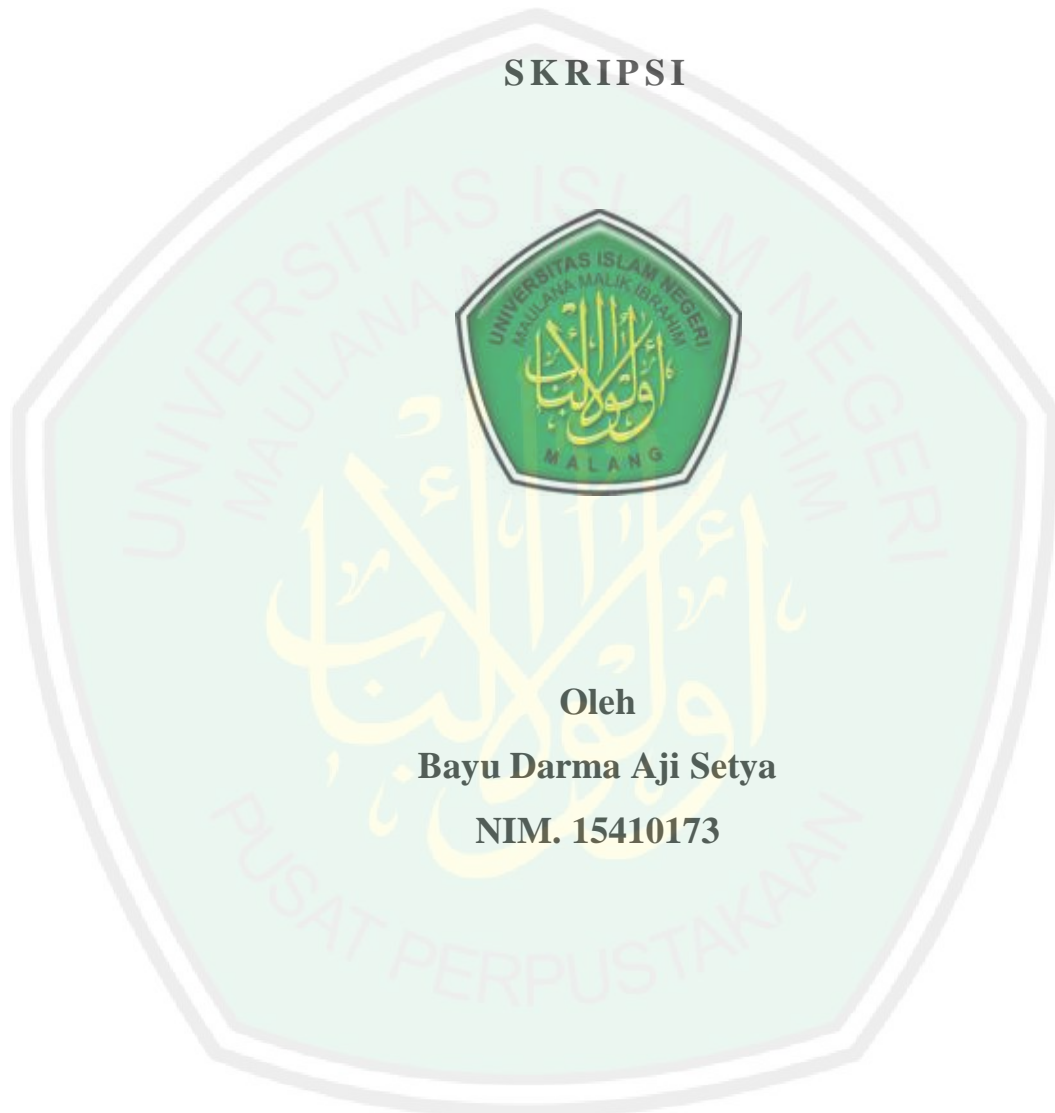


**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER*  
*INTENTION* DENGAN *BURNOUT*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Karyawan PT. ISH Telkom Group di Kota X)**

**SKRIPSI**



Oleh

**Bayu Darma Aji Setya**

**NIM. 15410173**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2020**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER*  
*INTENTION* DENGAN *BURNOUT*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Karyawan PT. ISH Telkom Group di Kota X)**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada  
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi salah satu persyaratan  
dalam memperoleh gelar sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

**Bayu Darma Aji Setya**

**15410173**

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2020**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER*  
*INTENTION* DENGAN *BURNOUT*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi Pada Karyawan PT. ISH Telkom Group di Kota X)**

**SKRIPSI**

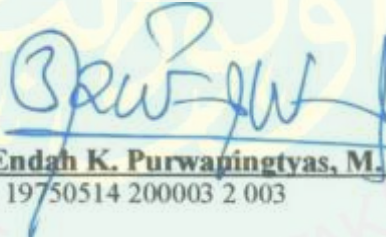
Oleh

**Bayu Darma Aji Setya**

NIM. 15410173

Telah disetujui oleh:


Dosen Pembimbing



**Dr. Endah K. Purwawingtyas, M. Psi, Psikolog**  
NIP. 19750514 200003 2 003

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Psikologi



  
**Dr. Siti Mahmudah, M.Si.**  
NIP. 19671029199403 2 001

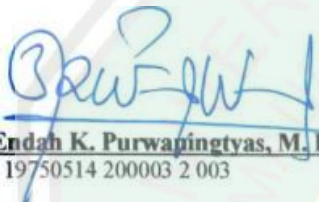
**SKRIPSI**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN *BURNOUT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
**(Studi Pada Karyawan PT. ISH Telkom Group di Kota X)**

telah dipertahankan didepan Dewan Penguji  
 pada tanggal 20 Januari 2020

**Susunan Dewan Penguji**

**Dosen Pembimbing**



**Dr. Endah K. Purwapingtyas, M. Psi, Psikolog**  
 NIP. 19750514 200003 2 003

**Anggota Penguji lain**

**Penguji Utama**



**Dr. Mohammad Mahpur, M. Si**

NIP. 19760505 200501 2 003

**Ketua Penguji**



**Dr. Fathul Lubabin Nuqul, M. Si**

NIP. 19760512 200312 1 002

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
 untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi  
 Tanggal, 20 Januari 2020

**Mengesahkan**  
**Dekan Fakultas Psikologi**

**UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

**Pernyataan Orisinalitas**




**Dr. Siti Mahmudah, M. Si**  
 NIP. 19671029199403 2 001

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Bayu Darma Aji Setya  
NIM : 15410173  
Fakultas : Psikologi UIN Malang

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Tunover Intention* dengan *Burnout* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT. ISH Telkom Group di Kota X)”, adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika dikemudian hari ada klaim dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Univesitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 5 Desember 2019

Penulis,



Bayu Darma Aji Setya

NIM. 15410173

**Motto**

**“ Motto Hidupku adalah perbanyaklah waktu berkualitas – Jack Nicholson”**





## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Ayahku sayang, Agus Darmadji dan Ibuku sayang, Suhartatik yang tidak henti mendidik, menyemangati dan mendoakan saya agar menjadi pembelajar dimanapun dan kapanpun, istiqomah dalam kebenaran serta senantiasa mendekatkan diri kepada Allah SWT. Terimakasih atas segala dukungan dan kepercayaan yang diberikan kepada saya atas segala keputusan yang saya pilih.

Kakakku tersayang Dewi Novita Sari dan Adikku tersayang Yoga Darma Aji Pamungkas yang selalu mendukung, menghibur dan mendoakan dalam kebaikan

Keluarga besar yang telah mendukung dan memberikan semangat kepada saya hingga dapat melalui semua proses studi

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, tiada kata paling indah selain puji syukur kehadirat ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya. Sholawat serta salam kepada Baginda Nabi Muhammad SAW yang senantiasa dinantikan syafa'atnya di hari akhir. Perjalanan penyelesaian skripsi ini mengalami beragam rintangan namun berkat arahan dan bimbingan dari berbagai pihak dan atas kehendak ALLAH SWT segala rintangan dapat terselesaikan. Tidak lupa beribu terimakasih penulis ucapkan kepada ibu Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M. Psi, Psikolog selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya dan sabar dalam memberikan arahan, bimbingan dan motivasi yang sangat berharga kepada penulis.

Selanjutnya ucapan terimakasih peneliti sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Dr. Siti Mahmudah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog, selaku dosen pembimbing yang sabar dan ikhlas dalam membimbing proses penyelesaian penelitian ini
4. H. Aris Yuana Yusuf, Lc, MA, selaku dosen wali yang telah memonitoring dan memberikan arahan akademik selama penulis menjadi mahasiswa



5. Bapak/Ibu dosen dan seluruh civitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Pimpinan dan segenap karyawan kantor PT. ISH Telkom Group di kota X yang telah memberikan izin dan bekerjasama dengan baik selama penelitian berlangsung
7. Keluarga besar LSO Peer Counseling Oasis, teman-teman KLX Suki dan keluarga besar Dandelion '15 yang telah mengajarkan arti hidup dan berjuang.

Akhir kata, semoga karya penelitian ini dapat memberi manfaat bagi semua kalangan bidang Pendidikan. Aamiin.

Malang, 2020

Peneliti

## Daftar Isi

|   |           |
|---|-----------|
| Halaman Persetujuan .....                       | iii       |
| Halaman Pengesahan .....                        | iv        |
| Pernyataan Orisinalitas .....                   | v         |
| Motto.....                                      | vi        |
| Persembahan.....                                | vii       |
| Kata pengantar.....                             | viii      |
| Daftar isi.....                                 | x         |
| Daftar Tabel.....                               | xii       |
| Daftar Gambar .....                             | xiv       |
| Daftar Lampiran.....                            | xv        |
| Abstrak.....                                    | xvi       |
| Abstract .....                                  | xvii      |
| Abstrak (Arab).....                             | xviii     |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                  | <b>1</b>  |
| A. Latar Belakang Masalah .....                 | 1         |
| B. Rumusan Masalah .....                        | 11        |
| C. Tujuan Penelitian .....                      | 12        |
| D. Manfaat Penelitian.....                      | 12        |
| <b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>                | <b>14</b> |
| <b>A. Kepuasan Kerja.....</b>                   | <b>14</b> |
| 1. Pengertian .....                             | 14        |
| 2. Teori Kepuasan Kerja .....                   | 15        |
| 3. Indikator Kepuasan Kerja .....               | 16        |
| 4. Dampak Kepuasan Kerja .....                  | 18        |
| 5. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..... | 19        |
| 6. Dimensi Kepuasa Kerja .....                  | 22        |
| 7. Respon Ketidakpuasan Kerja .....             | 23        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>B. <i>Turnover Intention</i></b> .....   | <b>24</b>  |
| 1. Pengertian .....   | 24         |
| 2. Indikator <i>turnover intention</i> .....  | 25         |
| 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi.....   | 26         |
| 4. Jenis <i>turnover intention</i> .....  | 29         |
| <b>C. <i>Burnout</i></b> .....  | <b>30</b>  |
| 1. Pengertian .....   | 31         |
| 2. Indikator <i>Burnout</i> .....   | 31         |
| 3. Dampak <i>Burnout</i> .....  | 33         |
| 4. Faktor-Faktor <i>Burnout</i> .....   | 34         |
| 5. Dimensi <i>Burnout</i> .....   | 38         |
| <b>D. Kajian Empiris</b> .....  | <b>39</b>  |
| <b>E. Hubungan Antar Variabel</b> .....   | <b>43</b>  |
| 1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....   | 43         |
| 2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Burnout</i> .....  | 46         |
| 3. Pengaruh <i>Burnout</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....   | 47         |
| 4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan<br><i>Burnout</i> Sebagai variabel Mediasi ..... | 50         |
| <b>F. Model Hipotesis</b> .....   | <b>54</b>  |
| <b>G. Hipotesis Penelitian</b> .....  | <b>54</b>  |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....  | <b>55</b>  |
| <b>A. Rancangan Penelitian</b> .....  | <b>55</b>  |
| <b>B. Identifikasi Variabel Penelitian</b> .....  | <b>55</b>  |
| <b>C. Definisi Operasional Variabel</b> .....   | <b>57</b>  |
| <b>D. Waktu dan Tempat Penelitian</b> .....   | <b>58</b>  |
| <b>E. Populasi dan Sampel</b> .....   | <b>58</b>  |
| <b>F. Teknik Pengambilan Sampel</b> .....   | <b>60</b>  |
| <b>G. Metode Pengumpulan Data</b> .....   | <b>60</b>  |
| <b>H. Uji Instrument Validitas dan Realibilitas</b> .....   | <b>66</b>  |
| <b>I. Pengolahan Data</b> .....   | <b>72</b>  |
| <b>J. Metode Analisis Data</b> .....  | <b>75</b>  |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....  | <b>79</b>  |
| <b>A. Pelaksanaan Penelitian</b> .....  | <b>79</b>  |
| <b>B. Pemaparan Hasil Penelitian</b> .....  | <b>82</b>  |
| <b>C. Pembahasan</b> .....  | <b>103</b> |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....   | <b>117</b> |
| <b>A. Kesimpulan</b> .....  | <b>117</b> |
| <b>B. Saran</b> .....   | <b>119</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....   | <b>121</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 3.1 Skala Likert.....   | 62 |
| Tabel 3.2 Blueprint Skala Kepuasan Kerja.....   | 63 |
| Tabel 3.3 Blueprint Skala <i>Burnout</i> .....  | 64 |
| Tabel 3.4 Blueprint Skala <i>Turnover Intention</i> .....                                 | 65 |
| Tabel 3.5 Jadwal Pelaksanaan CVR.....   | 67 |
| Tabel 3.6 Hasil CVR Kepuasan Kerja.....   | 68 |
| Tabel 3.7 Hasil CVR <i>Burnout</i> .....  | 69 |
| Tabel 3.8 Hasil CVR <i>Turnover Intention</i> .....                                       | 70 |
| Tabel 3.9 Nilai Reliabilitas Skala.....   | 72 |
| Tabel 4.1 Uji Normalitas.....   | 82 |
| Tabel 4.2 Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja<br>Terhadap <i>Turnover Intention</i> ..... | 83 |
| Tabel 4.3 Hasil Uji Linearitas <i>Burnout</i><br>Terhadap <i>Turnover Intention</i> ..... | 84 |
| Tabel 4.4 Hasil Deskriptif Frekuensi Subjek.....  | 85 |
| Tabel 4.5 <i>Mean</i> dan Standar Deviasi Kepuasan Kerja.....                             | 87 |
| Tabel 4.6 Prosentase Tingkat Kepuasan Kerja.....  | 88 |
| Tabel 4.7 <i>Mean</i> dan Standar Deviasi <i>Burnout</i> .....                            | 88 |
| Tabel 4.8 Prosentase Tingkat <i>Burnout</i> .....   | 89 |
| Tabel 4.9 <i>Mean</i> dan Standar Deviasi <i>Turnover Intention</i> .....                 | 90 |
| Tabel 4.10 Tingkat Prosentase <i>Turnover Intention</i> .....                             | 90 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.11 Uji F.....  | 92  |
| Tabel 4.12 Hasil Koefisien Determinasi .....   | 93  |
| Tabel 4.13 Hasil Uji T.....  | 94  |
| Tabel 4.14 Hasil Pengaruh Kepuasan Kerja, <i>Burnout</i><br>dan Mediasi .....                                | 95  |
| Tabel 4.15 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja,<br><i>Burnout</i> dan Mediasi.....                    | 98  |
| Tabel 4.16 Faktor Pembentuk Utama<br>Variabel Kepuasan Kerja .....   | 99  |
| Tabel 4.17 Faktor Pembentuk Utama<br>Variabel <i>Burnout</i> .....   | 100 |
| Tabel 4.18 Faktor Pembentuk Utama<br>Variabel <i>Turnover Intention</i> .....                                | 100 |
| Tabel 4.19 Sumbangan Efektif Tiap indikator<br>Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....       | 101 |
| Tabel 4.20 Hasil Sumbangan Efektif Tiap<br>Indikator Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> ..... | 101 |
| Tabel 4.21 Sumbangan Efektif Tiap Indikator <i>Burnout</i><br>Terhadap <i>Turnover Intention</i> .....       | 101 |
| Tabel 4.22 Hasil Sumbangan efektif Tiap Indikator <i>Burnout</i><br>Terhadap <i>Turnover Intention</i> ..... | 103 |

## DAFTAR GAMBAR

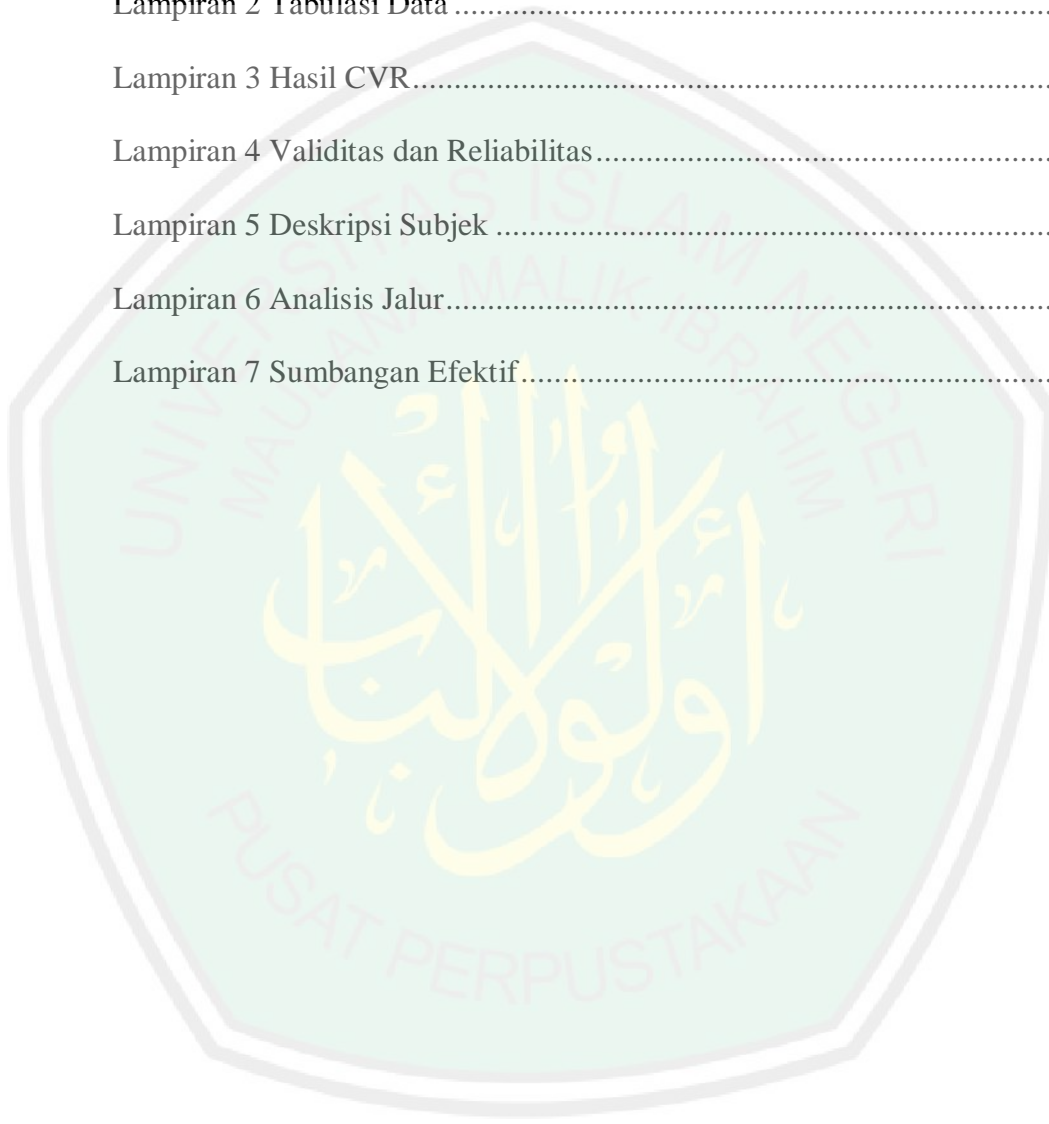
|   |    |
|---|----|
| 3.1 Model Skema Penelitian.....   | 57 |
| 3.2 Model Langkah-langkah Analisis Jalur Mediasi .....                                | 77 |
| 4.1 Gambar Penyebaran Normalitas Data.....  | 82 |
| 4.2 Gambar Skor Kepuasan Kerja, <i>Burnout</i> dan<br><i>Turnover Intention</i> ..... | 91 |





## Daftar Lampiran

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1 Skala Penelitian.....           | 128 |
| Lampiran 2 Tabulasi Data .....             | 132 |
| Lampiran 3 Hasil CVR.....                  | 144 |
| Lampiran 4 Validitas dan Reliabilitas..... | 152 |
| Lampiran 5 Deskripsi Subjek .....          | 155 |
| Lampiran 6 Analisis Jalur.....             | 158 |
| Lampiran 7 Sumbangan Efektif.....          | 160 |



## ABSTRAK

Setya, Bayu Darma Aji. 2020. SKRIPSI. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* dengan *Burnout* sebagai variabel mediasi (Studi pada PT. ISH Telkom Group di kota X). Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing : Dr. Endah Kurniawati P., M. Psi, Psikolog

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, *Burnout*

---

PT. Infomedia Solusi Humanika di Kota X merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *Human Capital Services*. PT. Infomedia Solusi Humanika telah memberikan solusi layanan pengelolaan sumber daya manusia kepada lebih dari seratus perusahaan. Tinggi rendahnya kepuasan kerja memiliki dampak terhadap *turnover intention*. *Burnout* juga memiliki dampak yang besar terhadap *turnover intention*. Karyawan yang merasa *burnout* dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan cenderung membuat karyawan keluar dari perusahaan.

Penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*path analysis*). Pengambilan data menggunakan skala yang diisi oleh 110 responden dengan metode *unproportional random sampling*. Skala disebarkan pada divisi call center telemarketing yang terdapat di kantor PT. ISH. Skala yang digunakan adalah skala kepuasan kerja yang mengacu pada teorinya Robbins (2008), skala *turnover intention* yang mengacu pada teorinya (Simamora, 2004:26), skala *burnout* yang mengacu pada teorinya (Maslach dan Jackson, 1981).

Hasil pengolahan data diperoleh tingkat kepuasan kerja dengan prosentase 49%, tingkat *turnover intention* dengan prosentase 71,8% dan tingkat *burnout* dengan prosentase 66,3% dalam kategori sedang. Secara langsung diperoleh pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* bernilai -0,455 dengan taraf signifikansi 0,000. Lebih lanjut diperoleh hasil analisis jalur dengan metode interaksi bahwa *burnout* berfungsi meningkatkan *turnover intention* dalam mempengaruhi kepuasan kerja dengan nilai -0,709 dengan taraf signifikansi 0,000. Kesimpulannya bahwa *burnout* sebagai mediasi memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. ISH di kota X.

## ABSTRACT

Setya, Bayu Darma Aji. 2020. Thesis. The Influence of Job Satisfaction against Turnover Intention with Burnout as mediation variable (Study at PT. ISH Telkom Group in X city). Faculty of Psychology of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang.

Supervisor: Dr. Endah Kurniawati P., M. Psi, Psychologist

Keywords: Job Satisfaction, Turnover Intention, Burnout

---

PT. Infomedia Solusi Humanika in X City is a company that has engaged in the field of Human Capital Services. PT. Infomedia Solusi Humanika has provided human resource management service solutions to more than one hundred companies. High and low job satisfaction has an impact on turnover intention. Burnout also has a large impact against turnover intention. Employee who feels burnout with a low level of job satisfaction will tend to make employee leaves the company.

The research used Path Analysis. Collecting data used scale that was filled by 110 respondents with an un-proportional random sampling method. The scale was distributed to telemarketing call center divisions located in the offices of PT. ISH. The scale used the job satisfaction scale that referred to Robbins's theory (2008) turn turnover intention scale that referred the theory of (Simamora, 2004: 26), burnout scale that referred to the theory of (Maslach and Jackson, 1981).

The results of data processing were obtained the level of job satisfaction with a percentage of 49%, the level of turnover intention with a percentage of 71.8% and the level of burnout with a percentage of 66.3% in the medium category. Directly, it was obtained the influence of job satisfaction against turnover intention that was -0.455 with a significance level of 0,000. Furthermore, the path analysis results were obtained by the interaction method that burnout increased turnover intention in influencing job satisfaction with a value of -0.709 with a significance level of 0,000. The conclusion is that burnout as mediation strengthens the influence of job satisfaction against turnover intention on the employees of PT. ISH in X city.

## ملخص البحث

سيتايا بياو، دارما جيا. 2020. البحث الجامعي.. تأثير الرضا الوظيفي على نية الدوران (*Turnover Intention*) مع الإرهاق كمتغيرة وساطة (دراسة في الشركة إشه تيلكوم كروف في المدينة (X) كلية علم النفس بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفة: الدكتورة إنداه كورنيواتي ف، الماجستير

الكلمات الرئيسية: الرضا الوظيفي ، نية الدوران ، الإرهاق الشركة إشه تيلكوم كروف في المدينة ( X ) هي شركة التي تعمل في مجال الخدمات رأس المال البشري. قام إنفومديا سولوسي حومانیکا بتوفير حلول خدمات إدارة الموارد البشرية لأكثر من مائة شركات. العالي والمنخفض من الرضا الوظيفي له تأثير على نية الدوران. الإرهاق له تأثير كبير أيضاً على نية الدوران. يميل الموظف الذي يشعر بالإرهاق بسبب مستوى الرضا الوظيفي المنخفض سيجعل الموظف انيغادر من الشركة. استخدم هذا البحث تحليل المسار ( *path analysis* ). اخذت البيانات باستخدام مقياس الذي ملئ بواسطة 110 مستطلعين باستخدام طريقة أخذ عينات عشوائية غير متناسبة. قد وزع المقياس على أقسام مركز الاتصال الموجودة في مكتب الشركة إشه المقياس المستخدم هو مقياس الرضا الوظيفي الذي يشير إلى نظرية روبنز ( 2008 ) نية الدوران الذي يشير إلى نظرية (سيمامورا، 26:2004)، مقياس الإرهاق الذي يشير إلى نظرية (مصلح وجكسون، 1981) حصلت نتائج معالجة البيانات على مستوى الرضا الوظيفي بنسبة 49 % ، ومستوى نية الدوران هو 71.8 % ومستوى الإرهاق هو 66.3 % في الفئة المتوسطة. حصلت عليها مباشرة تأثيراً بين الرضا الوظيفي على نية الدوران أي - 0455 مع مستوى الأهمية 0.000. وعلاوة على ذلك ، نتائج تحليل المسار التي تم الحصول عليها من خلال طريقة التفاعل التي تعمل على الإرهاق تزيد نية الدوران في تأثير على الرضا الوظيفي بقيمة - 0.709 بمستوى الأهمية 0,000. الخلاصة هي أن الإرهاق كالوساطة يعزز تأثير الرضا الوظيفي على نية الدوران لموظفين الشركة إشه في المدينة (X)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sebuah organisasi memiliki tugas untuk mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud seperti finansial, kemampuan teknologi dan sistem serta manusia (Simamora, 1997). Sumber daya yang paling vital daripada sumber daya yang lain ialah sumber daya manusia. Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu perhatian khusus dari perusahaan. Merujuk pada penggerak sebuah organisasi atau perusahaan hal ini ialah karyawan yang merupakan penggerak serta pelaksana rencana-rencana untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan.

Karyawan merupakan salah satu element utama pada sebuah perusahaan. Tanpa hadirnya karyawan, perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya (Yosevine, 2014). Karena faktor utama tercapainya tujuan perusahaan ialah bagaimana kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya menjadi sumber daya produktif yang beprestasi dan mampu memanfaatkan secara optimal sumber daya perusahaan yang lain. Jadi sumber daya manusia memiliki kendali penuh atas pemanfaatan sumber daya yang lain untuk menunjang efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan (Aditya, 2018).

Selain itu untuk mendapatkan karyawan yang baik dan berkompeten pada profesi yang dibutuhkan, perusahaan harus selektif dalam proses perekrutan. Jika perusahaan berhasil memilih calon-calon karyawan yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan maka tugas perusahaan selanjutnya ialah memberikan bimbingan serta arahan kepada karyawan baru mengenai visi dan misi melalui pelatihan atau



*training*. Agar tujuan karyawan baru sejalan dengan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

Setiap perusahaan memiliki tujuan-tujuan yang harus dicapai untuk mewujudkan visi misi perusahaan demi mensejahterakan manusia yang lain atau konsumen. Strategi untuk mewujudkan hal tersebut ialah memerlukan adanya sumber daya manusia yang berkompeten dibidangnya. Selain itu juga karyawan dituntut untuk bisa bekerja dengan optimal dan memiliki *attitude* kerja yang baik pula. Agar karyawan bisa bekerja sesuai dengan *jobdes* dan mematuhi aturan yang ada. Hal ini akan berdampak pada kualitas, hasil kerja dan hubungan antar karyawan bisa terjalin dengan baik.

Karyawan yang merasa dihargai atas kerja kerasnya dan mendapatkan hak serta fasilitas dari perusahaan. Akan menunjukkan kinerja yang baik, produktivitas yang tinggi dan semangat kerja yang baik. Hal tersebut yang menjadi ukuran terhadap timbulnya kepuasan kerja karyawan. Menurut Luthans (2005:243) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri mereka masing-masing.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau kurang menyenangkan bagi karyawan memandang bagaimana pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 2001: 193).



Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan sesuatu yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan daripada balas jasa walaupun balas jasa itu tetap penting (Hasibuan, 2007: 185).

Karyawan akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal pada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya, sedangkan ketidakpuasan akan berpengaruh buruk pada pegawai dan cenderung mengalami stress. Berdasarkan observasi yang dilakukan saat perusahaan melakukan proses *training*, ketidakpuasan karyawan yang dirasakan ialah proses *training* yang cukup lama yaitu sekitar dua minggu. Dalam proses *training* tersebut cukup banyak karyawan yang akhirnya memutuskan untuk berhenti mengikuti proses *training* karena dirasa cukup lama dan tidak mendapatkan penghasilan.

Jika ketidakpuasan terus dirasakan oleh karyawan maka akan berlanjut pada keluarnya karyawan dari perusahaan, tingkat kehadiran rendah serta sikap negatif lainnya. Berbagai permasalahan tersebut yang merupakan alasan penyebab *turnover intention*. *Turnover* adalah adanya kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari tempatnya bekerja (Zeffane, 1994). Hal tersebut terjadi setelah individu yang bersangkutan melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya atau erat hubungannya dengan tempat ia bekerja. Salah satu pemikiran yang muncul dalam individu adalah berupa keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.

Namun dibalik hal-hal diluar kendali karyawan seperti gaji yang kurang sesuai, proses *training* yang cukup lama dan beban kerja yang cukup tinggi. Karyawan telemarketing merasakan kepuasan kerja ada dalam diri mereka. Karena setiap karyawan mendapatkan jaminan kesehatan, insentif atau bonus setiap bulan jika mencapai target, bisa pulang cepat jika target harian sudah terpenuhi, ruang kerja dan fasilitas yang mendukung.

Akan tetapi, jika mayoritas karyawan merasakan puas dalam bekerja bukan berarti karyawan bisa terhindar dengan stress kerja. Banyak aspek di lingkungan kerja yang diidentifikasi sebagai *stressor* dan erat kaitannya dengan *turnover intention*, seperti beban pekerjaan yang berlebihan, tidak adanya umpan balik yang positif dari atasan, pelanggan perusahaan dan rekan kerja. Beban pekerjaan yang dimaksud ialah setiap karyawan di PT. Infomedia Solusi Humanika bagian telemarketing mempunyai target dan diharuskan untuk mendapatkan pelanggan jasa internet minimal 10 pelanggan dalam sehari. Jika target tersebut tidak terpenuhi, maka sisanya dianggap hutang dan harus dipenuhi keesokan harinya. Beban tersebut membuat karyawan merasa berat dengan target yang diinginkan oleh perusahaan. Karena meyakinkan orang lain untuk membeli produk dari perusahaan tidak mudah. Selain itu gaji dan bonus yang mereka dapatkan tergantung dari pelanggan yang diperoleh selama total satu bulan.

Apabila keinginan untuk pindah kerja tersebut muncul, maka secara emosional dan mental akan menyebabkan karyawan sering datang terlambat, semangat bekerja berkurang, kurang antusias dan rendahnya keinginan untuk menjadi lebih baik. Tingginya tingkat *turnover intention* dapat berdampak negatif bagi perusahaan karena menciptakan ketidak stabilan terhadap kondisi tenaga

kerja, menurunnya produktivitas, suasana kerja yang tidak kondusif serta berdampak pada hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Menurut Robbins (2001) salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* pada sebuah perusahaan salah satunya bentuk pekerjaan. Bentuk pekerjaan menjadi suatu permasalahan yang serius jika karyawan tidak mampu menyelesaikan tugas dan beban pekerjaan. Jika karyawan terus-menerus mengalami hal tersebut akan berdampak buruk pada pelanggaran tata tertib kerja, seperti sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, datang terlambat maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya (Harnoto, 2002). Seperti halnya karyawan bagian telemarketing di PT. Infomedia Solusi Humanika. Berdasarkan observasi yang dilakukan, mereka dituntut untuk memiliki jiwa profesionalitas yang tinggi. Misalnya pada saat karyawan melakukan komunikasi melalui telepon, mereka dituntut untuk menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar. Selain itu juga pembicaraan mereka selalu direkam dan diawasi oleh atasan. Jika terdapat kata, kalimat atau bahasa serta emosi penelepon yang kurang sesuai, atasan akan mengoreksi hal tersebut. Akan tetapi, jika kesalahan tersebut terus-menerus terulang karyawan akan menerima sanksi SP atau teguran dari atasan. Hal tersebut akan berpengaruh pada penilaian raport bulanan dan gaji karyawan nantinya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang ditempat kerja seperti yang dikatakan oleh Hasibuan (2002:203) misalnya beban pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, hubungan antara rekan kerja dengan atasan serta sikap pimpinan terhadap karyawannya. Hal-hal tersebut juga tidak terpenuhi dalam diri karyawan akan mengurangi tingkat kepuasan kerja pada

karyawan dan berdampak negatif bila dirasakan terus-menerus. Menurut Robbins (1998) hal ini akan berdampak meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi dan menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan. Bila kondisi ketidakpuasan terus-menerus dialami oleh karyawan dalam jangka waktu yang panjang. Seseorang akan merasa sangat terbebani dengan masalah pekerjaannya dan merasa terkuras setiap kali mereka akan berangkat ke tempat kerja ataupun pulang dari tempat kerja, kondisi ini disebut dengan istilah *burnout*.

*Burnout* merupakan suatu fenomena pekerja atau karyawan yang kelelahan secara berlebihan baik secara fisik maupun emosional yang dirasakan individu akibat tingkat stress yang berlebihan. Menurut Maslach dan Jackson (1981), *burnout* merupakan suatu kondisi dimana individu mengalami kelelahan secara emosional dan sinisme yang seringkali dialami individu yang bekerja dalam bidang *people-week* atau menghadapi pelanggan secara langsung. *Burnout* menjadi penyebab munculnya *turnover* intention pada karyawan. Seperti halnya pada subyek pada penelitian ini yaitu telemarketing.

Telemarketing ialah salah satu profesi yang bergerak pada bidang marketing jasa yang bertugas untuk memasarkan atau menjual produk serta jasa perusahaan melalui telepon kepada *customer*. Ketika karyawan tidak bisa menyesuaikan atas beban kerja yang diberikan, hal ini akan berdampak pada produktifitas karyawan dan kelelahan dalam bekerja atau bahkan *burnout*. Karena selalu dituntut untuk bekerja dibawah tekanan dan harus bekerja dengan target.

Menurut Tamini dan Kord (1982) *Burnout* adalah salah satu faktor psikologis yang terjadi akibat stress ditempat kerja yang berkelanjutan dan



berkepanjangan. Sedangkan Perlman dan Hartman (1982) memberikan beberapa definisi dari *burnout*, yaitu merasa gagal dan kelelahan, kehilangan kreatifitas, kehilangan komitmen untuk bekerja, membangun jarak dengan pelanggan, rekan kerja, pekerjaan dan perusahaan. *Burnout* sendiri akan memberikan dampak negatif kepada individu yang mengalaminya, seperti yang diungkapkan oleh Schermerhorn (2005), bahwa dampak yang ditimbulkan oleh fenomena *burnout* adalah menurunnya produktivitas dimana reaksi stress yang sangat kuat dapat menyebabkan terjadinya *turnover*, ketidakhadiran, kesalahan-kesalahan, kecelakaan, ketidakpuasan dan menurunnya kinerja.

Salah satu faktor yang menjadi pemicu *turnover* adalah kepuasan kerja. Spector (2008: 241) menjelaskan bahwa karyawan yang keluar dari pekerjaan atau *turnover* memiliki hubungan atau permasalahan dengan kepuasan kerja. Begitu juga dengan pendapat Riggio (2013: 233) menyampaikan bahwa ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan penghargaan, promosi dan bayaran merupakan faktor yang membuat karyawan meninggalkan atau tetap bertahan pada perusahaan.

Telah banyak ditemukan bukti empiris bahwa rendahnya kepuasan kerja berhubungan secara negatif terhadap intense *turnover*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sianipar dan Haryanti (2014) membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan intense *turnover*. Kemudian penelitian terdahulu dari Rita Andini yang menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap intensitas *turnover* dan teori dari Mobly yang menyatakan bahwa alternatif pekerjaan dan kepuasan dapat memiliki pengaruh substansial pada keinginan keluar pekerja pada sebuah perusahaan.

Selain itu faktor penyebab *turnover* setelah kepuasan kerja adalah *burnout*. Spector (2008: 270) mengatakan bahwa *turnover* yang tinggi dapat menjadi tanda kondisi kerja yang sulit, kompensasi yang tidak memadai, manajemen yang buruk dan *burnout*. Selain itu bukti empiris mengenai hubungan positif antara *burnout* dan intense *turnover* telah banyak dibuktikan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kristiana, Yusuf dan Priyatama (2016) membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan positif antara *burnout* dengan intense *turnover*.

El-Sakka (2016) menyatakan hal yang serupa dalam penelitiannya yang berjudul, *The relationship between person-organization fit, burnout and turnover intention among CIC academic staff* yang dilakukan kepada mahasiswa *Canadian International College* (CIC). El-Sakka menemukan variabel *burnout* memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*, hubungan tersebut dibuktikan dalam pernyataan El-Sakka bahwa *turnover intention* berperan sebagai konsekuensi dari fenomena *burnout* yang terjadi di CIC. Harrison (2013) mengemukakan hal yang serupa dalam penelitiannya terhadap karyawan di sebuah supermarket, ia menemukan bahwa variabel *burnout* memiliki pengaruh terhadap variabel *turnover intention*, terutama pada dimensi sifat sinis karyawan yang menjadi dimensi kunci dari pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention*.

Tofan Rizki Anggraita (2017) juga melakukan penelitian yang berjudul hubungan antara *burnout* dan kepuasan kerja dengan intense *turnover* pada karyawan PT. Hanil Indonesia. Pada penelitian tersebut dengan sampel subyek sebanyak 227 dan diperoleh nilai koefisien korelasi antara *burnout* dengan intense *turnover* sebesar  $(r_{xy}) = 0,511$  dengan  $\text{sig} = (p < 0,01)$  yang artinya adanya hubungan positif yang tinggi antara *burnout* dengan intense *turnover*. Semakin



tinggi *burnout* yang dialami oleh karyawan maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, begitu juga sebaliknya. Sedangkan korelasi antara kepuasan kerja dan intensitas *turnover* adanya hubungan negatif yang tinggi antara kepuasan kerja dengan intensitas *turnover*. Nilai korelasi antara kepuasan kerja dan intensitas *turnover* sebesar  $(r_{xy}) = -0,425$  dengan  $\text{sig} = 0,00$  ( $p < 0,01$ ). Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, begitu juga sebaliknya. Hubungan yang kuat antara variabel *burnout*, kepuasan kerja dengan intensitas *turnover*.

Hubungan antara stres dengan *burnout* cukup sering diteliti dan dipelajari, seperti penelitian yang dilakukan oleh Visser, Smets, Oort dan Hanneke pada tahun 2003. Penelitian dilakukan terhadap 2400 spesialis medis di Belanda dan bertujuan untuk mengukur stres kerja, kepuasan kerja, kelelahan kerja, karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan dan kondisi kerja yang dirasakan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya tuntutan pekerjaan saat sedang berada di rumah dan ketidakmampuan individu untuk memenuhi standar profesional individu tersebut menyebabkan munculnya stres. Sementara tingkat *burnout* yang terjadi diakibatkan oleh tingginya tingkat stres dan rendahnya tingkat kepuasan.

Aditya Wilian Waruwu dan Yohanes Arianto Budi Nugroho juga meneliti mengenai *Turnover* dan *Burnout* menjadi mediasi. Judul penelitian tersebut ialah pengaruh dari *job stress* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh variabel *burnout* pada karyawan kantor pusat BPJS Kesehatan. Sebanyak 106 kuesioner dibagikan dan 60 yang kembali dan dapat diolah. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Job Stress* terhadap *Turnover Intention* baik pada responden laki-laki maupun perempuan. Pada responden laki-laki, variabel *Job Stress* menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Burnout*, berbeda dengan responden perempuan yang menunjukkan pengaruh signifikan dan positif pada variabel *Job Stress* terhadap *Burnout*. Hasil penelitian menunjukkan variabel *Burnout* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada responden laki-laki dan perempuan. Sedangkan hasil penelitian juga menunjukkan hasil yang berbeda, variabel *Burnout* tidak memediasi pengaruh antara *Job Stress* terhadap *Turnover Intention* pada responden laki-laki, namun variabel *Burnout* memediasi pengaruh antara *Job Stress* terhadap *Turnover Intention* pada responden perempuan di Kantor Pusat BPJS Kesehatan.

Jika saja karyawan merasakan puas dalam bekerja, tetapi mengapa karyawan merasa cukup lelah dalam bekerja dan berakhir buruk dengan tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Berdasarkan penjelasan yang telah dibahas diatas, peneliti tertarik dengan fenomena karyawan niat untuk keluar dari pekerjaan atau perusahaan (*turnover*) dikarenakan permasalahan yang dialami. Entah secara personal, sistem kerja, kompensasi, beban atau stress kerja. Kondisi *turnover* sudah sangat umum dialami oleh semua perusahaan dan *turnover* sendiri berdampak pada kerugian perusahaan dari segi waktu, finansial dan tenaga. Menanggapi kasus *turnover* di PT. Infomedia Solusi Humanika Telkom Group yang tergolong cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan hampir setiap hari PT. Infomedia Solusi Humanika Telkom Group melakukan rekrutmen karyawan, khususnya pada bagian telemarketing yang bertugas untuk memasarkan atau

menjual produk serta jasa perusahaan melalui telepon kepada *customer*. Bagian call center tersebut memiliki tugas untuk mendapatkan atau berhasil menawarkan serta menjual produk perusahaan ke minimal 10 *customer* setiap harinya melalui telepon. Hal tersebut memerlukan kemampuan dalam berbicara yang bagus. Agar *customer* tertarik dan membeli produk perusahaan.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti merumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan ?
2. Bagaimana tingkat *turnover intention* pada karyawan ?
3. Bagaimana tingkat *burnout* pada karyawan ?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *burnout* pada karyawan ?
6. Apakah *burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan ?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi pada karyawan ?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pada karyawan
2. Untuk mengetahui tingkat *turnover intention* pada karyawan
3. Untuk mengetahui tingkat *burnout* terhadap karyawan
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *burnout* pada karyawan
5. Untuk mengetahui apakah *burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan
6. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan
7. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi pada karyawan

### D. Manfaat penelitian

Adapun beberapa kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para pembuat kebijakan dalam membuat aturan serta *reward* yang terkait dengan kepuasan kerja serta dampak *burnout* dan *turnover* pada karyawan.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian mendatang melalui pengembangan model.

### 3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan yang berarti dalam pengembangan ilmu psikologi, khususnya pada bidang ilmu psikologi industry dan organisasi. Selain itu hasil penelitian ini juga mampu digunakan sebagai referensi serta pembanding dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.





## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kepuasan Kerja**

##### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja dalam diri karyawan. Keith Davis dalam (Mangkunegara, 2015: 117) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong maupun tidak yang dialami oleh karyawan saat bekerja.

Kepuasan kerja ialah sikap karyawan dalam pekerjaan yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan jumlah yang harusnya mereka terima (Robins, 2003:78).

Menurut Handoko dalam (Sutrisno, 2015) kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak bagi karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan dan memandang pekerjaan.

## 2. Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian individu lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga menjadi landasan tentang proses perasaan masing-masing individu terhadap kepuasan kerja. Terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja menurut Wexley dan Yuks (1992) yaitu:

### a. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengatakan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan perusahaan dengan imbalan yang diterima oleh karyawan. Apabila seorang karyawan memiliki persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak sesuai, dua kemungkinan dapat terjadi yaitu :

- 1) Seorang karyawan akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

### b. Teori Perbedaan atau Ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori yang dikemukakan oleh Porter pada tahun 1961 mengatakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Jika karyawan mendapatkan lebih besar dari yang diharapkannya (*discrepancy positif*), maka karyawan tersebut akan puas akan pekerjaannya. Sebaliknya jika

mendapatkan lebih kecil dari yang diharapkan (*discrepancy negatif*) maka dapat terjadi ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

c. Teori Dua Faktor Herzberg (*herzberg's two factor theory*)

Teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Dalam teorinya membahas motivasi karyawan dalam lingkungan kerja serta dampak kesehatan mental dan kepuasan kerja karyawan. Menurutnya terdapat dua faktor yang memotivasi karyawan saat bekerja, yaitu :

- 1) Faktor motivator ialah faktor yang merangsang dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih aktif dan produktif. Faktor yang dimaksud diantaranya penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri, kenaikan pangkat dan tanggung jawab.
- 2) Faktor *hygiene* ialah faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja. Faktor yang dimaksud diantaranya lingkungan kerja, atasan, kebijakan perusahaan, imbalan, rasa aman dan hubungan kerja antar-individu.

### 3. Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa indikator kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indikator itu sendiri berperan memberikan kepuasan pada karyawan tergantung dari pribadi masing-masing karyawan. Maka dapat dipahami bahwa sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan akan menentukan individu tersebut puas dengan pekerjaannya. Akan tetapi setiap individu akan memiliki

pandangan tentang kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai dalam dirinya. Robbins (2008) mengungkapkan terdapat beberapa indikator kepuasan kerja, yaitu :

a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Menurutnya setiap pekerjaan membutuhkan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Beban pekerjaan dan perasaan karyawan dalam pekerjaan atas keahlian karyawan selalu dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Teman sekerja (*Co-Workers*)

Ialah hubungan antara karyawan baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya dengan atasannya.

c. Atasan (*supervisor*)

Menurutnya atasan yang baik adalah atasan yang mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan yang baik memiliki figur yang tidak hanya sebagai atasan (pimpinan) saja, tetapi juga bisa dianggap sebagai teman atau rekan kerja.

d. Gaji atau upah (*pay*)

Menurutnya faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak layak. Jumlah gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Promosi (*promotion*)

Menurutnya sesuatu yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan karyawan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

#### 4. Dampak Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2007) ada beberapa dampak yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja, yaitu :

a. Kepuasan konsumen

Kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Karena pelayanan tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan konsumen. Karyawan yang puas akan lebih ramah, bersahabat dan selalu menghargai konsumen.

b. Absensi

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat terlihat dalam beberapa hal, seperti mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, tidak patuh, tidak merawat properti organisasi dan menghindari beberapa tanggung jawab kerja. Begitu juga sebaliknya, jika karyawan puas akan bekerja lebih produktif dan aktif terhadap organisasi.

c. Kepuasan hidup

Kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan hidup secara keseluruhan dalam diri individu. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan terlepas



dengan gejala mental yang buruk seperti stress, depresi bahkan *burnout*.

d. *Turnover*

Dampak buruk dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan. Keluar dari perusahaan bisa diakibatkan dengan ketidakpuasan kerja.

e. Produktivitas

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

## **5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hasil yang dirasakan oleh karyawan di suatu perusahaan. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, maka ia akan bertahan untuk bekerja di perusahaan. Terdapat faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu intrinsik dan faktor ekstrinsik.

Faktor instrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan setiap karyawan memilikinya sejak ia mulai bekerja ditempat kerjanya. Sedangkan ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan, seperti kondisi fisik lingkungan kerja, sistem kerja atau gaji, interaksi dengan karyawan lain. Menurut Danfar (2009) kepuasan kerja adalah sikap positif yang berhubungan dengan

penyesuaian karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor kepuasan fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini seperti jenis pekerjaan, perlengkapan kerja, pengaturan waktu kerja dan istirahat, keadaan suhu ruang, sirkulasi udara, penerangan umur dan kondisi kesehatan karyawan.
- b. Faktor kepuasan finansial, yaitu terpenuhinya kebutuhan finansial yang diterimanya untuk melengkapi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini seperti, jumlah gaji, sistem kerja, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan, promosi dan tunjangan.
- c. Faktor kepuasan psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi psikologis karyawan, seperti ketentraman dalam bekerja, minat, sikap terhadap kerja, keterampilan dan bakat.
- d. Faktor kepuasan sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Faktor yang dimaksud seperti pimpinan yang adil, rekan kerja, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Hasibuan (2002:203) tentang faktor-faktor dalam kepuasan kerja, yaitu :

- a. Penempatan yang tepat sesuai dengan keterampilan
- b. Balas jasa yang adil, layak dan sesuai

- c. Suasana dan lingkungan kerja
- d. Beban pekerjaan
- e. Sikap pimpinan dalam memimpin suatu organisasi
- f. Peralatan dan perlengkapan kerja yang menunjang pelaksanaan pekerjaannya
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut Davis (1990) dalam Mangkunegara (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu :

a. *Turnover*

Pegawai yang puas dengan pekerjaannya, maka *turnover* yang terjadi rendah, sedangkan pegawai yang kurang puas biasanya *turnover* nya lebih tinggi.

b. Tingkat absensi karyawan

Pegawai yang kurang puas cenderung tingkat absensi (tidak hadir) tinggi. Mereka sering tidak hadir dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Terdapat kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas dibandingkan pegawai yang berumur relatif muda. Karena karyawan yang tua lebih mempunyai pengalaman dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan yang berusia muda biasanya memiliki harapan yang ideal tentang dunia kerjanya. Jika antara harapan dengan realita

kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan, hal ini akan menyebabkan mereka tidak puas dalam bekerja.

d. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran dalam hal ini dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, partisipasi karyawan dan komunikasi.

e. Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada karyawan yang tingkat pekerjaannya rendah.

Jadi berdasarkan yang dikemukakan oleh para ahli diatas mengenai faktor kepuasan kerja pada dasarnya sama seperti keinginan karyawan untuk mendapatkan kepuasan (fasilitas, gaji dan lingkungan) dan balasan dari perusahaan atas kerja keras karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan. tetapi dari faktor yang memiliki kesamaan ialah mengenai faktor lingkungan kerja dan fasilitas yang mendukung pelaksanaan kerja pada karyawan.

## 6. Dimensi Kepuasan Kerja

Pada *Job Description Index* (JDI) terdapat lima dimensi penting yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja (Winardi 2004), yaitu :

- a. Pekerjaan, yaitu semua tingkat hingga dimana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik, adanya peluang untuk belajar, berinovasi dan menerima tanggung jawab.

- b. Gaji atau upah, yaitu jumlah gaji yang diterima dan layak tidaknya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.
- c. Supervisor, yaitu kemampuan supervisor untuk menunjukkan perhatian dan pengawasan kepada para karyawan.
- d. Peluang promosi, yaitu tersedianya peluang untuk mencapai naik jabatan.
- e. Rekan kerja, yaitu para rekan kerja bersikap bersahabat, kompeten dan saling membantu dalam hal pekerjaan.

#### **7. Respon Ketidakpuasan Kerja**

Ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat menimbulkan perilaku agresif atau sebaliknya. Karyawan akan menunjukkan sikap menarik diri dari segala aktifitas perusahaan. Robbins (2008) mengungkapkan terdapat konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka. Respon-respon yang dimaksud, yaitu :

- a. Kesetiaan (*loyalty*) : optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela perusahaan ketika berhadapan dengan masalah eksternal, tetap mempercayai perusahaan dan manajemennya untuk melakukan sesuatu hal yang benar.
- b. Aspirasi (*voice*) : berusaha memperbaiki kondisi, termasuk memberikan kritik dan saran positif, mendiskusikan beberapa masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktifitas serikat karyawan.



- c. Pengabaian (*neglect*) : karyawan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya angka kesalahan.
- d. Keluar (*exit*) : perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan perusahaan termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

## B. *Turnover Intention*

### 1. Pengertian *Turnover Intention*

*Intention* menurut kamus bahasa Inggris-Indonesia yaitu niat atau keinginan pada diri individu untuk melakukan sesuatu. Selain itu mempunyai istilah yang lain yaitu pergantian. Jadi *turnover intention* adalah adanya kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari tempatnya bekerja (Zeffane, 1994). Pengertian lain disampaikan oleh Bluedorn (2001) yang mengungkapkan bahwa *turnover intention* ialah sikap atau tingkat dimana seorang karyawan terdapat adanya kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara suka rela dari pekerjaannya. Sedangkan menurut Lia Witasari (2009) *turnover intention* adalah keinginan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian mengenai *turnover intention* diatas, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan seorang karyawan untuk keluar atau mengundurkan diri dari pekerjaan. *Turnover intention* merupakan hasil evaluasi individu tentang kelanjutan hubungan kerja

mereka dengan perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan keluar dari perusahaan.

## 2. Indikator *Turnover Intention*

Indikator menurut Harnoto (2002) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, yaitu :

- a. Munculnya rasa malas pada karyawan, karena karyawan menganggap bekerja di tempat lain yang dipandang lebih mampu memberikan apa yang diinginkan oleh karyawan
- b. Absensi mulai meningkat dan tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
- c. Sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan yang ada di perusahaan. Protes yang dilakukan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.
- d. Meningkatnya pelanggaran tata tertib kerja, seperti sering meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung, datang terlambat maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- e. Karyawan menunjukkan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan dan jika perilaku positif karyawan tiba-tiba meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru akan melakukan *turnover*

Menurut Simamora (2004:626) terdapat empat indikator yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu :

- a. Adanya niat untuk keluar
- b. Karyawan membandingkan pekerjaan
- c. Pencarian pekerjaan
- d. Pemikiran untuk keluar

Jadi berdasarkan indikator *turnover intention* yang disebutkan oleh beberapa ahli diatas ialah karyawan memiliki pemikiran serta niat untuk keluar dari perusahaan. Hal ini ditandai dengan tingkat absensi yang tinggi, malas bekerja sehingga tidak produktif dan sering melanggar peraturan-peraturan dalam perusahaan.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Menurut Robbins (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* ada tiga bagian, antara lain:

- a. Karakteristik tingkat kelompok, terdiri dari dua bagian yaitu kelompok demografik dan keterpaduan kelompok
- b. Karakteristik tingkat organisasi, terdiri dari lima bagian yaitu struktur organisasi, bentuk pekerjaan, stress kerja, *reward and pension plans* dan *performance evaluation system*.
- c. Karakteristik individu, terdiri dari lima bagian yaitu masa kerja, kepuasan kerja dan usia, status marital dan *personality-job fit*. *Personality job-fit* ialah sesuainya antara karakter dan keputusan karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Mobley (1986) dalam Isni Nurul (2015) menjelaskan faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*, yaitu :

a. Faktor Eksternal

Terdapat dua sisi, yaitu :

1) Aspek individu

Jenis kelamin dan masa kerja yang lebih singkat adanya besar kemungkinan terjadinya karyawan keluar

2) Aspek lingkungan

Tersedianya pilihan-pilihan pekerjaan lain yang dapat menjadi faktor untuk kemungkinan keluar

b. Faktor Internal

Terdapat lima sisi, yaitu :

1) Gaya kepemimpinan

Ada atau tidaknya kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti sentralisasi merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*

2) Budaya organisasi

Kepuasan terhadap kondisi-situasi kerja dan kepuasan terhadap kerabat kerja merupakan faktor-faktor yang dapat menentukan *turnover*

3) Kepuasan kerja

Kepuasan pada pekerjaan, secara menyeluruh dan kepuasan terhadap beban pekerjaan merupakan faktor yang dapat menentukan *turnover*

#### 4) Kompensasi

Kepuasan dan gaji terhadap karyawan merupakan faktor penyebab *turnover*

#### 5) Sikap kerja

Menurut Gibson (1997) sikap sebagai perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang lain, obyek ataupun keadaan. Sikap merupakan determinan perilaku sebab, sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi.

Adapun aspek yang digunakan untuk mengetahui *turnover intention* yang dikembangkan dari hasil penelitian Chen & Francesco (2000) dalam Novliadi (2007) meliputi :

- a. Berpikir untuk keluar
- b. Keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain
- c. Adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan dalam beberapa bulan mendatang

Berdasarkan beberapa pendapat diatas banyak faktor yang mempengaruhi *turnover* pada perusahaan. Akan tetapi beberapa hal atau kesamaan yang mempengaruhi *turnover* ialah usia, kompensasi, kepuasan dalam bekerja, *reward* dan gaji. Jika hal-hal tersebut bermasalah, karyawan akan niat untuk keluar dan mencari pekerjaan



lain yang bisa menjanjikan hal-hal yang dibutuhkan serta diinginkan oleh karyawan.

#### 4. Jenis *Turnover Intention*

Menurut Robbins (2001) *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*), yaitu :

a. *Voluntary turnover* atau *quit* ialah keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sadar atau sukarela yang dibedakan berdasarkan sifatnya, diantaranya :

- 1) Tidak dapat dihindari. Sifat ini dapat muncul dikarenakan situasi dan kondisi yang sifatnya darurat atau mendadak diluar perusahaan yang tidak dapat dihindari oleh individu, seperti keputusan untuk berpindah kota tempat tinggal sesuai dengan kebijakan dalam keluarga, adanya kehamilan atau bencana fisik dan perubahan karir individu.
- 2) Dapat dihindari, sifat yang dihindari muncul disebabkan oleh faktor-faktor di dalam perusahaan, seperti gaya kepemimpinan, gaji yang tidak sepadan, iklim relasi didalam organisasi atau perusahaan atau adanya pilihan-pilihan pekerjaan yang dinilai jauh lebih baik.

b. *Involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan organisasi atau perusahaan untuk memberlakukan kebijakan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang

dinilai tidak memiliki kinerja yang baik dan tidak diinginkan oleh perusahaan.

### **C. *Burnout***

#### **1. Pengertian *burnout***

*Burnout* adalah sindrom yang terjadi pada seseorang dengan gejala kelelahan, baik fisik maupun mental. Termasuk perkembangan konsep diri yang negatif, perilaku kerja yang negative dan tingkat konsentrasi rendah (Pines dan Maslach, 1993). Kondisi tersebut membuat suasana kerja menjadi dingin, tingkat komitmen rendah, kurang menyenangkan dan dedikasi terhadap perusahaan rendah, berkurangnya performa dan prestasi kerja. Hal tersebut menjadikan adanya jarak antar pekerja dan munculnya rasa enggan untuk berbaur di lingkungan kerja. Selain itu *burnout* juga dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara usaha dengan apa yang telah diperoleh.

*Burnout* adalah istilah psikologis yang dipakai untuk menunjukkan keadaan kelelahan yang dialami oleh pekerja. Istilah tersebut pertama kali dikemukakan oleh Beandley pada tahun 1969. Namun tokoh yang menggagas dan menemukan teori *burnout* tersebut Herbert Freudenberger mengungkapkan individu yang mengalami *burnout* adalah seperti sebuah gedung yang terbakar habis (*burned-out*). Sebuah gedung yang awalnya berdiri megah dengan segala kesibukan di dalamnya setelah terbakar dan menyisakan kerangka luarnya saja. Hal tersebut sama seperti keadaan seorang pekerja yang mengalami sindrom *burnout*. Terlihat dari luar nampak utuh

namun di dalam dirinya kosong dan dipenuhi masalah yang belum terselesaikan.

Pines dan Aronsol menjelaskan bahwa *burnout* merupakan kelelahan fisik, emosional dan mental yang disebabkan oleh keterlibatan individu dengan pekerjaan dalam jangka panjang dengan situasi yang penuh tuntutan. *Burnout* juga disebabkan oleh stress dalam tempo waktu yang lama dalam situasi yang menekan emosional cukup tinggi. Efek yang ditimbulkan dari keadaan *burnout* adalah timbul perilaku negatif, muncul sikap sinisme terhadap lingkungan, muncul persepsi penolakan oleh lingkungan, kepercayaan diri rendah, menurunnya motivasi kerja dan menyebabkan kegagalan (Prihyugiarto Irawati, 2002). Sedangkan menurut Izzo (1987), *burnout* menyebabkan seorang pekerja tidak memiliki tujuan dan tidak mampu memenuhi kebutuhan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *burnout* adalah kelelahan yang dialami oleh pekerja yang disebabkan karena adanya tuntutan-tuntutan dan tekanan-tekanan yang diterima dalam jangka waktu yang panjang. Kelelahan tersebut dapat menyebabkan adanya penurunan kinerja, motivasi dan gangguan pada pencapaiannya tujuan atau prestasi pekerja tersebut.

## **2. Indikator *Burnout***

Menurut A. Baron, Robert dan Greenberg (2008) *burnout* memiliki empat indikator yang terdiri atas :

- a. Kelelahan fisik (*psycal exhaustion*)
- b. Kelelahan mental (*mental exhaustin*)

- c. Kelehan emosional (*emotional exhaustion*)
- d. Rendahnya penghargaan diri sendiri (*low personal accomplishment*)

Selain itu Maslach dan Jackson (1981) melakukan penelitian tentang *burnout* pada bidang yang berorientasi pada pelayanan. Mereka berpendapat bahwa *burnout* adalah gabungan antara tiga tendensi keadaan jiwa seseorang. Dalam studi tersebut mereka menjelaskan tanda atau indikator *burnout*, sebagai berikut :

- a. *Depersonalisation*

Tendensi kemanusiaan yang merupakan bentuk dari pengembangan sikap sinis terhadap kinerja dan karir diri sendiri. Seorang individu yang sedang mengalami *depersonalisation* menganggap bahwa segala kegiatan yang dilakukannya itu tidak bernilai atau tidak berharga. Sikap yang muncul adalah perilaku yang acuh, sinis terhadap diri sendiri, tidak berperasaan dan tidak memperhatikan kepentingan orang lain.

- b. Kelelahan emosioanal

Kelelahan emosional adalah kondisi *burnout* yang ditunjukkan dengan perasaan dan energi terdalam dari seorang individu sebagai hasil dari *excessive psychomotional demand*. Ketika individu mengalami kelelahan emosioanal ditandai dengan hilangnya kepercayaan, semangat, minat, perasaan dan perhatian. Individu tersebut akan merasakan kekosongan, lelah dan tidak mampu lagi mengatasi tekanan-tekanan dari pekerjaannya.

c. Penurunan prestasi individu

Penurunan prestasi merupakan atribut dari tidak adanya aktualisasi diri, penurunan rasa percaya diri dan rendahnya motivasi dalam bekerja.

Menurut Lee, Ashorf dan Eldenwin dalam studi Haryanto (1996) mengungkapkan bahwa ketika seorang individu mengalami kurangnya perasaan, emosi dan minat pada pekerjaannya. Adanya kemungkinan individu untuk menyerah pada pekerjaan yang ditandai dengan penurunan komitmen atau berhenti bekerja. Ketidakpuasan karir juga berdampak buruk pada pemikiran untuk berganti profesi yang selanjutnya dapat mengarah pada perilaku mencari pekerjaan baru (Andie Kamarus Zaman, 2007).

### 3. Dampak *Burnout*

Jackson (1981) menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat *burnout* pada individu maka akan semakin besar pula keinginan untuk pindah pekerjaan atau berganti profesi. Dalam studi lainnya, Leither dan Maslach (2005) menemukan dampak lain dari *burnout*. Dampak yang dikemukakan Leither dan Maslach yaitu sebagai berikut:

a. *Burnout is lost energy*

Individu yang mengalami burnout akan merasa stress, kewalahan (*overwhelmed*) dan kelelahan (*exhausted*). Gejala yang akan muncul yaitu sikap menjaga jarak dengan lingkungan kerjanya dan kesulitan untuk tidur. Hal tersebut akan mempengaruhi kinerja sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktifitas kerja.



2) *Burnout is lost enthusiasm*

Yaitu keinginan dan semangat untuk bekerja menurun, sesuatu hal yang berhubungan dengan pekerjaan akan menjadi tidak menyenangkan. Ketertarikan dan kreatifitas individu terhadap pekerjaan semakin menurun sehingga hasil yang diberikan tidak optimal.

3) *Burnout is lost confidence*

Tidak adanya energi dan keterlibatan secara langsung dengan pekerjaan akan berakibat pekerja tidak memaksimalkan pekerjaannya. Pekerja juga semakin tidak efektif ketika bekerja yang semakin lama memunculkan perasaan ragu akan kemampuan diri individu tersebut.

#### 4. Faktor-Faktor *Burnout*

Leiter dan Maslach (2005) menjelaskan beberapa faktor yang mampu mempengaruhi munculnya *burnout* pada individu, yaitu :

a. *Work overloaded*

Individu yang melakukan banyak pekerjaan dalam jangka waktu yang cukup singkat dan kemungkinan menjadi penyebab munculnya *burnout*. *Work overload* juga dapat disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian antara karyawan dengan pekerjaannya. Selain itu juga dapat terjadi karena karyawan mengerjakan tugas diluar kemampuannya. Hal tersebut menjadi penyebab turunnya kualitas kerja dan kreatifitas karyawan, hubungan antar karyawan menjadi tidak sehat dan menyebabkan *burnout*.

b. *Lock of Work Control*

Adanya peraturan yang ditetapkan dalam sebuah organisasi yang terkadang menjadikan karyawan memiliki batasan dalam berinovasi dan berkreasi, rendahnya rasa tanggung jawab dalam bekerja. Hal tersebut dikarenakan adanya kontrol dari atasan yang terlalu ketat. Sebagai karyawan yang ingin bekerja secara optimal dan produktif, memiliki keinginan untuk memiliki kesempatan dalam menentukan pilihan dan keputusan. Serta mampu menggunakan kemampuannya untuk berpikir, menyelesaikan masalah dan mendapatkan prestasi.

c. *Rewarded for Work*

Karyawan yang memperoleh penghargaan yang rendah dari lingkungan kerja akan merasa dirinya kurang bernilai. Penghargaan yang diharapkan tidak hanya soal uang atau materi, uang, tetapi juga adanya hubungan baik antara pekerja dan atasan. Adanya penghargaan atas kinerja karyawan merupakan nilai yang paling penting dalam menunjukkan bahwa individu tersebut sudah bekerja dengan baik.

d. *Breakdown in Community*

Seorang karyawan yang tidak mempunyai rasa memiliki terhadap pekerjaannya. Selain itu ketertarikan yang positif terhadap lingkungan kerjanya juga akan berkurang. Seseorang akan bekerja dengan produktif jika mempunyai rasa nyaman dan bahagia di tempat kerja dengan dukungan rasa saling menghargai satu sama lain. Terkadang pada kenyataannya lingkungan kerja memberikan hal yang sebaliknya.

Terdapat kesenjangan antara sesama pekerja atau pekerja dengan atasannya, kurang adanya momen berharga dengan rekan kerja serta terlalu sibuk dengan diri sendiri. Hubungan kerja yang tidak baik menjadikan suasana dan lingkungan kerja menjadi tertekan, tidak nyaman, frustrasi, merasa kurang dihargai dan cemas. Hal tersebut penyebab dukungan sosial menjadi kurang baik dan menurunkan rasa saling membantu antar rekan kerja.

e. *Treated Fairly*

Perasaan yang diperlakukan tidak adil dapat mempengaruhi terjadinya *burnout*. Adil dalam hal ini adalah sikap saling menghargai dan menerima perbedaan yang ada. Dengan adanya sikap saling menghargai akan menimbulkan rasa keterkaitan dengan lingkungan pekerjaan. Karyawan akan merasa tidak percaya diri dengan lingkungan kerjanya ketika merasa tidak ada keadilan di lingkungan tersebut. Rasa ketidakadilan biasanya dirasakan ketika proses masa promosi kerja atau ketika karyawan disalahkan tetapi tidak melakukan kesalahan.

f. *Dealing with Conflict Values*

Pekerjaan dapat menjadikan pekerja melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan nilai mereka. Misalnya, ada seorang penjual yang terpaksa berbohong agar produk yang ditawarkannya bisa terjual. Tetapi sebenarnya hal tersebut membuat pekerja menurunkan kualitas kerja dan produktifitasnya karena hal tersebut tidak sesuai dengan nilai yang telah dimiliki. Sebaliknya, Individu akan berusaha dan

melakukan yang terbaik ketika melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan nilai dan integritas yang telah ditetapkan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan munculnya *burnout* pada individu, Sullifan (1998) dalam penelitiannya menjelaskan sebagai berikut:

a. *Environmental factor*

*Environmental factor* atau faktor lingkungan kerja merupakan faktor yang berkaitan dengan beban kerja yang terlalu berlebihan, tingkat keterlibatan terhadap pekerjaan, tingkat fleksibilitas waktu kerja, konflik sosial dan dukungan sosial yang kurang.

b. *Individual factor*

Faktor individu yang dimaksud adalah faktor demografik seperti jenis kelamin, etnis atau budaya, usia, status perkawinan dan latar belakang pendidikan. Faktor *burnout* kepribadian seperti konsep diri, motivasi, kebutuhan, tipe kepribadian (*introvert* atau *ekstrovert*) dan kemampuan mengendalikan diri (*locus control*). Hal-hal yang tersebut akan menjadi penyebab seseorang mengalami *burnout* jika faktor kepribadian atau demografik bermasalah atau tidak berfungsi dengan baik.

c. *Social cultural factor*

Faktor sosial budaya dalam *burnout* berkaitan dengan nilai dan norma serta kepercayaan dalam masyarakat sekitar yang berhubungan dengan pelayanan sosial.

Jadi berdasarkan menurut para ahli diatas faktor-faktor *burnout* dipengaruhi oleh beban pekerjaan yang berlebihan dan tidak adanya dukungan dari perusahaan seperti fasilitas kerja, dukungan sosial dan sikap atasan yang baik. Selain itu pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan keahlian karyawan. Hal ini jika masih terjadi pada karyawan, akan berpengaruh buruk pada produktifitas dan kualitas kerja karyawan.

### 5. Dimensi *Burnout*

Leiter dan Maslach (2005) mengemukakan bahwa *burnout* memiliki tiga dimensi, yaitu:

#### a. *Exhaustion*

*Exhaustion* yaitu dimensi yang ditandai dengan adanya kelelahan fisik, emosional ataupun mental secara berkepanjangan. Dalam dimensi ini ialah sebuah gabungan antara *psycal exhaustes*, *mental exhausted* dan *emotional exhausted*. Ketika seorang karyawan bekerja dan mengalami kelelahan atau kejenuhan(*exhaustion*) yang berlebihan, mereka akan cenderung berperilaku *over extended* baik secara fisik atau emosionalnya.

#### b. *Cynicism*

Yaitu dimensi yang menunjukkan sikap sinis dan cenderung menarik diri dari lingkungan kerja. Ketika seorang karyawan mengalami dimensi ini mereka akan cenderung menunjukkan sikan dingin, acuh terlibat dengan lingkungan kerjanya dan cenderung menjaga jarak dari lingkungan. *Cynicism* dapat diartikan sebuah cara untuk menghindar dari rasa kecewa akan pekerjaannya. Perilaku ini berpotensi memberikan dampak buruk yang serius pada efektifitas kerja.



### c. *Ineffectiveness*

Yaitu dimensi yang ditandai dengan perasaan tidak berdaya dan merasa semua pekerjaan yang dikerjakan terlalu berat. Ketika seorang karyawan berada dalam kondisi ini, mereka akan lebih mengembangkan rasa ketidakmampuannya. Segal pekerjaan akan terasa sukar untuk dikerjakan, rasa percaya diri juga akan menurun. Hal tersebut menjadikan individu kurang percaya akan kemampuannya sendiri dan rekan kerja juga akan sulit percaya padanya. *Burnout* dapat terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara kemampuan yang dimiliki dengan bidang pekerjaannya. Ketika dari dalam seorang karyawan muncul perbedaan yang sangat besar antara pekerjaan dengan kemampuannya akan mempengaruhi kinerjanya.

## D. Kajian Empiris

### 1. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan digunakan sesuai dengan topik penelitian, yaitu sebagai berikut :

Tabel. 2.1

| No. | Peneliti                            | Judul Penelitian  | Metode                  | Hasil   |
|-----|-------------------------------------|---|-------------------------|---|
| 1.  | Arin Fadila dan Eva Andayani (2014) | Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Operator Tetap PT. Hino Motors Manufacturing Indonesia | Kuantitatif eksplanatif | Penelitian ini dapat diketahui bahwa pengaruh yang dihasilkan antara variabel kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i> adalah sedang, yang berarti berpengaruh signifikan dan negatif. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh besar terhadap <i>turnover intention</i> |

|    |                                   |   |                                      |   |
|----|-----------------------------------|---|--------------------------------------|---|
| 2. | Eka Anggarini Prasetyowati (2018) | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening | Kuantitatif-<br><i>Path analysis</i> | Sampel yang diambil sebanyak 65 responden. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , dan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> |
| 3. | Tofan rizki anggraita (2017)      | Hubungan Antara <i>Burnout</i> Dan Kepuasan Kerja Dengan <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan PT. Hanil Indonesia                    | Kuantitatif                          | Diperoleh nilai koefisien korelasi antara <i>burnout</i> dengan intensi <i>turnover</i> sebesar $(r_{xy}) = 0,511$ dengan $\text{sig} = 0,00$ ( $p < 0,01$ ), yang memiliki arti bahwa adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara <i>burnout</i> dengan intensi <i>turnover</i> . Semakin tinggi <i>burnout</i> yang dialami oleh karyawan maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari  |

|    |                                    |   |  |   |
|----|------------------------------------|---|--|---|
|    |                                    |   |  | perusahaan, begitu juga sebaliknya. Nilai koefisien korelasi antara kepuasan kerja dan intensi <i>turnover</i> sebesar $(r_{xy}) = -0,425$ dengan $\text{sig} = 0,00$ ( $p < 0,01$ ), yang memiliki arti bahwa adanya hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan intensi <i>turnover</i> .  |
| 4. | Muhdiyanto dan Muji Mranani (2017) | Efek Mediasi <i>Burnout</i> Pada Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Intensi keluar (Studi Empiris Pada Bank Umum Wilayah Jawa Tengah) | Kuantitatif                                | Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif konflik pekerjaan-keluarga pada intense keluar. Kedua, konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh pada <i>burnout</i> . Ketiga, <i>burnout</i> berpengaruh terhadap intense keluar. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung efek mediasi <i>burnout</i> pada pengaruh konflik pekerjaan-keluarga pada intense keluar. |
| 5. | Yunita Rahmawati (2013)            | Hubungan Antara Stress Kerja Dengan <i>Burnout</i> Pada Karyawan Bagian Operator PT. Bukit Makmur Mandiri Utama                                 | Kuantitatif-korelasi <i>product moment</i> | Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara stres kerja dengan <i>burnout</i> pada pekerja. Sumbangan efektif stres kerja dengan <i>burnout</i> sebesar 0,400 atau pengaruh stres kerja terhadap <i>burnout</i> memiliki pengaruh 40 % sedangkan 60% lainnya dipengaruhi   |

|    |  |   |                             |   |
|----|--|---|-----------------------------|---|
|    |  |   |                             | oleh faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap <i>burnout</i> .  |
| 6. | Aditya Wiliam Waruwu dan Yohanes Arianto Budi Nugroho (2018) | Pengaruh <i>Job Stress</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> dengan <i>Burn out</i> Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Kantor Pusat BPJS Kesehatan | Kuantitatif-korelasional    | Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>Job Stress</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> baik pada responden laki – laki maupun perempuan. <i>Job stress</i> terhadap <i>burn out</i> tidak signifikan pada laki-laki, sedangkan perempuan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian juga menunjukkan hasil yang berbeda, variabel <i>Burnout</i> tidak memediasi pengaruh antara <i>Job Stress</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada responden laki – laki, namun memediasi positif pada responden perempuan di Kantor Pusat BPJS Kesehatan. |
| 7. | Putri Febrian Ramasari                                       | Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> Karyawan <i>Outsourcing</i> Kisel di PT. Telkomsel Regional Jawa Barat               | Kuantitatif-analisis faktor | Hasil penelitian menggunakan analisis faktor adalah faktor-faktor yang membentuk <i>turnover intention</i> yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, stres kerja dan pengembangan karir. Kemudian, faktor yang paling dominan dalam <i>turnover intention</i> karyawan <i>outsourcing</i> yaitu kepuasan kerja   |

|    |  |   |                                      |  |
|----|--|---|--------------------------------------|--|
|    |  |   |                                      | dengan nilai <i>communalities</i> 95,6% , diikuti variabel stres kerja dengan nilai <i>communalities</i> sebesar 95,1%.  |
| 8. | Arie Fajriani dan Dovi Septiari (2015) | Pengaruh Beban Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan: Efek Mediasi <i>Burnout</i> | Kuantitatif-<br><i>path analysis</i> | Sampel penelitian sebanyak 709 karyawan dari 163 perusahaan manufaktur yang berada di Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>burnout</i> memediasi sebagian pengaruh beban kerja ke kinerja. Kelebihan beban kerja akan menyebabkan individu menjadi <i>burnout</i> (jenuh), yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja. |

## E. Hubungan Antar Variabel

### 1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Karyawan yang puas akan pekerjaan mereka akan berdampak positif bagi perusahaan karena semangat dan komitmen kerja dapat tumbuh dari kepuasan karyawan tersebut. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat dilihat dari beberapa indikator seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kepuasan terhadap promosi, rekan kerja, dan atasan (Robins, 2008). Jika indikator tersebut terpenuhi karyawan akan mencintai pekerjaan mereka dan bisa komitmen kepada perusahaan.



Sebaliknya jika indikator tersebut tidak terpuaskan karyawan akan cenderung tidak menyukai pekerjaan mereka sehingga tidak akan optimal saat bekerja dan memiliki kecenderungan lain untuk meninggalkan pekerjaan mereka suatu saat nanti. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Pramitha (2012) yang menjelaskan karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan cenderung meningkatkan kinerjanya baik dari ukuran kuantitas dan kualitas. Selain itu kepuasan karyawan terhadap perusahaan mengurangi potensi pengunduran diri karyawan yang akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan.

Selain itu, karyawan yang dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas-tugas dari perusahaan akan lebih produktif dan memberikan kinerja yang baik serta memiliki kepuasan kerja yang bagus. Jika perusahaan mampu memberikan *reward* atau hak-hak yang harus diterima oleh karyawan melalui fasilitas, gaji atau promosi dari perusahaan. Robbins (2003) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Perusahaan yang mampu melakukan hal-hal tersebut karyawan akan memiliki kepuasan kerja baik, kinerja yang tinggi dan mampu berkomitmen lebih lama dengan perusahaan.

Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dengan keluarnya karyawan, tetapi faktor-faktor lain seperti pasar kerja, kesempatan kerja alternatif dan panjangnya masa kerja merupakan kendala penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat pekerjaan yang lebih baik atau lebih terjamin. Hal tersebut yang mampu menarik karyawan untuk pindah atau keluar dengan sengaja dari

perusahaan. Dengan alasan gaji, sistem kerja dan kompensasi yang lebih baik daripada perusahaan yang ditempati sebelumnya.

Menurut Robbins (2007) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain dampak terhadap produktivitas, dampak terhadap kepuasan konsumen, dampak terhadap kepuasan hidup, dampak terhadap absensi dan dampak terhadap *turnover*. Akan tetapi, jika perusahaan gagal atau kurang memberikan perhatian, gaji atau promosi kepada karyawan. Karyawan akan menunjukkan kepuasan kerja, kinerja serta produktivitas yang rendah. Karena hasil kerja kerasnya tidak sepadan dengan yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, tugas-tugas atau beban kerja yang diberikan juga terlalu berat. Pada akhirnya karyawan mengalami kelelahan kerja dan stress.

Penelitian yang dilakukan oleh Noer Intan Syara (2017) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dan Intensi Keluar Karyawan Pada PT. BPRS Bangun Drajat Warga Yogyakarta menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jika karyawan sudah merasa puas atau mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap suatu pekerjaan atau organisasi maka akan semakin rendah terjadinya *turnover intention* atau keinginan untuk keluar dari suatu perusahaan begitu pula sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Revilia, Mochamad Al Musadieg dan Edlyn (2018) hasil analisis jalur path menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan (X) berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* Karyawan (Z) dengan koefisien -0,569 dan nilai signifikan 0,000. Ditambah pula dengan

penelitian yang dilakukan oleh Ida Bagus dan I Komang Ardana (2017) menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap terhadap *turnover intention* sedangkan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Perusahaan diharapkan memperhatikan kepuasan karyawan dan memperhatikan waktu kerja karyawan agar mereka tidak merasa stres dan dapat menurunkan tingkat *turnover intention* Hotel Holiday Inn Express Bali Raya Kuta. Jadi alasan karyawan keluar dari perusahaan bukan karena kepuasan kerja yang rendah, melainkan faktor lain yang mempengaruhi *turnover* salah satunya yaitu stress

## **2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Burnout***

Karyawan yang dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas – tugas dari perusahaan akan lebih produktif dan memberikan kinerja yang baik serta memiliki kepuasan kerja yang bagus. Jika perusahaan mampu memberikan *reward* atau hak – hak yang harus diterima oleh karyawan melalui hasil fasilitas, gaji atau promosi dari perusahaan. Perusahaan yang mampu melakukan hal-hal tersebut karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan mampu berkomitmen lebih lama dengan perusahaan. Hani Handoko (2000: 193) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan oleh para karyawan memandang pekerjaan mereka. Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan.

Apabila kondisi emosional karyawan sedang tidak menyenangkan dan memandang pekerjaan mereka memiliki beban yang berat akan berdampak pada hasil kerja. Ditambah pula dengan dukungan perusahaan melalui fasilitas, gaji,

kompensasi pada karyawan yang rendah. Karyawan akan menunjukkan kepuasan kerja dan motivasi yang rendah dalam bekerja. Jika hal ini terjadi terus-menerus, karyawan akan stress dan lelah pada pekerjaan yang dilakukan. Bisa berdampak terjadinya sindrom *burnout*.

*Burnout* merupakan sebuah sindrom yang terjadi pada individu yang ditandai dengan keadaan kelelahan, baik fisik maupun mental termasuk perkembangan konsep diri yang negatif, kurangnya konsentrasi dan perilaku-perilaku kerja yang negatif Pines dan Maslach (1993). Keadaan tersebut membuat suasana kerja menjadi dingin, kurang menyenangkan, komitmen dan dedikasi berkurang, serta prestasi dan performa kerja kurang maksimal. Selain itu, *burnout* juga dapat dipengaruhi oleh ketidaksesuaian usaha dengan apa yang telah diperoleh dari apa yang telah dikerjakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Thurayya (2007) mengenai hubungan *burnout* dengan kepuasan kerja. Bertujuan untuk melihat hubungan *burnout* dan kepuasan kerja serta meninjau faktor-faktor kepuasan kerja yang berperan terjadinya *burnout*. Sebanyak 166 karyawan JAJ menjadi sampel penelitian tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan JAJ mengalami tingkat *burnout* yang rendah ketika kepuasan kerja tinggi. Terdapat hubungan signifikan antara tahap *burnout* dengan kepuasan kerja karyawan JAJ kecuali pada komponen pencapaian personal.

### **3. Pengaruh *Burnout* Terhadap *Turnover Intention***

Karyawan yang merasa stress dan mengalami kelelahan yang berkepanjangan akan berakibat buruk pada diri karyawan dan perusahaan. Akibat dari stress tersebut berdampak buruk pada kondisi fisik ataupun psikologis karyawan.

Kemudian berdampak buruk pula pada perusahaan atau dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Seperti yang dijelaskan oleh Prihyugiarto Irawati (2002) efek yang ditimbulkan dari adanya *burnout* tersebut adalah timbul sikap-sikap negatif, muncul persepsi penolakan oleh lingkungan, muncul sikap sinisme terhadap lingkungan, menurunnya motivasi kerja, dan menyebabkan kegagalan dan *self-esteem* rendah. Akibatnya suasana kerja menjadi dingin, kurang menyenangkan, komitmen dan dedikasi berkurang, serta prestasi dan performa kerja kurang maksimal. Hal tersebut menjadikan adanya jarak antar pekerja dan rasa enggan untuk berbaur di lingkungan kerja.

Salah satu hal ketika karyawan sudah tidak tahan atau kurang nyaman dengan kondisi atau suasana kerja yang sedemikian mengganggu produktivitas serta kinerja karyawan. Karyawan tersebut akan berniat atau keluar dari pekerjaannya. Bluedorn (2001) menyatakan bahwa *Turnover Intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara suka rela dari pekerjaannya. Didukung pula yang diungkapkan oleh Robbins (2001) faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*, yaitu karakteristik tingkat organisasi, terdiri atas lima bagian seperti struktur organisasi model pekerjaan, stres kerja, imbalan dan program pensiun serta sistem evaluasi kinerja. Maka dapat diketahui jika stress kerja tersebut terjadi dalam waktu yang lama akan berdampak terjadinya *burnout* dan berpengaruh pada *turnover intention* di sebuah perusahaan.

*Burnout* berpengaruh buruk pada karyawan yang bisa berakibat keluar dari perusahaan dan beberapa penelitian menyimpulkan bahwa *burnout* berpengaruh



positif terhadap *turnover intention*. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rizal Kardiawan dan Budiono (2018) menggunakan teknik sampling teori slovin. Dengan membagikan kuesioner sebanyak 306 responden pada PT. Lotus Indah Textile Industries. Skala yang terukur menggunakan skala likert. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, *burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Didukung pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Riza Putri, Nanan Sekawana dan henna Djuhaeni (2018) penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 101 responden di BCGH selama Oktober - Desember 2017 dan metode analisisnya adalah Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Studi ini menemukan bahwa *burnout* sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan yang lemah pada intensi turnover ( $R^2$  0,237, t-nilai 5,097), sedangkan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* ( $R^2$  0,017, tvalue 1.294). Secara bersamaan, baik *burnout* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang lemah sebesar 31,7% pada intensi *turnover* ( $R^2$  0,317, F-nilai 3,089). Hasil mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kelelahan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh pada niat pergantian perawat. Pengaruh simultan lemah tetapi perlu ditanggapi dengan serius karena peningkatan kelelahan dan penurunan kepuasan kerja di antara perawat akan menyebabkan pergantian yang lebih tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Tofan Riski Anggraita (2017) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang tinggi antara *burnout* dengan *turnover*

*intention*. Semakin tinggi *burnout* yang dialami oleh karyawan maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, begitu juga sebaliknya. Jika *turnover* pada perusahaan tinggi, tentu hal ini akan merugikan perusahaan. Karena, apabila seorang karyawan meninggalkan perusahaan akan membawa atau rugi berbagai biaya dan waktu seperti biaya penarikan karyawan, biaya latihan, adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan, peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya, banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* dengan *Burnout* Sebagai Variabel Mediasi**

Kelelahan dalam bekerja selalu dialami oleh setiap karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan. Kelelahan tersebut akan terbayar jika karyawan mendapatkan gaji atau fasilitas serta hak yang sesuai dengan beban kerja di perusahaan. Akan tetapi jika hal tersebut tidak terpenuhi dan terbebani oleh tuntutan pekerjaan, kepuasan kerja karyawan dalam bekerja akan menurun atau berkurang dan berakibat karyawan mengalami lelah secara fisik, mental maupun lelah secara psikologis secara berkepanjangan dan mengalami sindrom *burnout*.

Ketika *burnout* kurang terkelola dengan baik kemungkinan untuk keluar dari perusahaan juga akan tinggi. Karena pertimbangan karyawan dalam memilih perusahaan lain atau tempat kerja lain kemungkinan akan lebih terjamin. Oleh karena itu *burnout* yang tinggi diperlukan kerja sama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stress tersebut. *Burnout* tersebut itulah yang berdampak pada organisasi seperti intensi keluar.

Selain itu dampak *burnout* akan memberikan pengaruh buruk pada individu yang sedang mengalaminya, Scermerhorn (2005) mengungkapkan bahwa dampak yang ditimbulkan oleh fenomena *burnout* adalah menurunnya produktifitas, dimana reaksi stres yang sangat kuat dapat menyebabkan terjadinya *turnover*, ketidakhadiran, kesalahan-kesalahan, kecelakaan, ketidakpuasan dan menurunnya kinerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aditya dan Yohanes (2018) menunjukkan peran *burnout* sebagai variabel mediasi juga dikatakan sebagai *complementary mediation* berdasarkan penelitian yang dilakukan Zhao, Lynch, & Chen (2010). Istilah *complementary mediation* memiliki kondisi yang serupa dengan *partial mediation* (mediasi secara parsial), yaitu variabel bebas berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap variabel terikat dengan melalui variabel mediasi terduga pada responden perempuan. Karena semua kondisi terpenuhi, maka variabel *Burnout* dalam pengaruh *Job Stress* terhadap *Turnover Intention* pada responden perempuan dikatakan sebagai mediasi komplementer (*complementary mediation*). Untuk responden perempuan *job stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout* dan *burnout* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Pengaruh langsung *job stress* terhadap *burnout* juga positif dan signifikan. *Burnout* juga dapat memediasi pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention*. Implikasi dari penelitian ini adalah perusahaan mungkin harus memperhatikan bagaimana memperlakukan para pekerja wanita dengan lebih cermat karena terbukti semua variabel berpengaruh signifikan baik antara *job stress*, *burnout* dan *turnover intention*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhdiyanto dan Muji Mranani (2017) yang berjudul Efek Mediasi *Burnout* Pada Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Intensi Keluar (Studi Empiris Pada Bank Umum Wilayah Jawa Tengah). Menggunakan metode penelitian survei dan kuesioner. Kuesioner dikirimkan ke Perbankan Nasional di agama Jawa Tengah. Sampel penelitian ini terdiri dari 291 responden. Penelitian ini mengajukan 3 (tiga) hipotesis. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut, semua hipotesis didukung. Pertama, hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif konflik pekerjaan-keluarga pada intensi keluar. Kedua, konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh pada *burnout*. Ketiga, *burnout* berpengaruh terhadap intensi keluar. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung efek mediasi *burnout* pada pengaruh konflik pekerjaan-keluarga pada intensi keluar.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Ana, Yulvi dan Ruslin (2014) yang berjudul Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi terdapat faktor-faktor dominan yang menyebabkan perusahaan mengalami *turnover intention*, yaitu komitmen, hubungan sosial dengan atasan atau teman kerja, gaji, insentif dan sikap atasan yang mempengaruhi karyawan untuk berpindah pekerjaan. Faktor-faktor tersebut jika tidak terpenuhi maka karyawan akan berpikir untuk berpindah pekerjaan.

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2014) faktor-faktor yang membentuk *turnover intention* yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, stres kerja, dan pengembangan karir. Kemudian, faktor yang paling dominan dalam *turnover intention* karyawan *outsourcing* yaitu kepuasan kerja dengan nilai

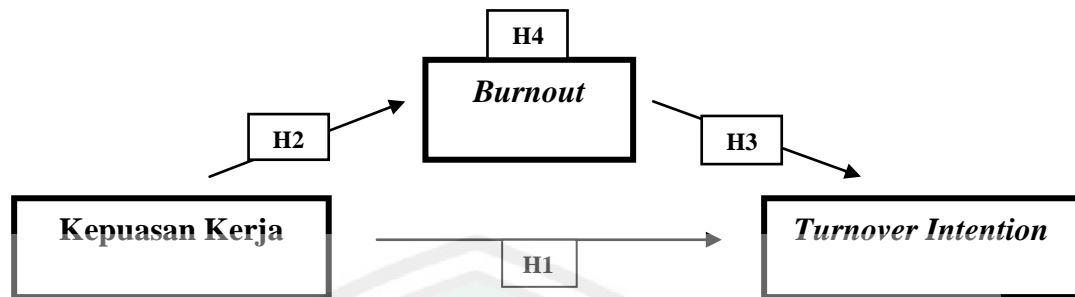
communalities 95,6%, diikuti variabel stres kerja dengan nilai *communalities* sebesar 95,1%. Dari hasil tersebut telah diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Jika stress kerja dialami oleh karyawan tinggi dan terjadi secara terus-menerus akan berdampak menjadi *burnout sindrom*. Maka dari itu *burnout* mampu menjadi perantara sekaligus memperkuat terjadinya *turnover intention*.

Dalam hal ini rendahnya kepuasan kerja dan ketidakseimbangan gaji dengan beban kerja akan memicu *burnout* yang berakibat pada rendahnya rasa percaya diri, kinerja dan motivasi kerja sehingga karyawan akan cenderung untuk berhenti dari pekerjaannya. Walaupun secara langsung kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* seperti karyawan yang merasa hasil kerjanya kurang dihargai dan kurang mendapatkan perhatian dari perusahaan akan menimbulkan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya dengan alasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Jika pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di mediasi oleh adanya *burnout* maka *turnover intention* pada perusahaan dampaknya akan lebih besar dan *burnout* juga dapat memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*, jika dibandingkan dengan pengaruh secara langsung dari kedua variabel tersebut.



## F. Model Hipotesis



Gambar 2.1 Model Penelitian

## G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap suatu permasalahan penelitian, samapi terbukti melalui data yang terkumpul (Sani dan Maharani, 2013). Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah dan model hipotesis maka rumusan hipotesis yang akan diuji kebenarannya yaitu, sebagai berikut :

- H1: Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*
- H2: Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Burnout*
- H3: *Burnout* berpengaruh secara signifikan pada *Turnover Intention*
- H4: Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan *Burnout* sebagai variabel mediasi

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang menjelaskan bahwa pengukuran kuantitatif berwujud angka. Data bersifat kuantitatif adalah data-data yang numerical (angka) yang diolah dengan metode statistika, (Suharsaputra, 2012). Artinya penelitian yang tidak mementingkan kedalaman data deskriptif namun mementingkan data sebanyak populasi yang ada dengan menggunakan pengolahan statistik. Kemudian setelah hasil dari angka tersebut ditemukan, selanjutnya berbentuk deskriptif, artinya bukan hanya sebatas diungkapkan dalam bentuk angka namun juga diberikan interpretasi lanjutan guna menjelaskan makna angka.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, sehingga termasuk dalam jenis penelitian regresi, yaitu suatu penelitian untuk mengetahui pengaruh dan tingkat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

#### **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Sugiyono (2009) menjelaskan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek ataupun kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah :

### 1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel Bebas (independen) adalah variabel yang dapat digunakan untuk mempengaruhi maupun menerangkan variabel lain sehingga dapat menyebabkan perubahan pada variabel terikat atau variabel yang dapat memberikan pengaruh terhadap variabel lain (Yusuf, 2014:109). Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah kepuasan kerja (X).

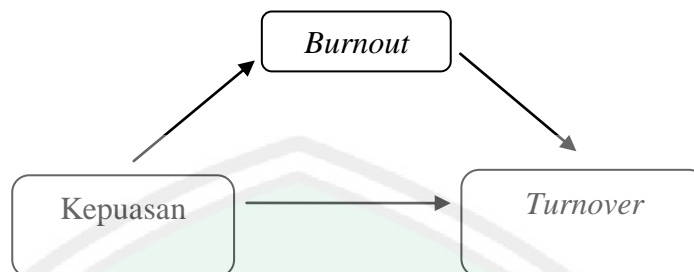
### 2. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat (Dependen) adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain namun variabel tersebut tidak dapat mempengaruhi variabel lain atau sebagai variabel yang digunakan untuk mengetahui pengaruh yang disebabkan variabel independen (Yusuf, 2014:109). Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah *turnover intention* (Y).

### 3. Variabel Mediasi (Intervening)

Variabel Mediasi (Intervening) adalah variabel yang dapat mempengaruhi hubungan variabel dalam penelitian dan merupakan variabel yang berada diantara variabel bebas dan variabel terikat (Yusuf, 2014:119). Dalam penelitian ini variabel mediasinya adalah *burnout* (Z).

**Gambar 3.1**  
**Skema Penelitian**



### C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel yang diamati. Definisi operasional variable pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Handoko dalam (Sutrisno, 2015) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Terdapat beberapa indicator menurut Robins (2008) yaitu Pekerjaan itu sendiri, Atasan, Teman kerja, Promosi, Gaji.

#### 2. Variabel *Burnout*

*Burnout* merupakan sebuah sindrom yang terjadi pada individu yang ditandai dengan keadaan kelelahan, baik fisik maupun mental termasuk perkembangan konsep diri yang negative, kurangnya

konsentrasi dan perilaku-perilaku kerja yang negative Pines dan Maslach (1993). Menurut Maslach dan Jackson (1981) *burnout* memiliki tiga indikator yang terdiri dari *depersonalization*, kelelahan emosioanl dan penurunan prestasi individu.

### 3. Variabel *Turnover Intention*

*turnover intention* adalah kecenderungan atau niat pada karyawan untuk berhenti bekerja dari tempatnya bekerja (Zeffane, 1994). Menurut Simamora (2004:626) empat indikator yang mempengaruhi *Turnover Intention* yaitu adanya niat untuk keluar, pencarian pekerjaan, karyawan membandingkan pekerjaan dan pemikiran untuk keluar.

## **D. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Waktu penelitian yang dibutuhkan untuk penyusunan proposal hingga terlaksananya penyusunan laporan penelitian mulai dari bulan April 2019 sampai November 2019. Penelitian ini dilakukan di PT. ISH Telkom Group yang berada di kota X.

## **E. Populasi dan Sampel**

### 1. Populasi

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan individu, kejadian atau satuan-satuan yang menarik bagi peneliti untuk diteliti (Sani dan Vivin, 2013). Pada populasi dalam penelitian ini adalah karyawan atau call center telemarketing yang berjumlah 150 orang.



## 2. Sampel

Menurut Nanang Martono (2010) sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasi. Jika populasi itu dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel sebanyak 110 dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2003: 136) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$Ne^2$  = taraf kesalahan 5%

Hitungan sampel sebagai berikut,

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{150}{1 + 150(0,05)^2} \\ &= \frac{150}{1.375} \\ &= 110 \end{aligned}$$

Dari jumlah diatas maka akan didapat besarnya jumlah sampel yang akan diteliti. Dari jumlah populasi sebesar 150 pada *margin of error* 5%, maka jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 110 orang.

## F. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi seluruh anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2007). Sedangkan untuk jenisnya menggunakan *unproportional random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan secara acak dan tidak proporsional. Teknik ini digunakan karena jumlah karyawan yang cukup banyak dan sampel yang dipilih memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda, yaitu pendidikan terakhir SMA/SMK, D1 dan S1.

## G. Metode Pengumpulan Data

Teknik dalam pengumpulan data yang dipilih oleh peneliti adalah,

### 1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti (Husaini dan Purnomo, 2003). Penulis melakukan penelitian dengan cara mengamati langsung maupun tidak langsung terhadap segala sesuatu yang terkait dengan masalah kepuasan kerja, *burnout* dan *turnover intention*.

### 2. Kuisisioner

Menurut Istijanto (2006:55) kuisisioner merupakan daftar pertanyaan yang digunakan peneliti untuk memperoleh data secara langsung dari sumber melalui proses komunikasi atau dengan mengajukan pertanyaan melalui media. Jenis kuisisioner yang

digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, dimana terdapat daftar pernyataan yang harus dijawab oleh subjek. Subjek hanya perlu memilih jawaban yang menurutnya paling benar atau paling mewakili dirinya.

Kualitas pengumpulan data bersangkutan dan berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data, menurut Sugiyono (2009). Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan skala psikologi. Azwar (2008) skala merupakan perangkat pernyataan yang disusun untuk mengungkap atribut tertentu melalui respon terhadap pertanyaan tertentu.

Bentuk skala yang digunakan adalah skala Likert, menurut Sarjono & Julianita (2011), Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun aitem-aitem pertanyaan.

Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala psikologi *favorable* yang sesuai dengan atribut yang diukur dan *unfavorable* tidak mendukung pernyataan psikologi yang ingin diungkap atau tidak mendukung atribut yang diukur (Azwar, Penyusunan Skala Psikologi, 2016). Jawaban setiap pertanyaan/butir instrument yang diberikan pada respons dalam tingkatan positif hingga

negatif dengan empat pilihan jawaban, yaitu: Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS).

**Tabel 3.1 Skala Likert**

| <b>Jawaban</b>            | <b>Skor<br/><i>Favourable</i></b> | <b>Skor <i>Unfavourable</i></b> |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Sangat Sesuai (SS)        | 4                                 | 1                               |
| Sesuai (S)                | 3                                 | 2                               |
| Tidak Sesuai (TS)         | 2                                 | 3                               |
| Sangat Tidak Sesuai (STS) | 1                                 | 4                               |

Karena pilihan jawaban berjenjang, maka setiap jawaban bisa diberi bobot sesuai dengan intensitasnya. Misalnya ada empat pilihan jawaban. Intensitas paling rendah diberi 1 dan yang tertinggi diberi 4. Namun bisa juga sebaliknya asalkan konsisten, intensitas tertinggi 1 dan terendah 4.

Skala yang digunakan ada tiga, yaitu Kepuasan Kerja, *Burnout* dan *Turnover Intention*, sebagai berikut:

#### 1. Skala Kepuasan Kerja

Skala ini digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya Kepuasan Kerja pada karyawan. Skala ini disusun berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Robins (2008). Skala kepuasan kerja terdiri atas 5 indikator, yaitu pekerjaan sebanyak 9 aitem, atasan sebanyak 10 aitem, teman kerja sebanyak 7 aitem, promosi sebanyak 3 aitem dan gaji sebanyak 5 aitem. Terdapat *blueprint* skala kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel. 3.2 *Blueprint* Skala Kepuasan Kerja

| Variabel       | Indikator   | Prediktor                                     | Nomor Item  |       | Jumlah |
|----------------|-------------|---|-------------|-------|--------|
|                |             |   | F           | U     |        |
| Kepuasan kerja | Pekerjaan   | Keterampilan atau keahlian                    | 1,2         | 3     | 3      |
|                |             | Dianggap Keberadaannya                        | 4,5         | 6     | 3      |
|                |             | Tingkat kesulitan atau target dalam pekerjaan | 7           | 8,9   | 3      |
|                | Atasan      | Menghargai kerja keras karyawan               | 10,11       | 12,13 | 4      |
|                |             | Mampu menjadi figur (teman)                   | 14,15,16,17 | 18,19 | 6      |
|                | Teman kerja | Kerja sama antar karyawan                     | 20          | 21,22 | 3      |
|                |             | hubungan informal dengan rekan kerja          | 23,24       | 25,26 | 4      |
|                | Promosi     | Adanya kesempatan untuk peningkatan karir     | 27          | 28,29 | 3      |
|                | Gaji        | Upah atau gaji yang diberikan sesuai          | 30,31,32    | 33,34 | 5      |
|                | Jumlah      |   |             |       |        |

## 2. Skala *Burnout*

Skala ini digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya *burnout* pada karyawan. Skala ini disusun berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Maslach dan Jackson (1981). Skala *burnout* terdiri atas 3



indikator yaitu, *depersonalization* sebanyak 13 aitem, kelelahan emosional sebanyak 12 aitem dan penurunan prestasi individu sebanyak 9 aitem. Terdapat *blueprint* dari skala *burnout* sebagai berikut:

**Tabel. 3.3**  
**Blue Print Skala *Burnout***

| Variabel                      | Indikator                   | Prediktor  | Nomor Item          |       | Jumlah |
|-------------------------------|-----------------------------|--|---------------------|-------|--------|
|                               |                             |  | F                   | U     |        |
| <i>Burnout</i>                | <i>Depersonalization</i>    | Kurang menghargai hasil kerja keras sendiri                          | 3,4,5               | 1,2   | 5      |
|                               |                             | Perilaku acuh  | 7,8,9               | 6     | 4      |
|                               |                             | Kurang memperhatikan kepentingan orang lain                          | 12,13               | 10,11 | 4      |
|                               | Kelelahan emosional         | Hilangnya kepercayaan, perasaan dan perhatian, semangat dan minatnya | 16,17               | 14,15 | 4      |
|                               |                             | Merasa lelah dengan tekanan pekerjaan                                | 20,21, 22,23, 24,25 | 18,19 | 8      |
|                               | Penurunan prestasi individu | Menurunnya rasa percaya diri   | 27,28               | 26    | 3      |
|                               |                             | Rendahnya motivasi kerja   | 31                  | 29,30 | 3      |
| Tidak adanya aktualisasi diri |                             | 34   | 32,33               | 3     |        |
| Jumlah                        |                             |  |                     |       | 34     |

### 3. Skala *Turnover Intention*

Skala ini digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya *turnover intention* pada karyawan. Skala ini disusun berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Simamora (2004:626). Skala *turnover intention* terdiri atas 4 indikator niat untuk keluar sebanyak 3 aitem, mencari pekerjaan lain sebanyak 2 aitem, karyawan membandingkan pekerjaan sebanyak 3 aitem dan berpikir untuk keluar sebanyak 2 aitem. Terdapat *blueprint* dari *turnover intention* yaitu sebagai berikut:

**Tabel. 3.4**  
**Blue Print Skala *Turnover Intention***

| Variabel                  | Indikator                        | Prediktor  | Nomor Item |     | Jumlah |
|---------------------------|----------------------------------|--|------------|-----|--------|
|                           |                                  |  | F          | U   |        |
| <i>Turnover intention</i> | Niat untuk keluar                | Keinginan untuk meninggalkan perusahaan                                | 1,2        | 3   | 3      |
|                           | Mencari pekerjaan lain           | Keinginan untuk mencari pekerjaan lain                                 | 4          | 5   | 2      |
|                           | Karyawan membandingkan pekerjaan | Merasa pekerjaan yang dilakukan tidak lebih baik dengan pekerjaan lain | 6          | 7,8 | 3      |
|                           | Berpikir untuk keluar            | Karyawan berpikir untuk keluar   | 9          | 10  | 2      |
| Jumlah                    |                                  |  |            |     | 10     |

## H. Uji Instrumen Validitas dan Realibilitas

### 1. Uji Validitas

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Sani dan Maharani, 2013).

Untuk mengetahui data yang diperoleh dengan kuisioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuisioner terhadap butir-butir pertanyaan. Dari hasil uji validitas dan uji reliabilitas dapat diketahui layak tidaknya data yang terkumpulkan. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel (Sugiyono, 2009).

Berkaitan dengan cara penafsiran, disesuaikan dengan sifat dan fungsi masing-masing tes. Pengukuran skala kepuasan kerja, *burnout* dan *turnover intention* melewati proses perhitungan *Content Validity Ratio* (CVR) atau validitas isi yang merupakan uji kelayakan atau relevansi isi melalui *Subject Matter Experts* (SME) (Azwar, Reliabilitas dan Validitas, 2012). Hal ini dilakukan karena peneliti menyusun sendiri aitem skala berdasarkan teori yang telah di tentukan sebelumnya. Proses validasi melibatkan lima dosen yang ahli dibidangnya (psikologi) untuk memeriksa setiap komponen pada instrument pengukuran. Masukan *Subject Matter Experts* ini kemudian digunakan untuk menghitung CVR untuk setiap komponen.

Validitas isi mengacu pada penilaian sebanyak 5 orang. Terdapat para panelis yang menilai aitem pada skala kepuasan kerja, *burnout* dan *turnover intention*. Berikut jadwal penilaiannya:

**Tabel 3.5 jadwal Pelaksanaan CVR (*Content Validity Ratio*)**

| No. | Pelaksanaan    | Panelis                         | Pengembalian   |
|-----|----------------|---------------------------------|----------------|
| 1.  | 27 Agust. 2019 | Agus Iqbal, M. Psi., Psikolog   | 29 Agust. 2019 |
| 2.  | 27 Agust. 2019 | Dr. Retno Mangestuti, M. Si     | 29 Agust. 2019 |
| 3.  | 27 Agust. 2019 | Fuji Astutik, M. Psi., Psikolog | 29 Agust. 2019 |
| 4.  | 27 Agust. 2019 | Anwar Fuady, MA                 | 29 Agust. 2019 |
| 5.  | 28 Agust. 2019 | Rika Fuaturosida, S. Psi, MA    | 11 Sept. 2019  |

Teknik yang digunakan dalam menganalisis hasil CVR dirumuskan oleh Lawshe's (Azwar, Reliabilitas dan Validitas, 2012). Formula yang digunakan untuk menghitung CVR sebagai berikut:

$$\text{CVR} = (2ne / n) - 1$$

Keterangan:

CVR : *Content Validity Ratio*

ne : banyaknya SME yang bernilai suatu aitem esensial

n : banyaknya SME yang melakukan penilaian

Angka CVR bergerak antara -1.00 sampai dengan +1.00. Jika CVR > 0.00 artinya bahwa 50% lebih dari SME menyatakan esensial. Semakin mendekati angka 0 maka semakin esensial dan semakin tinggi validitas isinya. Lebih lanjut, jika validitas isinya tinggi maka semakin mewakili dari konstruk yang diukur. Berikut rincian perhitungannya :

Tabel 3.6 Hasil CVR Kepuasan Kerja

| Aitem | Ne | N | CVR  | Keterangan                  |
|-------|----|---|------|-----------------------------|
| 1.    | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 2     | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 3     | 2  | 5 | -0,2 | Tidak Esensial              |
| 4     | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 5     | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 6     | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 7     | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 8     | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 9     | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 10    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 11    | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 12    | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 13    | 2  | 5 | -0,2 | Tidak esensial              |
| 14    | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 15    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 16    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |

| Aitem | Ne | N | CVR | Keterangan                  |
|-------|----|---|-----|-----------------------------|
| 17    | 5  | 5 | 1   | Esensial                    |
| 18    | 3  | 5 | 0,2 | Berguna tapi tidak esensial |
| 19    | 3  | 5 | 0,2 | Berguna tapi tidak esensial |
| 20    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 21    | 5  | 5 | 1   | Esensial                    |
| 22    | 5  | 5 | 1   | Esensial                    |
| 23    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 24    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 25    | 3  | 5 | 0,2 | Berguna tapi tidak esensial |
| 26    | 5  | 5 | 1   | Esensial                    |
| 27    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 28    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 29    | 5  | 5 | 1   | Esensial                    |
| 30    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 31    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 32    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 33    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 34    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |

Sumber: Pengolahan Data 2019

Tabel 3.6 menunjukkan hasil CVR dari skala kepuasan kerja. Diketahui terdapat 25 aitem yang esensial, 7 aitem yang berguna tapi tidak esensial dan 2 aitem yang tidak esensial. 9 aitem diatas digugurkan karena memiliki nilai mendekati 0,00 sedangkan yang dapat digunakan adalah aitem yang memiliki nilai mendekati 1,00. Maka dalam penelitian ini hanya menggunakan 25 aitem yang dinilai esensial yang berarti memiliki validitas isi yang tinggi.

Berdasarkan hasil CVR dan saran yang diberikan oleh *Expert* kemudian aitem diukur validitasnya kembali menggunakan bantuan program *SPSS 16.0 For Windows*. Hasil uji validitas didapatkan 16 aitem yang valid, terdapat 9 aitem yang gugur. Aitem yang valid harus memiliki



nilai  $> 0,300$  namun karena terdapat banyak aitem yang gugur maka standar diturunkan agar meminimalisir aitem yang gugur menjadi  $> 0,250$ .

**Tabel 3.7 Hasil CVR *Burnout***

| Aitem | Ne | N | CVR  | Keterangan                  |
|-------|----|---|------|-----------------------------|
| 1     | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 2     | 3  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 3     | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 4     | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 5     | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 6     | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 7     | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 8     | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 9     | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 10    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 11    | 4  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 12    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 13    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 14    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 15    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 16    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 17    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 18    | 2  | 5 | -0,2 | Tidak esensial              |

| Aitem | Ne | N | CVR  | Keterangan                  |
|-------|----|---|------|-----------------------------|
| 19    | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 20    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 21    | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 22    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 23    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 24    | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 25    | 5  | 5 | 1    | Esensial                    |
| 26    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 27    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 28    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 29    | 3  | 5 | 0,2  | Berguna tapi tidak esensial |
| 30    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 31    | 2  | 5 | -0,2 | Tidak Esensial              |
| 32    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 33    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |
| 34    | 4  | 5 | 0,6  | Esensial                    |

Tabel 3.7 menunjukkan hasil CVR dari skala *burnout*. Diketahui terdapat 26 aitem yang esensial, 6 aitem yang berguna tapi tidak esensial dan 2 aitem yang tidak esensial. 8 aitem diatas digugurkan karena memiliki nilai mendekati 0,00 sedangkan yang dapat digunakan adalah aitem yang memiliki nilai mendekati 1,00. Maka dalam penelitian ini hanya menggunakan 26 aitem yang dinilai esensial yang berarti memiliki validitas isi yang tinggi.

Berdasarkan hasil CVR dan saran yang diberikan oleh *Expert* kemudian aitem diukur validitasnya kembali menggunakan bantuan program *SPSS 16.0 For Windows*. Hasil uji validitas didapatkan 19 aitem yang valid, terdapat 7 aitem yang gugur. Aitem yang valid harus memiliki nilai  $> 0,300$  namun karena terdapat banyak aitem yang gugur maka standar diturunkan agar meminimalisir aitem yang gugur menjadi  $> 0,250$ .

**Tabel 3.8 Hasil CVR *Turnover Intention***

| Aitem | Ne | N | CVR | Keterangan                  |
|-------|----|---|-----|-----------------------------|
| 1     | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 2     | 3  | 5 | 0,2 | Berguna tapi tidak esensial |
| 3     | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 4     | 5  | 5 | 1   | Esensial                    |
| 5     | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 6     | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 7     | 3  | 5 | 0,2 | Berguna tapi tidak esensial |
| 8     | 5  | 5 | 1   | Esensial                    |
| 9     | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |
| 10    | 4  | 5 | 0,6 | Esensial                    |

Tabel 3.8 menunjukkan hasil CVR dari skala *turnover intention*. Diketahui terdapat 8 aitem yang esensial dan 2 aitem yang berguna tapi tidak esensial. Terdapat 2 aitem diatas digugurkan karena memiliki nilai mendekati 0,00 sedangkan yang dapat digunakan adalah aitem yang memiliki nilai mendekati 1,00. Maka dalam penelitian ini hanya menggunakan 8 aitem yang dinilai esensial yang berarti memiliki validitas isi yang tinggi.

Berdasarkan hasil CVR dan saran yang diberikan oleh *Expert* kemudian aitem diukur validitasnya kembali menggunakan bantuan

program *SPSS 16.0 For Windows*. Hasil uji validitas didapatkan 8 aitem yang valid, terdapat 5 aitem yang gugur. Aitem yang valid harus memiliki nilai  $> 0,300$  namun karena terdapat banyak aitem yang gugur maka standar diturunkan agar meminimalisir aitem yang gugur menjadi  $> 0,250$ .

## 2. Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya  $\geq 0,6$  (Sani dan Maharani, 2013). Reliabilitas merupakan ukuran dari kestabilan atau konsistensi responden dalam kaitannya dengan konstruk pernyataan-pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel yang disusun dalam bentuk skala. Istilah reliabilitas memiliki beberapa nama lain seperti konsistensi, keterpercayaan, kestabilan dan keajegan.

Uji reliabilitas merupakan uji keajegan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa dapat dipercaya sebuah alat ukur. Seluruh aitem diuji reliabilitasnya menggunakan perhitungan *cronbach alpha* dengan bantuan *IBM SPSS 16.0*. Terdapat beberapa kategori yang dapat menunjukkan reliabilitas dari data, salah satunya berdasarkan nilai *cronbach alpha* (Arikunto, 2006). Kategori nilainya diantaranya jika  $< 0,200$  maka tidak reliabel,  $0,210 - 0,400$  kurang reliabel,  $0,410 - 0,600$  cukup reliabel,  $0,610 - 0,800$  reliabel, dan nilai  $> 0,810$  sangat reliabel. Hasil reliabilitas didapatkan dari subjek penelitian menggunakan skala yang telah melalui tahapan uji coba sebelumnya. Berikut hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

**Tabel 3.9 Nilai Reliabilitas Skala**

| <b>Skala</b>              | <b>Aitem Valid</b> | <b>Alpha</b> | <b>Keterangan</b> |
|---------------------------|--------------------|--------------|-------------------|
| Kepuasan Kerja            | 16                 | 0,865        | Reliabel          |
| <i>Burnout</i>            | 19                 | 0,853        | Reliabel          |
| <i>Turnover Intention</i> | 5                  | 0,730        | Reliabel          |

Sumber: Pengolahan data 2019

Tabel 3.9 menerangkan nilai setiap skala dari masing-masing variabel. Hasil perhitungan *cronbach alpha* menunjukkan bahwa skala kepuasan kerja sebesar 0,865 menunjukkan nilai skala dalam taraf sangat reliabel. Skala *burnout* sebesar 0,853 yang mana memiliki nilai dalam taraf sangat reliabel. Skala *turnover intention* memiliki nilai sebesar 0,730 yang menunjukkan skala dalam taraf reliabel. Hal ini berarti bahwa seluruh skala yang digunakan reliabel.

## I. Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini dimulai dari proses tabulasi data. Penelitian ini menggunakan bantuan komputer dengan menggunakan *Microsoft excel* 2007. Dilakukan dengan memasukkan data sesuai dengan kelompok maupun kode variabelnya masing-masing dalam file atau *data entry*. Selanjutnya diolah lebih lanjut menggunakan aplikasi *SPSS IBM 16.0* guna mengolah data secara maksimal dan akurat.

### 1. Data Frekuensi Subjek

Menjelaskan mengenai atribut yang berkaitan dengan identitas dan data-data dari subjek penelitian. Data frekuensi subjek diantaranya berisi usia, jenis kelamin dan masa kerja. Data yang diperoleh akan diolah dengan bantuan aplikasi *IBM SPSS 16.0* melalui uji deskriptif frekuensi.

*Output* dari pengolahan data akan diperoleh rata-rata usia, jenis kelamin, masa kerja dari subjek penelitian.

Deskripsi frekuensi subjek penelitian digunakan untuk membantu dalam penambahan informasi sehingga membantu peneliti dalam menggambarkan subjek. Penjelasan mengenai frekuensi subjek diharapkan menghasilkan data tambahan sehingga dapat lebih meyakinkan bahwa subjek yang digunakan memiliki kesesuaian yang tinggi terhadap penelitian.

## 2. Uji Deskripsi Data

Uji deskriptif data digunakan untuk mengkategorikan dan mengukur tingkat kepuasan kerja, *burnout* dan *turnover intention*. Penggunaan kategorisasi untuk variabel berjenjang dapat menggunakan mean dan standar deviasi, lalu sumbangan efektif dan faktor pembentuk utama dengan bantuan analisis frekuensi dari *IBM SPSS 16.0 for windows*. Berikut cara yang dapat digunakan untuk mengukur mean, standar deviasi, sumbangan efektif dan faktor pembentuk utama:

### a. Menghitung *mean*

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

Keterangan :

|          |                   |
|----------|-------------------|
| M        | = <i>mean</i>     |
| $\sum x$ | = jumlah nilai    |
| N        | = jumlah individu |



## b. Menghitung standar deviasi

$$SD = \frac{1}{6} \times (i \text{ Max} - i \text{ Min})$$

Keterangan:

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| SD    | = standar deviasi       |
| i Max | = skor tertinggi subjek |
| i Min | = skor terendah subjek  |

## c. Kategorisasi

Standar pembagian kategori:

| Kategori | Rumus                       |
|----------|-----------------------------|
| Tinggi   | $X \geq (M+1SD)$            |
| Sedang   | $(M - 1SD) < X < (M + 1SD)$ |
| Rendah   | $X \leq (M - 1SD)$          |

Keterangan:

|    |                   |
|----|-------------------|
| M  | = <i>mean</i>     |
| SD | = standar deviasi |

## d. Analisis Prosentase

Menghitung prosentase dengan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Keterangan:

|   |                 |
|---|-----------------|
| P | = prosentase    |
| f | = frekuensi     |
| n | = jumlah subjek |

## e. Menghitung Sumbangan Efektif

$$SE_{xi} = \frac{bx1.crossproduct .R2}{Regression} \times 100\%$$

Keterangan:

|            |                           |
|------------|---------------------------|
| $b_{x1}$   | = koefisien b aspek x     |
| CP         | = cross product aspek x   |
| Regression | = nilai regresi           |
| $R^2$      | = sumbangan efektif total |

## f. Menghitung Faktor Pembentuk Utama Variabel

$$Fbu = \frac{Sti}{Stv} \times 100\%$$

Keterangan:

|       |                                   |
|-------|-----------------------------------|
| $Fbu$ | = faktor pembentuk utama variabel |
| $Sti$ | = skor total tiap indikator       |
| $Stv$ | = skor total variabel             |

**J. Metode Analisis Data**

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan Ms. Excel dan *IBM SPSS 16.0 For Windows*. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena terdapat variabel mediasi (Z) yang dapat berpengaruh terhadap variabel bebas (X) ataupun variabel terikat (Y). Analisa jalur digunakan sebagai upaya untuk melihat pola hubungan antara variabel X terhadap variabel Y baik secara langsung dimana tanpa melalui variabel perantara memiliki koefisien hubungan yang signifikan atau tidak langsung dimana koefisien hubungan yang signifikan setelah variabel perantara (Winarsunu T. , 2015). Hasil Analisa data melalui analisa jalur ini akan menjawab hipotesis-hipotesis yang telah ditentukan. Adapaun sebelum

menggunakan analisa jalur akan digunakan juga uji normalitas, homogenitas dan linearitas.

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal dengan tingkat signifikan atau *p-value* lebih besar dari  $\alpha$  yaitu 0,05 atau dapat dilihat dari normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal (Ghozali, 2013:160).

### 2. Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan prosedur untuk mengetahui linear atau tidaknya sebuah distribusi data penelitian. Hasil uji linearitas selanjutnya akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan, jika kategori data dalam taraf linier maka data penelitian dianalisis menggunakan anareg linier namun jika tidak linier maka distribusi data harus dianalisis menggunakan anareg non-linier (Winarsunu T. , 2015). Pengujian ini dapat menggunakan bantuan aplikasi IBM SPSS 16.0 *for windows* dengan ketentuan apabila diperoleh nilai lebih besar dari 0,05 maka terdapat hubungan yang linier.

### 3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan teknik yang digunakan untuk menguji efek langsung dan tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel penyebab terhadap variabel yang diperlakukan sebagai akibat dalam kondisi non-eksperimental (Winarsunu T. , 2015).

Output variabel moderator digunakan untuk menjelaskan pengaruh yang melemahkan atau meningkatkan pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y. adapun langkah-langkahnya dijabarkan sebagai berikut:

- a. Meregresi variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) sehingga akan diperoleh:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \varepsilon \dots \dots \dots (I)$$

- b. Meregresi variabel bebas (X) dan variabel mediasi (Z) terhadap variabel terikat (Y) sehingga akan memperoleh:

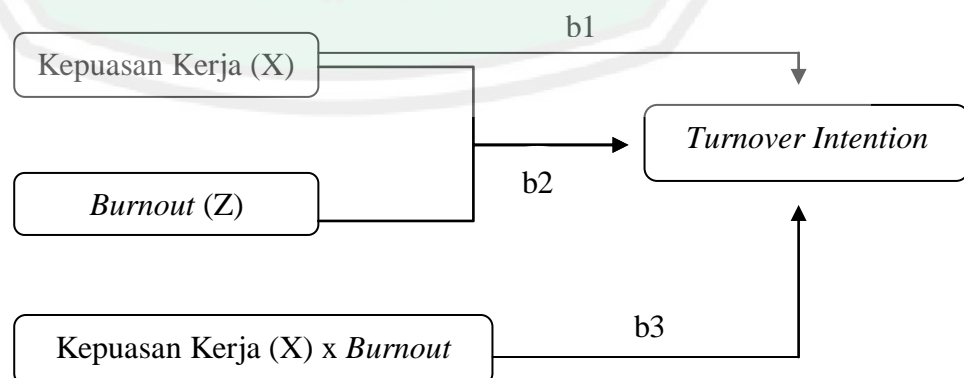
$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \varepsilon \dots \dots \dots (II)$$

- c. Menghitung variabel interaksi dengan cara mengalikan variabel bebas (X) dan variabel mediasi (Z)

- d. Meregresi variabel bebas (X), variabel mediasi (Z) dan variabel interaksi moderasi (XZ) terhadap variabel terikat (Y), sehingga akan diperoleh:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \varepsilon \dots \dots \dots (III)$$

Berdasarkan langkah-langkah diatas dapat dipresentasikan pada gambar model berikut:



Gambar 3.2 Model Langkah-langkah Analisis Jalur Mediasi

#### 4. Uji Hipotesis Data

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan *Ms. Excel* dan *SPSS 16.0 For Windows*. Prosedur yang ditempuh dalam uji hipotesis menggunakan analisis jalur adalah dengan memeriksa batas penerimaan atau penolakan taraf signifikansinya (Winarsunu T. , 2015). Terdapat dua cara yang dapat ditempuh yaitu dengan melakukan uji *t* dan uji F. Uji *t* bertujuan untuk mengetahui kepuasan kerja dan *burnout* memiliki pengaruh yang sama atau secara langsung terhadap *turnover intention* . Uji F bertujuan untuk mengetahui kepuasan kerja dan *burnout* memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti mempunyai pengaruh secara tidak langsung.

Apabila rasio *t* lebih kecil daripada rasio *t* dalam tabel maka koefisien jalur pada variabel tersebut tidak signifikan, demikian juga terjadi pada uji F. Apabila taraf signifikansi  $< 0,05$  maka hipotesis yang dikemukakan diterima, namun apabila  $> 0,05$  maka hipotesis yang dikemukakan ditolak.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Pelaksanaan Penelitian

##### 1. Profil Perusahaan

PT. Infomedia Solusi Humanika berdiri pada tahun 1984 dengan nama PT. Elnusa Yellow Pages sebagai perusahaan penyedia *phonebook directory*. Tahun 1995 berganti nama menjadi PT. Infomedia Nusantara yang kemudian diambil alih kepemilikan sahamnya oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, yang dimana memiliki kepemilikan saham lebih dari 50%, selain itu Telkom Group adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. PT. Infomedia Solusi Humanika berdiri di Jakarta pada tanggal 24 Oktober 2012 dan beroperasi di tahun yang sama dibawah naungan PT. Infomedia Nusantara.

PT. Infomedia Solusi Humanika merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *Human Capital Services*. PT. Infomedia Solusi Humanika telah memberikan solusi layanan pengelolaan sumber daya manusia kepada lebih dari seratus perusahaan yang tersebar di 420 kota dan mengelola lebih dari 22.115 karyawan yang mencakup sebagian besar wilayah Indonesia, terutama di kota-kota besar di Indonesia seperti, Medan, Surabaya, Jakarta, Bandung, Makassar, dan lain-lain. PT. Infomedia Solusi Humanika juga mengembangkan

kerjasama dengan perusahaan lain selain PT. Telkom seperti Garuda Indonesia, Mayora, PT. Pindad dan Telkomsel (Infomedia Solusi Humanika, 2017).

## 2. Visi dan Misi

Visi dan Misi PT Infomedia Solusi Humanika adalah:

### a. Visi

Menjadi pemimpin untuk layanan sumber daya manusia di regional.

### b. Misi

Memberikan layanan prima dalam solusi *Bussiness Process Services, Recruitment, Training* dan *E-Learning Solutions*.

## 3. Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT. ISH di kota x pada tanggal 7 Oktober – 14 Oktober 2019.

## 4. Jumlah Subjek Penelitian

Menggunakan metode *unproportional random sampling* dalam pengambilan datanya. Teknik ini digunakan karena jumlah karyawan yang cukup banyak dan sampel yang dipilih memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda, yaitu pendidikan terakhir SMA/SMK dan S1. Jumlah karyawan yang digunakan sebanyak 110 karyawan sebagai responden penelitian.

## 5. Prosedur dan Administrasi Pengambilan Data

Penelitian dilaksanakan selama 6 hari dengan membagikan sebanyak 125 eksemplar skala penelitian dengan rincian 25 aitem skala kepuasan kerja, 8 aitem skala *turnover intention* dan 26 aitem *burnout*. Pembagian sebanyak 125 eksemplar berdasarkan pada perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin dan didistribusikan pada satu divisi yaitu bagian agent call center telemarketing. Terdapat tahapan pengambilannya datanya sebagai berikut:

- a. Peneliti mencetak skala penelitian
- b. Pada skala penelitian, peneliti menjelaskan cara mengisi skala penelitian
- c. Peneliti menyebarkan skala penelitian pada karyawan kantor PT. ISH yang dibantu oleh asisten bagian HRD
- d. Peneliti menunggu dalam beberapa waktu hingga skala selesai diisi oleh karyawan
- e. Setelah skala selesai diisi, peneliti mengambil skala-skala yang telah disebarkan untuk kemudian diolah lebih lanjut.

## 6. Hambatan

Skala kembali sebanyak 110 eksemplar karena terkendala beberapa karyawan ada yang pulang terlebih dahulu karena sistem kerja memakai sistem shift dan *part time*, ketika karyawan sedang istirahat beberapa tidak mengisi angket dan tidak mengisinya secara lengkap karena beberapa diantaranya sibuk mengerjakan pekerjaan lain, makan dan berbicara dengan teman kerjanya

## B. Pemaparan Hasil Penelitian

### 1. Uji Asumsi

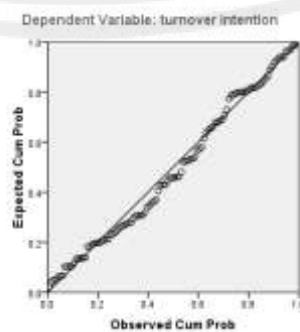
#### a. Uji normalitas

Pengujian normalitas data ini menggunakan one sample kolmogorof smirnof test dan uji normalitas residual. Data terdistribusi normal jika titik melebar sekitar garis dan mengikuti diagonal. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat dari tabel dan grafik dibawah ini.

**Tabel 4.1**  
Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                 |                | Unstandardized Residual |
|---------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                               |                | 110                     |
| Normal Parameters <sup>a</sup>  | Mean           | .0000000                |
|                                 | Std. Deviation | 2.13041684              |
| Most Extreme Differences        | Absolute       | .076                    |
|                                 | Positive       | .076                    |
|                                 | Negative       | -.048                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z            |                | .793                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)          |                | .556                    |
| a. Test distribution is Normal. |                |                         |
|                                 |                |                         |

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1 Penyebaran Normalitas Data

Berdasarkan tabel diatas maka diperoleh nilai uji statistic *kolmogrov-Smirnov Test* sebesar 0,793 dengan probabilitas (p) = 0,556. Berdasarkan dasar pengambilan keputusan signifikansi (p) adalah 0,556 > 0,05 maka data berdistribusi normal. Dapat dilihat juga pada grafik probabilitas plot data tersebar mengikuti garis diagonal dan tidak secara acak. Maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier (searah) atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dasar pengambilan keputusan uji linieritas adalah apabila nilai signifikansi model linier < 0,05 dan nilai signifikansi *deviation from linierity* > 0,05. Maka variabel bebas memiliki hubungan yang linear dengan variabel terikat, begitu juga terhadap variabel mediasi dengan variabel terikatnya. Berikut merupakan hasil linieritas yang dipaparkan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

ANOVA Table

|                                 |                |                          | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig. |
|---------------------------------|----------------|--------------------------|----------------|----|-------------|--------|------|
| turnover *<br>kepuasan<br>kerja | Between Groups | (Combined)               | 263.529        | 25 | 10.541      | 2.145  | .010 |
|                                 |                | Linearity                | 71.001         | 1  | 71.001      | 14.449 | .000 |
|                                 |                | Deviation from Linearity | 192.528        | 24 | 8.022       | 1.632  | .069 |
|                                 | Within Groups  |                          | 265.358        | 54 | 4.914       |        |      |
|                                 | Total          |                          | 528.887        | 79 |             |        |      |



Tabel 4.2 menunjukkan hasil pengujian linearitas antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil pengolahan data menunjukkan skor signifikansi sebesar  $0,069 > 0,05$  dengan demikian diketahui bahwa terdapat hubungan yang linear antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Pengujian linearitas juga dilakukan terhadap variabel mediasi dalam penelitian ini yang dilakukan oleh tabel 4.3 Berikut:

**Tabel 4.3 Hasil Uji Linearitas *Burnout* Terhadap *Turnover Intention***

|                             |                |                          | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig. |
|-----------------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| <i>Turnover<br/>Burnout</i> | Between Groups | (Combined)               | 203.253        | 26  | 7.817       | 1.550 | .070 |
|                             |                | Linearity                | 12.510         | 1   | 12.510      | 2.480 | .119 |
|                             |                | Deviation from Linearity | 190.743        | 25  | 7.630       | 1.513 | .084 |
|                             | Within Groups  |                          | 418.601        | 83  | 5.043       |       |      |
|                             | Total          |                          | 621.855        | 109 |             |       |      |

Hasil pengujian linearitas antara *burnout* terhadap *turnover intention* yang ditunjukkan oleh tabel 4.3 didapatkan hasil sebesar  $0,084 > 0,05$ . Maka kesimpulannya adalah terdapat hubungan yang linear antara *burnout* terhadap *turnover intention*. Uji linearitas telah dilakukan dengan variabel bebas terhadap variabel terikat begitu juga antara variabel mediasi terhadap variabel terikat. Secara keseluruhan didapatkan hasil yang linear.

Uji prasarat analisis jalur telah dilakukan. Secara keseluruhan data yang digunakan telah bersifat normal, memiliki variansi yang sudah homogen dan hubungan antar variabel telah linear. Data penelitian ini selanjutnya akan digunakan dalam proses analisis jalur.

## 2. Deskripsi Data

### a. Deskriptif Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan telemarketing di PT. ISH di kota X. Secara simultan diperoleh dan bisa diolah sebanyak 110 karyawan. penyebaran subjek dalam kategorisasi berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja kerja dan pendidikan terakhir. Rinciannya sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Hasil Deskriptif Frekuensi Subjek Penelitian**

| Jenis Kelamin |     |      | Usia                |     |     | Masa Kerja        |     |      |
|---------------|-----|------|---------------------|-----|-----|-------------------|-----|------|
| Kategori      | F   | %    | Kategori            | F   | %   | Kategori          | F   | %    |
| Laki-laki     | 45  | 41%  | > 30 <sup>th</sup>  | 8   | 7%  | >10 <sup>th</sup> | 9   | 8%   |
|               |     |      | 26-30 <sup>th</sup> | 37  | 33% | 5-9 <sup>th</sup> | 28  | 25%  |
| Perempuan     | 65  | 59%  | 21-25 <sup>th</sup> | 55  | 50% | 2-4 <sup>th</sup> | 43  | 40%  |
|               |     |      | < 20 <sup>th</sup>  | 10  | 10% | < 1 <sup>th</sup> | 30  | 27%  |
| Total         | 110 | 100% |                     | 110 | 100 |                   | 110 | 100% |

Sumber: pengolahan data 2019

Tabel 4.4 menjelaskan hasil deskriptif frekuensi atau persebaran subjek penelitian di kantor PT. ISH di kota X. Berjenis kelamin perempuan mendominasi dibuktikan dengan 59% atau 65 orang karyawan di kantor PT. ISH adalah perempuan, sedangkan karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 41% atau 45 orang dari jumlah total keseluruhan karyawan. Artinya jumlah karyawan perempuan lebih dominan dari pada laki-laki. Perempuan lebih pandai dalam berbicara dan memiliki kemampuan multitasking yang baik. Karena pada pekerjaan call center telemarketing membutuhkan kemampuan multitasking, bahasa, berbicara dan komunikasi verbal yang baik. Dikutip dari suara.com (dalam themindsjournal.com) otak perempuan mampu memproses berkali-kali sementara laki-laki hanya sekali. Lalu perempuan lebih trampil dalam berbahasa dan kemampuan mengingat.

Usia karyawan di kantor PT. ISH bervariasi. Rentang usia paling banyak terletak antara usia 21-25 tahun yaitu sebanyak 50% atau 55 karyawan. Artinya dalam rentang usia sudah memasuki usia produktif. Sudah mulai dewasa dalam berperilaku, berpikir dan dalam mengambil keputusan tentang suatu masalah. Karyawan dengan usia kurang dari 20 tahun berjumlah 10 orang (10%). Tahap perkembangan dalam rentang usia tersebut masih berfokus pada tugas perkembangan dan mencari pengalaman khususnya dalam bekerja. Karyawan berusia 26-30 tahun berjumlah 37 orang (33%) dan usia lebih dari 30 tahun berjumlah 8 orang (7%). Artinya dalam rentang usia lebih dari 30 tahun berjumlah sedikit karena kontrak masa kerja telah habis dan beberapa diantaranya sudah berpindah devisi.

Masa kerja karyawan yang ditunjukkan dalam tabel 4.4 juga bervariasi. Karyawan yang bekerja kurang dari 1 tahun berjumlah 30 orang (27%) dari keseluruhan responden. Karyawan dengan masa kerja 2-4 tahun sebanyak 43 orang (40%). Rentang usia tersebut menduduki setengah dari keseluruhan responden. Artinya dalam masa kerja tersebut karyawan sudah mulai nyaman dengan pekerjaan saat ini dan berusaha mendalami profesi kerjanya dalam perusahaan. Sedangkan karyawan dengan masa kerja 5-9 tahun sebanyak 28 orang (25%) dan karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 9 orang saja (8%). Artinya karyawan yang telah bekerja dengan masa kerja diatas 10 tahun karyawan sudah puas dan cocok dengan pekerjaannya dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil penjabaran deskripsi subjek diketahui bahwa karyawan PT. ISH di kota X didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan, rentang usia 21-25 tahun dengan masa kerja 2-4 tahun.

b. Uji Deskripsi data

Deskripsi data bertujuan untuk mendapatkan data hasil penelitian kedalam beberapa kategorisasi. Kategori dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga, yakni tinggi, sedang dan rendah. Penentuan norma dilakukan setelah mengetahui nilai *mean* (M) dan standar deviasi (SD).

Setelah diketahui nilai *mean* dan standar deviasi, langkah selanjutnya adalah menentukan kategorisasi untuk mengetahui tingkat ketiga variabel tersebut dengan menggunakan standar norma pembagian kategorisasi. Kategori tersebut, kemudian dapat ditentukan frekuensi dan prosentase dari masing-masing variabel.

a. Deskripsi Tingkat Kepuasan Kerja

Nilai *mean* (M) dan standar deviasi (SD) variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Mean dan Standar Deviasi Kepuasan Kerja**

| Variabel       | Mean | Standar Deviasi |
|----------------|------|-----------------|
| Kepuasan Kerja | 43,9 | 5,5             |

Berdasarkan standar norma dapat diperoleh skor masing-masing kategori dan prosentase tingkat kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Prosentase Tingkat Kepuasan Kerja**

| Nilai             | Kategori | Frekuensi | Prosentase |
|-------------------|----------|-----------|------------|
| $X \geq 49,4$     | Tinggi   | 36        | 32,73%     |
| $49,4 < X < 38,4$ | Sedang   | 54        | 49%        |
| $X \leq 38,4$     | Rendah   | 20        | 18,18%     |
| Jumlah            |          | 110       | 100%       |

Berdasarkan tabel 4.6, prosentase tingkat kepuasan kerja menunjukkan sebesar 32,73% karyawan berada di kategori tinggi dengan jumlah frekuensi 36 orang, pada kategori sedang prosentasi sebesar 49% dengan frekuensi sebanyak 54 orang dan kategori rendah prosentase sebesar 18,18% dengan frekuensi sebanyak 20 orang. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi dan prosentase tingkat kepuasan kerja karyawan PT. ISH sebagian besar berada pada kategori sedang. Artinya hampir seluruh karyawan merasa puas dalam pekerjaannya. Karena perusahaan telah mampu memberikan sesuai yang diinginkan oleh karyawan. Melihat prosentase tersebut, perusahaan masih perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui model *leadership*, memberikan fasilitas yang sesuai, jumlah gaji karyawan dan *reward*.

b. Deskripsi Tingkat *Burnout*

Nilai *mean* (M) dan standar deviasi (SD) variabel *burnout* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Mean dan Standar Deviasi *Burnout***

| Variabel       | Mean | Standar Deviasi |
|----------------|------|-----------------|
| <i>Burnout</i> | 42,2 | 7,5             |



Berdasarkan standar norma dapat diperoleh skor masing-masing kategori dan prosentase tingkat *burnout* sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Prosentase Tingkat *Burnout***

| Nilai             | Kategori | Frekuensi | Prosentase |
|-------------------|----------|-----------|------------|
| $X \geq 49,7$     | Tinggi   | 23        | 21%        |
| $34,7 < X < 49,7$ | Sedang   | 73        | 66,3%      |
| $X \leq 34,7$     | Rendah   | 14        | 12,7%      |
| Jumlah            |          | 110       | 100%       |

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, prosentase tingkat *burnout* yang didapat menunjukkan bahwa sebesar 21% karyawan yang berada di kategori tinggi dengan jumlah frekuensi sebanyak 23 orang, pada kategori sedang prosentase sebesar 66,3% dengan frekuensi sebanyak 73 orang dan kategori rendah prosentase sebesar 12,7% dengan frekuensi sebanyak 14 orang. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi dan prosentase tingkat *burnout* pada PT. ISH sebagian besar pada kategori sedang. Artinya sebagian karyawan merasa lelah dalam pekerjaan. Hal ini bisa terjadi karena tidak diimbangi oleh fasilitas kerja yang baik, gaji yang tidak sesuai dan beban kerja yang berlebihan. Melihat kondisi tersebut, perusahaan perlu meninjau ulang beban kerja dan kemampuan karyawan sudah sesuai atau belum. Jika kurang sesuai, perusahaan perlu melakukan *training* kepada karyawan agar pengetahuan dan keterampilan karyawan bertambah atau mengurangi beban kerja karyawan, agar karyawan tidak mengalami *burnout* dalam bekerja.

c. Deskripsi Tingkat *Turnover Intention*

Nilai *mean* (M) dan standar deviasi (SD) variabel *turnover intention* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Mean dan Standar Deviasi *Turnover Intention***

| Variabel                  | Mean | Standar Deviasi |
|---------------------------|------|-----------------|
| <i>Turnover Intention</i> | 14,9 | 2,3             |

Berdasarkan standar norma dapat diperoleh skor masing-masing kategori dan prosentase tingkat *turnover intention* sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Kategorisasi Tingkat Prosentase *Turnover Intention***

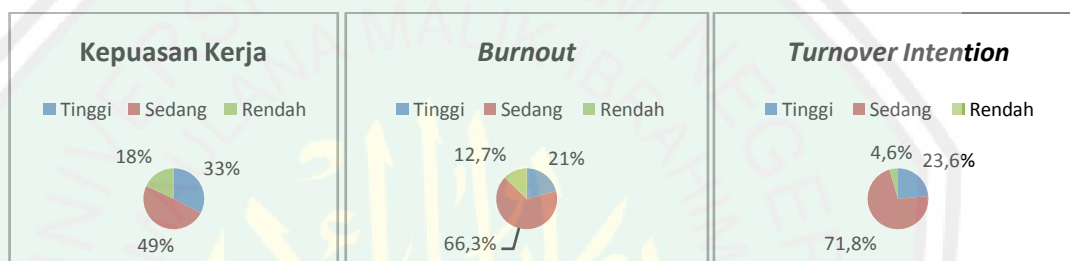
| Nilai             | Kategori | Frekuensi | Prosentase |
|-------------------|----------|-----------|------------|
| $X \geq 17,2$     | Tinggi   | 26        | 23,6%      |
| $12,6 < X < 17,2$ | Sedang   | 79        | 71,8%      |
| $X \leq 12,6$     | Rendah   | 5         | 4,6%       |
| Jumlah            |          | 110       | 100%       |

Berdasarkan tabel 4.10 tersebut, prosentase *turnover intention* yang didapat menunjukkan sebesar 23,6% karyawan yang berada pada kategori tinggi dengan jumlah frekuensi 26 orang, pada katgeori sedang prosentase sebesar 72,8% dengan jumlah frekuensi sebanyak 79 orang dan pada kategori rendah prosentase sebesar 4,6% dengan jumlah frekuensi sebanyak 5 orang. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi dan prosentase tingkat *turnover intention* pada PT. ISH sebagian besar berada pada tingkat kategori sedang. Artinya lebih dari sebagian karyawan pernah berpikir untuk keluar dari perusahaan dan adanya keinginan untuk berpindah tempat kerja yang lebih baik.

Mengenai hal tersebut perusahaan perlu melakukan evaluasi dengan karyawan, hal apa saja yang membuat karyawan kurang loyal dengan perusahaan yang mengakibatkan karyawan bisa keluar dari perusahaan.

Berdasarkan penjelasan masing-masing variabel, maka dapat digambarkan melalui grafik guna menjelaskan secara visual. Adapun grafik sebagai berikut:

Gambar 4.2 Grafik Skor Kepuasan Kerja, *Burnout* dan *Turnover Intention*



### 3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan bantuan *Ms. Excel* dan *SPSS 16.0 For Windows*. Penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linier Berganda dengan variabel. Kepuasan kerja (X), *burnout* (Z) terhadap *turnover intention* (Y).

#### 1. Uji F (simultan)

Pengujian signifikansi simultan digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas dan variabel mediasi terhadap variabel terikat. Lebih lanjut, pada bagian ini akan mencoba menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi. Variabel mediasi diperoleh melalui perkalian antara kepuasan kerja terhadap *burnout* kemudian

diregresikan dengan *turnover intention*. Dasar pengambilan keputusan yaitu apabila nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka variabel kepuasan kerja dan *burnout* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, begitupun sebaliknya apabila nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka variabel kepuasan kerja dan *burnout* secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh *turnover intention*. Adapun hasilnya dipaparkan pada tabel 4.11:

**Tabel 4.11**  
ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 127.139        | 2   | 63.569      | 13.749 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 494.716        | 107 | 4.624       |        |                   |
|       | Total      | 621.855        | 109 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), *burnout*, kepuasan kerja

b. Dependent Variable: *turnover intention*

Tabel 4.11 menjelaskan uji F pada variabel pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi, adapun tabel tersebut menunjukkan nilai F sebesar 13.749 sedangkan skor pada F tabel adalah 2.69 yang artinya  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$ , dan pada nilai signifikansi didapati skor 0.000 menunjukkan bahwa nilai signifikansinya  $< 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dan *burnout* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel *R square* sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja dan *Burnout* Terhadap *Turnover Intention***

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .452 <sup>a</sup> | .204     | .190              | 2.15024                    |

a. Predictors: (Constant), *burnout*, kepuasan kerja

Tabel 4.12 menunjukkan R square sebesar 0,204 yang berarti bahwa sebanyak 20,4% variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja dan *burnout*. Sebanyak 79,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

## 2. Uji T

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Kriteria untuk penolakan dan penerimaan hipotesis yaitu dengan melihat:

- a. Bila nilai signifikansi  $< 0.05$ , atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Apabila nilai signifikansi  $> 0.05$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.



Tabel 4.13 Uji T

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)     | 21.951                      | 2.140      |                           | 10.256 | .000 |
|       | Kepuasan kerja | -.156                       | .031       | -.455                     | -4.979 | .000 |
|       | <i>Burnout</i> | .045                        | .030       | .142                      | 1.689  | .139 |

a. Dependent Variable: *turnover intention*

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)     | 58.041                      | 4.348      |                           | 13.349 | .000 |
|       | Kepuasan kerja | -.358                       | .098       | -.333                     | -3.667 | .000 |

a. Dependent Variable: *burnout*

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai signifikansi kepuasan kerja  $0.000 < 0.05$ , dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $-4.979 < 1.65909$ ) artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel *turnover intention*, sedangkan pada variabel *burnout* adapun hasilnya adalah nilai signifikansi  $0.139 > 0.05$ , dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,689 > 1.65909$ ) artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel *burnout* terhadap variabel *turnover intention*. Lalu untuk variabel kepuasan kerja terhadap *burnout* memiliki nilai signifikansi  $0.000 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $-3.667 > 1.65909$ ) artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel kepuasan kerja terhadap *burnout*.

### 3. Analisis Path (*Path Analysis*)

Analisis jalur atau analisis path digunakan untuk menguji pengaruh variabel mediasi. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi berganda, atau analisis jalur dalam penggunaan analisis regresi untuk menguji hubungan kausalitas antara dua variabel atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Adapun hasil analisis jalur dilakukan dengan menggunakan analisis regresi pada *Software SPSS 16.0* mendapatkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Hasil Pengaruh Kepuasan Kerja, *Burnout* dan Mediasi (Kepuasan Kerja x *Burnout* dengan *Turnover Intention*)**

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 134.142        | 3   | 44.714      | 9.718 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 487.712        | 106 | 4.601       |       |                   |
|       | Total      | 621.855        | 109 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja\**Burnout*, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

b. Dependent Variable: *Turnover Intention*

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                     | 18.038                      | 2.608      |                           | 6.917  | .000 |
|       | Kepuasan kerja                 | -.072                       | .037       | -.179                     | -1.976 | .051 |
|       | <i>Burnout</i>                 | .076                        | .050       | .142                      | 1.522  | .131 |
|       | Kepuasan Kerja* <i>Burnout</i> | -.002                       | .001       | -.344                     | -3.621 | .000 |

a. Dependent Variable: *turnover intention*

Tabel 4.14 menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki nilai koefisien sebesar -0.179 dan memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,051 > 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan secara tidak langsung kepuasan kerja tidak berpengaruh. Dilanjutkan dengan penjelasan mengenai pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* yang juga ditunjukkan oleh tabel 4.14 ditemukan pengaruh koefisien sebesar 0,142 setelah adanya interaksi dengan nilai signifikansi sebesar  $0,131 > 0,05$  yang berarti secara tidak langsung bahwa tidak ada pengaruh antara *burnout* terhadap *turnover intention*.

Pengaruh-pengaruh yang telah dikemukakan merupakan pengaruh secara tidak langsung. Tabel 4.14 menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* secara tidak langsung bernilai negatif dan tidak signifikan. Hal ini tidak sejalan dengan temuan yang ditunjukkan oleh tabel 4.13 bahwa secara langsung, kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berhubungan secara negatif tetapi signifikan.

Berbeda dengan temuan antara pengaruh langsung dan tidak langsung antara *burnout* terhadap *turnover intention*. Secara langsung, pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* ditunjukkan pada tabel 4.13 bernilai positif dan tidak signifikan begitupun pengaruh secara tidak langsung yang ditunjukkan oleh tabel 4.14 ditemukan bahwa pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* juga bernilai positif dan tidak signifikan.

Tabel 4.14 juga menunjukkan hasil interaksi antara kepuasan kerja dengan *burnout* (mediasi) terhadap *turnover intention*. Hasil pengolahan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,344 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan temuan menunjukkan interaksi yang terjadi antara kepuasan kerja

dengan *burnout* terhadap *turnover intention* berpengaruh secara negatif dan signifikan.

Analisis pengaruh variabel X melalui variabel Z terhadap variabel Y, diketahui pengaruh langsung yang diberikan variabel X terhadap variabel Z memiliki nilai koefisien -0,455. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel X melalui variabel Z terhadap variabel Y adalah nilai koefisien sebagai berikut:

Nilai  $\beta_x$  terhadap  $\beta_z \times$  nilai  $\beta_z$  terhadap  $\beta_y$ , maka  $-0,179 \times 0,142 = -0,254$ . Maka pengaruh total yang diberikan variabel X terhadap variabel Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $-0,455 + (-0,254) = -0,709$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *burnout* sebagai variabel mediasi memperkuat kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Interaksi antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* secara langsung memiliki nilai yang negatif dan signifikan. Sama halnya dengan pengaruhnya secara tidak langsung melalui variabel mediasi yang memiliki nilai negatif dan signifikan. Berdasarkan hasil dari tabel 4.14 dapat menjawab hipotesis H<sub>4</sub> bahwa “terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi” dengan demikian hipotesis diterima.

Adapun melalui uji F dari tabel ANOVA untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan *burnout* secara simultan didapatkan hasil yang berbeda. Nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar  $9.178 > 3.08$ , maka hipotesis diterima. Artinya adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi. Nilai signifikansi yang diperoleh  $0,000 < 0,05$  maka

secara simultan kepuasan kerja dan *burnout* berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Selanjutnya untuk menemukan nilai variasi pengaruh setiap variabel perlu memperhatikan tabel *model summary* yang akan menjelaskan koefisien determinasi variabel. Adapun hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 4.15 Hasil Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja, *Burnout* dan Mediasi (Kepuasan Kerja x *Burnout*) Terhadap *Turnover Intention***  
Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .464 <sup>a</sup> | .216     | .194              | 2.14501                    |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja x *Burnout*, Kepuasan Kerja, *Burnout*

Tabel 4.15 menunjukkan R square sebesar 0,216 yang berarti bahwa sebanyak 21,6% variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja dan *burnout*. Sebanyak 78,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Tahap perhitungan menggunakan analisis path sudah dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Ditemukan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi. Hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini memiliki hasil yang berbeda. Hipotesis pertama diterima, hipotesis kedua ditolak, hipotesis ketiga diterima, hipotesis empat diterima.



#### 4. Faktor pembentuk Utama Variabel

Faktor utama pembentuk variabel digunakan untuk mengetahui aspek dari masing-masing variabel yang berpengaruh besar dalam pembentukan suatu variabel dan juga aspek yang harus lebih ditingkatkan dalam sebuah variabel, yaitu :

- a. Faktor pembentuk utama variabel kepuasan kerja

**Tabel 4.16**  
**Faktor Pembentuk Utama Variabel Kepuasan Kerja**

| Indikator   | Skor Total Indikator | Skor Total Variabel | Hasil | Prosentase |
|-------------|----------------------|---------------------|-------|------------|
| Pekerjaan   | 1224                 | 4834                | 0,25  | 25%        |
| Atasan      | 2116                 |                     | 0,43  | 43%        |
| Teman Kerja | 1943                 |                     | 0,40  | 40%        |
| Promosi     | 825                  |                     | 0,17  | 17%        |
| Gaji        | 1433                 |                     | 0,29  | 29%        |

Berdasarkan tabel diatas, pembentuk bahwa faktor pembentuk utama variabel kepuasan kerja adalah indikator atasan dengan skor sebesar 43%. Selanjutnya indikator yang terendah berada pada indikator promosi dengan skor 17%. Hal ini sesuai dengan keinginan karyawan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi model atasan yang mampu menjadi figur dan seorang pemimpin yang mampu menjadi contoh yang baik oleh karyawan dan mampu membimbing karyawan untuk lebih produktif dan aktif dalam bekerja. Kemudian memiliki kemampuan *leadership* yang mampu memberikan motivasi yang baik pada karyawan. Sedangkan untuk indikator promosi, perusahaan perlu meningkatkan promosi kepada karyawan. Agar karyawan lebih loyal dan puas terhadap pekerjaannya.

b. Faktor pembentuk utama variabel *burnout*

**Tabel 4.17**  
**Faktor Pembentuk Utama Variabel *Burnout***

| Indikator                   | Skor Total Indikator | Skor Total Variabel | Hasil | Prosentase |
|-----------------------------|----------------------|---------------------|-------|------------|
| <i>Depersonalization</i>    | 2190                 |                     | 0,38  | 38%        |
| Kelelahan emosional         | 2086                 | 4652                | 0,34  | 34%        |
| Penurunan prestasi individu | 1805                 |                     | 0,28  | 28%        |

Berdasarkan tabel 4.17 diperoleh bahwa faktor utama pembentuk variabel *burnout* adalah *depersonalization* dengan skor 38%. Artinya karyawan merasa hal-hal yang disekitarnya mulai tidak nyata. Hal ini akibat dari kelelahan kerja yang berlebihan. Sedangkan indikator penurunan prestasi individu memperoleh skor terendah yaitu 28%.

c. Faktor pembentuk utama variabel *turnover intention*

**Tabel 4.18**  
**Faktor Pembentuk Utama Variabel *Turnover Intention***

| Indikator                        | Skor Total Indikator | Skor Total Variabel | Hasil | Prosentase |
|----------------------------------|----------------------|---------------------|-------|------------|
| Niat untuk keluar                | 638                  |                     | 0,13  | 13%        |
| Mencari pekerjaan lain           | 641                  | 1646                | 0,28  | 28%        |
| Karyawan membandingkan pekerjaan | 655                  |                     | 0,29  | 29%        |
| Berpikir untuk keluar            | 662                  |                     | 0,30  | 30%        |

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh bahwa faktor utama pembentuk variabel *turnover intention* adalah indikator berpikir untuk keluar dengan

skor 30%. Sedangkan untuk indikator niat untuk keluar memperoleh skor terendah dengan skor 13%. Hal ini berarti sebagian besar karyawan pernah berpikir untuk keluar dari perusahaan karena perusahaan belum mampu memberikan sesuatu yang sesuai dengan beban pekerjaan.

#### 5. Sumbangan Efektif Tiap Indikator Terhadap Variabel Dependent

Sumbangan efektif tiap aspek terhadap variabel dependen digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh setiap aspek pada variabel independen terhadap variabel dependen yaitu sebagai berikut:

##### a. Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

**Tabel. 4.19 Sumbangan Efektif Tiap indikator Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

| Indikator   | B      | Cross Product | Regresi | SE Total |
|-------------|--------|---------------|---------|----------|
| Pekerjaan   | -0,397 | 277,691       |         |          |
| Atasan      | -0,206 | -275,05       |         | 95,03%   |
| Teman kerja | 0,052  | 50,65         | 127.087 |          |
| Promosi     | -0,501 | 248           |         |          |
| Gaji        | -0,491 | 610,807       |         |          |

Berikut hasil perhitungan sumbangan efektif tiap indikator dari kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh tabel 4.20 berikut:

**Tabel 4.20 Hasil Sumbangan Efektif Tiap Indikator Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

| Komponen konsep diri | Sumb. Efektif Komponen |
|----------------------|------------------------|
| Pekerjaan            | 17,4%                  |
| Atasan               | 9,09%                  |
| Teman Kerja          | 0,4%                   |
| Promosi              | 20%                    |
| Gaji                 | 48,14%                 |

Berdasarkan tabel 4.20 diperoleh hasil bahwa total sumbangan efektif tiap variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar 95,03%. Artinya sebanyak 3,97% variabel *turnover intention* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya ditemukan bahwa indikator gaji memiliki sumbangan efektif tertinggi terhadap *turnover intention* yaitu 48,14% dan indikator yang memiliki sumbangan terendah ialah teman kerja dengan skor 0,4%. Kesimpulannya bahwa gaji memberikan dampak yang besar sebagai motivasi dan penghargaan perusahaan terhadap karyawan atas kerja kerasnya. Sedangkan untuk skor terendah yaitu teman kerja. Lingkungan sosial terutama antar karyawan perusahaan kurang baik, hal ini bisa terjadi karena jam istirahat terlalu singkat dan sistem kerja yang individual melainkan tidak menggunakan sistem kerja *teamwork*.

b. *Burnout Terhadap Turnover Intention*

**Tabel 4.21 Sumbangan Efektif  
Tiap Indikator *Burnout Terhadap Turnover Intention***

| <b>Indikator</b>               | <b>B</b> | <b>Cross<br/>Product</b> | <b>Regresi</b> | <b>SE<br/>Total</b> |
|--------------------------------|----------|--------------------------|----------------|---------------------|
| <i>Depersonalization</i>       | -0,071   | -103,364                 |                |                     |
| Kelelahan<br>Emosional         | 0,156    | 303,236                  | 94,312         | 78,96%              |
| Penurunan<br>Prestasi Individu | 0,118    | 111,636                  |                |                     |

Berikut hasil perhitungan sumbangan efektif tiap indikator dari *burnout* yang ditunjukkan oleh tabel 4.22 berikut:

**Tabel 4.22 Hasil Sumbangan Efektif  
Tiap Indikator *Burnout* Terhadap *Turnover Intention***

| <b>Komponen konsep diri</b> | <b>Sumb. Efektif Komponen</b> |
|-----------------------------|-------------------------------|
| <i>Depersonalization</i>    | 8,5%                          |
| Kelelahan Emosional         | 55,1%                         |
| Penurunan Prestasi Individu | 15,36%                        |

Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh hasil bahwa total sumbangan efektif dari tiap variabel *burnout* terhadap *turnover intention* sebesar 78,96%. Artinya sebanyak 20,4% variabel *turnover intention* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya diperoleh indikator kelelahan emosional memiliki sumbangan efektif tertinggi terhadap *turnover intention* yaitu sebesar 55,1% dan indikator yang memiliki sumbangan terendah ialah *depersonalization* dengan skor 8,5%. Kesimpulannya bahwa telah adanya pengaruh beban pekerjaan berlebih yang mempengaruhi emosional karyawan. Hal ini berdampak pada kualitas, produktifitas kerja karyawan dan kelelahan secara fisik maupun emosional.

### C. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan secara bertahap, diperoleh beberapa hasil berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan. Adapun hasilnya dijelaskan secara singkat dalam beberapa poin berikut:



## 1. Tingkat Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja di PT. ISH di kota X berada dalam kategori sedang. Sebanyak 49% karyawan memiliki kepuasan kerja dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah membuat karyawan cukup puas dengan pekerjaannya. Karyawan akan lebih produktif dan giat dalam bekerja. Selanjutnya terdapat 32,73% karyawan berada pada kategori tinggi dan terdapat 18,8% karyawan berada pada kategori rendah. Hal ini berarti karyawan masih merasa puas atas pekerjaannya menjadi call center telemarketing di perusahaan dan sedikit karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya karena dikarenakan beberapa faktor.

Variabel kepuasan kerja tersusun oleh beberapa indikator, setelah dilakukan perhitungan diperoleh beberapa hasil. Kepuasan kerja paling banyak disusun oleh indikator atasan dengan skor 43%. Artinya karyawan akan cenderung merasa puas atas pekerjaannya tergantung dari model kepemimpinan atau atasan dalam perusahaan. Selanjutnya indikator terendah berada pada indikator promosi dengan skor 17%. Hal ini berarti karyawan masih ingin untuk naik jabatan karena terdapat harapan, kompensasi, gaji dan lingkungan yang lebih baik.

Selanjutnya untuk indikator pekerjaan memiliki skor 25%. Karyawan mampu untuk memenuhi tanggung jawab dan beban dari perusahaan. Indikator yang lain ialah teman kerja dengan skor 40% yang menduduki kedua tertinggi. Artinya karyawan akan merasa nyaman dan puas dengan adanya lingkungan atau rekan kerja yang baik. Hal ini akan meminimalisir tingkat stress dalam bekerja. Lalu indikator gaji dengan skor 29% artinya

karyawan akan merasa puas jika mendapatkan gaji yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Hal ini juga tidak lepas dari bonus bulanan jika karyawan telah mencapai target dalam pekerjaannya.

## 2. Tingkat *Turnover Intention*

Tingkat *turnover intention* karyawan PT. ISH di kota X diketahui berada dalam kategori sedang. Sebanyak 71,8% karyawan memiliki tingkat *turnover intention* yang sedang. Artinya bahwa tingkat *turnover intention* di PT. ISH khususnya di bagian call center telemarketing masih mampu untuk bekerja dan bertahan dibawah tekanan dari atasan serta pelanggan atau pemakai produk perusahaan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalkan beban kerja, fasilitas perusahaan serta gaji yang mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut perlu dibenahi sehingga karyawan bisa loyal dan betah untuk bekerja di perusahaan. Karyawan yang berada pada kategori tinggi sebanyak 23,6% dan karyawan yang berada pada kategori rendah sebanyak 4,6%. Artinya dalam prosentase rendah dan tinggi terdapat karyawan ingin keluar dari perusahaan karena dipengaruhi oleh beberapa faktor yang membuat karyawan ingin pindah ke perusahaan lain.

Variabel *turnover intention* tersusun oleh beberapa indikator. Setelah dilakukan perhitungan diperoleh hasil bahwa variabel *turnover intention* paling tinggi dibentuk oleh indikator berpikir untuk keluar dengan skor 30%. Artinya karyawan sering berpikir untuk keluar dari perusahaan karena beberapa faktor. Apa yang diinginkan karyawan tidak sejalan dengan yang diberikan perusahaan. Selanjutnya indikator paling rendah

dibentuk oleh indikator niat untuk keluar dengan skor 13%. Hal ini terbilang rendah, karyawan masih sering untuk berpikir keluar dari perusahaan dan belum membulatkan niat untuk keluar dari perusahaan.

Indikator lain yang membentuk variabel *turnover intention* adalah mencari pekerjaan lain dengan skor 28% dan indikator karyawan membandingkan pekerjaan dengan skor 29%. Hal ini berarti bahwa karyawan berpikir untuk keluar dari perusahaan karena karyawan berusaha mencari pekerjaan lain dan kemudian membandingkan pekerjaannya dengan pekerjaan lain. Beberapa faktor yang perlu perusahaan tingkatkan agar karyawan tetap bertahan dan loyal ialah gaji, beban dan sistem kerja, lingkungan dan sikap atasan terhadap karyawan.

### 3. Tingkat *burnout*

Tingkat *burnout* berada pada kategori sedang. Sebanyak 66,3% karyawan PT. ISH di kota X memiliki *burnout* dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan karyawan setengah dari sampel merasa *burnout* terhadap pekerjaannya. Selanjutnya terdapat 21% karyawan yang berada pada kategori tinggi. Hal ini berarti karyawan merasa cukup lelah atas pekerjaannya. Bisa lelah karena beban kerja yang terlalu tinggi, gaji dan *reward* dari perusahaan rendah. Lalu terdapat 12,7% karyawan yang berada pada kategori rendah. Artinya sebagian besar karyawan merasa lelah dalam bekerja.

Variabel *burnout* terusun oleh beberapa indikator, setelah dilakukan perhitungan dan mendapatkan hasil. *Burnout* paling banyak disusun oleh indikator *depersonalization* dengan skor 38% artinya karyawan masih saja

menginginkan sesuatu yang tak kunjung terwujud. Menurut Maslach dan Jackson (Cherniss, 1987:137) menemukan bahwa laki-laki yang *burnout* cenderung mengalami *depersonalization*. Hal ini berhubungan dengan pekerjaan bahwa perusahaan belum memberikan sesuatu yang diinginkan oleh karyawan misalnya seperti gaji yang sesuai, fasilitas, sikap atasan dan *reward* setiap bulannya.

Selanjutnya yang terendah berada pada indikator penurunan prestasi individu dengan skor 28%. Artinya semangat dan motivasi karyawan mulai menurun. Hal ini berarti bahwa perusahaan harus meningkatkan motivasi karyawan dengan cara memberikan *reward* atas kerja kerasnya, memberikan promosi atau menaikkan gaji karyawan agar semangat dan motivasi karyawan mulai kembali baik. Dengan begitu karyawan bisa termotivasi kembali untuk berprestasi di perusahaan dan nantinya akan berdampak baik pula pada perusahaan.

Lalu untuk indikator kelelahan emosional memiliki skor 34%. Artinya karyawan mulai lelah secara psikis. Menurut Maslach dan Jackson (Cherniss, 1987:137) menemukan bahwa wanita cenderung mengalami kelelahan emosional. Hal ini berarti bahwa perusahaan perlu mengadakan liburan atau *refreshing* bersama untuk menyegarkan kembali psikis dan pikiran karyawan.

#### 4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Lebih lanjut, ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien -

0,455 dan nilai signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut didapatkan bahwa adanya pengaruh secara langsung antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Artinya jika kepuasan kerja rendah maka *turnover intention* akan tinggi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanafiah (2014) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Ketidakamanan Kerja (*Job Insecurity*) Dengan Intensi Pindah Kerja (*Turnover*) Pada Karyawan PT. Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan.

Ditemukan sebanyak 95,03% total sumbangan efektif dari tiap variabel terhadap *turnover intention*. Artinya sebanyak 4,97% variabel *turnover intention* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Indikator gaji memiliki sumbangan efektif paling banyak yaitu sebesar 48.14%. Artinya bahwa karyawan merasa lebih dari cukup dengan jumlah gaji yang diperoleh. Akan tetapi jika gaji karyawan tidak sesuai dengan harapan maka akan terjadi ketidakpuasan. Karena hal tersebut perusahaan perlu meningkatkan jumlah gaji atau memberikan *reward* kepada karyawan agar kepuasan kerja karyawan meningkat.

Menurut Handoko (2001:6) ketidakpuasan karyawan terhadap besarnya kompensasi sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pembayaran karyawan. Hasibuan (2001:121) mendukung pernyataan serupa yaitu bahwa dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, egoistik dan status sosial sehingga memperoleh kepuasan dalam bekerja. Studi lain yang dilakukan



oleh Martin & Kaufman (2013) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh kuat dalam *turnover intention*. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, akan menghasilkan suatu kerja sama yang lebih besar dan menguntungkan perusahaan. Dengan begitu kemungkinan tingkat *turnover intention* akan menurun, begitu juga sebaliknya.

Selanjutnya sumbangan efektif promosi terhadap *turnover intention* sebesar 20%. Artinya karyawan masih memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi dari perusahaan. Selanjutnya pekerjaan itu sendiri memiliki sumbangan efektif sebesar 17,4% artinya karyawan masih bisa menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Selanjutnya atasan memiliki sumbangan efektif sebesar 9,09% artinya sikap atasan memiliki pengaruh yang cukup penting untuk membuat karyawan nyaman dan puas terhadap pekerjaannya. Selanjutnya teman kerja yang memiliki sumbangan efektif paling rendah yaitu sebesar 0,4% artinya kepuasan kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh teman kerja saja, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain.

#### 5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Burnout*

Berdasarkan pengolahan data diperoleh hasil pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *burnout* dengan nilai koefisien sebesar -0,333. Nilai tersebut menunjukkan bahwa antara kepuasan kerja terhadap *burnout* memiliki pengaruh secara negatif. Artinya semakin rendah tingkat kepuasan kerja maka pengaruh terhadap *burnout* semakin tinggi. Nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan arti bahwa pengaruh yang terjadi antara kepuasan

kerja terhadap *burnout* ialah berpengaruh signifikan. Kesimpulannya jika kepuasan kerja rendah maka akan semakin tinggi tingkat *burnout*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariati (2013) bahwa hasil menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *burnout*.

Faktor utama pembentuk variabel kepuasan kerja adalah indikator atasan dengan skor 43%. Artinya sikap atasan telah menunjukkan sikap yang baik terhadap karyawan. Mampu menjadi contoh bagi karyawan dan mampu memberikan motivasi kepada karyawan dalam pekerjaan. Sedangkan faktor utama pembentuk *burnout* adalah *depersonalization* dengan skor 38%. Artinya karyawan karyawan masih saja menginginkan sesuatu yang tak kunjung terwujud. Hal ini berhubungan dengan pekerjaan bahwa perusahaan belum memberikan sesuatu yang diinginkan oleh karyawan misalnya seperti gaji yang sesuai, fasilitas, sikap atasan dan *reward* setiap bulannya.

Karyawan yang dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas-tugas dari perusahaan akan lebih produktif dan memberikan kinerja yang baik serta memiliki kepuasan kerja yang bagus. Jika perusahaan mampu memberikan *reward* atau hak-hak yang harus diterima oleh karyawan melalui hasil fasilitas, gaji atau promosi dari perusahaan. Perusahaan yang mampu melakukan hal-hal tersebut karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan mampu berkomitmen lebih lama dengan perusahaan.

Apabila kondisi emosional karyawan sedang tidak menyenangkan dan memandang pekerjaan mereka memiliki beban yang berat akan berdampak

pada hasil kerja. Ditambah pula dengan dukungan perusahaan melalui fasilitas, gaji, kompensasi pada karyawan yang rendah. Karyawan akan menunjukkan kepuasan kerja dan motivasi yang rendah dalam bekerja. Jika hal ini terjadi terus-menerus, karyawan akan stress dan lelah pada pekerjaan yang dilakukan. Bisa berdampak terjadinya sindrom *burnout*.

Menurut Leiter & Maslach (1997) salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya *burnout* ialah kurangnya apresiasi. Dalam hal ini tidak hanya dilihat dari pemberian uang tetapi hubungan yang terjalin antar karyawan serta atasan turut memberikan dampak pada karyawan. Adanya apresiasi yang diberikan oleh PT. ISH terhadap karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja yang juga merupakan nilai penting dalam menunjukkan bahwa karyawan sudah bekerja dengan baik dan merasa dirinya bernilai.

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

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisiensi sebesar 0,142 t hitung sebesar 1,689 dan nilai signifikansi sebesar  $0,139 > 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut didapatkan pengaruh langsung antara *burnout* terhadap *turnover intention* bernilai positif. Pengujian signifikansi untuk mengetahui pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* secara signifikan atau tidak ditunjukkan oleh tabel 4.11 sebesar 0,139 yang artinya lebih besar dari 0,05 maka *burnout* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* atau berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Artinya jika semakin tinggi tingkat *burnout* maka akan semakin tinggi pula *turnover intention* pada karyawan.

Hasil pengolahan data dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Muthi'a (2016) yang ia lakukan pada pada karyawan organik dan anorganik di Asuransi Syariah Bumiputera Yogyakarta bahwa *burnout* mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Ditemukan sebanyak 78,96% total sumbangan efektif dari tiap indikator terhadap *turnover intention*. Artinya sebanyak 21,04% variabel *turnover intention* dipengaruhi variabel selain *burnout* yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Indikator kelelahan emosional memiliki sumbangan efektif paling banyak yaitu sebesar 55,1%. Artinya bahwa setengah dari jumlah sampel, karyawan merasa lelah secara emosional dalam pekerjaan. Selanjutnya *depersonalization* memiliki sumbangan efektif sebesar 8,5%. Indikator tersebut memiliki sumbangan paling sedikit terhadap *turnover intention*.

Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* yaitu beban kerja yang terlalu berat dapat mengakibatkan karyawan menderita gangguan atau penyakit akibat kelelahan dalam bekerja. Hal ini biasa disebut *burnout* jika kelelahan yang dialami oleh karyawan cukup lama. Menurut Wanous (1980) dari segi gender ditemukan bahwa wanita cenderung untuk melakukan *turnover intention* dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini karena wanita cenderung mengalami kelelahan emosional. Hal ini sesuai dengan hasil sumbangan efektif yang menduduki kedua tertinggi dengan skor 34% yaitu kelelahan emosional.

#### 7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* dengan *Burnout* Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil analisa data yang telah dilakukan, diperoleh hasil secara tidak langsung terdapat pengaruh antara kepuasan kerja melalui *burnout*. Adanya *burnout* yang memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dapat memperkuat pengaruh keduanya. Artinya jika kepuasan kerja rendah dengan tingkat *burnout* yang tinggi maka akan meningkatkan *turnover intention* pada karyawan.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *burnout* sebagai variabel mediasi menjadi penguat interaksi antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Interaksi antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* secara langsung memiliki nilai yang negatif dan signifikan, berbeda halnya hasil pengaruh mediasi terhadap *turnover intention* bernilai negatif dan tidak signifikan. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil untuk menjawab hipotesis H<sub>4</sub> bahwa “terdapat secara tidak langsung pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi” dengan demikian hipotesis diterima.

Secara tidak langsung, pengaruh kepuasan kerja melalui *burnout* sebagai variabel mediasi terhadap *turnover intention* bernilai -0,709. Hal ini berbeda hasil dengan pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* tanpa melalui variabel mediasi yang menunjukkan nilai -0,455. Jika dibandingkan, hasil tersebut ditunjukkan oleh penambahan *burnout*



sebagai variabel mediasi yang berarti fungsinya sebagai penguat pengaruh antara keduanya.

Ketika kepuasan kerja karyawan rendah akan berdampak buruk bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, jika sumber daya utama penggerak perusahaan yaitu karyawan jika bermasalah, maka akan berpengaruh terhadap hasil, produktifitas dan loyalitas. Menurut Strauss dan Sayles (1981:43) kepuasan kerja itu penting bagi pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri karyawan. Seseorang yang kondisi kepuasan kerjanya tidak terpenuhi maka akan tidak pernah mencapai kematangan psikologis bahkan dapat menyebabkan frustrasi. Selain itu, kurangnya kepuasan dalam pekerjaan akan menyebabkan produktifitas rendah, semangat kerja menurun dan menyebabkan lingkungan kerja tidak sehat. Jika ketidakpuasan kerja terus terjadi dan dialami oleh sebagian karyawan, hal ini akan menyebabkan terjadinya kelelahan dalam bekerja dan *turnover*.

Ketika *burnout* kurang terkelola dengan baik kemungkinan untuk keluar dari perusahaan juga akan tinggi. Karena pertimbangan karyawan dalam memilih perusahaan lain atau tempat kerja lain kemungkinan akan lebih terjamin. Oleh karena itu *burnout* yang tinggi diperlukan kerja sama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stress tersebut. *Burnout* tersebut itulah yang berdampak pada organisasi seperti intensi keluar.

Selain itu dampak *burnout* akan memberikan pengaruh buruk pada individu yang sedang mengalaminya, Scermerhorn (2005) mengungkapkan bahwa dampak yang ditimbulkan oleh fenomena *burnout* adalah menurunnya produktifitas, dimana reaksi stres yang sangat kuat dapat

menyebabkan terjadinya *turnover*, ketidakhadiran, kesalahan-kesalahan, kecelakaan, ketidakpuasan dan menurunnya kinerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aditya dan Yohanes (2018) menunjukkan peran *burnout* sebagai variabel mediasi juga dikatakan sebagai *complementary mediation* berdasarkan penelitian yang dilakukan Zhao, Lynch, & Chen (2010). Istilah *complementary mediation* memiliki kondisi yang serupa dengan *partial mediation* (mediasi secara parsial), yaitu variabel bebas berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap variabel terikat dengan melalui variabel mediasi terduga pada responden perempuan. Karena semua kondisi terpenuhi, maka variabel *Burnout* dalam pengaruh *Job Stress* terhadap *Turnover Intention* pada responden perempuan dikatakan sebagai mediasi komplementer (*complementary mediation*).

Responden perempuan *job stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout* dan *burnout* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Pengaruh langsung *job stress* terhadap *burnout* juga positif dan signifikan. *Burnout* juga dapat memediasi pengaruh *job stress* terhadap *turnover intention*. Implikasi dari penelitian ini adalah perusahaan mungkin harus memperhatikan bagaimana memperlakukan para pekerja wanita dengan lebih cermat karena terbukti semua variabel berpengaruh signifikan baik antara *job stress*, *burnout* dan *turnover intention*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhdiyanto dan Muji Mranani (2017) yang berjudul Efek Mediasi *Burnout* Pada Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Intensi Keluar (Studi Empiris Pada Bank

Umum Wilayah Jawa Tengah). Penelitian ini mengajukan 3 (tiga) hipotesis. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis tersebut, semua hipotesis didukung. Pertama, hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif konflik pekerjaan-keluarga pada intensi keluar. Kedua, konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh pada *burnout*. Ketiga, *burnout* berpengaruh terhadap intensi keluar. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung efek mediasi *burnout* pada pengaruh konflik pekerjaan-keluarga pada intensi keluar.

Dalam hal ini rendahnya kepuasan kerja dan ketidakseimbangan gaji dengan beban kerja akan memicu *burnout* yang berakibat pada rendahnya rasa percaya diri, kinerja dan motivasi kerja sehingga karyawan akan cenderung untuk berhenti dari pekerjaannya. Walaupun secara langsung kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* seperti karyawan yang merasa hasil kerjanya kurang dihargai dan kurang mendapatkan perhatian dari perusahaan akan menimbulkan keinginan berpindah karyawan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya dengan alasan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.

Jika pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di mediasi oleh adanya *burnout* maka *turnover intention* pada perusahaan dampaknya akan lebih besar dan *burnout* juga dapat memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*, jika dibandingkan dengan pengaruh secara langsung dari kedua variabel tersebut.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa data mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. ISH di kota X, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat *turnover intention* di PT. ISH di kota X dalam kategori sedang dengan skor 71,8%. Artinya bahwa *turnover intention* di PT. ISH khususnya di bagian call center telemarketing cenderung mudah untuk berpikir keluar dari perusahaan. Hal ini dipengaruhi oleh beban kerja, fasilitas perusahaan serta gaji yang mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Beberapa faktor tersebut perlu dibenahi dalam perusahaan agar karyawan bisa loyal dan bertahan bekerja di perusahaan.
2. Tingkat kepuasan kerja di PT. ISH di kota X dalam kategori sedang dengan skor 49%. Artinya karyawan memiliki persepsi bahwa pekerjaannya dapat memberi kepuasan. Karyawan akan lebih produktif dan giat dalam bekerja. Akan tetapi setengahnya lagi masih kurang puas atas pekerjaannya. Maka dari itu, perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar produktifitas dan motivasi dalam bekerja meningkat. Yaitu dengan cara menaikkan gaji, memberikan *reward* dan sikap atasan yang selalu menghargai kerja keras karyawan.

3. Tingkat *burnout* di PT. ISH di kota X dalam kategori sedang dengan skor 66,3%. Artinya sebagian besar karyawan merasa lelah terhadap pekerjaannya. Hal ini diakibatkan oleh beban kerja yang berlebihan, kurang adanya *reward* dari perusahaan, sistem kerja yang terlalu mengikat dan sikap atasan yang acuh terhadap karyawan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. ISH di kota X dengan skor -0,455. Artinya bahwa semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* masih bisa diperkuat oleh *burnout*.
5. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *burnout* dengan skor -0,333. Artinya jika kepuasan kerja rendah maka akan berdampak karyawan menjadi lelah yang berujung *burnout*. Hal ini dipengaruhi oleh rendahnya apresiasi dari perusahaan, lingkungan sosial yang kurang baik antar karyawan maupun atasan. Sehingga yang dipikirkan karyawan hanya soal pekerjaan saja, tidak adanya hiburan yang berguna untuk mengurangi rasa lelah dan stress karyawan.
6. *Burnout* mempengaruhi *turnover intention* dengan skor 0,142 dengan taraf signifikansi  $0,139 > 0,05$ . Artinya bahwa semakin tinggi *burnout* maka akan semakin tinggi pula *turnover intention*. Karyawan merasa cukup lelah atas pekerjaannya. Hal ini akan menjadi penyebab terjadinya *turnover intention*.
7. Kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention* dengan *burnout* sebagai variabel mediasi memiliki nilai sebesar -0,709. Artinya bahwa



adanya *burnout* dapat memperkuat hubungan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. *Turnover intention* akan meningkat jika *burnout* meningkat pula. Hal ini akan masih terjadi jika kepuasan kerja rendah.

## B. Saran

1. Bagi pihak perusahaan
  - a. Tingkat kepuasan kerja sudah cukup baik khususnya pada indikator gaji, namun masih perlu meningkatkan indikator teman kerja. Karyawan akan merasa puas dan nyaman terhadap pekerjaannya karena apa yang ia inginkan sesuai dengan apa yang diberikan perusahaan khususnya mengenai jumlah gaji. Akan tetapi disisi lain lingkungan sosial seperti teman kerja perlu ditingkatkan, agar karyawan bisa bekerja sama bersosialisasi dengan baik.
  - b. Hampir seluruh karyawan merasa lelah atas pekerjaannya. Kelelahan emosional yang paling tinggi dirasakan oleh karyawan. Maka dari itu, perusahaan perlu mengadakan libur bersama sebagai ajang untuk *refreshing* bersama. Agar psikis dan pikiran karyawan mulai segar kembali, hubungan antar karyawan maupun atasan juga baik dan bisa kembali bekerja secara produktif.
  - c. Berpikir untuk keluar dari perusahaan dirasakan oleh hampir seluruh karyawan. Beberapa hal yang perlu dibenahi oleh

perusahaan ialah membuat nyaman karyawan dengan cara memberi fasilitas kerja yang layak, gaji yang sesuai dengan beban kerja dan memberikan *reward* kepada karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Penelitian menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* secara langsung. Maka perlu memperhatikan beberapa indikator yang dipakai. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan variabel bebas lain untuk melihat pengaruh-pengaruh yang terjadi seperti kinerja, *work-life balance*, stress kerja dan kepemimpinan.
- b. Tidak ditemukan pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap *burnout*. Maka perlu memperhatikan indikator kepuasan kerja atau *burnout* selanjutnya.
- c. Memilih perusahaan selain BUMN dalam penelitian selanjutnya atau tempat penelitian seperti pada instansi pemerintah, lembaga yang lainnya.



# DAFTAR PUSTAKA

## Daftar Pustaka

- Anggraita, Tofan Rizki. (2017). *Hubungan antara burnout dan kepuasan kerja dengan Intensi turnover pada karyawan PT. Hanil Indonesia*. Universitas Muhammadiyah Surakarta: Fakultas Psikologi
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Aid al-qami. (2007). *Tafsir Muyassar*. Penerj, tim Qisthi Press. Jakarta: Qisthi Press.
- Baron, R. dan Greenberg, J. (2008). *Behavior in Organization: Personal International Edition*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Bluedorn ,Carol. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and *Turnover Intentions* of professional accountants. *Managerial Auditing Journal* ,16 (4 ):234-245.
- Danfar, 10 April 2009, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja. (Online) <http://dansite.wordpress.com>, diakses pada 1 Maret 2019. 21.30
- El-Sakka, N. (2016). The relationship between Person-Organization Fit, *burnout*, and *turnover* Intention among CIC academic staff. *The Business & Management Review*, 7(2), 53.
- Ferdinan, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang:UNDIP
- Fajriani, Arie dan Dovi S. 2015. *Pengaruh Beban Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan:Efek Mediasi Burnout*. Jurnal Ekonomi, Vol 3 (1) 74-79
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, S. P. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Handoko, H. T. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Harrison, S. (2013). *Exploring burnout and turnover intentions of frontline grocery employees in western new york* (Order No. 3578577). Available from ABI/INFORM Collection. (1499833148).

- Hernowo, R. P. A., Nanan S., Henni D. (2018). *The Influence Of Burnout And Work Satisfaction To Turnover Intention Among Contract Nurses At Bandung City General Hospital, Indonesia*. International Journal of Economics, 5(5), 453-454.
- Harnoto. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prehallindo
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Izzo, J. (1987). *Organizational Behavior*. Mc. Graw Hill, New York.
- Isni, Nurul Annisa Siregar. (2015). *Faktor-Faktor yang Berhubungan Dengan Keinginan Pindah Kerja (Turnover Itention) Perawat di Rumah Sakit Sehat Terpadu DD Tahun 2014*. Skripsi. UIN Syarif Hidayatullah: Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan
- Istijanto, M.M. (2006). *Riset Sumber Daya Manusia (Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kristiana, B., Pritama N.a., & Yusuf, M. (2016). *Hubungan Antara Job Insecurity Dan Bo=Urnout Dengan Intense Turnover Pada Karyawan Bagian III PT. Dan Liris Sukoharjo*. Jurnal Ilmiah Psikologi Candrawijaya, 5(4), 273-287.
- Kardiawan R. & Budiono. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Stress Kerja dan Burnout Terhadap Turnover Intention Pada PT. Lotus Indah Textile Industries Kabupatean Nganjuk*. Jurnal Ilmu Manajemen, 6(4), hlm.1
- Leiter, M. P., dan Maslach, C. (2005). *Organizational intervention to alleviate Burnout and built engagement with work*. In . C. L. Cooper (Ed), *Handbook of Strees medicine and health 2nd ed. (171-189)*. CRC Press LLc, Boca Raton, FL
- Lia Witasari. (2011). "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisational terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang)". *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Maslach, C dan Jackson, S. E. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*. Journal of Occupational Behavior



- Muhdiyanto dan Muji M., (2017). *Efek Mediasi Burnout Pada Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Intensi keluar (Studi Empiris Pada Bank Umum Wilayah Jawa Tengah)*. E-Jurnal, Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mobley, W. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya*. (Terjemahan Nurul Iman). Jakarta: PT. Pustaka Bianaman Pressindo
- Martono, Nanang. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Rajawali Pers
- Mariati. (2013). *Pengaruh Work-Life Balance & Kepuasan Kerja Terhadap Burnout*. Tesis. Fakultas Ekonomi: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *burnout*. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Muhammad Al-Mad'u Ba'bad Al-Manawi. 1391 H01972 M, Kitab Faidlul Qodir syarah kitab Jami' As-sogir. Surabaya: Darul Fikr
- Nugroho, Wahyu. (2009). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Kontrak Universitas Islam Negeri (UIN) Malang*. Skripsi (tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Novliadi, F. (2007). *Intensi turnover karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan kerja*. Tugas Fungsional Tenaga Pengajar. Program Studi Psikologi Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Pines, A dan maslach, C. (1993). *Characteristic of Staff burnout in mental Health settings, Hospital and community psychiatry*. Barkele: University of California.
- Prihyugianto, Irawati. (2002). *Factor-faktor yang mempengaruhi sikap terhadap perilaku seksual pra nikah pada remaja di Indonesia*. BKKBN
- Prasetyowati, Eka Anggarini. 2018. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam: Institut Agama Islam Negeri Salatiga

- Rahmawati, Yunita. 2013. *Hubungan Antara Stress Kerja Dengan Burnout Pada Karyawan Bagian Operator PT. Bukit Makmur Mandiri Utama*. Skripsi, Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Ramasari, P. F., 2014. “*Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Outsourcing Kisel Di Pt. Telkomsel Regional Jawa Barat*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Telkom: Bandung
- Rismayanti R. D., Mochamad Al Musadieq & Aini, E. K. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang*. Jurnal Administrasi Bisnis, 61(2).
- Riggio, E. R. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (6<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Education
- Robbins, S.P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*(9<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Spector, P. E. (2008). *Industrial and organizational Psychology* (5<sup>th</sup> ed). New Jersey: Jhon Wiley and Sonds
- Sianipar, R. A., Haryanti, K. (2014). *Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Intense Turnover Pada Karyawan Bidang Produksi CV. X*. psikodemensia, 13(1). 98-114.
- Sullifan, Irene G. (1989). *Burnout- A Study of a Psychiatric Center*. The Haworth press, Inc. New York.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ke-3*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta: Bandung.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Jogjakarta: Andi Ovset.
- Suharsaputra, Uhar. (2012). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan*. Bandung: PT. Refika Aditama

- Syara, Noer Intan. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dan Intensi KeluarKaryawan Pada Pt Bprs Bangun Drajat Warga Yogyakarta*. Skripsi. Fakultas Agama Islam: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Tamini, B. K., & Kord, B. (2011). *Burnout components as predictors of job & life satisfaction of university employees*. *Indian Journal of Industrial Relations*, 126-137
- Umar, Husein. (2003). *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta:PT. Bumi Aksara, h.53
- Visser, M. R. M., Smets, E. M. A., Oort, F. J., & Hanneke C J M de,Haes. (2003). *Stress, satisfaction and burnout among dutch medical specialists*. *Canadian Medical Association.Journal*, 168(3), 271-5.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A., (1992). *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Richard D. Irwin Inc. Homewood: Illinois.
- Waruwu, A. W. dan Yohanes A. B. N. (2018). *Pengaruh Job Stres Terhadap TurnoverIntention Dengan Burnout Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Kantor Pusat Bpjs Kesehatan*. Jurnal. Jakarta: Universitas Tarumanegara
- Wahyuni, A. S, Yulvi Z., Ruslin A. 2014. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi*. E-Jurnal Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Vol No.8 (2)
- Winarsunu, T. (2015). *Statistik Dalam Penelitian Psikologi Pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Yusuf, Muri. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (4<sup>th</sup> ed). Jakarta: Prenada Media.
- Yuda, I. B. D. P. & I Komang A. (2017). *Pengaruh kepuasan kerja dan stress Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Hotel Holiday INN Express*. E-Jurnal Manajemen Unud, 6(10), hlm.1

Zeffane, R. (1994). *Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach*. *International Journal of Manpower* , vol. 15 no. 9, 1–14.

Zaman, Andie Kamarus. (2007). *Hubungan antara burnout dengan kualitas pelayanan perawat rumah sakit umum daerah Kabupaten Tangerang*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.





# LAMPIRAN



## Lampiran

### Lampiran 1 Skala Penelitian

#### SKALA PENELITIAN

##### Identitas Responden

Nama :  
 Usia :  
 Jenis Kelamin : 1) Laki-laki                      2) Perempuan  
 Pend. Terakhir : 1) SMK/SMA/MA              2) D1/D3              3) S1  
 Lama Bekerja :  
 Jabatan ( Divisi ) :

##### Petunjuk Pengisian

- a. Berikan tanda check list ( √ ) pada kolom jawaban dibawah ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan
- b. Pilihan jawaban meliputi **SS** (Sangat Setuju), **S** (Setuju), **TS** (Tidak Setuju) dan **STS** (Sangat Tidak Setuju)  
 Contoh : Saya adalah seorang Karyawan Telkom

| SS | S | TS | STS |
|----|---|----|-----|
| √  |   |    |     |
|    |   |    |     |
|    |   |    |     |

- c. Jika ingin memperbaiki jawaban yang salah, beri tanda silang ( x ) dikotak yang salah, kemudian beri tanda check list (√) pada kotak yang benar
- d. Dimohon agar seluruh pernyataan diisi

### A. Pernyataan yang berhubungan dengan Kepuasan Kerja

| No  | Pernyataan  | SS | S | TS | STS |
|-----|---|----|---|----|-----|
| 1.  | Saya bekerja sesuai dengan keahlian yang saya miliki                                    |    |   |    |     |
| 2.  | Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan <i>job desk</i> yang diberikan                |    |   |    |     |
| 3.  | Atasan selalu melibatkan saya dalam setiap kegiatan                                     |    |   |    |     |
| 4.  | Banyak peraturan kantor yang membuat saya tidak nyaman untuk bekerja                    |    |   |    |     |
| 5.  | Atasan selalu menghargai hasil pekerjaan karyawan                                       |    |   |    |     |
| 6.  | Saya selalu menerima penghargaan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik            |    |   |    |     |
| 7.  | Saya merasa hasil kerja keras saya tidak sesuai dengan harapan atasan                   |    |   |    |     |
| 8.  | Atasan bisa menjadi contoh dalam hal kedisiplinan dalam bekerja                         |    |   |    |     |
| 9.  | Saya selalu mendapatkan bimbingan dan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan dari atasan |    |   |    |     |
| 10. | Atasan mampu memberikan contoh cara menangani <i>customer</i> dengan baik               |    |   |    |     |
| 11. | Saya merasa atasan tidak mampu memberi contoh <i>attitude</i> kerja yang baik           |    |   |    |     |
| 12. | Rekan kerja bisa diajak kerja sama dengan baik  |    |   |    |     |
| 13. | Rekan kerja saya sulit untuk diajak kerja sama dalam hal pekerjaan                      |    |   |    |     |
| 14. | Saya sering saling sapa dengan rekan kerja jika bertemu                                 |    |   |    |     |
| 15. | Rekan kerja saya dapat dipercaya dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan         |    |   |    |     |
| 16. | Rekan kerja terkadang mau mendengarkan keluh kesah saya dalam masalah pekerjaan         |    |   |    |     |
| 17. | Saya kurang menikmati bekerja dengan teman-teman kerja                                  |    |   |    |     |
| 18. | Promosi jabatan yang diberikan sesuai dengan harapan saya                               |    |   |    |     |
| 19. | Saya merasa kesempatan untuk karir yang lebih tinggi sulit untuk dicapai                |    |   |    |     |
| 20. | Promosi sering terjadi di perusahaan saya   |    |   |    |     |
| 21. | Gaji yang saya peroleh sesuai dengan beban kerja yang diberikan                         |    |   |    |     |
| 22. | Gaji yang saya peroleh sesuai dengan harapan  |    |   |    |     |
| 23. | Gaji yang saya terima membuat saya semangat dalam bekerja                               |    |   |    |     |
| 24. | Perusahaan memberikan gaji sesuai dengan kinerja saya                                   |    |   |    |     |

|     |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|
| 25. | Perusahaan pelit dalam memberikan bonus (target pekerjaan) kepada karyawan |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|

### B. Pernyataan yang berhubungan dengan *Turnover Intention*

| No | Pernyataan  | SS | S | TS | STS |
|----|---|----|---|----|-----|
| 1. | Saya masih ingin bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang lama |    |   |    |     |
| 2. | Saya dalam waktu dekat berniat untuk meninggalkan perusahaan ini        |    |   |    |     |
| 3. | Saya tidak mempunyai niat untuk mencari pekerjaan lain                  |    |   |    |     |
| 4. | Saya akan mencari pekerjaan lain secepatnya                             |    |   |    |     |
| 5. | Saya merasa pekerjaan telemarketing sudah cukup baik                    |    |   |    |     |
| 6. | Saya melihat peluang kerja yang lebih baik di perusahaan lain           |    |   |    |     |
| 7. | Saya tidak pernah berpikir untuk keluar dari perusahaan                 |    |   |    |     |
| 8. | Saya pernah berpikir untuk berhenti bekerja di perusahaan ini           |    |   |    |     |

### C. Pernyataan yang berhubungan dengan *Burnout*

| No | Pernyataan  | SS | S | TS | STS |
|----|---|----|---|----|-----|
| 1. | Saya puas dengan dengan hasil kerja keras saya selama ini                     |    |   |    |     |
| 2. | Saya merasa tidak ada yang bisa dibanggakan dari pekerjaan saya               |    |   |    |     |
| 3. | Saya selalu gagal dalam mencapai target                                       |    |   |    |     |
| 4. | Saya tidak menjaga dengan baik alat dan perlengkapan kantor                   |    |   |    |     |
| 5. | Saya malas membalas sapaan dari rekan kerja saya                              |    |   |    |     |
| 6. | Saya tidak peduli dengan apa yang terjadi di lingkungan kerja saya            |    |   |    |     |
| 7. | Saya selalu membantu rekan kerja saya saat menghadapi kesulitan saat bekerja  |    |   |    |     |
| 8. | Saya dengan mudahnya mengajak <i>customer</i> untuk membeli produk perusahaan |    |   |    |     |
| 9. | Saya terkadang malas menjelaskan semua produk perusahaan ke <i>customer</i>   |    |   |    |     |

|     |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|
| 10. | Saya selalu menggunakan bahasa yang baik dan benar saat berkomunikasi dengan <i>customer</i>   |  |  |  |  |
| 11. | Saya selalu bersemangat saat bekerja   |  |  |  |  |
| 12. | Saya sering tidak fokus saat bekerja   |  |  |  |  |
| 13. | Saya merasa selalu ingin cepat pulang saat tengah bekerja                                      |  |  |  |  |
| 14. | Badan saya terasa segar setiap akan berangkat kerja  |  |  |  |  |
| 15. | Saya merasa pekerjaan saya mudah untuk diselesaikan  |  |  |  |  |
| 16. | Saya mudah lelah saat bekerja  |  |  |  |  |
| 17. | Saya merasa akhir-akhir ini mudah marah  |  |  |  |  |
| 18. | Saya selalu terbayang beban pekerjaan saat menjelang tidur                                     |  |  |  |  |
| 19. | Saya merasa tidak berprestasi dalam pekerjaan menjadi telemarketing                            |  |  |  |  |
| 20. | Saya beruntung bisa bekerja perusahaan ini   |  |  |  |  |
| 21. | Saya selalu memperbaiki kesalahan saya saat bekerja  |  |  |  |  |
| 22. | Saya selalu menggunakan SOP telemarketing yang baik dalam berkomunikasi dengan <i>customer</i> |  |  |  |  |
| 23. | Saya merasa malas setiap kali berangkat bekerja  |  |  |  |  |
| 24. | Saya selalu berhasil dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan                            |  |  |  |  |
| 25. | Saya akan terus berusaha untuk memenuhi target dalam pekerjaan                                 |  |  |  |  |
| 26. | Saya tidak menghiraukan tentang prestasi kerja   |  |  |  |  |

**Terima Kasih Atas Kerjasamanya**

**Selamat Beraktifitas Kembali**

## Lampiran 2 Tabulasi Data

### 1. Kepuasan Kerja

| S  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | Jumlah | Kategori |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|----------|--------|
| 1  | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3      | 77       | Tinggi |
| 2  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3      | 78       | Tinggi |
| 3  | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 4  | 1  | 3  | 2  | 3  | 66     | Tinggi   |        |
| 4  | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3  | 1  | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1      | 54       | Rendah |
| 5  | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 59     | Rendah   |        |
| 6  | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1  | 72     | Sedang   |        |
| 7  | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 2  | 3  | 65     | Sedang   |        |
| 8  | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4  | 3  | 4  | 1  | 4  | 4  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 4  | 1  | 58     | Rendah   |        |
| 9  | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 68     | Sedang   |        |
| 10 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4  | 2  | 4  | 1  | 3  | 3  | 4  | 2  | 4  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 1  | 67     | Sedang   |        |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 68     | Tinggi   |        |
| 12 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 66     | Sedang   |        |
| 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 52     | Rendah   |        |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 68     | Tinggi   |        |
| 15 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 61     | Rendah   |        |
| 16 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2      | 55       | Rendah |
| 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 68     | Sedang   |        |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 68     | Sedang   |        |
| 19 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1  | 4  | 1  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 2  | 4  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 4  | 54     | Rendah   |        |
| 20 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 1  | 50     | Rendah   |        |
| 21 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 1  | 3  | 3  | 3  | 77     | Tinggi   |        |
| 22 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 82     | Tinggi   |        |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 75     | Sedang   |        |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| 24 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 74 | Sedang |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 71 | Sedang |
| 26 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 77 | Tinggi |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 68 | Sedang |
| 28 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 75 | Tinggi |
| 29 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 81 | Tinggi |
| 30 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 75 | Sedang |
| 31 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 79 | Tinggi |
| 32 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 51 | Rendah |
| 33 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 70 | Tinggi |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 60 | Rendah |
| 35 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 67 | Rendah |
| 36 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 73 | Tinggi |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 67 | Sedang |
| 38 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 68 | Sedang |
| 39 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 75 | Sedang |
| 40 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 54 | Rendah |
| 41 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 55 | Rendah |
| 42 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 73 | Tinggi |
| 43 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 70 | Tinggi |
| 44 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 70 | Tinggi |
| 45 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 75 | Tinggi |
| 46 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 74 | Tinggi |
| 47 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 68 | Sedang |
| 48 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 68 | Sedang |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 73 | Tinggi |
| 50 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 82 | Tinggi |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|--------|
| 51 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 77 | Tinggi |        |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 80 | Tinggi |        |
| 53 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 79 | Tinggi |        |
| 54 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 66 | Sedang |        |
| 55 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 74 | Tinggi |        |
| 56 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 70 | Tinggi |        |
| 57 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 69 | Sedang |        |
| 58 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 69 | Sedang |        |
| 59 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 77 | Tinggi |        |
| 60 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 77 | Tinggi |        |
| 61 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 67 | Sedang |        |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 79 | Tinggi |        |
| 63 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 75 | Tinggi |        |
| 64 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 78 | Tinggi |        |
| 65 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 78 | Tinggi |        |
| 66 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 76 | Tinggi |        |
| 67 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 77 | Tinggi |        |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 80     | Tinggi |
| 69 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 73 | Tinggi |        |
| 70 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 75 | Tinggi |        |
| 71 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 75 | Tinggi |        |
| 72 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 53 | Rendah |        |
| 73 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 66 | Sedang |        |
| 74 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 67 | Sedang |        |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 74 | Tinggi |        |
| 76 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 62 | Sedang |        |
| 77 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 63 | Sedang |        |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| 78  | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 75 | Tinggi |
| 79  | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 43 | Rendah |
| 80  | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 37 | Rendah |
| 81  | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 64 | Tinggi |
| 82  | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 65 | Tinggi |
| 83  | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 72 | Tinggi |
| 84  | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 62 | Sedang |
| 85  | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 46 | Sedang |
| 86  | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 69 | Sedang |
| 87  | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 65 | Sedang |
| 88  | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 56 | Rendah |
| 89  | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 63 | Sedang |
| 90  | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 65 | Sedang |
| 91  | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 79 | Tinggi |
| 92  | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 51 | Rendah |
| 93  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 70 | Sedang |
| 94  | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 60 | Rendah |
| 95  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 67 | Sedang |
| 96  | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 73 | Sedang |
| 97  | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 67 | Sedang |
| 98  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 68 | Sedang |
| 99  | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 75 | Sedang |
| 100 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 54 | Rendah |
| 101 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 77 | Sedang |
| 102 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 80 | Tinggi |
| 103 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 79 | Sedang |
| 104 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 66 | Sedang |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| 105 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 74 | Sedang |
| 106 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 70 | Sedang |
| 107 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 69 | Sedang |
| 108 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 69 | Sedang |
| 109 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 77 | Sedang |
| 110 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 77 | Sedang |

## 2. Turnover Intention

| S  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Jumlah | Kategori |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|----------|
| 1  | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 23     | Sedang   |
| 2  | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23     | Sedang   |
| 3  | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24     | Sedang   |
| 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 29     | Tinggi   |
| 5  | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 29     | Tinggi   |
| 6  | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 25     | Sedang   |
| 7  | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 29     | Tinggi   |
| 8  | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 27     | Tinggi   |
| 9  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22     | Rendah   |
| 10 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22     | Rendah   |
| 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22     | Rendah   |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 22     | Rendah   |
| 13 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 23     | Sedang   |
| 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22     | Rendah   |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 23     | Tinggi   |
| 16 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 21     | Rendah   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| 17 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 24 | Sedang |
| 18 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 22 | Rendah |
| 19 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 26 | Tinggi |
| 20 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 | Tinggi |
| 21 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 25 | Sedang |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23 | Sedang |
| 23 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Sedang |
| 24 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 23 | Sedang |
| 25 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 | Sedang |
| 26 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 22 | Rendah |
| 27 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | Sedang |
| 28 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 23 | Sedang |
| 29 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 24 | Sedang |
| 30 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 18 | Rendah |
| 31 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 21 | Sedang |
| 32 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 29 | Tinggi |
| 33 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 24 | Sedang |
| 34 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 28 | Tinggi |
| 35 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| 36 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 25 | Sedang |
| 37 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 23 | Sedang |
| 39 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 19 | Rendah |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 30 | Tinggi |
| 41 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 21 | Rendah |
| 42 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | Rendah |
| 43 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| 44 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 25 | Sedang |
| 46 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 21 | Rendah |
| 47 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| 48 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Sedang |
| 49 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | Rendah |
| 50 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| 51 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| 52 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| 53 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Rendah |
| 54 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 22 | Rendah |
| 55 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| 56 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 24 | Sedang |
| 57 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | Rendah |
| 58 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | Rendah |
| 59 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | Sedang |
| 60 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 25 | Sedang |
| 61 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 23 | Sedang |
| 62 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 28 | Tinggi |
| 63 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 26 | Sedang |
| 64 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 26 | Sedang |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 28 | Tinggi |
| 66 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| 67 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 | Tinggi |
| 68 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 23 | Sedang |
| 69 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 20 | Rendah |
| 70 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 25 | Sedang |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| 71 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 25 | Sedang |
| 72 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 29 | Tinggi |
| 73 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 20 | Rendah |
| 74 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| 75 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 26 | Sedang |
| 76 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 28 | Tinggi |
| 77 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| 78 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| 79 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 29 | Tinggi |
| 80 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 23 | Sedang |
| 81 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 26 | Sedang |
| 82 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Rendah |
| 83 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 20 | Rendah |
| 84 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 27 | Tinggi |
| 85 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 26 | Sedang |
| 86 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 23 | Sedang |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 22 | Sedang |
| 88 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 24 | Sedang |
| 89 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| 90 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | Rendah |
| 91 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 22 | Rendah |
| 92 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 29 | Tinggi |
| 93 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 23 | Sedang |
| 94 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 28 | Tinggi |
| 95 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| 96 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 26 | Sedang |
| 97 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|
| <b>98</b>  | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 21 | Rendah |
| <b>99</b>  | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 18 | Rendah |
| <b>100</b> | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 30 | Tinggi |
| <b>101</b> | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| <b>102</b> | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| <b>103</b> | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| <b>104</b> | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 | Rendah |
| <b>105</b> | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| <b>106</b> | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 20 | Rendah |
| <b>107</b> | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 22 | Rendah |
| <b>108</b> | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 21 | Rendah |
| <b>109</b> | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 23 | Sedang |
| <b>110</b> | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 24 | Sedang |

3. Burnout

| S  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | Jumlah | Kategori |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|----------|--------|
| 1  | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 39     | Sedang   |        |
| 2  | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 41     | Sedang   |        |
| 3  | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 1  | 2  | 3  | 63     | Tinggi   |        |
| 4  | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 4  | 4  | 1  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 76     | Tinggi   |        |
| 5  | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 1  | 1  | 4  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 62     | Tinggi   |        |
| 6  | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3  | 2  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 52     | Tinggi   |        |
| 7  | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 50     | Tinggi   |        |
| 8  | 1 | 4 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 1  | 1  | 1  | 4  | 2  | 2  | 1  | 4  | 57     | Tinggi   |        |
| 9  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 66     | Tinggi   |        |
| 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 61     | Tinggi   |        |
| 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 67     | Tinggi   |        |
| 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 58     | Tinggi   |        |
| 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 2  | 68     | Tinggi   |        |
| 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 55     | Tinggi   |        |
| 15 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 4  | 66     | Tinggi   |        |
| 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3  | 1  | 3  | 1  | 1  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 61     | Tinggi   |        |
| 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 67     | Tinggi   |        |
| 18 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 67     | Tinggi   |        |
| 19 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 4  | 4  | 1  | 62     | Tinggi   |        |
| 20 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 4  | 67     | Tinggi   |        |
| 21 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3  | 2  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 73     | Tinggi   |        |
| 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 3  | 2  | 1  | 38     | Rendah   |        |
| 23 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 52     | Tinggi   |        |
| 24 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 4  | 3  | 1  | 2      | 68       | Tinggi |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|--------|
| 25 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 61 | Tinggi |        |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 50 | Tinggi |        |
| 27 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 67 | Tinggi |        |
| 28 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 44 | Sedang |        |
| 29 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 35 | Tinggi |        |
| 30 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 60 | Tinggi |        |
| 31 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 37 | Tinggi |        |
| 32 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 53 | Tinggi |        |
| 33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 47     | Sedang |
| 34 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 51 | Tinggi |        |
| 35 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 64 | Tinggi |        |
| 36 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 38 | Sedang |        |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 55 | Tinggi |        |
| 38 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 58 | Tinggi |        |
| 39 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 38 | Sedang |        |
| 40 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 64 | Tinggi |        |
| 41 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 59 | Tinggi |        |
| 42 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2  | 54     | Tinggi |
| 43 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 56     | Tinggi |
| 44 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 54 | Tinggi |        |
| 45 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 53 | Tinggi |        |
| 46 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 51 | Tinggi |        |
| 47 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 54 | Tinggi |        |
| 48 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 54 | Tinggi |        |
| 49 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 53 | Tinggi |        |
| 50 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 47 | Sedang |        |
| 51 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 55 | Tinggi |        |



|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |        |        |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|--------|--------|
| 52 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 52 | Tinggi |        |        |
| 53 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 55     | Tinggi |        |
| 54 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 56     | Tinggi |        |
| 55 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 54     | Tinggi |        |
| 56 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 59     | Tinggi |        |
| 57 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 62     | Tinggi |        |
| 58 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 59     | Tinggi |        |
| 59 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 52     | Tinggi |        |
| 60 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 52     | Tinggi |        |
| 61 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 64     | Tinggi |        |
| 62 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 57     | Tinggi |        |
| 63 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 59     | Tinggi |        |
| 64 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 53     | Tinggi |        |
| 65 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 59     | Tinggi |        |
| 66 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 46     | Sedang |        |
| 67 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 54     | Tinggi |        |
| 68 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 52     | Tinggi |        |
| 69 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 56     | Tinggi |        |
| 70 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 70     | Tinggi |        |
| 71 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 67     | Tinggi |        |
| 72 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 64 | Tinggi |        |        |
| 73 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 59     | Tinggi |        |
| 74 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 56     | Tinggi |        |
| 75 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 4      | 44     | Sedang |
| 76 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 54     | Tinggi |        |
| 77 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 58     | Tinggi |        |
| 78 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 36 | Sedang |        |        |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |        |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|--------|
| 79  | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4  | 48     | Sedang |
| 80  | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 59 | Tinggi |        |
| 81  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4  | 59     | Tinggi |
| 82  | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3  | 62     | Tinggi |
| 83  | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 62     | Tinggi |
| 84  | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2  | 48     | Sedang |
| 85  | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3  | 55     | Tinggi |
| 86  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 43 | Sedang |        |
| 87  | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2  | 53     | Tinggi |
| 88  | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1  | 45     | Sedang |
| 89  | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4  | 62     | Tinggi |
| 90  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 67     | Tinggi |
| 91  | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 37     | Sedang |
| 92  | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 53     | Tinggi |
| 93  | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1  | 47     | Sedang |
| 94  | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 51     | Tinggi |
| 95  | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2  | 64     | Tinggi |
| 96  | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 38     | Rendah |
| 97  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 55     | Tinggi |
| 98  | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3  | 58     | Tinggi |
| 99  | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3  | 38     | Rendah |
| 100 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2  | 64     | Tinggi |
| 101 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 55     | Tinggi |
| 102 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 52     | Tinggi |
| 103 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 55     | Tinggi |
| 104 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 56     | Tinggi |
| 105 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2  | 54     | Tinggi |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |        |        |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------|--------|
| <b>106</b> | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2  | 59     | Tinggi |
| <b>107</b> | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 62 | Tinggi |        |
| <b>108</b> | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 59 | Tinggi |        |
| <b>109</b> | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 52 | Tinggi |        |
| <b>110</b> | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 52 | Tinggi |        |



### Lampiran 3 HASIL CVR

#### 1. Skala Kepuasan Kerja

| No. | Indikator | Prediktor                                     | Item   | Ne | N | CVR  | Keterangan     |
|-----|-----------|---|--|----|---|------|----------------|
| 1.  | Pekerjaan | Keterampilan atau keahlian                    | Saya bekerja sesuai dengan keahlian yang saya miliki (F)                                 | 4  | 5 | 0,6  | Esensial       |
| 2.  |           |   | Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan <i>job desk</i> yang diberikan (F) | 4  | 5 | 0,6  | Esensial       |
| 3.  |           |   | Saya merasa tugas-tugas di kantor tidak dijelaskan dengan baik (UF)                      | 2  | 5 | -0,2 | Tidak Esensial |
| 4.  |           | Dianggap keberadaannya                        | Atasan saya sangat peduli kepada saya (F)  | 4  | 5 | 0,6  | Esensial       |
| 5.  |           |   | Saya selalu diajak untuk berdiskusi dalam hal pekerjaan dengan atasan saya (F)           | 5  | 5 | 1    | Esensial       |
| 6.  |           |   | Atasan saya selalu cuek dengan pekerjaan saya (UF)                                       | 3  | 5 | 0,2  | Tidak Esensial |
| 7.  |           | Tingkat kesulitan atau target dalam pekerjaan | Saya merasa target <i>costomer</i> yang harus saya peroleh tidak terlalu banyak (F)      | 3  | 5 | 0,2  | Tidak Esensial |
| 8.  |           |   | Saya merasa peraturan di kantor ini yang membuat saya tidak nyaman (UF)                  | 5  | 5 | 1    | Esensial       |
| 9.  |           |   | Saya merasa  | 3  | 5 | 0,2  | Tidak          |

|     |        |                                |  |   |   |     |                |
|-----|--------|--------------------------------|--|---|---|-----|----------------|
|     |        |                                | terlalu banyak teknis yang harus dilakukan saat bertelepon dengan <i>customer</i> (UF) |   |   |     | Esensial       |
| 10. | Atasan | Meghargai kerja keras karyawan | Saya merasa kerja keras saya dihargai oleh atasan (F)                                  | 4 | 5 | 0,6 | Esensial       |
| 11. |        |                                | Saya selalu menerima penghargaan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik (F)       | 5 | 5 | 1   | Esensial       |
| 12. |        |                                | Saya merasa hasil kerja keras saya tidak sesuai dengan harapan atasan (UF)             | 5 | 5 | 1   | Esensial       |
| 13  |        |                                | Saya merasa hasil pekerjaan saya selalu buruk dihadapan atasan (UF)                    | 4 | 5 | 0,6 | Esensial       |
| 14. |        | Mampu menjadi figur            | Saya merasa atasan saya bisa menjadi <i>figure</i> yang baik dalam pekerjaan saya (F)  | 4 | 5 | 0,6 | Esensial       |
| 15. |        |                                | Saya merasa hubungan atasan dengan karyawan terjalin dengan baik (F)                   | 3 | 5 | 0,2 | Tidak Esensial |
| 16. |        |                                | Saya selalu mendapatkan bimbingan dan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan dari       | 4 | 5 | 0,6 | Esensial       |



|     |             |                                   |  |   |   |     |          |
|-----|-------------|-----------------------------------|--|---|---|-----|----------|
|     |             |                                   | atasan (F)   |   |   |     |          |
| 17. |             |                                   | Atasan saya bisa menjadi contoh yang baik dalam pekerjaan (F)                      | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 18. |             |                                   | Saya merasa sikap atasan saya tidak cocok untuk dicontoh (UF)                      | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 19. |             |                                   | Saya merasa atasan tidak mampu memberi contoh <i>attitude</i> kerja yang baik (UF) | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 20. | Teman kerja | Kerja sama antar karyawan         | Saya merasa kerja sama antar karyawan terjalin dengan baik (F)                     | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 21. |             |                                   | Saya merasa rekan kerja saya sulit untuk diajak kerja sama (UF)                    | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 22. |             |                                   | Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan bersifat individual (UF)                   | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 23. |             | Hubungan informal dengan karyawan | Saya sering saling sapa jika bertemu rekan kerja (F)                               | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 24. |             |                                   | Saya selalu berkumpul dengan rekan kerja saat jam istirahat (F)                    | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 25. |             |                                   | Terkadang saya malas jika terus-menerus berkumpul dengan                           | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |

|     |         |   |   |   |   |     |          |
|-----|---------|---|---|---|---|-----|----------|
|     |         |   | rekan kerja di kantor (UF)  |   |   |     |          |
| 26. |         |   | Saya tidak menyukai beberapa rekan kerja saya di kantor (UF)                  | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 27. | Promosi | Adanya kesempatan untuk peningkatan karir | Saya merasa promosi jabatan yang diberikan sesuai dengan harapan saya (F)     | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 28. |         |   | Saya merasa kesempatan untuk karir yang lebih tinggi sulit untuk dicapai (UF) | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 29. |         |   | Saya merasa promosi jabatan sulit untuk saya dapatkan (UF)                    | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 30. | Gaji    | Upah atau gaji yang diberikan             | Gaji yang saya peroleh sesuai dengan beban kerja yang diberikan (F)           | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 31. |         |   | Gaji yang saya peroleh sesuai dengan harapan (F)                              | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 32. |         |   | Gaji yang saya terima membuat saya semangat dalam bekerja (F)                 | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 33. |         |   | Saya merasa gaji yang saya peroleh tidak sesuai dengan jam kerja (UF)         | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 34. |         |   | saya merasa perusahaan pelit dalam  | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | memberikan bonus (target pekerjaan) kepada karyawan (UF) |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

## 2. Skala *Turnover Intention*

| No. | Indikator                        | Prediktor  | Item   | Ne | N | CVR | Keterangan |
|-----|----------------------------------|--|--|----|---|-----|------------|
| 1.  | Niat untuk keluar                | Keinginan untuk meninggalkan perusahaan                                | Saya masih ingin bekerja di perusahaan ini dalam jangka waktu yang lama (UF) | 4  | 5 | 0,6 | Esensial   |
| 2.  |                                  |  | Saya tidak ada niat untuk keluar dari perusahaan ini (F)                     | 3  | 5 | 0,2 |            |
| 3.  |                                  |  | Saya dalam waktu dekat berniat untuk meninggalkan perusahaan ini (UF)        | 4  | 5 | 0,6 | Esensial   |
| 4.  | Mencari pekerjaan lain           | Keinginan untuk mencari  | Saya tidak mempunyai niat untuk mencari pekerjaan lain (UF)                  | 5  | 5 | 1   | Esensial   |
| 5.  |                                  |  | Saya akan mencari pekerjaan lain secepatnya (F)                              | 4  | 5 | 0,6 | Esensial   |
| 6.  | Karyawan membandingkan pekerjaan | Merasa pekerjaan yang dilakukan tidak lebih baik dengan pekerjaan lain | Saya merasa bekerja menjadi telemarketing sudah cukup baik (UF)              | 4  | 5 | 0,6 | Esensial   |

|     |                       |  |   |   |   |     |          |
|-----|-----------------------|--|---|---|---|-----|----------|
| 7.  |                       |  | Saya merasa ada pekerjaan lain yang lebih baik daripada menjadi Telemarketing (F) | 3 | 5 | 0,2 |          |
| 8.  |                       |  | Saya melihat peluang kerja yang lebih baik di perusahaan lain (F)                 | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 9.  | Berpikir untuk keluar | Karyawan berpikir untuk keluar dari perusahaan | Saya tidak pernah berpikir untuk keluar dari perusahaan (UF)                      | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 10. |                       |  | Saya pernah berpikir untuk berhenti bekerja di perusahaan ini (UF)                | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |

### 3. Skala *Turnover Intention*

| No. | Indikator                | Prediktor                                   | Item  | Ne | N | CVR | Keterangan |
|-----|--------------------------|---|---|----|---|-----|------------|
| 1.  | <i>Depersonalization</i> | Kurang menghargai hasil kerja keras sendiri | Saya merasa puas dengan dengan hasil kerja keras saya selama ini (UF)           | 4  | 5 | 0,6 | Esensial   |
| 2.  |                          |   | Saya merasa mampu menangani masalah-masalah <i>customer</i> secara efektif (UF) | 3  | 5 | 0,2 |            |
| 3.  |                          |   | Saya merasa tidak ada yang bisa dibanggakan dari pekerjaan                      | 5  | 5 | 1   | Esensial   |

|     |  |   |   |   |   |     |          |
|-----|--|---|---|---|---|-----|----------|
|     |  |   | saya (F)  |   |   |     |          |
| 4.  |  |   | Saya selalu gagal dalam mencapai target (F)                                       | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 5.  |  |   | Saya merasa hasil kerja saya selama ini cukup buruk (F)                           | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 6.  |  | Perilaku acuh                               | Saya selalu terlibat aktif dalam lingkungan kerja (UF)                            | 3 | 5 | 0,2 |          |
| 7.  |  |   | Saya tidak menjaga dengan baik alat dan perlengkapan kantor (F)                   | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 8.  |  |   | Saya malas membalas sapaan dari rekan kerja saya (F)                              | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 9.  |  |   | Saya tidak peduli dengan apa yang terjadi di lingkungan kerja saya (F)            | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 10. |  | Kurang memperhatikan kepentingan orang lain | Saya selalu membantu rekan kerja saya saat menghadapi kesulitan saat bekerja (UF) | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 11. |  |   | Saya dengan mudahnya mengajak <i>customer</i> untuk membeli produk perusahaan     | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |



|     |                     |  |   |   |   |     |          |
|-----|---------------------|--|---|---|---|-----|----------|
|     |                     |  | (UF)  |   |   |     |          |
| 12. |                     |  | Saya sering memaksa <i>customer</i> untuk membeli atau memakai produk perusahaan (F)              | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 13. |                     |  | Saya terkadang malas menjelaskan beberapa produk perusahaan ke <i>customer</i> (F)                | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 14. | Kelelahan emosional | Hilangnya kepercayaan, perasaan dan perhatian, semangat dan minatnya | Saya selalu menggunakan bahasa yang baik dan benar saat berkomunikasi dengan <i>customer</i> (UF) | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 15. |                     |  | Saya selalu bersemangat saat bekerja (UF)   | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 16. |                     |  | Saya sering tidak fokus saat bekerja (F)  | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 17. |                     |  | Saya merasa selalu ingin cepat pulang saat tengah bekerja (F)                                     | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 18. |                     | Merasa lelah dengan tekanan pekerjaan                                | Badan saya terasa segar setiap akan bernagkat kerja (UF)  | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 19. |                     |  | Saya merasa   | 5 | 5 | 1   | Esensial |

|     |                             |                              |   |   |   |     |          |
|-----|-----------------------------|------------------------------|---|---|---|-----|----------|
|     |                             |                              | pekerjaan saya mudah untuk diselesaikan (UF)                          |   |   |     |          |
| 20. |                             |                              | Saya mudah lelah saat bekerja (F)                                     | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 21. |                             |                              | Saya sering mengantuk saat bekerja (F)                                | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 22. |                             |                              | Setiap bangun tidur tubuh saya terasa sangat pegal (F)                | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 23. |                             |                              | Saya merasa akhir-akhir ini mudah marah (F)                           | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 24. |                             |                              | Saya merasa sangat lelah diakhir jam kerja (F)                        | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 25. |                             |                              | Saya selalu terbayang beban pekerjaan saat menjelang tidur (F)        | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 26. | Penurunan prestasi individu | Menurunnya rasa percaya diri | Saya merasa beruntung bisa bekerja perusahaan ini (UF)                | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 27. |                             |                              | Saya merasa kurang percaya diri saat bekerja (F)                      | 3 | 5 | 0,2 |          |
| 28. |                             |                              | Saya merasa tidak berprestasi dalam bekerja menjadi telemarketing (F) | 5 | 5 | 1   | Esensial |

|     |  |                               |  |   |   |     |          |
|-----|--|-------------------------------|--|---|---|-----|----------|
| 29. |  | Rendahnya motivasi kerja      | Saya selalu memperbaiki kesalahan saya saat bekerja (UF)                                     | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 30. |  |                               | Saya selalu menggunakan SOP telemarketing yang baik dalam berkomunikasi dengan customer (UF) | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 31. |  |                               | Saya merasa malas setiap kali berangkat bekerja (F)  | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 32. |  | Tidak adanya aktualisasi diri | Saya selalu berhasil dalam menyelesaikan beban kerja yang diberikan (UF)                     | 5 | 5 | 1   | Esensial |
| 33. |  |                               | Saya akan terus berusaha untuk memenuhi target dalam pekerjaan (UF)                          | 4 | 5 | 0,6 | Esensial |
| 34. |  |                               | Saya tidak menghiraukan tentang prestasi kerja (F)   | 5 | 5 | 1   | Esensial |

## Lampiran 4 Validitas dan Reliabilitas

### 1. Kepuasan Kerja

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .865             | 16         |

**Item-Total Statistics**

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VAR00002 | 40.9909                    | 45.477                         | .425                             | .861                             |
| VAR00004 | 41.5273                    | 43.885                         | .364                             | .864                             |
| VAR00005 | 41.0636                    | 41.491                         | .637                             | .850                             |
| VAR00006 | 41.3000                    | 42.212                         | .525                             | .856                             |
| VAR00008 | 41.2182                    | 41.090                         | .644                             | .849                             |
| VAR00009 | 41.0636                    | 43.363                         | .500                             | .857                             |
| VAR00010 | 40.9727                    | 43.458                         | .443                             | .859                             |
| VAR00011 | 41.3091                    | 43.995                         | .345                             | .865                             |
| VAR00015 | 40.9818                    | 44.679                         | .400                             | .861                             |
| VAR00016 | 40.9091                    | 43.166                         | .543                             | .855                             |
| VAR00017 | 41.1182                    | 44.013                         | .320                             | .867                             |
| VAR00020 | 41.4364                    | 42.707                         | .500                             | .857                             |
| VAR00021 | 41.3364                    | 42.170                         | .618                             | .851                             |
| VAR00022 | 41.4182                    | 42.704                         | .540                             | .855                             |
| VAR00023 | 41.3182                    | 43.008                         | .506                             | .857                             |
| VAR00024 | 41.2182                    | 41.695                         | .718                             | .847                             |

2. *Burnout*

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .853             | 19         |

Item-Total Statistics

|          | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| VAR00002 | 38.2455                       | 48.976                            | .367                                 | .849                                   |
| VAR00003 | 38.4182                       | 49.952                            | .418                                 | .847                                   |
| VAR00004 | 38.5545                       | 48.836                            | .441                                 | .846                                   |
| VAR00005 | 38.6000                       | 48.628                            | .421                                 | .847                                   |
| VAR00009 | 38.1818                       | 46.829                            | .590                                 | .839                                   |
| VAR00010 | 38.6273                       | 50.071                            | .362                                 | .849                                   |
| VAR00011 | 38.3727                       | 49.337                            | .459                                 | .846                                   |
| VAR00012 | 38.0545                       | 46.713                            | .610                                 | .838                                   |
| VAR00013 | 37.7636                       | 48.127                            | .404                                 | .848                                   |
| VAR00014 | 37.9636                       | 49.393                            | .331                                 | .851                                   |
| VAR00015 | 38.1182                       | 48.729                            | .421                                 | .847                                   |
| VAR00016 | 37.9364                       | 46.867                            | .560                                 | .840                                   |
| VAR00017 | 37.9182                       | 45.984                            | .534                                 | .842                                   |
| VAR00021 | 38.5818                       | 51.016                            | .346                                 | .850                                   |
| VAR00022 | 38.4182                       | 48.796                            | .518                                 | .843                                   |
| VAR00023 | 38.1545                       | 45.435                            | .675                                 | .834                                   |
| VAR00024 | 38.4545                       | 50.379                            | .344                                 | .850                                   |
| VAR00025 | 38.5273                       | 51.041                            | .303                                 | .851                                   |
| VAR00026 | 38.1455                       | 48.566                            | .364                                 | .850                                   |



3. *Turnover Intention***Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .730             | 5          |

**Item-Total Statistics**

|          | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| VAR00001 | 12.1273                    | 3.800                          | .422                             | .717                             |
| VAR00004 | 12.0000                    | 3.817                          | .477                             | .690                             |
| VAR00006 | 11.8182                    | 3.875                          | .554                             | .661                             |
| VAR00007 | 11.9455                    | 3.979                          | .522                             | .674                             |
| VAR00008 | 11.9636                    | 4.017                          | .504                             | .680                             |

## Lampiran 5 Deskripsi Subjek

| S   | Usia | Jenis Kelamin | Masa Kerja <sup>th</sup> | Pend. Terakhir |
|-----|------|---------------|--------------------------|----------------|
| 1.  | 26   | Laki-laki     | 6                        | SMA            |
| 2.  | 21   | Perempuan     | 0,6                      | SMA            |
| 3.  | 29   | Perempuan     | 5                        | SMK            |
| 4.  | 21   | Laki-laki     | 2                        | SMA            |
| 5.  | 28   | Perempuan     | 5                        | D1             |
| 6.  | 27   | Perempuan     | 4                        | SMK            |
| 7.  | 30   | Perempuan     | 10                       | SMK            |
| 8.  | 22   | Laki-laki     | 2                        | SMA            |
| 9.  | 26   | Laki-laki     | 5                        | D1             |
| 10. | 28   | Perempuan     | 5                        | D1             |
| 11. | 31   | Perempuan     | 10                       | SMK            |
| 12. | 19   | Perempuan     | 0,6                      | SMA            |
| 13. | 20   | Laki-laki     | 0,6                      | SMK            |
| 14. | 30   | Perempuan     | 10                       | SMA            |
| 15. | 29   | Perempuan     | 5                        | D1             |
| 16. | 20   | Perempuan     | 0,6                      | SMA            |
| 17. | 20   | Laki-laki     | 0,6                      | SMK            |
| 18. | 28   | Perempuan     | 5                        | SMA            |
| 19. | 29   | Perempuan     | 5                        | SMA            |
| 20. | 19   | Perempuan     | 0,6                      | SMA            |
| 21. | 27   | Laki-laki     | 5                        | SMK            |
| 22. | 33   | Laki-laki     | 5                        | SMA            |
| 23. | 32   | Laki-laki     | 5                        | SMA            |
| 24. | 20   | Perempuan     | 0,6                      | SMA            |
| 25. | 26   | Perempuan     | 5                        | D1             |
| 26. | 31   | Laki-laki     | 11                       | SMK            |
| 27. | 28   | Perempuan     | 5                        | SMK            |
| 28. | 27   | Perempuan     | 5                        | SMA            |
| 29. | 26   | Perempuan     | 5                        | D1             |
| 30. | 19   | Laki-laki     | 0,4                      | SMK            |
| 31. | 30   | Perempuan     | 10                       | SMA            |
| 32. | 27   | Perempuan     | 4                        | D1             |
| 33. | 25   | Laki-laki     | 5                        | SMA            |
| 34. | 28   | Perempuan     | 5                        | SMK            |
| 35. | 20   | Laki-laki     | 0,4                      | SMA            |
| 36. | 22   | Perempuan     | 0,4                      | MA             |
| 37. | 24   | Laki-laki     | 4                        | SMK            |

|     |    |           |     |     |
|-----|----|-----------|-----|-----|
| 38. | 28 | Perempuan | 5   | SMK |
| 39. | 29 | Perempuan | 5   | D1  |
| 40. | 20 | Perempuan | 0,4 | SMK |
| 41. | 26 | Laki-laki | 5   | SMK |
| 42. | 28 | Perempuan | 3   | D1  |
| 43. | 25 | Laki-laki | 5   | SMK |
| 44. | 29 | Perempuan | 4   | SMK |
| 45. | 30 | Laki-laki | 10  | SMK |
| 46. | 27 | Perempuan | 4   | SMK |
| 47. | 28 | Laki-laki | 4   | SMK |
| 48. | 27 | Perempuan | 5   | SMK |
| 49. | 26 | Perempuan | 5   | D1  |
| 50. | 22 | Laki-laki | 0,4 | MA  |
| 51. | 21 | Laki-laki | 0,4 | SMK |
| 52. | 28 | Perempuan | 5   | SMK |
| 53. | 27 | Perempuan | 5   | D1  |
| 54. | 20 | Laki-laki | 0,4 | SMK |
| 55. | 25 | Laki-laki | 5   | D1  |
| 56. | 24 | Perempuan | 4   | SMK |
| 57. | 27 | Perempuan | 5   | MA  |
| 58. | 20 | Laki-laki | 0,4 | SMK |
| 59. | 24 | Perempuan | 4   | MA  |
| 60. | 27 | Laki-laki | 6   | SMK |
| 61. | 24 | Perempuan | 3   | SMK |
| 62. | 30 | Laki-laki | 10  | SMK |
| 63. | 23 | Perempuan | 0,4 | D1  |
| 64. | 27 | Perempuan | 7   | SMK |
| 65. | 24 | Perempuan | 0,7 | D1  |
| 66. | 25 | Laki-laki | 0,4 | SMA |
| 67. | 19 | Perempuan | 0,5 | SMA |
| 68. | 31 | Laki-laki | 11  | SMK |
| 69. | 21 | Laki-laki | 0,7 | SMA |
| 70. | 30 | Perempuan | 10  | D1  |
| 71. | 22 | Perempuan | 0,7 | SMA |
| 72. | 22 | Laki-laki | 0,7 | D1  |
| 73. | 25 | Perempuan | 6   | SMA |
| 74. | 23 | Laki-laki | 0,7 | SMA |
| 75. | 20 | Laki-laki | 0,7 | SMK |
| 76. | 24 | Perempuan | 0,7 | SMK |
| 77. | 23 | Laki-laki | 0,7 | D1  |
| 78. | 20 | Perempuan | 0,5 | SMA |

|      |    |           |     |     |
|------|----|-----------|-----|-----|
| 79.  | 22 | Laki-laki | 0,5 | SMK |
| 80.  | 24 | Laki-laki | 0,5 | SMA |
| 81.  | 21 | Perempuan | 0,5 | SMA |
| 82.  | 23 | Perempuan | 0,3 | D1  |
| 83.  | 23 | Laki-laki | 0,3 | SMK |
| 84.  | 19 | Perempuan | 0,3 | SMK |
| 85.  | 20 | Laki-laki | 0,3 | SMK |
| 86.  | 25 | Perempuan | 2   | D1  |
| 87.  | 22 | Laki-laki | 0,5 | SMA |
| 88.  | 22 | Perempuan | 0,7 | D1  |
| 89.  | 21 | Perempuan | 0,5 | SMA |
| 90.  | 25 | Laki-laki | 2   | D1  |
| 91.  | 24 | Laki-laki | 2   | SMK |
| 92.  | 20 | Perempuan | 0,5 | SMK |
| 93.  | 23 | Laki-laki | 2   | SMK |
| 94.  | 24 | Perempuan | 3   | SMK |
| 95.  | 23 | Perempuan | 2   | D1  |
| 96.  | 22 | Laki-laki | 2   | SMK |
| 97.  | 25 | Perempuan | 3   | SMK |
| 98.  | 20 | Perempuan | 0,5 | SMK |
| 99.  | 22 | Laki-laki | 2   | SMK |
| 100. | 21 | Perempuan | 2   | SMK |
| 101. | 24 | Laki-laki | 0,5 | D1  |
| 102. | 25 | Perempuan | 3   | SMK |
| 103. | 22 | Laki-laki | 0,5 | D1  |
| 104. | 19 | Laki-laki | 0,5 | SMK |
| 105. | 22 | Perempuan | 2   | SMK |
| 106. | 23 | Perempuan | 3   | D1  |
| 107. | 23 | Perempuan | 3   | D1  |
| 108. | 23 | Perempuan | 3   | D1  |
| 109. | 20 | Perempuan | 0,5 | SMK |
| 110. | 24 | Perempuan | 5   | D1  |

## Lampiran 6 Analisis Jalur

### 1. Regresi secara langsung X, Y Terhadap Z

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 127.139        | 2   | 63.569      | 13.749 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 494.716        | 107 | 4.624       |        |                   |
|       | Total      | 621.855        | 109 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), z, x

b. Dependent Variable: y

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .452 <sup>a</sup> | .204     | .190              | 2.15024                    |

a. Predictors: (Constant), z, x

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 21.951                      | 2.140      |                           | 10.256 | .000 |
|       | X          | -.156                       | .031       | -.455                     | -4.979 | .000 |
|       | Z          | .045                        | .030       | .142                      | 1.689  | .139 |

a. Dependent Variable: y

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 58.041                      | 4.348      |                           | 13.349 | .000 |
|       | X          | -.358                       | .098       | -.333                     | -3.667 | .000 |

a. Dependent Variable: z



## 2. Regresi X, Y, X\*Y terhadap Y secara tidak langsung

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 134.142        | 3   | 44.714      | 9.718 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 487.712        | 106 | 4.601       |       |                   |
|       | Total      | 621.855        | 109 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja\**Burnout*, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

b. Dependent Variable: *Turnover Intention*

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .464 <sup>a</sup> | .216     | .194              | 2.14501                    |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja x *Burnout*, Kepuasan Kerja, *Burnout*

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                     | 18.038                      | 2.608      |                           | 6.917  | .000 |
|       | Kepuasan kerja                 | -.072                       | .037       | -.179                     | -1.976 | .051 |
|       | <i>Burnout</i>                 | .076                        | .050       | .142                      | 1.522  | .131 |
|       | Kepuasan Kerja* <i>Burnout</i> | -.002                       | .001       | -.344                     | -3.621 | .000 |

a. Dependent Variable: y

## Lampiran 7 Sumbangan Efektif

### 1. Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

|                |                                   | Correlations |                |          |          |           |          |
|----------------|-----------------------------------|--------------|----------------|----------|----------|-----------|----------|
|                |                                   | atasan       | temank<br>erja | promosi  | gaji     | pekerjaan | y        |
| atasan         | Pearson Correlation               | 1            | .480**         | .395**   | .616**   | .441**    | -.302**  |
|                | Sig. (2-tailed)                   |              | .000           | .000     | .000     | .000      | .001     |
|                | Sum of Squares and Cross-products | 1.336E3      | 548.745        | 248.000  | 610.807  | 277.691   | -275.055 |
|                | Covariance                        | 12.256       | 5.034          | 2.275    | 5.656    | 2.548     | -2.523   |
|                | N                                 | 110          | 110            | 110      | 109      | 110       | 110      |
| temank<br>erja | Pearson Correlation               | .480**       | 1              | .135     | .256**   | .295**    | .065     |
|                | Sig. (2-tailed)                   | .000         |                | .160     | .007     | .002      | .500     |
|                | Sum of Squares and Cross-products | 548.745      | 976.555        | 72.500   | 216.606  | 158.709   | 50.655   |
|                | Covariance                        | 5.034        | 8.959          | .665     | 2.006    | 1.456     | .465     |
|                | N                                 | 110          | 110            | 110      | 109      | 110       | 110      |
| promos<br>i    | Pearson Correlation               | .395**       | .135           | 1        | .460**   | .284**    | -.345**  |
|                | Sig. (2-tailed)                   | .000         | .160           |          | .000     | .003      | .000     |
|                | Sum of Squares and Cross-products | 248.000      | 72.500         | 295.500  | 214.523  | 84.000    | -148.000 |
|                | Covariance                        | 2.275        | .665           | 2.711    | 1.986    | .771      | -1.358   |
|                | N                                 | 110          | 110            | 110      | 109      | 110       | 110      |
| gaji           | Pearson Correlation               | .616**       | .256**         | .460**   | 1        | .392**    | -.536**  |
|                | Sig. (2-tailed)                   | .000         | .007           | .000     |          | .000      | .000     |
|                | Sum of Squares and Cross-products | 610.807      | 216.606        | 214.523  | 736.771  | 183.358   | -361.908 |
|                | Covariance                        | 5.656        | 2.006          | 1.986    | 6.822    | 1.698     | -3.351   |
|                | N                                 | 109          | 109            | 109      | 109      | 109       | 109      |
| pekerja<br>an  | Pearson Correlation               | .441**       | .295**         | .284**   | .392**   | 1         | -.274**  |
|                | Sig. (2-tailed)                   | .000         | .002           | .003     | .000     |           | .004     |
|                | Sum of Squares and Cross-products | 277.691      | 158.709        | 84.000   | 183.358  | 296.218   | -117.491 |
|                | Covariance                        | 2.548        | 1.456          | .771     | 1.698    | 2.718     | -1.078   |
|                | N                                 | 110          | 110            | 110      | 109      | 110       | 110      |
| y              | Pearson Correlation               | -.302**      | .065           | -.345**  | -.536**  | -.274**   | 1        |
|                | Sig. (2-tailed)                   | .001         | .500           | .000     | .000     | .004      |          |
|                | Sum of Squares and Cross-products | -275.055     | 50.655         | -148.000 | -361.908 | -117.491  | 621.855  |
|                | Covariance                        | -2.523       | .465           | -1.358   | -3.351   | -1.078    | 5.705    |
|                | N                                 | 110          | 110            | 110      | 109      | 110       | 110      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .595 <sup>a</sup> | .354     | .323              | 1.96847                    | .354              | 11.296   | 5   | 103 | .000          |

a. Predictors: (Constant), pekerjaan, promosi, temankerja, gaji, atasan

ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 218.851        | 5   | 43.770      | 11.296 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 399.112        | 103 | 3.875       |        |                   |
|       | Total      | 617.963        | 108 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), pekerjaan, promosi, temankerja, gaji, atasan

b. Dependent Variable: *Turnover Intention*

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 20.701                      | 1.587      |                           | 13.044 | .000 |
|       | atasan     | -.020                       | .078       | -.029                     | -.257  | .798 |
|       | temankerja | .198                        | .073       | .248                      | 2.718  | .008 |
|       | promosi    | -.160                       | .131       | -.111                     | -1.217 | .226 |
|       | gaji       | -.445                       | .098       | -.486                     | -4.566 | .000 |
|       | pekerjaan  | -.163                       | .131       | -.113                     | -1.248 | .215 |

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*

2. *Burnout Terhadap Turnover Intention*

**Correlations**

|           |                                   | y                   | Deper              | Kelelahan          | Penurunan           |
|-----------|-----------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| y         | Pearson Correlation               | 1                   | -.202 <sup>*</sup> | -.006              | -.317 <sup>**</sup> |
|           | Sig. (2-tailed)                   |                     | .035               | .949               | .001                |
|           | Sum of Squares and Cross-products | 621.855             | -190.138           | -6.165             | -242.761            |
|           | Covariance                        | 5.705               | -1.761             | -.057              | -2.248              |
|           | N                                 | 110                 | 109                | 109                | 109                 |
| Deper     | Pearson Correlation               | -.202 <sup>*</sup>  | 1                  | .440 <sup>**</sup> | .592 <sup>**</sup>  |
|           | Sig. (2-tailed)                   | .035                |                    | .000               | .000                |
|           | Sum of Squares and Cross-products | -190.138            | 1.449E3            | 668.636            | 693.091             |
|           | Covariance                        | -1.761              | 13.294             | 6.134              | 6.359               |
|           | N                                 | 109                 | 110                | 110                | 110                 |
| Kelelahan | Pearson Correlation               | -.006               | .440 <sup>**</sup> | 1                  | .598 <sup>**</sup>  |
|           | Sig. (2-tailed)                   | .949                | .000               |                    | .000                |
|           | Sum of Squares and Cross-products | -6.165              | 668.636            | 1591.855           | 733.636             |
|           | Covariance                        | -.057               | 6.134              | 14.604             | 6.731               |
|           | N                                 | 109                 | 110                | 110                | 110                 |
| Penurunan | Pearson Correlation               | -.317 <sup>**</sup> | .592 <sup>**</sup> | .598 <sup>**</sup> | 1                   |
|           | Sig. (2-tailed)                   | .001                | .000               | .000               |                     |
|           | Sum of Squares and Cross-products | -242.761            | 693.091            | 733.636            | 946.591             |
|           | Covariance                        | -2.248              | 6.359              | 6.731              | 8.684               |
|           | N                                 | 109                 | 110                | 110                | 110                 |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .394 <sup>a</sup> | .155     | .131              | 2.23475                    | .155              | 6.443    | 3   | 105 | .000          |

a. Predictors: (Constant), Penurunan, Deper, Kelelahan

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 96.537         | 3   | 32.179      | 6.443 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 524.380        | 105 | 4.994       |       |                   |
|       | Total      | 620.917        | 108 |             |       |                   |

a. Predictors: (Constant), Penurunan, Deper, Kelelahan

b. Dependent Variable: *Turnover Intention*

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 18.374                      | 1.391      |                           | 13.205 | .000 |
|       | Deper      | -.043                       | .074       | -.065                     | -.572  | .568 |
|       | Kelelahan  | .185                        | .071       | .296                      | 2.613  | .010 |
|       | Penurunan  | -.369                       | .102       | -.456                     | -3.622 | .000 |

a. Dependent Variable: *Turnover Intention*