

**PENGARUH *WORKLOAD* DAN *WORK INCIVILITY*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI BURNOUT
PADA PEKERJA GEN Z DI KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh

ALISCA UMI LESTARI

NIM : 210501110123

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2025

**PENGARUH *WORKLOAD* DAN *WORK INCIVILITY*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI BURNOUT
PADA PEKERJA GEN Z DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

ALISCA UMI LESTARI

NIM : 210501110123

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Workload dan Work Incivility terhadap Turnover Intention
Melalui Burnout Pada Pekerja Gen Z di Kota Malang

SKRIPSI

Oleh

Alisca Umi Lestari

NIM : 210501110123

Telah Disetujui Pada Tanggal 4 Juni 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

LEMBAR PENGESAHAN

**Pengaruh Workload Dan Work Incivility Terhadap Turnover Intention
Melalui Burnout Pada Pekerja Gen Z Di Kota Malang**

SKRIPSI

Oleh

ALISCA UMI LESTARI

NIM : 210501110123

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 23 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002

2 Anggota Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M

NIP. 19750426201608012042

3 Sekretaris Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Alisca Umi Lestari
NIM : 210501110123
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**“PENGARUH WORKLOAD DAN WORK INCIVILITY TERHADAP
TURNOVER INTENTION MELALUI BURNOUT PADA PEKERJA GEN
Z DI KOTA MALANG”**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dan karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Juni 2025

Hormat saya,



Alisca Umi Lestari

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur yang mendalam kepada Allah SWT, sumber segala kekuatan dan kebijaksanaan, yang telah memberikan saya kehidupan, kesehatan, dan kesempatan untuk menempuh pendidikan hingga tahap ini, saya mempersembahkan karya sederhana ini kepada mereka yang memiliki peran penting dalam perjalanan hidup dan proses penyusunan skripsi ini:

Untuk kedua orang tua saya tercinta, Bapak Misran dan Ibu Tukiye yang tidak pernah putus mendoakan, memberikan cinta yang tulus, memberikan dukungan yang tanpa syarat, serta memberikan segala pengorbanan yang bahkan tak mampu penulis balas dengan apa pun. Hal ini memberikan saya kekuatan sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Untuk kakak saya tercinta, yang telah memberikan dukungan dalam bentuk apa pun sehingga menjadi energi tambahan ketika penulis merasa lelah dan ingin menyerah.

Untuk dosen pembimbing, Bapak Dr. Fauzan Almanshur, S.T., M.M yang dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberi masukan yang membangun selama proses penyusunan skripsi ini.

Untuk sahabat-sahabat seperjuangan, yang selalu memberi semangat, tempat curhat, dan menemani di tengah perjuangan akademik ini. Kita telah tumbuh bersama dalam proses yang tidak mudah.

Untuk diri sendiri, terima kasih telah bertahan, berjuang, dan tidak menyerah dalam menghadapi segala keterbatasan dan tantangan. Semua proses ini telah menempa dirimu menjadi pribadi yang lebih kuat dan tangguh. semoga karya ini dapat memberikan manfaat dan menjadi salah satu bentuk kontribusi kecil saya dalam bidang ilmu pengetahuan.

HALAMAN MOTTO

“Urip iku urup”

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "*Pengaruh Workload Dan Work Incivility Terhadap Turnover Intention Melalui Burnout pada Pekerja Gen Z di Kota Malang*" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penyusunan skripsi ini tentu tidak lepas dari bantuan, bimbingan, doa, serta dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas selama masa studi.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El, selaku Dekan Fakultas Ekonomi, atas segala kebijakan dan dukungannya.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen, yang telah memberikan bimbingan akademik dan arahnya.
4. Bapak Dr. Fauzan Almanshur, S.T., M.M, selaku dosen pembimbing skripsi, yang dengan sabar memberikan arahan, masukan, dan motivasi selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan staf akademik Fakultas Ekonomi, atas ilmu dan pengalaman yang telah diberikan selama masa studi.
6. Kedua orang tua tercinta, yaitu Bapak Misran dan Ibu Tukiyeem yang telah menjadi sumber kekuatan, semangat, dan doa yang tak pernah henti.
7. Kakak saya yaitu Ismi Dhatul Aliyah dan kedua keponakan saya yaitu Arleta Childa Chicilya dan Geyza Hasna Chicilya yang telah memberikan dukungan tiada henti.

8. Sahabat saya yaitu Anjar Melani, Rizka Intan Yulia, dan Muhtar Ali, atas kebersamaan, dukungan, dan semangat selama masa perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
9. Seluruh pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
10. Diri sendiri yang telah berjuang keras hingga dapat sampai pada titik ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Malang, 1 Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT.....	xvi
ABSTRAK	xvii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II.....	10
KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Kajian Teoritis	20
2.2.1 <i>Workload</i>	20
2.2.2 <i>Work Incivility</i>	24
2.2.3 <i>Burnout</i>	29
2.2.4 <i>Turnover Intention</i>	35
2.3 Hubungan Antar Variabel	39
2.4 Kerangka Konseptual	42
BAB III	43
METODOLOGI PENELITIAN.....	43

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	43
3.2 Lokasi Penelitian	43
3.3 Populasi dan Sampel	43
3.4 Data dan Jenis Data	44
3.5 Definisi Operasional Variabel	45
3.6 Skala Pengukuran	50
3.7 Analisis Data	50
BAB IV	52
HASIL PENELITIAN.....	52
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	52
4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	52
4.1.2 Gambaran Karakteristik Subjek Penelitian	53
4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
4.1.2.2 Berdasarkan Usia	53
4.1.2.3 Berdasarkan Lama Bekerja	54
4.2 Analisis Data	54
4.2.1 Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS)	54
4.2.2 <i>Outer Model</i>	55
4.2.3 <i>Inner Model</i>	61
4.2.4 Hipotesis	63
4.3 Pembahasan	66
4.3.1 Pengaruh <i>Workload</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	66
4.3.2 Pengaruh <i>Work Incivility</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	68
4.3.3 Pengaruh <i>Workload</i> Terhadap <i>Burnout</i>	69
4.3.4 Pengaruh <i>Work Incivility</i> Terhadap <i>Burnout</i>	70
4.3.5 Pengaruh <i>Workload</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui <i>Burnout</i>	71
4.3.6 Pengaruh <i>Work Incivility</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Melalui Burnout	72
BAB V.....	74
KESIMPULAN.....	74

5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	44
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	54
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	54
Tabel 4.4 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	56
Tabel 4.5 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	57
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>	59
Tabel 4.7 Hasil Uji <i>Cronbach's Alpha</i>	60
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	61
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>R-Square</i>	62
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>F-Square</i>	63
Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Jumlah Penduduk Usia Kerja Yang Bekerja Di Kota Malang.....	4
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	41
Gambar 4.1 Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	55
Gambar 4.2 Hasil Uji Hipotesis	64

ABSTRAK

Alisca Umi Lestari. 2025. SKRIPSI: Pengaruh *Workload* Dan *Work Incivility*
Terhadap *Turnover Intention* Melalui Burnout Pada Pekerja
Gen Z Di Kota Malang

Pembimbing : Dr. Fauzan Almanshur, S.T., M.M

Kata kunci : *Workload*, *Work Incivility*, *Turnover Intention*, Burnout, Pekerja
Gen Z

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *workload* dan *work incivility* terhadap *turnover intention* melalui burnout pada pekerja generasi Z di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi berupa seluruh pekerja Gen Z di Kota Malang. Sebanyak 97 responden dijadikan sampel, yang ditentukan menggunakan rumus Lemeshow, dan data dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) menggunakan bantuan software SmartPLS versi 4. Hasil analisis menunjukkan bahwa *workload* dan *work incivility* masing-masing berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, serta keduanya juga berpengaruh signifikan terhadap burnout. Selain itu, burnout terbukti memediasi hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*, serta burnout juga memediasi hubungan antara *work incivility* dengan *turnover intention*. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi perusahaan dalam mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan.

ABSTRACT

*Alisca Umi Lestari. 2025. THESIS: The Influence of Workload and Work Incivility
On Turnover Intention Through Burnout Among Gen Z
Workers in Malang City*

Supervisor : Dr. Fauzan Almanshur, S.T., M.M

*Keywords : Workload, Work Incivility, Turnover Intention, Burnout,
Gen Z Workers*

This study aims to analyse the influence of workload and work incivility on turnover intention through burnout among Generation Z workers in Malang City. This study uses a quantitative approach with a population consisting of all Gen Z workers in Malang City. A total of 97 respondents were selected as the sample, determined using the Lemeshow formula, and the data were analysed using the Partial Least Square (PLS) technique with the assistance of SmartPLS software version 4. The analysis results indicate that workload and work incivility each significantly influence turnover intention, and both also significantly influence burnout. Additionally, burnout was found to mediate the relationship between workload and turnover intention, and burnout also mediated the relationship between work incivility and turnover intention. These findings provide important insights for companies in managing the factors influencing turnover intention among employees.

ABSTRAK

أليسكا أومي ليستاري. 2025. أطروحة: تأثير عبء العمل وسلوكيات العمل غير اللائقة على نية ترك
في مدينة مالانج Z العمل من خلال الإرهاق لدى موظفي جيل
المشرف: د. فوزان المنصور، س.ت.، م.م
الكلمات المفتاحية: عبء العمل، عدم الاحترام في العمل، نية ترك العمل، الإرهاق، جيل
Z من العمال

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير عبء العمل وسلوكيات العمل غير اللائقة على نية ترك العمل من
في مدينة مالانج. تستخدم هذه الدراسة نهجًا كميًا، حيث تشمل العينة جميع Z خلال الإرهاق لدى جيل
في مدينة مالانج. تم اختيار 97 مستجيبًا كعينة، تم تحديدها باستخدام صيغة Z العاملين من جيل
بمساعدة برنامج (PLS) Partial Least Square ، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنية Lemeshow
الإصدار 4. أظهرت نتائج التحليل أن عبء العمل وسلوكيات العمل غير اللائقة لكل منهما SmartPLS
له تأثير كبير على نية ترك العمل، كما أن كلاهما له تأثير كبير على الإرهاق. بالإضافة إلى ذلك، ثبت أن
الإرهاق النفسي يتوسط العلاقة بين عبء العمل ونية ترك العمل، كما يتوسط العلاقة بين عدم الاحترام في
العمل ونية ترك العمل. توفر هذه النتائج رؤى مهمة للشركات في إدارة العوامل التي تؤثر على نية ترك
العمل لدى الموظفين

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga bagi suatu organisasi. Soetrisno (2016) menjelaskan bahwa sumber daya manusia memiliki kelebihan yang tidak dimiliki oleh sumber daya lain karena manusia memiliki pengetahuan, keterampilan, akal, keinginan, dan perasaan. Untuk itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mampu bertahan di lingkungan perusahaan yang mudah berubah seiring dengan perkembangan teknologi. Robins dan Judge (2013) menjelaskan salah satu permasalahan serius yang dihadapi oleh organisasi ialah keinginan karyawannya untuk berpindah tempat kerja. Perputaran karyawan (*turnover*) harus sebisa mungkin dihindari oleh organisasi. Hal ini dikarenakan *turnover* dapat menimbulkan kerugian baik itu kerugian secara finansial maupun moral dari suatu organisasi. Selain itu, tingkat *turnover* yang tinggi dapat mempengaruhi karyawan lain untuk melakukan hal yang serupa (Iskandar dan Rahadi, 2021). Untuk itu, organisasi perlu menjaga tingkat *turnover* berada pada tingkatan yang rendah. Merujuk pada Gallup tingkat *turnover* yang ideal dalam suatu organisasi ialah 10% atau kurang dalam setahun. Namun, tingkatan ideal ini bisa berbeda bagi industri satu dengan yang lain (Iskandar dan Rahadi, 2021).

Meningkatnya keinginan karyawan untuk *resign* berdampak pada meningkatnya risiko perusahaan kehilangan tenaga kerjanya. Niat dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja dan mencari peluang kerja di tempat lain biasa dikenal sebagai *turnover intention*. Dalam konteks kognisi penarikan diri, *turnover intention* mencakup tiga elemen yang berbeda, yaitu: memikirkan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini, berniat untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik, dan berencana untuk keluar dari pekerjaannya saat ini (Noermijati dkk, 2024). Karyawan memiliki keinginan meninggalkan pekerjaannya saat ini didasari oleh perasaan tidak nyaman dengan pekerjaannya sehingga menimbulkan keinginan untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik dari tempat lain. Terdapat beberapa faktor yang dapat

menimbulkan perasaan tidak nyaman di tempat kerja, diantaranya peraturan kantor, hubungan antar personal, *workload*, jam kerja, dan *work incivility*. Pada penelitian ini, peneliti akan menyoroti *workload* dan *work incivility* sebagai faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk mengundurkan diri dari tempatnya bekerja. Dengan adanya pemahaman dan penanganan terhadap faktor-faktor yang menimbulkan keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja dapat membantu organisasi dalam meminimalkan tingkat *turnover*.

Keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja dapat dipicu oleh tidak nyaman yang dirasakan karyawan. Perasaan tidak nyaman ini dapat disebabkan oleh *workload*. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa *workload* merupakan kondisi dimana karyawan dituntut untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam kurun waktu tertentu. Saat ada pekerjaan dalam jumlah yang banyak namun waktu yang diberikan untuk menyelesaikan sangat singkat maka dapat menyebabkan beban kerja menjadi berlebih. *Workload* terjadi ketika jumlah tuntutan pekerjaan yang dibebankan melebihi kemampuan dari karyawan serta adanya ekspektasi yang tinggi dalam waktu yang singkat (Fatmawati dan Mansyur, 2024). Beban kerja yang berlebih dan berlangsung secara terus menerus dapat menyebabkan kelelahan pada karyawan sehingga memicu keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Gayatri dalam Suwandi dkk, 2022). Selain *workload*, keinginan karyawan untuk keluar juga dapat disebabkan oleh *work incivility*.

Work incivility dapat diartikan sebagai tingkah laku dan sikap tidak menghormati rekan kerja di tempat kerja. Menurut Andersson dan Pearson (dalam Syahrani dan Syarifah, 2022) *work incivility* merupakan perilaku menyimpang dengan intensitas rendah yang dimaksudkan untuk merugikan atau membahayakan individu lain, melanggar peraturan yang telah ditetapkan serta norma yang berlaku di tempat kerja. Sebuah contoh khusus dari perilaku tidak sopan di tempat kerja adalah tindakan merendahkan sesama rekan kerja, mengabaikan, mengejek, atau mendiamkan mereka, serta ikut campur dalam pengambilan keputusan tanpa alasan yang jelas, bahkan membujuk agar bertindak tidak profesional saat bekerja. Hasil dari karyawan yang terpengaruh

dari perilaku ini ialah karyawan cenderung menurunkan komitmennya terhadap pekerjaan. Ketidaksopanan di tempat kerja tidak terbatas pada tindakan lisan tetapi juga dalam bentuk nonverbal seperti mengabaikan, tidak menghiraukan, dan mengganggu (Patandung, et. al., 2022). Bahkan pada tahap tertentu perilaku ini akan menimbulkan kelelahan mental dalam diri karyawan sehingga meningkatkan minat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Syahrani dan Syarifah, 2022). Kelelahan yang dialami karyawan ketika tidak dapat dikelola dengan baik akan menyebabkan terjadinya burnout.

Burnout merupakan masalah psikososial yang disebabkan oleh stress berkepanjangan dan tidak dikelola dengan baik sehingga berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Menurut Leiter dan Maslach (2009) burnout adalah suatu sindrom yang timbul sebagai reaksi terhadap paparan stres kronis dalam jangka waktu yang lama. Burnout sering kali diakibatkan oleh ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu untuk mengatasinya. Burnout ditandai dengan kelelahan fisik dan mental berlebih yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan dan beban kerja (Dewa dkk dalam Kurniawati dkk, 2023). Burnout merupakan sindrom yang menyebabkan seseorang mengalami penurunan dan penipisan emosi, kurangnya komitmen dan dorongan karena tekanan komitmen dan dorongan karena tekanan emosional, dan kelelahan mental dan fisik. Burnout dapat dilihat dari perilaku dan sikap seseorang ketika motivasi dan energi terkuras (Kurniawaty dan Tawil, 2023). Kelelahan emosional merujuk pada kondisi individu yang mengalami kelelahan berlebihan dan kekurangan energi secara fisik dan mental karena tuntutan pekerjaan atau beban kerja yang berat. Depersonalisasi, juga dikenal sebagai sinisme, melibatkan respons negatif terhadap pekerjaan, penarikan diri dari pekerjaan, berkurangnya antusiasme, dan menurunnya keterlibatan. Pencapaian pribadi yang rendah menunjukkan berkurangnya perasaan pencapaian yang berasal dari penurunan produktivitas, ketidakmampuan yang dirasakan sendiri dan perasaan gagal dalam upaya kerja (Kurniawati dkk, 2023).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan generasi Z di Kota Malang. Generasi terbaru yang mulai memasuki dunia kerja ialah generasi Z atau biasa

dikenal sebagai Gen Z. Penyebutan generasi ini mulanya dikenalkan oleh Bruce Horovitz pada tahun 2012. Namun, pada saat itu belum dijelaskan secara pasti rentang tahun lahir dari generasi Z ini. Kemudian, pada tahun 2014 seorang agen pemasaran Sparks dan Honey mulai mendeskripsikan bahwa gen Z merupakan seseorang yang lahir pada rentang tahun 1995-2014. Hingga akhirnya Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia dalam sensus penduduk 2020 menyebutkan bahwa gen Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012. Gen Z memiliki keunikan yang tidak dimiliki pada generasi sebelum-sebelumnya. Keunikan ini terletak pada pilihan pekerjaan yang beragam karena pesatnya perkembangan teknologi. Selain itu, gen Z memiliki kelebihan salah satunya ialah memiliki motivasi yang tinggi dalam belajar dan bekerja, memiliki karakteristik, peluang, tantangan, dan persepsi yang unik dalam dunia kerja (Suryaningtyas dan Fauzi, 2024). Populasi penduduk yang tergolong dalam kategori gen Z ini cukup banyak. Hal ini juga dirasakan oleh penduduk Kota Malang, merujuk dari BPS Kota Malang pada tahun 2023 terdapat sekitar 22% dari total penduduk Kota Malang merupakan gen Z. Argumen ini dibuktikan dengan tabel di bawah ini:

Gambar 1.1

Data Jumlah Penduduk Usia Kerja Yang Bekerja Di Kota Malang

Kelompok Usia	Penduduk Usia Kerja yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Malang (Orang)		
	Laki-Laki	Perempuan	TOTAL
	2023	2023	2023
15-19	6.968	1.782	8.750
20-24	19.713	14.397	34.110
25-29	29.870	24.548	54.418
30-34	32.821	19.642	52.463
35-39	33.770	18.773	52.543
40-44	32.087	20.443	52.530
45-49	27.654	19.434	47.088
50-54	23.696	20.654	44.350
55-59	19.528	15.654	35.182
60+	23.428	23.837	47.265
TOTAL	249.535	179.164	428.699

Sumber data: data diperoleh dari BPS Kota Malang (2024)

Selain itu, Kota Malang sendiri terkenal dengan sebutan sebagai kota pendidikan. Hal ini dikarenakan Kota Malang memiliki beberapa kampus yang menjadi rujukan seluruh mahasiswa di Indonesia. Menurut BPS Kota Malang pada tahun 2022, Kota Malang memiliki sekitar 62 perguruan tinggi, yaitu 5 perguruan tinggi negeri dan 57 perguruan tinggi swasta. Mengingat banyaknya jumlah perguruan tinggi maka setiap tahun Kota Malang akan didatangi oleh ribuan mahasiswa. BPS Kota Malang memperkirakan bahwa terdapat sekitar dua puluh dua ribu mahasiswa yang masuk ke Kota Malang per tahunnya. Dengan tingginya populasi penduduk di Kota Malang akan memberikan peluang bagi para pengusaha untuk mengembangkan usahanya di Kota Malang. Dengan begitu akan semakin banyak para tenaga kerja generasi Z yang bekerja di Kota Malang. Namun, terdapat satu permasalahan yang terjadi ketika perusahaan merekrut Gen Z, yaitu mereka cenderung memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang menyebabkan *turnover* tinggi. Berdasarkan laporan *LinkedIn Workforce Report (2024)* menyatakan tingkat *turnover* gen Z dalam kurun lima tahun terakhir mencapai 54% lebih tinggi daripada generasi Y dan X (Hidayatullah dkk, 2025). Data ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ichwansyah (2024) yang menyatakan tingkat *turnover* pada karyawan kafe di Kota Malang menunjukkan angka 13% sehingga digolongkan dalam kategori yang tinggi. Gen Z akan memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja ketika pekerjaan mereka tidak selaras dengan nilai-nilai yang mereka yakini. Selain itu, keinginan ini juga didukung oleh kemampuan adaptasi mereka yang tinggi sehingga berpindah tempat kerja bukanlah sesuatu yang sulit bagi mereka (Suryaningtyas dan Fauzi, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu telah meneliti hubungan antara *workload* dan *work incivility* dengan *turnover intention*. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Fatmawati dan Mansyur (2024); Suwandi, dkk (2022) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *workload* dengan keinginan karyawan untuk keluar. Dengan kata lain, semakin tinggi beban kerja yang dialami oleh karyawan maka semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Namun, penelitian tersebut tidak sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Shobirin, dkk (2023); Puspitasari, dkk (2024) mereka menemukan hasil yang berbeda, penelitiannya menyatakan bahwa *workload* tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dalam konteks ini, tingkat beban kerja yang dialami oleh karyawan tidak berdampak dengan keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh faktor lain yang dianggap mempengaruhi keputusan tersebut.

Work incivility juga menyumbangkan pengaruh terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Setyadi, dkk (2021); Khairunisa dan Muafi (2022) yang menyatakan *work incivility* berkontribusi secara signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin sering karyawan mengalami *work incivility* maka semakin besar pula kemungkinan mereka memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Perlakuan tidak menyenangkan dari rekan kerja dapat mendorong karyawan untuk mencari tempat kerja yang lebih nyaman.

Ketika tingkat beban kerja (*workload*) yang tinggi dan *work incivility* dialami oleh karyawan maka dapat menyebabkan karyawan mengalami kelelahan, baik secara fisik maupun mental. Jika dibiarkan terus menerus, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan burnout. Sebagaimana riset yang dilakukan oleh Friska dan Hamidah (2021); Waldani dan Indriati (2023) menemukan bahwa *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout. Begitu juga penelitian mengenai *work incivility* yang dilakukan oleh Syahrani dan Syarifah (2022) menemukan bahwa *work incivility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap burnout. Burnout yang dialami karyawan turut mendorong munculnya niat untuk meninggalkan perusahaan. Pernyataan ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati, dkk (2023); Kurniawaty dan Tawil (2023) menemukan bahwa burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Dengan kata lain, meningkatnya burnout pada karyawan cenderung meningkatkan kemungkinan mereka untuk mengundurkan diri dari

perusahaan. Dalam hal ini, peneliti memakai burnout sebagai variabel mediasi atas pengaruh *workload* dan *workplace incivility* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan para peneliti terdahulu terlihat bahwa masih terdapat kontra atas hasil penelitian sehingga menimbulkan kontra diksi penelitian. Untuk itu, peneliti akan menguji kembali pengaruh *workload* dan *work incivility* terhadap *turnover intention* melalui burnout pada pekerja gen Z di Kota Malang.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh *workload* terhadap *turnover intention*?
2. Apakah pengaruh *work incivility* terhadap *turnover intention*?
3. Apakah pengaruh *workload* terhadap burnout?
4. Apakah pengaruh *work incivility* terhadap burnout?
5. Apakah burnout memediasi hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*?
6. Apakah burnout memediasi hubungan antara *work incivility* dengan *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *workload* terhadap *turnover intention*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work incivility* terhadap *turnover intention*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *workload* terhadap burnout.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *work incivility* terhadap burnout.
5. Untuk menguji dan menganalisis peran burnout dalam memediasi hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran burnout dalam memediasi hubungan antara *work incivility* dengan *turnover intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Secara praktisi, penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memahami penyebab *turnover* sehingga perusahaan dapat mengambil langkah strategis dalam mengurangi tingkat *turnover* dalam perusahaannya.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah riset yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan topik yang sedang diteliti oleh penulis, dan dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini.

Setyadi, dkk (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Workplace Incivility and Job Burnout and Work Engagement Effects on Turnover Intention of Coal Mining Company Employees in East Kalimantan*”. Penelitian ini mengaplikasikan sampel sebanyak 119 unit dan termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS dengan menerapkan metode analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara signifikan *workplace incivility* dan *job burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, disisi lain tidak ada korelasi antara *work engagement* dengan *turnover intention* karyawan. Analisis jalur menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan (*work engagement*) tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh *workplace incivility* terhadap niat berpindah karyawan. Demikian pula, pengaruh kelelahan kerja (*job burnout*) melalui keterlibatan kerja (*work engagement*) terhadap niat keluar (*turnover intention*) karyawan tidak menunjukkan signifikansi yang tinggi.

Permatasari dan Laily (2021) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Job Insecurity Dan Burnout Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variable Intervening (Studi Pada Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Di Surabaya)*”. Penelitian ini menggunakan *job insecurity*, burnout, komitmen organisasional, dan *turnover intention* sebagai variabel penelitian. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Peneliti menggunakan bantuan alat analisis data SmartPLS versi 2.0 dengan metode analisis datanya ialah *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *job insecurity* dan burnout memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasi. Sedangkan hasil penelitian pada

variabel Komitmen organisasi menunjukkan bahwa variabel ini tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sedangkan variabel komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh *job insecurity* dan burnout terhadap *turnover intention*.

Suwandi, dkk (2022) melaksanakan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Workload dan Workstress terhadap Turnover Intention*”. Variabel dalam penelitian ini ialah *workload*, *workstress*, dan *turnover intention*. Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif dengan metode analisis datanya menggunakan regresi linear berganda dan uji hipotesis. Penelitian ini menemukan hasil bahwa *workload* dan *workstress* memiliki pengaruh terhadap *turnover Intention*.

Khairunisa dan Muafi (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect Of Workplace Well-Being And Workplace Incivility On Turnover Intention With Job Embeddedness As A Moderating Variable*”. Penelitian ini termasuk kategori penelitian kuantitatif serta mengumpulkan sampel sejumlah 121 responden. SmartPLS 3.0 digunakan sebagai alat bantu untuk menganalisis data pada penelitian ini. Hasilnya menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *workplace well-being* dengan *turnover intention*, disisi lain terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *workplace incivility* dengan *turnover intention*. Selain itu, *job embeddedness* memediasi dengan baik variabel *workplace well-being* dan *workplace incivility* dengan *turnover intention*.

Syahrani dan Syarifah (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Workplace Incivility Terhadap Burnout Dengan Collectivism Sebagai Variabel Moderator*”. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah partisipan sebanyak 127 orang. Penelitian ini menguji hipotesisnya menggunakan regresi linear sederhana dan *moderates regression analysis* dibantu oleh SPSS versi 25. Hasilnya menunjukkan *workplace incivility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap burnout. Selain itu, *collectivism* tidak memoderasi pengaruh antara *workplace incivility* terhadap burnout.

Asepta dan Pramitasari (2022) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Job Stress dan Burnout Syndrome Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Wanita Di Kota Malang*”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei deskriptif dengan pendekatan penelitian komparatif kausal. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan sindrom kelelahan (burnout) memiliki pengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*).

Mayora dan Sihombing (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Job Insecurity Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Mitra Sejati Medan*”. Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif dengan menggunakan sampel sebanyak 86 karyawan. Analisis linear berganda digunakan untuk analisis data serta dibantu dengan SPSS versi 25. Penelitian ini membuktikan bahwa *job insecurity* dan beban kerja berpengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap *turnover intention*.

Lim dan Dini (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Mediating Role of Job Satisfaction on Gen Z Employees Turnover Intention*”. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 422 karyawan yang merupakan pekerja generasi Z di Batam. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Analisis data yang digunakan ialah PLS-SEM. Hasilnya menunjukkan bahwa *work stress* dan *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dan *job satisfaction*, *workload* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, sedangkan *job satisfaction* memediasi hubungan antara *work stress*, *workload*, terhadap *turnover intention*.

Shobirin, dkk (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Self-Efficacy Dan Workload Terhadap Turnover Intention Melalui Work-Life Balance Sebagai Mediasi (Studi Empiris Pada Pt Putra Albasia Mandiri)*”. Dalam penelitian ini peneliti mengambil sampel sebanyak 171 karyawan dan termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Peneliti menganalisis data yang telah dikumpulkan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dan

uji sobel. Penelitian ini membuktikan bahwa *self-efficacy* dan *workload* berpengaruh terhadap *work-life balance*. *Self-efficacy* dan *workload* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. *Work-life balance* memediasi pengaruh antara *self-efficacy* dan *workload* dengan *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa *work-life balance* berperan sebagai *full mediation*.

Almaksi (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Analisis Pengaruh Beban Kerja Dengan Burnout Pada Karyawan PT Wirasindo Santakarya*”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 35 orang. Peneliti menganalisis data yang telah dikumpulkan menggunakan uji asumsi klasik dan uji hipotesis yang menggunakan *pearson correlation*. Penelitian ini membuktikan bahwa beban kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap burnout. Dengan kata lain, semakin tinggi beban kerja yang dialami oleh karyawan akan semakin tinggi pula karyawan mengalami burnout begitupun sebaliknya.

Hartini, dkk (2023) melaksanakan penelitian yang berjudul “*Turnover Intention Ditinjau Dari Emotional Labor Dan Burnout Pada Karyawan Di Perusahaan X*”. Jenis penelitian ini ialah masuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Peneliti menganalisis data yang telah dikumpulkan menggunakan analisis regresi berganda dibantu dengan *software* SPSS versi 22. Hasilnya menunjukkan bahwa burnout memediasi hubungan antara *emotional labor* ke *turnover intention*. Variabel *emotional labor* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan burnout memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hisbani, dkk (2023) telah melaksanakan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Dengan Workplace Wellbeing Sebagai Variabel Mediasi*”. Peneliti mengambil sampel sebanyak 143 responden dari total populasi sebanyak 222 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik model persamaan struktural (SEM) dalam menganalisis datanya serta dibantu dengan *software* SmartPLS versi 4.0. Penelitian ini membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap stres kerja. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap *workplace well-being*. Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Stres kerja memiliki dampak negatif terhadap *workplace well-being*. Stres kerja memiliki dampak positif terhadap *turnover intentions*. Untuk peran mediasi *workplace well-being* tidak memediasi pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*

Fatmawati dan Mansyur (2024) melakukan penelitian dengan judul “*Turnover Intention: Apakah Workload And Work Life Balance Memiliki Peran?*”. Peneliti menggunakan sampel sebanyak 121 responden dan termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif. Peneliti menganalisis data menggunakan pendekatan regresi linier berganda dan dibantu dengan *software* SPSS versi 24 Hasilnya membuktikan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun, *workload* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Puspitasari, dkk (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Effects of Workload and Compensation on Turnover Intention With Burnout as An Intervening Variable Among Millennial Employees of PT. KGM*”. Peneliti menggunakan sampel sebanyak 208 responden dan termasuk dalam penelitian kuantitatif. Penelitian ini menganalisis data menggunakan SEM-PLS. Hasilnya membuktikan bahwa *workload* secara signifikan mempengaruhi burnout. Tidak ada korelasi antara kompensasi dan burnout. Tidak ada korelasi antara *workload* dengan *turnover intention*. Tidak ada korelasi antara kompensasi dengan *turnover intention*. Burnout secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*. Burnout memediasi dengan baik karena telah terbukti bahwa burnout dan *workload* memiliki dampak yang besar terhadap *turnover intention*. Tidak ada secara statistik dampak mediasi yang signifikan dari burnout pada hubungan antara kompensasi dan *turnover intention*.

Alifah dan Indiyanti (2024) melaksanakan penelitian yang berjudul “*Pengaruh Job Burnout Terhadap Turnover Intention Pada Generasi Milenial Indonesia*”. Kategori penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif serta peneliti menganalisis datanya menggunakan Struktural Equation Modelling

(SEM). Hasilnya membuktikan bahwa job burnout secara positif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Setyadi, dkk, (2021)	<i>Workplace Incivility (X1) and Job Burnout (X2) and Work Engagement (Z) Effects on Turnover Intention (Y) of Coal Mining Company Employees in East Kalimantan</i>	Kuantitatif	(2) Adanya pengaruh yang signifikan antara <i>workplace incivility</i> dan <i>job burnout</i> terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan <i>work engagement</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . (2) Analisis jalur menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> tidak mampu memediasi pengaruh <i>workplace incivility</i> terhadap <i>turnover intention</i> . Begitu juga dengan pengaruh <i>job burnout</i> tidak memediasi <i>work engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
2.	Permatasari, C., dan Laily, N. (2021)	Pengaruh <i>Job Insecurity (X1) Dan Burnout (X2) Terhadap Turnover Intention (Y) Melalui Komitmen Organisasional (Z)</i>	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan <i>job insecurity</i> dan burnout mempengaruhi <i>turnover intention</i> dan komitmen organisasi. Namun, komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . Selain itu, komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh <i>job insecurity</i>

		Sebagai Variable Intervening		dan burnout terhadap <i>turnover intention</i> .
3.	Asepta, U. Y., dan Pramitasari, D. (2022)	Pengaruh <i>Job Stress</i> (X1) dan <i>Burnout Syndrome</i> (X2) Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y) Pada Karyawan Wanita Di Kota Malang	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan bahwa secara simultan dan parsial <i>job stress</i> dan <i>burnout syndrome</i> mempengaruhi <i>turnover intention</i> .
4.	Suwandi, dkk (2022)	Pengaruh <i>Workload</i> (X1) dan <i>Workstres s</i> (X2) terhadap <i>Turnover Intention</i> (Y)	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan bahwa secara parsial dan simultan <i>workload</i> dan <i>workstress</i> mempengaruhi <i>turnover intention</i> .
5.	Khairunisa, N. A., dan Muafi, M (2022)	The Effect Of <i>Workplace Well-Being</i> (X1) And <i>Workplace Incivility</i> (X2) On <i>Turnover Intention</i> (Y) With <i>Job Embeddedness</i> (M) As A	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara <i>workplace well-being</i> dengan <i>turnover intention</i> , sedangkan <i>workplace incivility</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>turnover intention</i> , variabel <i>job embeddedness</i> secara signifikan memoderasi pengaruh <i>workplace well-being</i> dan <i>workplace incivility</i>

		Moderating Variable		terhadap <i>turnover intention</i> .
6.	Syahrani, V. M., dan Syarifah, D. (2022)	Pengaruh Workplace Incivility (X) Terhadap Burnout (Y) Dengan Collectivism (M) Sebagai Variabel Moderator	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan <i>workplace incivility</i> secara signifikan berpengaruh terhadap burnout. Namun, variabel <i>collectivism</i> tidak memiliki peran moderasi dalam hubungan antara <i>workplace incivility</i> dan burnout.
7.	Santakarya Uzair Abdul Maajid Almakhi (2023)	Analisis Pengaruh Beban Kerja (X) Dengan Burnout (Y) Pada Karyawan PT Wirasindo	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap burnout.
8.	Trillian Lim, dan Dini, Y. I. F (2023)	The Mediating Role of Job Satisfaction on Gen Z Employees Turnover Intention Work stress (X1) Workload (X2) Job satisfaction (Z)	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan variabel <i>work stress</i> dan <i>job satisfaction</i> secara positif variabel tersebut berpengaruh terhadap niat keluar karyawan (<i>turnover intention</i>) dan <i>job satisfaction</i> . Beban kerja (<i>workload</i>) memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Sementara itu, kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) berperan sebagai mediator dalam hubungan antara <i>work stress</i> dan <i>workload</i>

		Turnover intention (Y)		terhadap <i>turnover intention</i> .
9.	Hartini, dkk (2023)	<i>Turnover Intention</i> (Y) Ditinjau Dari <i>Emotional Labor</i> (X1) Dan Burnout (X2) Pada Karyawan Di Perusahaan X	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan bahwa <i>emotional labor</i> tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap niat keluar karyawan (<i>turnover intention</i>) sementara variabel burnout memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
10.	Ahmad Shobirin, dkk (2023)	Pengaruh Self-Efficacy (X1) Dan Workload (X2) Terhadap Turnover Intention (Y) Melalui Work-Life Balance (Z) Sebagai Mediasi (Studi Empiris Pada Pt Putra Albasia Mandiri)	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan bahwa <i>self-efficacy</i> dan <i>workload</i> berpengaruh terhadap <i>work-life balance</i> . Namun, <i>self-efficacy</i> dan <i>workload</i> tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . Selain itu, <i>work-life balance</i> memediasi pengaruh antara <i>self-efficacy</i> dan <i>workload</i> terhadap <i>turnover intention</i> sebagai <i>full mediation</i> .
11.	Hisbih, T. A., dkk (2023)	Pengaruh Beban Kerja (X1), Stres Kerja (X2) Terhadap Turnover	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap workplace well-being.

		Intention (Y) Karyawan Dengan Workplace Wellbeing (Z) Sebagai Variabel Mediasi		Beban kerja memiliki pengaruh positif Dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap <i>workplace well-being</i> . Stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> . Untuk peran mediasi, <i>workplace well-being</i> tidak memediasi pengaruh beban kerja dan Stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> .
12.	Mayora, L. I., & Sihombing, M. (2023)	Pengaruh Job Insecurity (X1) Dan Beban Kerja (X2) Terhadap Turnover Intention (Y) Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Mitra Sejati Medan	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job insecurity</i> dan beban kerja berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap <i>turnover intention</i> .
13.	Fatmawati, C. D., & Mansyur, A. (2024)	Turnover intention (Y): apakah workload (X1) and work life balance (X2) memiliki peran?	Kuantitatif	Hasilnya membuktikan <i>workload</i> secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> . Sedangkan, <i>work life balance</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .

14.	Puspitasari, E. D., dkk (2024)	The Effects of Workload (X1) and Compensation (X2) on Turnover Intention (Y) With Burnout (Z) as An Intervening Variable Among Millennial Employees of PT. KGM	Kuantitatif	(2) workload secara signifikan mempengaruhi burnout. (2) tidak ada korelasi antara kompensasi dan burnout. (3) tidak ada korelasi antara workload dengan turnover intention. (4) Tidak ada korelasi antara kompensasi dengan turnover intention (5) Burnout secara signifikan mempengaruhi turnover intention. (6) Burnout memediasi dengan baik karena telah terbukti bahwa burnout dan workload memiliki dampak yang besar terhadap turnover intention. (7) Tidak ada secara statistik dampak mediasi yang signifikan dari burnout pada hubungan antara kompensasi dan turnover intention.
15.	Alifah, Q., & Indiyati, D. (2024)	Pengaruh Job Burnout (X) Terhadap Turnover Intention (Y) Pada Generasi Milenial Indonesia	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa job burnout secara positif dan signifikan memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Workload*

2.2.1.1 Pengertian *Workload*

Koesomowidjojo dalam Almakhi (2023) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan suatu bentuk segala pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan dalam suatu perusahaan untuk dituntaskan dengan jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Veldhoven dalam Fatmawati & Mansyur (2024) beban kerja berdasarkan pada jumlah pekerjaan yang diharapkan ataupun ditugaskan, baik itu dari atasan mereka maupun rekan kerja. Ketika terdapat sekumpulan pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam kurun waktu tertentu, maka beban kerja akan menjadi sangat berat dan pekerja/karyawan akan merasa sangat banyak bekerja. Beban kerja ini terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan dari pekerjanya dan terdapat ekspektasi yang tinggi dalam periode waktu yang singkat. Sedangkan menurut Gayatri dalam Suwandi, dkk (2022) mendefinisikan beban kerja sebagai suatu hal yang memberatkan seseorang seperti ketika seorang membawa barang-barang berat dengan cara dipikul serta terlalu sukar untuk dituntaskan sebagai suatu tugas.

Workload mengacu pada segala bentuk aktivitas yang dilaksanakan oleh seorang karyawan, aktivitas ini dapat berupa aktivitas langsung maupun tidak langsung yang memiliki tujuan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan, serta untuk memenuhi kepentingan profesional di lingkungan kerja. Beban kerja dapat digambarkan sebagai tingkat kelebihan beban suatu tugas atau pekerjaan. (Shobirin dkk, 2023). Liu & Lo (2017) mengungkapkan bahwa beban kerja yang dihadapi oleh seorang karyawan harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan serta kemampuan dan batasan individu karyawan tersebut. Keseimbangan ini penting untuk mencegah munculnya stres. Jika terjadi ketidakseimbangan, karyawan berpotensi merasa tertekan dan mengalami stres.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa *workload* adalah suatu kondisi yang menggambarkan keadaan karyawan dalam menghadapi

tuntutan pekerjaan yang diamanatkan sangat banyak serta harus dituntaskan dalam kurun waktu yang singkat. *Workload* ini terjadi karena adanya ketidakseimbangan antara pekerjaan yang dilimpahkan dengan kemampuan serta kapasitas dari karyawan itu sendiri sehingga karyawan merasa tertekan.

2.2.1.2 Indikator *Workload*

Menurut Tarwaka dalam Hisbik dkk (2023) indikator beban kerja ada tiga, diantaranya:

a. Beban waktu (*time load*)

Mengacu pada durasi waktu yang disediakan untuk merencanakan, melaksanakan, dan memantau suatu tugas atau pekerjaan.

b. Beban usaha mental (*mental effort load*)

Menggambarkan tingkat upaya mental yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan.

c. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*)

Menggambarkan tingkat risiko pekerjaan serta potensi munculnya kebingungan dan frustrasi.

2.2.1.3 Dampak *Workload*

Menurut Irawati dan Carrollina dalam Almakhi (2023) workload memiliki beberapa dampak negatif, diantaranya:

a. Menurunnya kualitas kerja

Ketika karyawan mengalami beban kerja yang tinggi serta tidak diiringi dengan kemampuan dalam diri karyawan, maka akan menurunkan kualitas kerja dari karyawan tersebut. Kondisi ini terjadi karena dengan adanya beban kerja yang tinggi maka fisik karyawan tersebut akan mengalami kelelahan sehingga menurunkan konsentrasi karyawan, pengawasan diri, dan akurasi kerja. Hal ini akan mengakibatkan kinerja karyawan menurun serta akan kesulitan dalam memenuhi standar perusahaan.

b. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan terjadi karena hasil kerja karyawan terutama dalam hal pelayanan tidak baik dan tidak sesuai dengan harapan pelanggan. Misalnya, pelanggan diharuskan menunggu terlalu lama untuk mendapatkan pelayanan yang kurang memuaskan.

c. Meningkatnya absensi

Beban kerja yang tinggi juga menyebabkan kelelahan fisik karyawan sehingga berpotensi karyawan untuk jatuh sakit. Hal ini sangat memengaruhi kinerja perusahaan sebab tingkat absensi karyawan akan sangat tinggi sehingga menghambat perusahaan untuk memenuhi targetnya.

2.2.1.4 Workload Dalam Perspektif Islam

Setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, Islam mengajarkan untuk tidak memberikan beban yang melebihi batas kesanggupan seseorang. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Quran surah Al-Baqarah ayat 286 berikut :

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Artinya: “Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa,) “Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami salah. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebani kepada orang-orang sebelum kami. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami. Maka, tolonglah kami dalam menghadapi kaum kafir.” (QS. Al-Baqarah: 286)

Tafsir Ibnu Katsir (Jilid 8: 496), Allah SWT berfirman, “Allah SWT memberitahu bahwa dalam setiap kesulitan selalu ada kemudahan. “ kemudian dipertegas lagi, Ibnu Jabir meriwayatkan dari al-Hasan, beliau berkata: Nabi

Muhammad SAW pada suatu hari meninggalkan rumah dengan penuh suka cita dan kebahagiaan. Beliau tertawa bahagia dan berkata “*Satu kesulitan itu tidak pernah mengalahkan dua kemudahan, satu kesulitan itu tidak akan mengalahkan dua kemudahan, karena bersama kesulitan itu terdapat kemudahan*”.

Islam sangat menjunjung tinggi hak asasi manusia, termasuk didalamnya ialah hak-hak seorang budak. Para sahabat yang mendampingi Nabi Muhammad SAW, baik yang berstatus budak maupun orang merdeka, merasa puas atas sikap mulia yang Rasulullah tunjukkan. Sikap ini menjadi teladan yang ideal bagi para pemimpin dalam memperlakukan bawahannya. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW, tidak diperbolehkan seorang pemimpin memberikan beban kerja yang melebihi kemampuan bawahannya. Rasulullah juga memerintahkan atasan untuk membantu bawahannya ketika beban kerja yang berlebihan tersebut terpaksa harus diberikan. Dalam hadis Abu Dzar *radhiallahu ‘anhu*, Nabi *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda:

وَلَا تُكَلِّفُوهُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعِينُوهُمْ

“*Janganlah kalian membebani mereka (budak), dan jika kalian memberikan tugas kepada mereka, bantulah mereka.*” (HR. Bukhari no. 30)

2.2.2 Work Incivility

2.2.2.1 Pengertian Work Incivility

Andersson dan Pearson dalam Syahrani dan Syarifah (2022) mendefinisikan *incivility* merujuk pada keadaan atau sifat individu yang kurang mencerminkan kesopanan atau perilaku yang tidak beradab. Selain itu, *incivility* juga diartikan sebagai tindakan yang tidak mengindahkan tata krama, cenderung kasar, dan tidak sopan. Dengan kata lain, *work incivility* adalah bentuk perilaku di tempat kerja yang menunjukkan kurangnya penghargaan terhadap orang lain dan melanggar norma-norma kesopanan serta penghormatan terhadap rekan kerja yang seharusnya dijunjung tinggi. Ketidaksopanan di tempat kerja tidak terbatas pada tindakan lisan tetapi juga dalam bentuk nonverbal seperti mengabaikan, tidak menghiraukan, dan

mengganggu (Patandung, et. al., 2022). Tindakan atau perilaku yang tidak sopan dapat membawa dampak negatif, termasuk melukai perasaan orang lain. Perilaku semacam ini sering kali menjadi bagian dari interaksi sehari-hari karyawan di tempat kerja dalam berhubungan dengan orang lain dalam suatu organisasi. Sering kali, pelaku tidak menyadari tindakan mereka termasuk dalam tindakan yang tidak sopan, seperti meremehkan rekan kerja dengan tidak mengucapkan terima kasih atas bantuan kecil atau meminta bantuan dengan cara yang kurang sopan. Contoh lain dari perilaku tidak sopan di tempat kerja meliputi: tidak mendengarkan masukan dari rekan kerja, menggunakan ponsel atau mengirim email saat sedang rapat, memberikan pendapat yang merendahkan orang lain, bersikap bermusuhan, melanggar privasi orang lain, bergosip, serta mengabaikan atau menghina orang lain (Setyadi, et. al., 2021).

Work incivility merupakan salah satu bentuk perilaku menyimpang di lingkungan kerja. *Work incivility* dapat ditandai oleh tindakan dengan intensitas rendah, meskipun tidak memiliki tujuan yang jelas untuk menyakiti tetapi tetap melanggar norma sosial serta memiliki dampak negatif terhadap emosi karyawan yang menjadi target. Dengan kata lain, tindakan merendahkan orang lain di tempat kerja dapat berupa komunikasi verbal. Meskipun terlihat sederhana tetapi tetap dianggap melanggar norma (Porath & Pearson dalam Setyadi, et. al., 2021). Menurut Andersson & Pearson (1999), *workplace incivility* dapat diartikan sebagai perilaku menyimpang dengan intensitas rendah yang memiliki maksud ambigu dan berpotensi merugikan orang lain. Perilaku ini melanggar aturan atau norma di tempat kerja yang menekankan pentingnya saling menghormati.

Dari penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa *work incivility* merupakan perilaku yang melanggar norma dengan tujuan untuk tidak menghormati atau menghargai orang lain dalam lingkungan atau tempat kerja di suatu organisasi. Perilaku ini dapat dilakukan secara terbuka maupun terselubung. Selain itu, perilaku ketidaksopanan ini dapat diberikan dalam komunikasi verbal maupun ekspresi yang merendahkan.

2.2.2.2 Indikator *Work Incivility*

Menurut penelitian Cortina dkk (2001), *work incivility* adalah perilaku yang melanggar norma-norma sopan santun dalam lingkungan sosial dan organisasi. Mereka mengidentifikasi beberapa indikator utama dari perilaku *incivility* di tempat kerja:

- a. Pengabaian komunikasi: Mengabaikan, tidak merespons pesan, atau mengabaikan keberadaan seseorang.
- b. Interupsi: Memotong pembicaraan atau menghalangi orang lain untuk menyampaikan pendapatnya.
- c. Komentar sarkastik atau merendahkan: Melontarkan pernyataan yang sinis atau merendahkan yang ditujukan untuk menyinggung atau melecehkan orang lain.
- d. Tindakan tidak hormat: Tidak menghormati waktu, opini, atau usaha orang lain.
- e. Perlakuan dingin atau sengaja tidak ramah: Bersikap tidak ramah, dingin, atau tidak sopan secara sengaja kepada rekan kerja.

Sedangkan Andersson & Pearson (1999) dalam teorinya tentang *spiral incivility* menyatakan bahwa perilaku tidak sopan sering kali berkembang dari bentuk-bentuk ringan hingga lebih parah jika tidak diatasi. Mereka mendefinisikan *incivility* sebagai tindakan yang:

- a. Merendahkan orang lain: Mengatakan hal-hal yang mempermalukan atau merendahkan harga diri orang lain.
- b. Mengabaikan etika interpersonal: Tidak mengikuti norma-norma sopan santun, misalnya dengan berbicara kasar atau menunjukkan perilaku tidak peduli terhadap orang lain.
- c. Perilaku tidak adil: Memperlakukan orang secara tidak adil atau tidak merata, yang mencerminkan ketidaksopanan.
- d. Perilaku pasif-agresif: Bertindak dengan sengaja mengganggu atau menghambat kerja orang lain dengan cara tidak langsung, seperti menunda

pekerjaan yang diminta atau tidak memenuhi tenggat waktu secara sengaja.

2.2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Work Incivility*

Martin & Hine dalam Setyadi dkk (2021) mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi perilaku tidak sopan di tempat kerja, antara lain:

1. *Hosting*, yaitu tindakan yang menunjukkan sikap permusuhan terhadap rekan kerja.
2. *Privacy-Ivacion*, yaitu kurangnya penghargaan terhadap privasi rekan kerja dan ketidakmampuan menjaga batasan privasi mereka.
3. *Exclusionary behavior*, yaitu tindakan eksklusif yang ditunjukkan dengan mengabaikan atau mengesampingkan aspek lain di lingkungan kerja.
4. *Gossiping* yaitu kebiasaan membicarakan rekan kerja berdasarkan informasi yang belum tentu benar.

Johnson & Indvik dalam Setyadi dkk (2021) mengidentifikasi beberapa faktor yang menjadi penyebab perilaku tidak sopan di tempat kerja, diantaranya:

1. Adanya perubahan peraturan kerja, pengurangan anggaran, dan tuntutan komunikasi yang meningkat.
2. Perilaku negatif dari atasan atau rekan kerja, seperti ucapan yang kasar, ketidakmampuan membangun komunikasi yang baik, menanggapi masalah dengan emosi serta kurangnya rasa saling menghormati.
3. Terdapat ketidakadilan dalam pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan.
4. Beban kerja yang berlebihan sehingga menyebabkan karyawan sering lembur, perubahan dalam organisasi, atau pertumbuhan organisasi yang terlalu cepat.
5. Tingginya intensitas pekerjaan atau tekanan kerja yang menyebabkan stres sehingga berdampak pada sikap dan ucapan yang dilakukan karyawan menjadi tidak sopan.

2.2.2.4 Work Incivility Dalam Perspektif Islam

Islam mengajarkan umatnya untuk menjauhi perilaku yang tercela seperti work incivility. Semua muslim menganggap bahwa semua bentuk ketidaksopanan tidak sah karena tidak bermoral. Terlebih lagi, semua pengikut Islam percaya bahwa mereka memiliki kewajiban untuk mengekang segala bentuk kejahatan. Secara konseptual dalam Islam ketidaksopanan sama dengan karakter negatif (akhlak) yang mengejek orang lain dan jelas masuk dalam kategori yang dinyatakan dalam firman Allah sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain (karena) boleh jadi mereka (yang diolok-olokkan itu) lebih baik daripada mereka (yang mengolok-olok) dan jangan pula perempuan-perempuan (mengolok-olok) perempuan lain (karena) boleh jadi perempuan (yang diolok-olok itu) lebih baik daripada perempuan (yang mengolok-olok). Janganlah kamu saling mencela dan saling memanggil dengan julukan yang buruk. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) fasik setelah beriman. Siapa yang tidak bertobat, mereka itulah orang-orang zalim.” (Q.S Al-Hujurat: 11)

Dalam ayat ini, Allah mengingatkan kaum Muslim agar tidak saling mencemooh antar sesama, karena bisa jadi mereka yang dihina tersebut lebih mulia dan terhormat di hadapan Allah daripada yang mencemooh. Hal yang sama berlaku bagi wanita, di mana tidak seharusnya satu kelompok wanita merendahkan kelompok wanita lain, karena bisa jadi mereka yang direndahkan lebih baik dan lebih terhormat di sisi Allah. Allah melarang kaum Muslim untuk mencela sesama mereka, karena seluruh umat Muslim merupakan satu kesatuan yang saling terikat. Allah juga melarang penggunaan panggilan buruk, seperti menyebut seseorang yang sudah beriman dengan sebutan fasik, kafir, dan sejenisnya. Tersebut dalam sebuah hadis riwayat al-Bukhari dan Muslim dari an-Nu'man bin Basyir: “Perumpamaan orang-orang mukmin dalam kasih mengasihi dan sayang-

menyayangi antara mereka seperti tubuh yang satu; bila salah satu anggota badannya sakit demam, maka badan yang lain merasa demam dan terganggu pula.” (Riwayat Muslim dan Ahmad dari an-Nu'man bin Basyir) *“Sesungguhnya Allah tidak memandang kepada rupamu dan harta kekayaanmu, akan tetapi Ia memandang kepada hatimu dan perbuatanmu.”* (Riwayat Muslim dari Abu Hurairah) Hadis ini mengajarkan bahwa seorang hamba Allah tidak seharusnya menilai kebaikan atau keburukan seseorang hanya berdasarkan amal perbuatannya, karena bisa jadi seseorang terlihat melakukan perbuatan baik, namun di dalam hatinya terdapat sifat yang tercela di mata Allah. Sebaliknya, mungkin ada orang yang tampak melakukan perbuatan buruk, namun Allah melihat hatinya penuh penyesalan yang mendalam, yang mendorongnya untuk bertobat. Oleh karena itu, amal perbuatan yang tampak di luar hanya bisa dijadikan sebagai petunjuk yang memberikan kesan, namun belum cukup untuk menjadi dasar penilaian yang pasti.

2.2.3 Burnout

2.2.3.1 Pengertian Burnout

Burnout adalah istilah dalam psikologi yang merujuk pada kondisi kelelahan yang dialami seseorang di lingkungan kerja. Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh Bradley pada tahun 1969, tetapi Herbert Freudenberger dianggap sebagai pelopor konsep burnout melalui bukunya yang diterbitkan pada tahun 1974, berjudul *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Buku ini menggambarkan bagaimana perasaan seseorang saat mengalami burnout, mirip dengan saat gedung terbakar (terbakar habis). Awalnya merupakan bangunan yang tinggi dan kokoh, dengan segala aktivitas yang berlangsung di dalamnya. Namun setelah terbakar, yang tersisa hanyalah bagian luarnya saja. Hal ini serupa dengan kelelahan yang dialami manusia saat bekerja. Meskipun dari luar terlihat kuat dan tidak terluka, tetapi di dalamnya kosong dan dipenuhi dengan masalah (Imaniar dan Sularso, 2016).

Burnout adalah kondisi psikologis yang muncul akibat respons emosional terhadap pekerjaan yang dijalani oleh seseorang (Ratnasari dan Hartati, 2019: 223).

Pines dan Maslach (1993) menyatakan burnout merupakan sindrom yang ditandai dengan gejala kelelahan fisik dan mental. Kondisi ini melibatkan perkembangan konsep diri yang negatif, perilaku kerja yang buruk, serta penurunan tingkat konsentrasi. Burnout merupakan dampak dari stres yang berlangsung lama serta dalam situasi yang memberikan tekanan emosional yang tinggi. Bhanugopan & Alan (dalam Imaniar dan Sularso, 2016) mengatakan bahwa seseorang yang mengalami burnout seiring berjalannya waktu akan merasakan kelelahan mental, kelelahan emosional, penurunan motivasi, serta kehilangan komitmen. Selain itu, dampak lainnya meliputi munculnya perilaku negatif, sikap sinis terhadap lingkungan sekitar, dan perasaan terisolasi dari lingkungan. Burnout juga dapat membuat seseorang merasa kehilangan arah dan kesulitan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya.

Dari penjelasan di atas, maka diperoleh kesimpulan bahwa burnout merupakan suatu kondisi kelelahan kerja yang dialami pekerja akibat stres dan tekanan emosional yang berlangsung lama. Burnout dapat mengakibatkan pekerja mengalami kelelahan mental dan emosional, penurunan motivasi dan menyebabkan pekerja tidak memiliki tujuan. Hal ini akan menyebabkan pekerja kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.2.3.2 Indikator Burnout

Maslach dan Leither (2009) menggambarkan burnout sebagai suatu kombinasi dari tiga kecenderungan psikologis, yaitu:

1. Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*)

Kelelahan emosional merujuk pada perasaan emosional yang berlebihan serta tergerusnya sumber daya emosional seseorang. kondisi ini biasanya dipicu oleh beban kerja yang berat dan konflik pribadi di tempat kerja. Orang yang kehilangan energi mengalami kesulitan dalam bekerja dengan orang lain. Kelelahan emosional adalah aspek mendasar dari kelelahan.

2. Depersonalisasi (*depersonalization*)

Depersonalisasi merupakan usaha untuk menciptakan jarak emosional dengan rekan kerja atau klien yang dapat mengarah pada kurangnya

empati dan perasaan sinisme terhadap mereka. Hal ini mengacu pada sikap negatif dan tidak sopan, penarikan diri dari pergaulan, kecenderungan untuk mengabaikan orang-orang di sekitarnya, bahkan minimnya keterlibatan dalam pekerjaan dan hilangnya idealisme dalam pekerjaan. Perilaku ini adalah suatu cara untuk menjaga diri dari tekanan emosional yang berlebihan.

3. Penurunan pencapaian individu (*reduced personal accomplishment*)
Reduced personal accomplishment merupakan kondisi yang membuat seseorang memiliki penilaian yang rendah terhadap kemampuan dan kesuksesan pribadinya dalam pekerjaan. Depresi ditandai dengan rendahnya *self-efficacy* dan ketidakmampuan menghadapi tuntutan pekerjaan. Situasi ini dapat diperburuk dengan kurangnya dukungan sosial dan peluang pengembangan profesional. Pada dimensi ini seseorang merasa tidak mampu melakukan pekerjaannya sehingga menimbulkan rasa putus asa dalam dirinya yang berujung pada kegagalan dalam bekerja.

2.2.3.3 Faktor-faktor yang memengaruhi burnout

Leiter dan Maslach (2005) mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat memengaruhi timbulnya burnout pada individu, yaitu:

- a. *Work overloaded*

Seseorang yang melakukan pekerjaan dalam jumlah besar serta dengan waktu yang terbatas cenderung mengalami kelelahan. Kelebihan beban kerja juga bisa terjadi akibat tidak adanya kesesuaian antara keterampilan dan kemampuan karyawan dengan tugas yang diberikan. Situasi ini berdampak pada penurunan kualitas kerja karyawan, hubungan antar rekan kerja yang tidak harmonis, serta kelelahan.

- b. *Lock of work control*

Peraturan yang ditetapkan oleh organisasi bisa menghambat inovasi dan kreativitas karyawan, terutama akibat pengawasan manajer yang terlalu ketat. Sudah sewajarnya seorang karyawan ingin bekerja dengan optimal, produktif, dan memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan

keputusan. Karyawan ingin menggunakan keterampilan mereka untuk berpikir, memecahkan masalah, dan sukses. Jika pengawasan terlalu ketat maka keinginan karyawan tidak akan terwujud sepenuhnya.

c. *Rewarded for work*

Penghargaan merupakan cara bagi manajer untuk memotivasi karyawannya. Karyawan yang merasa sedikit dihargai akan merasa tidak berharga. Kompensasi tidak hanya berarti uang dan barang, tetapi juga mencakup hubungan yang baik antara karyawan dan manajer. Penghargaan terhadap kinerja seorang pegawai merupakan suatu nilai penting yang menunjukkan bahwa orang tersebut telah melakukan pekerjaannya dengan baik.

d. *Breakdown in community*

Rasa nyaman dan bahagia dalam bekerja, serta saling menghormati dapat mendorong individu untuk bekerja dengan lebih produktif. Kenyataannya di lingkungan kerja justru memberikan dampak sebaliknya. Adanya keretakan antara rekan kerja/karyawan dengan atasannya. Hubungan kerja yang tidak baik menghasilkan suasana dan lingkungan kerja yang tidak nyaman, sehingga menimbulkan tekanan, frustrasi, perasaan diremehkan, dan kecemasan. Hal ini menyebabkan menurunnya dukungan sosial dan menurunnya rasa saling mendukung antar rekan kerja.

e. *Treated fairly*

Merasa diperlakukan secara tidak adil dapat menyebabkan kelelahan. Keadilan di sini mencakup sikap saling menghormati dan menghargai perbedaan. Sikap saling menghormati menciptakan rasa keterhubungan dengan lingkungan kerja. Ketika karyawan merasakan tidak adanya keadilan di tempat kerjanya, mereka akan merasa kurang aman. Rasa ketidakadilan sering kali muncul saat proses promosi jabatan atau saat seorang karyawan dituduh melakukan sesuatu yang sebenarnya tidak dilakukannya.

f. *Dealing with conflict values*

Pekerjaan dapat menyebabkan karyawan berperilaku tidak sesuai dengan nilai-nilai mereka. Misalnya, beberapa tenaga penjualan terpaksa berbohong untuk menjual suatu produk. Namun kenyataannya, perilaku tersebut menurunkan kualitas kerja dan produktivitas pekerja. Sebab, tidak sejalan dengan nilai-nilai yang sudah dimiliki pekerja. Di satu sisi, individu berusaha melakukan yang terbaik dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan nilai dan integritas yang ditetapkan.

2.2.3.4 Dampak burnout

Dampak yang dikemukakan Leither dan Maslach (2005) adalah sebagai berikut:

a. *Burnout is Lost Energi*

Orang yang menderita kelelahan merasa stres, kewalahan, dan kelelahan. Gejala yang terjadi antara lain menjauhkan diri dari lingkungan kerja dan sulit tidur. Hal ini berdampak negatif terhadap kinerja dan mempengaruhi tingkat produktivitas tenaga kerja.

b. *Burnout is Lost Enthusiasm*

Ketika individu mengalami burnout, maka individu tersebut akan kehilangan minat dan antusiasme terhadap pekerjaannya, dan segala sesuatu tentang pekerjaan akan terasa tidak menyenangkan. Selain itu, minat dan kreativitas individu dalam bekerja akan menurun sehingga menghasilkan kinerja yang kurang optimal.

c. *Burnout is Lost Confidence*

Burnout dapat menyebabkan adanya pekerja tidak maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Pekerja juga semakin tidak efektif ketika bekerja karena muncul perasaan ragu akan kemampuan diri sendiri.

2.2.3.5 Burnout dalam perspektif Islam

Dalam Al-Quran tidak ada ayat yang secara eksplisit membahas tentang burnout atau kelelahan fisik maupun mental. Namun, terdapat perilaku yang menggambarkan seseorang mengalami burnout, seperti perasaan putus asa dan hal tersebut tercantum di dalam Q.S Yusuf ayat 87 :

يَبْنِي اذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَآخِيهِ وَلَا تَأْيِسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ
إِنَّهُ لَا يَأْيِسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ

Artinya: “wahai anak-anakku, pergi dan carilah berita tentang Yusuf beserta saudaranya. Janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tidak ada yang berputus asa dari rahmat Allah kecuali kaum yang kafir.”

Dalam tafsir tahlili dijelaskan bahwa dalam ayat ini Yakub menceritakan kepada anak-anaknya bahwa ia yakin dan percaya bahwa mimpi Yusuf itu benar, dan ia akan sujud sebagai bentuk menghormatinya. Jika ada perbedaan pendapat diantara mereka, Yakub mengingatkan anak-anaknya bahwa suatu saat Allah SWT akan menunjukkan kebenaran pendapatnya. Oleh karena itu, ia mengimbau anak-anaknya agar kembali ke Mesir untuk menyelidiki keadaan Yusuf dan saudaranya Benyamin serta tidak berputus asa, karena Allah telah berfirman: “tidak ada yang berputus asa dari rahmat tuhanmu, kecuali orang yang tersesat.” (al-hijr/15: 56) Orang-orang beriman tidak akan berputus asa menghadapi musibah, dan imannya tidak akan goyah oleh bahaya yang menimpa. Mereka tetap sabar dan teguh dalam menghadapi kesulitan, menerima takdir Allah dengan lapang dada, serta yakin bahwa Allah akan menghapus segala kesulitan, sebagaimana firman-Nya: “Sesungguhnya Allah membela orang-orang yang telah beriman.” (al-hajj/22: 38).

Ayat diatas didukung dengan surah Al-Baqarah ayat 155 berikut ini:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَفْسٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ
وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِيرٍ الصَّابِرِينَ

Artinya: “Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.”

Aisarut Tafasir menafsirkan ayat ini dengan maksud bahwa Allah Ta'ala telah bersumpah untuk menguji hamba-hamba-Nya dengan sedikit rasa takut yang berasal dari musuh-musuh Allah dan musuh-musuhnya sendiri. Artinya ketika orang-orang kafir menyatakan perang terhadap orang-orang beriman. Ujian lainnya adalah sedikit rasa lapar karena pengepungan musuh

atau alasan lainnya. Tantangan serupa juga terjadi pada hilangnya kekayaan akibat matinya hewan ternak akibat perang atau kelaparan. Allah menguji juga dengan hilangnya jiwa, seperti kematian seseorang, dan musnahnya buah-buahan karena hama. Tujuannya adalah untuk menemukan orang-orang yang dapat bersabar dalam iman dan ketaatan kepada Allah dengan menaati perintah-perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Mereka yang tidak dapat bertahan tidak dapat menerima kasih atau pahala Tuhan. Maka Allah memerintahkan seorang rasul untuk menyampaikan kabar baik kepada hamba-hamba-Nya yang sabar.

2.2.4 Turnover Intention

2.2.4.1 Pengertian *Turnover Intention*

Intensi (*intention*) adalah keinginan atau tekad yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan, sedangkan *turnover* dapat diartikan sebagai berhentinya seorang karyawan dari tempat ia bekerja. Menurut Robbins & Coulter (2016: 63) turnover didefinisikan sebagai pengunduran diri permanen dari suatu organisasi, baik secara sukarela maupun tidak sukarela. Kondisi ini dapat menjadi masalah karena menyebabkan peningkatan biaya untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta mengganggu kelancaran kerja. *Turnover* merujuk pada jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan dalam periode waktu tertentu. Sedangkan *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk tidak melanjutkan hubungan antara karyawan tersebut dengan perusahaan, tetapi hal tersebut belum diterapkan dalam bentuk tindakan seperti pengunduran diri (Jaelani, 2021).

Pasewark dan Strawser (dalam Prawitasari, 2016) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan niat yang dimiliki seseorang untuk mencari pilihan pekerjaan lain tetapi niat tersebut belum terwujud dalam tindakan nyata. *Turnover intention* muncul dari hasil evaluasi oleh suatu individu mengenai keterkaitannya dengan organisasi tempat ia bekerja tetapi belum terlihat dalam bentuk tindakan yang jelas. Mobley (1986) mengartikan *turnover intention* sebagai keinginan karyawan untuk

mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya saat ini atau beralih ke pekerjaan lain. Dengan demikian secara singkat *turnover intention* merupakan sebuah keinginan dalam diri karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempatnya bekerja untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain tetapi belum dilakukan dalam tindakan nyata.

2.2.4.2 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Ardan dan Jaelani (2021) indikator *turnover intention* meliputi:

a. Pemikiran untuk keluar

Karyawan akan mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan sebagai solusi atas ketidakpuasan mereka. Karyawan akan memperhitungkan apakah akan meninggalkan pekerjaannya atau tetap bertahan di tempat kerja.

b. Niat mencari alternatif pekerjaan

Karyawan cenderung ingin mencari peluang kerja di tempat lain. Pada tahap ini, karyawan yang serius mempertimbangkan untuk keluar mulai mencari alternatif pekerjaan, baik secara aktif maupun pasif.

c. Niat untuk keluar

Ketika karyawan mengevaluasi pilihannya dan menyimpulkan bahwa alternatif pekerjaan lain lebih menguntungkan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaannya saat ini sangat tinggi maka karyawan akan memiliki niat yang kuat untuk keluar.

2.2.4.3 Faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*

Mobley (1986: 100) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang menjadi penyebab munculnya *turnover intention*, yaitu:

a. Karakteristik individu

Faktor ini muncul dari dalam individu itu sendiri sehingga menjadi alasan utama bagi karyawan untuk memutuskan meninggalkan pekerjaannya saat ini. Contohnya meliputi usia, tingkat pendidikan, dan keadaan keluarga.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja sendiri terbagi menjadi dua area. Pertama, lingkungan kerja fisik yang mencakup kondisi suhu, cuaca, struktur bangunan, dan lokasi tempat kerja. Kedua, lingkungan kerja non fisik yang mencakup aspek sosial budaya di tempat kerja serta tingkat kualitas kehidupan kerja. Kedua jenis lingkungan ini dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong munculnya keinginan untuk pindah ke tempat kerja lain.

c. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sering kali menjadi salah satu faktor utama yang memicu keinginan karyawan untuk berpindah ke tempat kerja lain. Dalam hal ini, alasan yang sering mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan meliputi kepuasan gaya kepemimpinan atasan, besaran gaji, promosi, hubungan dengan rekan kerja, serta tingkat kepuasan terhadap pekerjaan mereka sendiri.

d. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi dijelaskan sebagai bentuk perilaku dan mengarah pada respons emosional seorang karyawan pada organisasinya. Komitmen organisasi menjadi indikator yang lebih baik dalam mengukur perputaran karyawan daripada kepuasan kerja.

2.2.4.4 Jenis-jenis *Turnover Intention*

Robbins (2003) membagi turnover menjadi dua, yaitu:

a. *Voluntary turnover*

Hal ini terjadi ketika karyawan memilih untuk keluar dari organisasi atas keinginan pribadi. Alasan yang umum termasuk ketidakpuasan kerja, peluang karir di tempat lain, atau kebutuhan pribadi.

b. *Involuntary turnover*

Terjadi ketika organisasi yang mengambil keputusan untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawan. Alasan bisa berupa pemutusan

hubungan kerja karena kinerja yang buruk, restrukturisasi organisasi, atau pengurangan tenaga kerja (PHK). Jenis *turnover* ini merupakan diluar kendali dari karyawan itu sendiri.

2.2.2.5 *Turnover Intention* Dalam Perspektif Islam

Dalam Islam pekerjaan perlu dikerjakan dengan kesadaran serta rasa ikhlas dalam rangka mencari ridha Allah. Hal ini berarti bahwa dalam bekerja seseorang harus bersungguh-sungguh sebab kerjanya merupakan bentuk ibadah. Pekerjaan yang dilakukan harus halal dan baik bagi diri sendiri sebagaimana dijelaskan pada surah Al-Baqarah ayat 168 berikut:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya: “Wahai manusia, makanlah sebagian (makanan) di bumi yang halal lagi baik dan janganlah mengikuti langkah-langkah setan. Sesungguhnya ia bagimu merupakan musuh yang nyata.” (QS. Al-Baqarah ayat 168)

Seorang muslim hendaknya memakan makanan yang halal dan baik sebagaimana yang telah dianjurkan oleh ayat di atas. Hal ini juga berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan hendaknya merupakan pekerjaan yang halal dan baik dengan begitu makanan yang dibeli oleh uang dari pekerjaan yang halal akan menjadi halal juga. Apabila pekerjaan dirasa tidak baik untuk diri sendiri baik itu mengganggu fisik maupun psikis maka sebaiknya pekerjaan tersebut ditinggalkan. Sebagaimana dalam surah An-Naba' ayat 39 berikut ini:

ذَلِكَ الْيَوْمُ الْحَقُّ فَمَنْ شَاءَ اتَّخَذْ إِلَىٰ رَبِّهِ مَا بَا

Artinya: “Itulah hari yang hak (pasti terjadi). Siapa yang menghendaki (keselamatan) niscaya menempuh jalan kembali kepada Tuhannya (dengan beramal saleh).” (QS. An-Naba' ayat 39)

Quraish Shihab menafsirkan ayat ini “Itulah hari yang tidak diragukan lagi kebenarannya. Maka barangsiapa yang berkehendak, niscaya ia akan menempuh jalan kembali yang mulia kepada Tuhannya dengan beriman dan melakukan amal saleh”. Makna lain dari ayat ini adalah bahwa manusia diberi kebebasan untuk memilih dalam hidupnya, karena Allah SWT telah

menganugerahkan akal dan pikiran kepada mereka. Untuk itu dalam pekerjaan yang dirasa tidak baik bagi dirinya akan memunculkan *turnover intention*, maka manusia bebas untuk memilih antara meninggalkan pekerjaan tersebut atau memilih untuk tetap mengerjakan pekerjaannya.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara *workload* terhadap *turnover intention*

Bowling dan Kirkendall (2012) menyatakan bahwa beban kerja yang berat dapat memicu stres yang berlebihan. Ketika karyawan merasa tidak dapat mengatasi atau menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang mengarah pada meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Teori ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati & Mansyur (2024), Suwandi, dkk (2022), dan Mayora & Sihombing (2023) yang membuktikan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: *Workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*.

2.3.2 Hubungan antara *work incivility* terhadap *turnover intention*

Andersson dan Pearson (1999) memperkenalkan konsep *spiral incivility*, di mana ketidaksopanan di tempat kerja dapat memicu reaksi negatif dari individu yang menjadi korban. Mereka menghubungkan *incivility* dengan persepsi ketidakadilan di tempat kerja, khususnya dalam dimensi keadilan interpersonal. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan tidak sopan atau tidak adil mungkin akan mengalami ketidakpuasan yang berujung pada niat untuk keluar dari organisasi. Karyawan yang merasakan ketidakadilan karena *incivility* lebih cenderung mengembangkan *turnover intention*, karena mereka merasa tidak ada kompensasi yang

memadai atau perlakuan yang setara di tempat kerja. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyadi, dkk (2021) dan Khairunisa & Muafi (2022) yang menunjukkan hasil bahwa *work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: *Work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*.

2.3.3 Hubungan antara *workload* terhadap burnout

Maslach dan Jackson (1981) mendefinisikan burnout sebagai reaksi terhadap stres kerja yang berlangsung lama, di mana workload yang tinggi menjadi faktor penyebab utama. Penelitian mereka menunjukkan bahwa pekerja dengan beban kerja yang berlebihan cenderung mengalami lebih banyak kelelahan emosional dan depersonalisasi. Beban kerja merupakan beban yang ditanggung oleh seorang pekerja sebagai konsekuensi dalam pekerjaannya. Beban kerja dapat berupa jam kerja yang tidak sesuai, sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi standar pekerjaan dan tanggung jawab pekerja itu sendiri. Beban kerja yang berlebih akan memengaruhi kondisi fisik dan mental seorang pekerja. Kelelahan emosional dan menganggap diri sendiri sebagai seseorang yang lemah merupakan akibat dari banyaknya tekanan dan beban kerja yang sering disebut dengan istilah burnout. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Almakhi (2023), Indryan (2022), Pujiarti & Idealistiana (2023) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara beban kerja dengan burnout.

Berdasarkan hasil uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap burnout.

2.3.4 Hubungan antara *work incivility* terhadap burnout

Penney dan Spector (2005) mengemukakan bahwa *workplace incivility* bertindak sebagai stresor yang memicu respons emosional negatif

seperti stres, frustrasi, dan kemarahan. Perilaku tidak sopan di tempat kerja sering menyebabkan karyawan merasa tertekan secara emosional. Tekanan ini, jika berkelanjutan, mengarah pada burnout karena individu tidak mampu mengatasi stres yang terus-menerus dipicu oleh perilaku tidak sopan dari lingkungan kerja mereka. Respons emosional negatif akibat *workplace incivility*, seperti perasaan tertekan dan frustrasi, mengarah langsung pada burnout, terutama ketika karyawan merasa tidak dapat mengatasi atau menghindari situasi tersebut. Teori ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahrani & Syarifah (2022) yang menunjukkan bahwa *work incivility* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap burnout. Penelitian lain yang dilakukan oleh Liu, dkk (2019) juga menunjukkan terdapat pengaruh yang kuat antara *workplace incivility* dengan burnout.

Berdasarkan hasil uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: *Work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap burnout.

2.3.5 Hubungan antara *workload* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh burnout

Penelitian oleh Leiter dan Maslach (2009) menunjukkan bahwa beban kerja (*workload*) yang berat menyebabkan kelelahan emosional (*burnout*), yang pada gilirannya meningkatkan keinginan untuk mengundurkan diri. *Workload* yang berlebihan secara konsisten dapat memicu terjadinya burnout bagi karyawan. Burnout sering terjadi ketika karyawan mengalami ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas yang mereka miliki. Ketika karyawan merasa lelah secara emosional akibat beban kerja yang tidak terkendali, mereka cenderung mengalami pengurangan keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi, yang memperkuat niat mereka untuk mencari peluang pekerjaan lain. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardati (2018) dan Alamsyah & Abadiyah (2022) menyatakan bahwa burnout memediasi hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Burnout memediasi hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*.

2.3.6 Hubungan antara *work incivility* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh burnout

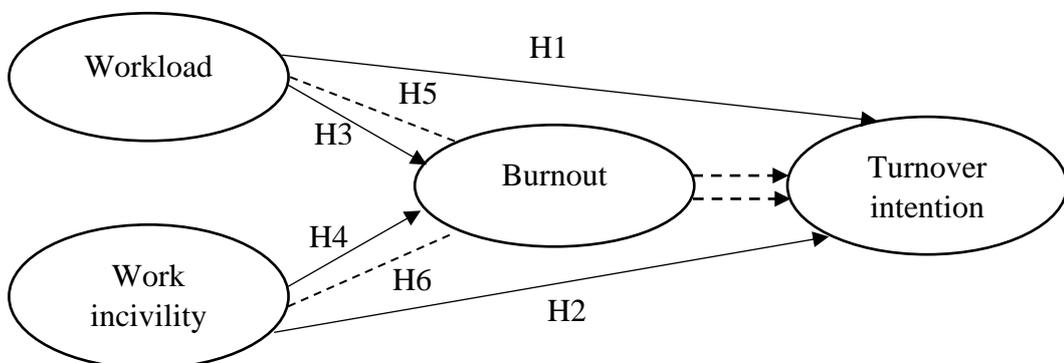
Maslach dan Leiter (1997) mengembangkan teori burnout yang mencakup tiga dimensi: kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan prestasi pribadi. Ketika karyawan menghadapi ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*), mereka lebih cenderung mengalami kelelahan emosional karena stres dan ketidaknyamanan sosial yang berkepanjangan. Kelelahan ini kemudian dapat menyebabkan burnout, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan mereka untuk keluar dari pekerjaannya. Maslach dan Leiter berpendapat bahwa burnout adalah mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana stresor pekerjaan seperti ketidaksopanan mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah
H6 : Burnout memediasi hubungan antara *work incivility* dengan *turnover intention*.

2.4 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1

Kerangka konseptual



Sumber: Diolah peneliti, 2025

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan jenis penelitiannya ialah eksplanatori atau *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2019) *explanatory research* ialah jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah Kota Malang.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017) populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dijadikan objek kajian dan pengambilan kesimpulan. Dalam penelitian ini, populasi yang dipilih adalah seluruh pekerja generasi Z yang saat ini bekerja di Kota Malang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2015) sampel adalah sebagian dari karakteristik dan jumlah yang terdapat dalam suatu populasi, sehingga dapat dipahami sebagai bagian representatif dari populasi tersebut. Selanjutnya, Riyanto dan Hermawan (2020) menjelaskan bahwa rumus Lemeshow digunakan untuk menentukan ukuran sampel ketika jumlah populasi tidak diketahui secara pasti. Berikut rumus Lemeshow dalam menghitung jumlah sampel :

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot (1-P)}{d^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

z = skor z pada kepercayaan 95% = 1,96

p = maksimal estimasi

d = tingkat kesalahan

berdasarkan rumusan tersebut, penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Lemeshow dengan estimasi maksimum 50% dan tingkat kesalahan 10%

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 (1 - 0,5)}{0,1^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,1^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,1^2}$$

$$n = 96,04$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka sampel dalam penelitian ini ialah 97 responden.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah prosedur yang digunakan untuk memilih sebagian anggota dari populasi guna mewakili keseluruhan populasi dalam suatu penelitian, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengambil kesimpulan yang valid tanpa harus mengumpulkan data dari seluruh populasi (Sugiyono, 2017). Penelitian ini menerapkan metode *simple random sampling* dalam pengambilan sampelnya. Menurut Kusumastuti dkk (2020: 34) *simple random sampling* ialah proses pengambilan sampel dilakukan secara acak sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai bagian dari sampel.

3.4 Data dan Jenis Data

Sumber data pada penelitian ini berasal dari subjek yang diperoleh melalui data yang telah dikumpulkan. Terdapat dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

a. Data primer

Supriyanto & Maharani (2013) menjelaskan data primer ialah data yang didapatkan secara langsung dalam suatu penelitian yang bertujuan untuk memecahkan masalah. Penelitian ini memperoleh data primer melalui penyebaran kuesioner pada pekerja gen Z di Kota Malang.

b. Data sekunder

Menurut Supriyanto & Maharani (2013) data sekunder adalah data yang didapatkan peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara. Contohnya, catatan atau dokumen perusahaan mengenai organisasi dan lain sebagainya.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Sugiyono (2015: 38) mengartikan definisi operasional variabel sebagai ciri atau karakteristik dari objek atau kegiatan yang memiliki variabel tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti serta diperoleh kesimpulannya. Penelitian ini melibatkan empat variabel, yakni workload, work incivility, *turnover intention*, dan burnout.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Item	Sumber
<i>Workload</i>	Sejumlah tugas yang harus diselesaikan seseorang dalam jangka waktu tertentu	Beban kerja fisik	Durasi dan intensitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah tugas atau pekerjaan terlalu banyak dalam waktu tertentu Terlalu lama waktu yang dihabiskan untuk bekerja dalam satu hari atau satu minggu 	Mangkunegara (2005) & Budiasa (2021)
		Beban kerja mental	Kebutuhan konsentrasi yang tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Pekerjaan membutuhkan konsentrasi yang tinggi 	
			Tingkat stres atau	<ul style="list-style-type: none"> Bekerja dalam 	

			kecemasan yang dirasakan akibat tuntutan mental	<p>kondisi stres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam bekerja sering mengalami konflik 	
		Beban kerja emosional	Pekerjaan memengaruhi kondisi emosional karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Merasa kebingungan dalam menyelesaikan pekerjaan 	
			Perasaan tertekan atau frustrasi akibat tuntutan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Merasa frustrasi dengan tugas yang diberikan • Merasa risiko pekerjaan terlalu tinggi 	
<i>Workplace incivility</i>	Perilaku menyimpang dengan intensitas rendah yang melanggar norma-norma dan profesionalisme di tempat kerja.	<i>Interpersonal incivility</i>	Mengabaikan seseorang dalam percakapan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengabaikan orang lain • Tidak merespons pesan • Mengabaikan keberadaan orang lain 	Cortina (2001) dan Schilpzand, De Pater, dan Erez (2016)
			Menyampaikan kritik dengan cara yang tidak konstruktif	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kritikan dengan pernyataan yang menyinggung orang lain 	
			Sikap sinis dan sarkastik	<ul style="list-style-type: none"> • Melontarkan 	

			terhadap rekan kerja	<p>pernyataan sinis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merendahkan orang lain
		<i>Task-Related Incivility</i>	Tidak memberikan informasi penting yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Sengaja mengganggu pekerjaan orang lain • Menghambat orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan
			Menunda tugas dengan sengaja tanpa alasan jelas	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak memenuhi tenggat waktu secara sengaja • Sengaja menunda pekerjaan yang diminta orang lain
		<i>Cyber incivility</i>	Mengirimkan email dengan nada kasar atau agresif	<ul style="list-style-type: none"> • Sengaja mengirimkan pesan dengan kalimat yang kasar dan tidak sopan
			Tidak merespons komunikasi penting secara sengaja	<ul style="list-style-type: none"> • Mengabaikan keberadaan orang lain • Mengucilkan rekan kerja

		<i>Contextual incivility</i>	Menunjukkan perilaku diskriminatif atau tidak adil	<ul style="list-style-type: none"> • Memberlakukan orang lain secara tidak adil • Memberikan perlakuan tidak merata 	
			Tidak mematuhi norma kesopanan yang disepakati	<ul style="list-style-type: none"> • Melecehkan orang lain • Melakukan tindakan yang tidak terpuji kepada rekan kerja 	
Burnout	Sindrom psikologis yang diakibatkan oleh paparan stres yang berkepanjangan, sering kali disebabkan oleh tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.	Kelelahan emosional	Merasa lelah secara emosional	<ul style="list-style-type: none"> • Kelelahan saat berhubungan dengan orang lain karena kelelahan kerja 	Zaid (2019) dan Maslach dan Leither (2008)
			Kehilangan motivasi dalam pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Hilangnya rasa kepercayaan • Hilangnya minat • Hilangnya semangat bekerja seseorang 	
		depersonalisasi	Sikap tidak peduli atau kasar terhadap orang lain	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap sinis terhadap rekan kerja 	
			Menurun empati atau	<ul style="list-style-type: none"> • Besarnya penurunan 	

			simpati terhadap rekan kerja	respons terhadap orang lain	
		Penurunan prestasi pribadi	Tidak puas dengan pencapaian	<ul style="list-style-type: none"> • Merasa tidak puas dengan hasil pekerjaan • Merasa bersalah tidak mampu memberikan hasil yang terbaik 	
			Penurunan rasa kompeten atau berharga di tempat kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan kompetensi dan prestasi kerja akibat kelelahan kerja 	
<i>Turnover intention</i>	Niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini	Memikirkan untuk keluar	Ketidakpuasan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mengalami dan merasa tidak puas 	Ardan dan Jaelani (2021) dan Mobley (2011)
			Mulai berpikir untuk keluar	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya 	
		Pencarian alternatif pekerjaan	Keinginan untuk mencari pekerjaan lain	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan lain 	
			berniat untuk pindah	<ul style="list-style-type: none"> • karyawan berniat untuk pindah dari tempat kerjanya 	

				saat ini ke tempat kerja yang lain	
		Niat keluar	Memiliki keinginan untuk keluar	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan berkeinginan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini 	
			Mulai berpikir untuk keluar	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya 	

3.6 Skala Pengukuran

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:41) skala pengukuran ialah cara atau aturan yang digunakan untuk memberikan nilai numerik pada pengukuran suatu variabel. Pada penelitian ini peneliti menggunakan skala likert sebagai alat pengukuran. Skala likert adalah jenis skala pengukuran untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang terhadap keadaan atau kondisi sosial yang diteliti. Terdapat lima pilihan jawaban yang digunakan dalam kuesioner penelitian, diantaranya:

1. Sangat setuju (SS) = diberi bobot/skor 5
2. Setuju (S) = diberi bobot/skor 4
3. Netral = diberi bobot/skor 3
4. Tidak setuju (TS) = diberi bobot/skor 2
5. Sangat tidak setuju (STS)= diberi bobot/skor 1

3.7 Analisis Data

Menurut Supriyanto & Maharani (2019) analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah seluruh data penelitian terkumpul. Data tersebut kemudian diolah menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *partial least square* (PLS) dengan bantuan software yaitu Smart PLS versi 4.0. *Partial least square* (PLS) dipilih peneliti karena mampu menjelaskan hubungan

antar variabel laten. *Partial least square* (PLS) merupakan salah satu metode *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian untuk menyelesaikan permasalahan regresi berganda yang kompleks, khususnya yang melibatkan tantangan seperti ukuran sampel yang kecil, data yang hilang, dan adanya multikolinearitas. Berikut teknik analisis data menggunakan metode SEM-PLS, yaitu:

3.7.1 Uji model pengukuran atau Outer model

Uji outer model pada dasarnya bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan variabel laten, atau mengukur sejauh mana indikator mampu merepresentasikan variabel latennya. Indikator yang dipakai, ialah:

a. *Convergent validity*

Convergent validity digunakan untuk menilai sejauh mana suatu variabel laten dapat dijelaskan oleh indikator-indikatornya. Menurut Ghozali (2015), sebuah indikator dianggap memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *loading factor*-nya melebihi 0,7, sementara nilai antara 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima sebagai cukup.

a. *Discriminant validity*

Discriminant validity merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dibandingkan dengan konstruk lainnya (Lamere et al., 2021). *Discriminant validity* dapat dikenali dengan adanya *crossloading* antara indikator dengan konstraknya. Konstruk laten dapat dikatakan lebih baik dalam memprediksi ketika suatu konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi indikator tersebut dengan konstruk lain. (Ghozali, 2015).

b. *Construct reliability*

Construct reliability atau uji reliabilitas adalah metode untuk menilai tingkat keakuratan dan konsistensi suatu instrumen dalam mengukur variabel laten. Ada dua metode yang digunakan untuk menguji reabilitas, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu konstruk dikatakan reliabel ketika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* menunjukkan angka melebihi 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

3.7.2 Uji Model Struktural atau Inner Model

Model struktural atau inner model menggambarkan kekuatan hubungan antar variabel laten yang didasarkan pada teori substantif. Pengujian hipotesis dan analisis hubungan antar variabel dilakukan dalam dua tahap berikut: (1) Pengujian koefisien jalur langsung, (2) Pengujian koefisien jalur tidak langsung (Supriyanto & Ekowati, 2019).

3.7.2.1 R-Square

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Ketika hasil R-Square menunjukkan angka lebih dari 0,67 untuk variabel endogen maka membuktikan bahwa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen termasuk dalam kategori baik. Namun, ketika hasilnya 0,33-0,67 maka termasuk sedang dan nilai 0,19 – 0,33 dikategorikan lemah (Ghozali, 2015).

3.7.2.2 F-Square

Uji *f-square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Interpretasi nilai *f-square* sebesar 0,35 dikategorikan memiliki pengaruh yang kuat, 0,15 dikategorikan pengaruh moderat, sedangkan 0,02 dikategorikan memiliki pengaruh yang kecil. Selain itu, nilai di bawah 0,02 dapat dikatakan tidak berpengaruh signifikan (Ghozali, 2015).

3.7.3 Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh yang dimiliki oleh suatu variabel, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Pada software SmartPLS pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping*. Pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik dengan *alpha* 5% maka nilai t-statistik yang digunakan ialah 1,96. Selanjutnya, untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas, dengan H_a diterima dan H_0 ditolak jika $P\text{-value} < 0,05$. (Ghozali, 2015).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran umum objek penelitian

4.1.1 Gambaran umum lokasi penelitian

Kota Malang merupakan salah satu kota yang ada di Jawa Timur. Secara geografis kota Malang terletak di ketinggian antara 440-667 meter di atas permukaan air laut (MDPL). Letak kota Malang sendiri berada di tengah-tengah Kabupaten Malang dengan koordinat $112,06^{\circ}$ – $112,07^{\circ}$ bujur timur dan $7,06^{\circ}$ – $8,02^{\circ}$ lintang selatan dengan batas wilayah sebelah utara dengan Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang, sebelah selatan berbatasan dengan Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang, sebelah timur berbatasan dengan Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang, sedangkan sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang.

Selain itu, kota Malang juga di kelilingi oleh beberapa gunung diantaranya Gunung Semeru di sebelah timur Gunung Kawi dan Gunung Panderman di sebelah barat, Gunung Kelud di sebelah selatan, dan Gunung Arjuna di sebelah utara. Hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi Kota Malang sehingga tidak heran jika banyak masyarakat luar kota yang merantau ke Malang baik itu untuk keperluan pendidikan maupun pekerjaan. Kondisi ini menyebabkan maraknya para pekerja gen Z di Kota Malang.

Gen Z atau generasi Z yang dimaksud pada penelitian ini ialah individu yang lahir pada rentang tahun 1997-2012 yang sedang bekerja di berbagai sektor baik itu aparatur sipil negara maupun pada sektor swasta di Kota Malang. Pada dunia kerja saat ini, gen Z mulai mendominasi angkatan kerja baru serta mereka memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dibandingkan dengan generasi pendahulu mereka. Perbedaan ini terjadi karena gen Z terlahir pada

zaman teknologi digital telah berkembang pesat sehingga mereka tumbuh bersama dengan internet, media sosial, dan *smartphone*. Kondisi ini mendorong mereka menjadi lebih cepat beradaptasi dengan teknologi sehingga mereka dapat memanfaatkan teknologi digital untuk efisiensi dalam bekerja. Selain itu, gen Z cenderung memilih perusahaan yang sejalan dengan nilai dan prinsip mereka. Gen Z menginginkan keseimbangan dalam bekerja dan kehidupan mereka sehingga mereka sangat vokal terkait isu burnout, *work-life balance*, dan kesehatan mental.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ialah 97 responden pekerja gen Z yang sedang bekerja di Kota Malang.

4.1.2 Gambaran karakteristik subjek penelitian

4.1.2.1 Berdasarkan jenis kelamin

Sebaran jenis kelamin responden dalam penelitian ini tercermin dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Persentase
Laki-laki	43	44,3%
Perempuan	54	55,7%
Total	97	100%

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak daripada responden yang berjenis kelamin laki-laki dengan total 54 responden atau 55,7% dari total seluruh responden dalam penelitian.

4.1.2.2 Berdasarkan usia

Berikut gambaran terkait rentang usia dari seluruh responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah responden	Persentase
18	7	7,2%
19	3	3,1%
20	11	11,3%
21	13	13,4%
22	18	18,6%
23	13	13,4%
24	11	11,3%
25	10	10,3%
26	6	6,2%
27	5	5,2%
Total	97	100%

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa pekerja gen Z yang berusia 22 tahun menjadi responden terbanyak dalam penelitian ini dengan jumlah 18,6% dari total seluruh responden. Selain itu, usia termuda dari pekerja gen Z dalam penelitian ini ialah 18 tahun dengan jumlah 7 responden sedangkan usia tertua dalam penelitian ini ialah 27 tahun dengan jumlah 5 responden.

4.1.2.3 Berdasarkan lama bekerja

Berikut merupakan penjelasan singkat dari lama bekerja pekerja gen Z dalam penelitian ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja	Jumlah responden	Persentase
<6 bulan	22	22,7%
>6 bulan – 1 tahun	33	34%
>1 tahun	42	43,3%
Total	97	100%

Berdasarkan data dari tabel di atas terlihat bahwa pekerja gen Z dengan jumlah 42 atau 43,3% dari total responden dalam penelitian ini telah bekerja selama lebih dari 1 tahun.

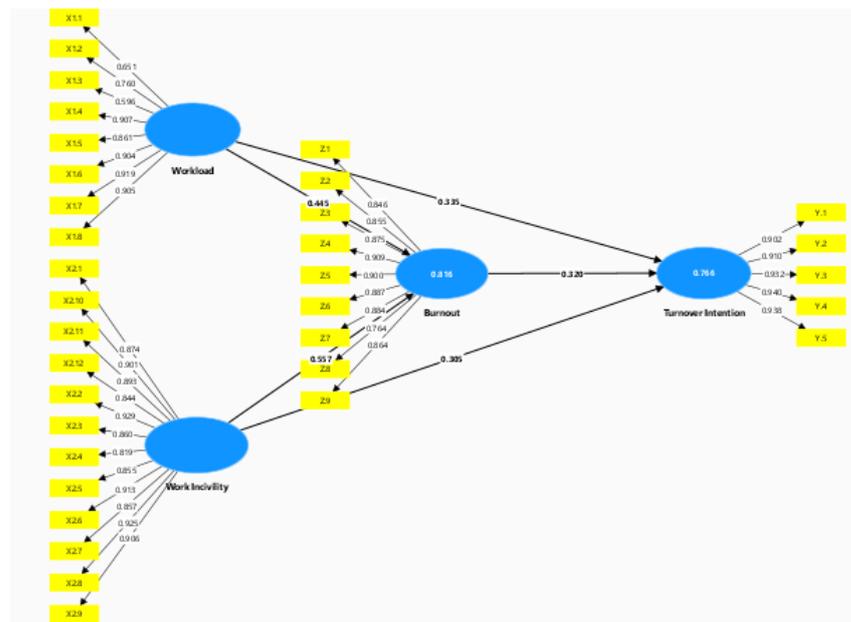
4.2 Analisis data

4.2.1 Skema model *partial least square* (PLS)

Penelitian ini menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS versi 4.1.0.9. dibawah ini merupakan gambar hasil dari skema model PLS yang digunakan dalam penelitian ini.

Gambar 4.1

Skema Model *Partial Least Square* (PLS)



Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Dalam pengujian PLS menggunakan SmartPLS versi 4.1.0.9 terdapat dua tahap pengujian, yaitu: pengujian outer model dan inner model.

4.2.2 Outer model

Pengujian tahap ini menguji hubungan antara indikator dan variabel latennya. Dalam pengujian outer model terdapat 3 tahapan uji yang akan dilakukan, yakni:

1. *Convergent validity*

Convergent validity digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel dapat dijelaskan oleh indikator-indikatornya. Menurut Ghozali (2015) sebuah indikator dianggap memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *loading factor* nya sama dengan atau lebih dari 0,7. Untuk itu, penelitian ini mengacu pada teori tersebut sehingga apabila terdapat hasil *loading factor* yang tidak memenuhi syarat tersebut maka akan dihapus. Berikut hasil *loading factor* dalam penelitian ini:

Tabel 4.4

Hasil Uji *Convergent Validity*

Instrumen	<i>Workload</i>	<i>Work incivility</i>	Burnout	<i>Turnover intention</i>	Ket.
X1.1	0,651				Invalid
X1.2	0,760				Valid
X1.3	0,596				Invalid
X1.4	0,907				Valid
X1.5	0,861				Valid
X1.6	0,904				Valid
X1.7	0,919				Valid
X1.8	0,905				Valid
X2.1		0,874			Valid
X2.2		0,929			Valid
X2.3		0,860			Valid
X2.4		0,819			Valid
X2.5		0,855			Valid
X2.6		0,913			Valid
X2.7		0,857			Valid
X2.8		0,925			Valid
X2.9		0,906			Valid
X2.10		0,901			Valid

X2.11		0,893			Valid
X2.12		0,844			Valid
Z.1			0,846		Valid
Z.2			0,855		Valid
Z.3			0,875		Valid
Z.4			0,909		Valid
Z.5			0,900		Valid
Z.6			0,887		Valid
Z.7			0,884		Valid
Z.8			0,764		Valid
Z.9			0,864		Valid
Y.1				0,902	Valid
Y.2				0,910	Valid
Y.3				0,932	Valid
Y.4				0,940	Valid
Y.5				0,938	Valid

Berdasarkan hasil pengujian tahap satu diatas terlihat bahwa indikator X1.1 dan X1.3 memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,7 sehingga akan dilakukan penghapusan. Berikut hasil analisis setelah dilakukan penghapusan:

Tabel 4.5

Hasil Uji *Convergent Validity*

Instrumen	<i>Workload</i>	<i>Work incivility</i>	Burnout	<i>Turnover intention</i>	Ket.
X1.2	0,727				Valid
X1.4	0,916				Valid
X1.5	0,875				Valid
X1.6	0,919				Valid
X1.7	0,931				Valid
X1.8	0,913				Valid

X2.1		0,874			Valid
X2.2		0,929			Valid
X2.3		0,860			Valid
X2.4		0,819			Valid
X2.5		0,855			Valid
X2.6		0,913			Valid
X2.7		0,857			Valid
X2.8		0,925			Valid
X2.9		0,906			Valid
X2.10		0,901			Valid
X2.11		0,893			Valid
X2.12		0,844			Valid
Z.1			0,846		Valid
Z.2			0,855		Valid
Z.3			0,875		Valid
Z.4			0,909		Valid
Z.5			0,900		Valid
Z.6			0,887		Valid
Z.7			0,885		Valid
Z.8			0,764		Valid
Z.9			0,864		Valid
Y.1				0,902	Valid
Y.2				0,910	Valid
Y.3				0,932	Valid
Y.4				0,940	Valid
Y.5				0,938	Valid

Berdasarkan hasil uji tahap 2 diatas diperoleh hasil seluruh item pada masing-masing variabel menunjukkan angka > 0,7 sehingga dapat dikatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

2. *Discriminant validity*

Sebuah variabel dapat dikatakan lebih baik ketika indikatornya memiliki nilai yang lebih tinggi daripada korelasi indikator tersebut dengan konstruk lain. Hal ini dapat dilihat pada nilai *crossloading* di bawah ini:

Tabel 4.6
Hasil Uji *Discriminant Validity*

Instrumen	<i>Workload</i>	<i>Work incivility</i>	Burnout	<i>Turnover intention</i>	Ket.
X1.2	0,727	0,358	0,439	0,528	Valid
X1.4	0,916	0,572	0,767	0,751	Valid
X1.5	0,875	0,571	0,701	0,734	Valid
X1.6	0,919	0,696	0,808	0,721	Valid
X1.7	0,931	0,609	0,765	0,748	Valid
X1.8	0,913	0,598	0,761	0,703	Valid
X2.1	0,573	0,874	0,717	0,611	Valid
X2.2	0,623	0,929	0,775	0,716	Valid
X2.3	0,554	0,860	0,726	0,718	Valid
X2.4	0,501	0,819	0,679	0,675	Valid
X2.5	0,615	0,855	0,758	0,759	Valid
X2.6	0,578	0,913	0,784	0,755	Valid
X2.7	0,512	0,857	0,665	0,634	Valid
X2.8	0,581	0,925	0,755	0,690	Valid
X2.9	0,640	0,906	0,782	0,684	Valid
X2.10	0,629	0,901	0,751	0,706	Valid
X2.11	0,575	0,893	0,717	0,637	Valid
X2.12	0,506	0,844	0,691	0,640	Valid
Z.1	0,726	0,698	0,846	0,696	Valid
Z.2	0,728	0,705	0,855	0,688	Valid
Z.3	0,675	0,732	0,875	0,749	Valid

Z.4	0,730	0,789	0,909	0,781	Valid
Z.5	0,742	0,756	0,900	0,791	Valid
Z.6	0,694	0,785	0,887	0,706	Valid
Z.7	0,726	0,733	0,885	0,758	Valid
Z.8	0,616	0,606	0,764	0,656	Valid
Z.9	0,695	0,673	0,864	0,699	Valid
Y.1	0,722	0,695	0,757	0,902	Valid
Y.2	0,747	0,704	0,786	0,910	Valid
Y.3	0,754	0,695	0,766	0,932	Valid
Y.4	0,710	0,778	0,788	0,940	Valid
Y.5	0,744	0,728	0,780	0,938	Valid

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa tiap indikator dari variabel *workload*, *work incivility*, *burnout*, dan *turnover intention* menunjukkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai variabel lainnya pada nilai *cross loading* nya. Dengan demikian, variabel penelitian ini dikatakan memiliki validitas diskriminan yang sangat baik sehingga skor validitasnya dinyatakan valid.

3. Construct reliability

Construct reliability atau uji reliabilitas menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu konstruk dikatakan reliabel ketika nilai pada masing-masing uji menunjukkan angka lebih dari 0,7.

a. Cronbach's alpha

Variabel dapat dinyatakan reliabel ketika memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,7 sebagaimana tersaji pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7

Hasil Uji Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	keterangan
<i>Workload</i> (X1)	0,943	Reliabel
<i>Work incivility</i> (X2)	0,974	Reliabel

Burnout (Z)	0,958	Reliabel
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,957	Reliabel

Pada hasil uji diatas menunjukkan variabel *workload* (X1) memiliki nilai 0,943, *work incivility* (X2) memiliki nilai 0,974, burnout (Z) memiliki nilai 0,958, dan *turnover intention* (Y) memiliki nilai 0,957 sehingga seluruh variabel menunjukkan nilai lebih dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

b. Composite reliability

Suatu konstruk dinyatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 sebagaimana tersaji pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8

Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite reliability</i>	keterangan
<i>Workload</i> (X1)	0,955	Reliabel
<i>Work incivility</i> (X2)	0,977	Reliabel
Burnout (Z)	0,964	Reliabel
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,967	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas variabel *workload* (X1) menunjukkan nilai *composite reliability* sejumlah 0,955, variabel *work incivility* (X2) menunjukkan nilai 0,977, variabel burnout (Z) menunjukkan nilai 0,964, variabel *turnover intention* (Y) menunjukkan nilai 0,967 sehingga dapat dikatakan seluruh variabel dalam penelitian ini reliabel sebab memiliki nilai lebih dari 0,7.

4.2.3 Inner Model

Setelah seluruh uji outer model memenuhi syarat maka tahap selanjutnya ialah uji inner model yang dilakukan dengan mengevaluasi nilai *R Square* dan *F Square*.

a. R-Square

R-Square digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel dependen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Ketika hasil *R-Square* menunjukkan nilai lebih dari 0,67 maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel independen

terhadap variabel dependen termasuk dalam kategori baik. Berikut merupakan hasil *R-Square* dalam penelitian ini:

Tabel 4.9
Hasil Uji *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Burnout	0.821	0.817
<i>Turnover intention</i>	0.768	0.760

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai *R-Square* 0.759 untuk variabel *turnover intention* (Y) menunjukkan bahwa 76,8% dapat dijelaskan oleh variabel *workload* (X1) dan *work incivility* (X2) dalam model penelitian ini sedangkan sisanya 23,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara variabel *workload* (X1) dan *work incivility* (X2) dengan *turnover intention* dalam kategori baik. Sementara itu, nilai *R-Square* 0.821 untuk variabel burnout (Z) menunjukkan bahwa 82,1% variabel burnout dapat dijelaskan oleh variabel *workload* (X1) dan *work incivility* (X2) dalam model penelitian ini, sedangkan sisanya 17,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel *workload* (X1) dan *work incivility* (X2) terhadap variabel burnout (Z) dalam kategori baik.

b. *F-Square*

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel. Nilai *f-square* lebih dari 0,35 dikategorikan memiliki pengaruh yang kuat, sedangkan $> 0,15$ dalam kategori sedang, dan nilai *f-square* $> 0,02$ dikategorikan memiliki pengaruh yang kecil. Selain itu, nilai *f-square* dibawah 0,02 dapat dikatakan tidak berpengaruh signifikan (Ghozali, 2015). Berikut merupakan hasil *f-square* dalam penelitian ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji *F-Square*

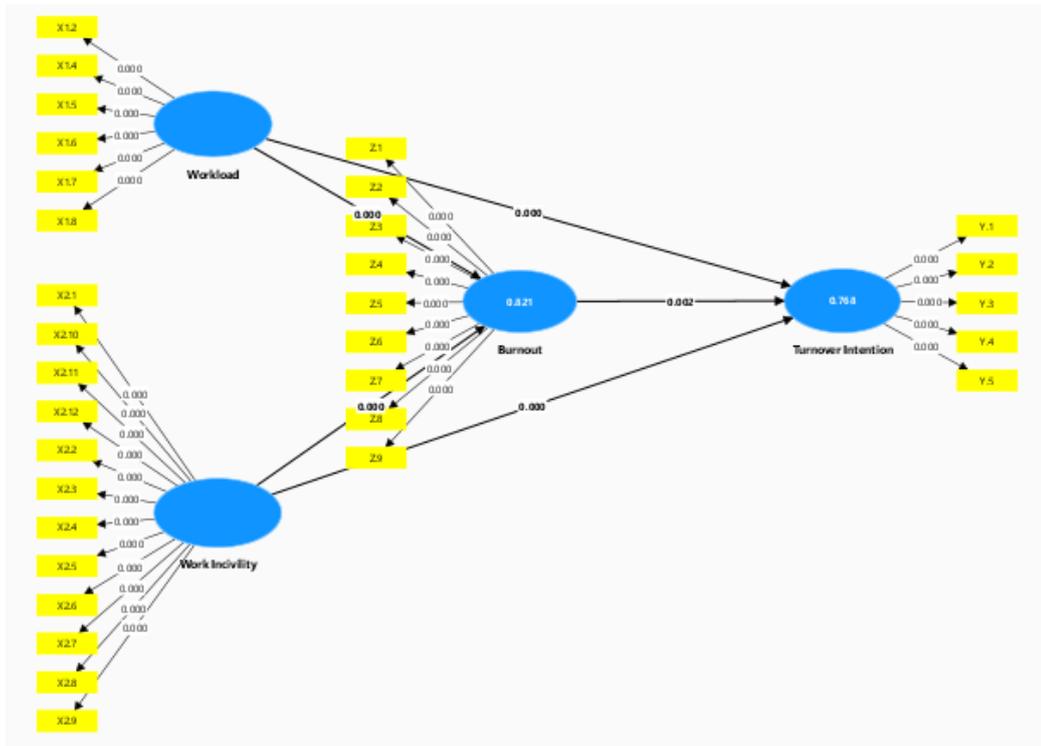
Variabel	F-Square
<i>Workload</i> (X1) → <i>turnover intention</i> (Y)	0.185
<i>Work incivility</i> (X2) → <i>turnover intention</i> (Y)	0.112
<i>Workload</i> (X1) → burnout (Z)	0.706
<i>Work incivility</i> (X2) → burnout (Z)	0.890
Burnout (Z) → <i>turnover intention</i> (Y)	0.072

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai *f-square* pada variabel *workload* terhadap *turnover intention* menunjukkan angka 0,185 sehingga termasuk dalam kategori sedang. Nilai *f-square* pada variabel *work incivility* terhadap *turnover intention* menunjukkan angka 0,112 sehingga termasuk dalam kategori kecil. Variabel *workload* terhadap burnout menunjukkan nilai *f-square* 0,706 sehingga termasuk dalam kategori kuat. Nilai *f-square* variabel *work incivility* terhadap burnout menunjukkan nilai 0,890 sehingga dapat dikategorikan dalam pengaruh yang kuat. Selain itu, variabel burnout terhadap *turnover intention* memiliki nilai *f-square* 0,072 sehingga termasuk dalam kategori kecil.

4.2.4 Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode *bootstrapping* pada *software* SmartPLS versi 4. Hasilnya dilaporkan dalam bentuk nilai *t-statistic* dan *p-value*. Sebuah hubungan dianggap signifikan jika nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan (dalam penelitian ini menggunakan signifikansi 0,05). Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antaran variabel independen dan variabel dependen memiliki dukungan statistik yang kuat sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Berikut merupakan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan peneliti.

Gambar 4.2
Hasil Uji Hipotesis



Sumber: Diolah peneliti, 2025

Hasil analisis diatas menghasilkan statistik di bawah ini:

Tabel 4.11
Hasil Uji Hipotesis

	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
X1 > Y	0.357	0.358	0.061	5.875	0.000
X2 > Y	0.293	0.292	0.066	4.455	0.000
X1 > Z	0.469	0.471	0.046	10.156	0.000
X2 > Z	0.527	0.524	0.051	10.257	0.000
X1 > Z > Y	0.143	0.143	0.052	2.767	0.003
X2 > Z > Y	0.161	0.158	0.058	2.764	0.003

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, ditemukan:

- a. Hasil *workload* (X1) terhadap *turnover intention* (Y) menunjukkan *t-statistic* $5.875 > 1,96$ yang memiliki pengaruh sejumlah 0.357 serta memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *workload* (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* (Y).
- b. Hasil *work incivility* (X2) terhadap *turnover intention* (Y) menunjukkan *t-statistic* $4.455 > 1,96$ yang memiliki pengaruh sejumlah 0.293 dan memiliki nilai *p-value* $0.000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *work incivility* (X2) memiliki positif pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* (Y).
- c. Hasil *workload* (X1) terhadap burnout (Z) menunjukkan *t-statistic* $10.156 > 1,96$ yang memiliki pengaruh sejumlah 0.469 dan memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *workload* (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap burnout (Y).
- d. Hasil *work incivility* (X2) terhadap burnout (Y) memiliki *t-statistic* $10.257 > 1,96$ yang memiliki pengaruh sejumlah 0.527 serta memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *work incivility* (X2) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap burnout (Z).
- e. Hasil *workload* (X1) terhadap *turnover intention* (Y) melalui burnout (Z) menunjukkan nilai *t-statistic* $2.767 > 1,96$ dengan pengaruh sejumlah 0.143 dan memiliki nilai *p-value* $0,003 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *workload* (X1) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* (Y) melalui burnout(Z).
- f. Hasil *work incivility* (X2) terhadap *turnover intention* (Y) melalui burnout (Z) menunjukkan nilai *t-statistic* $2.764 > 1,96$ dengan pengaruh sejumlah 0.161 serta memiliki nilai *p-value* $0,003 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *work incivility* (X2) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* (Y) melalui burnout (Z).

4.3 Pembahasan

Hasil analisis pada penelitian ini telah terbukti bahwa seluruh indikator dalam variabel telah dinyatakan memenuhi syarat yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, seluruh indikator dalam variabel dinyatakan valid dan reliabel untuk dilakukan pengukuran suatu hubungan variabel.

4.3.1 Pengaruh *workload* (X1) terhadap *turnover intention* (Y).

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa *workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat *workload* yang dialami oleh karyawan akan semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya saat ini terutama pada pekerja gen Z di Kota Malang.

Workload terjadi ketika adanya ketidakseimbangan antara tugas atau pekerjaan yang dilimpahkan dengan kemampuan atau kapasitas dari karyawan itu sendiri. Hal ini menyebabkan karyawan mengalami stres yang berujung pada keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati & Mansyur (2024) yang menyatakan bahwa job desk yang terlalu banyak diberikan pada karyawan menyebabkan karyawan kesulitan untuk berkonsentrasi pada pekerjaannya menyumbangkan pengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, perusahaan yang memberikan jam kerja yang tidak realistis juga menjadi salah satu penyebab *turnover intention*.

Penelitian ini juga menguatkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suwandi, dkk (2022) dan Mayora & Sihombing (2023) yang membuktikan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat terjadi karena pembagian tugas pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan dari karyawan. Selain itu, atasan yang membahas pekerjaan atau menghubungi karyawannya di luar jam kerja juga memicu ketidakpuasan dalam diri karyawan yang berujung pada *turnover intention*. Hal ini bertentangan dengan prinsip Islam

sebagaimana dalam firman Allah SWT yang tertuang pada surah Al-Baqarah ayat 286 berikut:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Artinya: “Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebaikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa,) “Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami salah. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebani kepada orang-orang sebelum kami. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami. Maka, tolonglah kami dalam menghadapi kaum kafir.”

Ayat di atas menjelaskan bahwa hendaknya sebagai seorang atasan tidak memberikan beban melebihi batas kesanggupan seorang karyawan. Rasulullah juga telah memberikan contoh kepada kita mengenai sikap beliau yang memuliakan para sahabatnya baik itu yang berstatus merdeka maupun yang berstatus sebagai budak. Hendaknya hal ini menjadi teladan bagi para pemimpin dalam memperlakukan bawahannya. Rasulullah sangat melarang seorang pemimpin yang memberikan beban kepada bawahannya melebihi batas kesanggupan bawahannya sebagaimana dengan sabda Nabi Muhammad SAW dalam hadis Abu Dzar *radhiallahu ‘anhu*, Nabi *shallallahu ‘alaihi wa sallam* bersabda:

وَلَا تُكَلِّفُوا هُمْ مَا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعْيِبُوهُمْ

“Janganlah kalian membebani mereka (budak), dan jika kalian memberikan tugas kepada mereka, bantulah mereka.” (HR. Bukhari no. 30)

4.3.2 Pengaruh *work incivility* (X2) terhadap *turnover intention* (Y).

Berdasarkan hasil uji hipotesis pengujian menemukan bahwa *work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi *work incivility* yang dialami oleh karyawan akan meningkatkan *turnover intention* pada pekerja gen Z di Kota Malang. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan tidak sopan atau tidak adil akan mengalami ketidakpuasan pada pekerjaannya. Pada penelitian ini terlihat bahwa hampir sebagian responden mengalami pengabaian pesan oleh rekan kerja mereka. Pesan yang mereka kirimkan sering diabaikan oleh rekan kerja sehingga mengganggu kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Karyawan yang merasa tidak adil karena *incivility* lebih cenderung mengembangkan *turnover intention*. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyadi, dkk (2021) yang menyatakan bahwa semakin tinggi perilaku menyakiti target dan melanggar norma-norma yang berlaku di tempat kerja maka semakin tinggi pula *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Selain itu, penelitian ini juga menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Khairunisa & Muafi (2022) yang menyatakan bahwa *workplace incivility* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dalam Islam sikap tercela seperti *work incivility* di perintahkan untuk di jauhi sebagaimana dalam surah Al-Hujurat ayat 11 berikut:

اَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَرُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain (karena) boleh jadi mereka (yang diolok-olokkan itu) lebih baik daripada mereka (yang mengolok-olok) dan jangan pula perempuan-perempuan (mengolok-olok) perempuan lain (karena) boleh jadi perempuan (yang diolok-olok itu) lebih baik daripada perempuan (yang mengolok-olok). Janganlah kamu saling mencela dan saling memanggil dengan julukan yang buruk. Seburuk-buruk panggilan adalah

(panggilan) fasik setelah beriman. Siapa yang tidak bertobat, mereka itulah orang-orang zalim.” (Q.S Al-Hujurat: 11)

Ayat diatas menjelaskan bahwa hendaknya kita sebagai manusia memperlakukan orang lain dengan sebaik-baiknya. Hal ini karena bisa jadi orang yang dihina lebih mulia dan terhormat di hadapan Allah SWT daripada yang mencemooh. Untuk itu, Allah SWT melarang umat muslim untuk mencela dan memperlakukan sesamanya dengan buruk karena seluruh umat muslim merupakan satu kesatuan yang saling terikat.

4.3.3 Pengaruh *workload* (X1) terhadap burnout (Z).

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa *workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap burnout. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat *workload* yang dialami karyawan akan meningkatkan burnout pada pekerja gen Z di Kota Malang. Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan kelelahan pada karyawan baik itu kelelahan fisik maupun kelelahan emosional. Apabila hal ini tidak dikelola dengan baik oleh karyawan lama kelamaan akan menyebabkan burnout.

Beberapa pekerja gen Z di Kota Malang menyatakan bahwa sering merasa tidak bersemangat dalam bekerja serta mengalami kehilangan minat dengan pekerjaannya saat ini. Hal ini menandakan bahwa tingkat beban kerja yang tinggi semakin mendorong tingkat kelelahan emosional karyawan. Tidak bersemangat dalam bekerja dan kehilangan minat pada pekerjaan akan berdampak pada produktivitas karyawan sehingga lambat laun akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan menghambat perusahaan dalam mencapai target sasarannya. Penelitian ini menguatkan penelitian yang telah dilakukan oleh Almakhi (2023); Indryan (2022); Puji & Idealistiana (2023) yang juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara beban kerja (*workload*) dengan burnout.

Rasulullah sangat melarang seorang pemimpin yang memberikan beban kepada bawahannya melebihi batas kesanggupan bawahannya sebagaimana dengan sabda Nabi Muhammad SAW dalam hadis Abu Dzar *radhiallahu 'anhu*, Nabi *shallallahu 'alaihi wa sallam* bersabda:

وَلَا تُكَلِّفُوا مِمَّا يَغْلِبُهُمْ، فَإِنْ كَلَّفْتُمُوهُمْ فَأَعْيِبُوهُمْ

“Janganlah kalian membebani mereka (budak), dan jika kalian memberikan tugas kepada mereka, bantulah mereka.” (HR. Bukhari no. 30).

Ayat diatas menekankan bahwa seorang pemimpin hendaknya memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dari karyawannya. Bahkan, hadis diatas menyarankan seorang pemimpin untuk membantu bawahannya ketika harus terpaksa memberikan beban kerja yang berat.

4.3.4 Pengaruh *work incivility* (X2) terhadap burnout.

Hasil penelitian membuktikan bahwa *work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap burnout. Dengan demikian dapat dikatakan semakin tinggi *work incivility* yang dialami karyawan akan meningkatkan burnout pada pekerja gen Z di Kota Malang. Perilaku ini sering kali menyebabkan karyawan merasa tertekan secara emosional. Apabila tekanan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik maka akan menyebabkan burnout. Hal ini terjadi karena suatu individu tidak mampu mengatasi stres yang berlangsung secara terus-menerus akibat dari perilaku tidak menyenangkan yang dialaminya di lingkungan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahrani & Syarifah (2022); Liu, dkk (2019) yang menyatakan bahwa *work incivility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap burnout.

Sebagian pekerja gen Z pada penelitian ini pernah mendapatkan pesan dengan kalimat yang kasar dan tidak sopan. hal ini mengindikasikan sebagian besar karyawan mendapatkan kritikan yang bernada kasar dari rekan kerja. Penggunaan kalimat yang kasar dan tidak sopan dapat menyebabkan seseorang mengalami perasaan tertekan dan kelelahan emosional. Hal ini sangat mempengaruhi produktivitas karyawan terutama ketika hal tersebut terjadi di lingkungan kerja. Dalam islam sangat dilarang penggunaan kalimat kasar dan tidak sopan baik itu di lingkungan mana pun sebagaimana dalam firman Allah sebagai berikut:

ۚ أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا
 نِسَاءٌ مِّنْ نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا
 بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain (karena) boleh jadi mereka (yang diolok-olokkan itu) lebih baik daripada mereka (yang mengolok-olok) dan jangan pula perempuan-perempuan (mengolok-olok) perempuan lain (karena) boleh jadi perempuan (yang diolok-olok itu) lebih baik daripada perempuan (yang mengolok-olok). Janganlah kamu saling mencela dan saling memanggil dengan julukan yang buruk. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) fasik setelah beriman. Siapa yang tidak bertobat, mereka itulah orang-orang zalim." (Q.S Al-Hujurat: 11)

Ayat diatas menjelaskan bahwa hendaknya kita tidak saling mencemooh antar sesama. Untuk itu, kita sebagai kaum muslim hendaknya menjaga lisan kita dengan bertutur kata yang baik terutama dalam penyampaian kritik dan saran. Hal ini karena bisa jadi orang yang kita hina merupakan orang yang lebih mulia di hadapan Allah SWT.

4.3.5 Pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* melalui burnout.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, penulis menemukan bahwa *workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui burnout. Dengan kata lain, burnout mampu memediasi hubungan antara *workload* terhadap *turnover intention*. Peranan burnout di sini disebut sebagai *partial mediation* karena pengaruh langsung *workload* terhadap *turnover intention* menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan sedangkan dengan adanya burnout sebagai variabel mediasi tetap menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan meskipun terdapat penurunan nilai koefisien jalurnya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardati (2018); Alamsyah & Abadiyah (2022) yang menyatakan bahwa burnout mampu memediasi hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*.

Semakin tinggi tingkat *workload* yang alami oleh karyawan akan menyebabkan semakin tinggi peluang karyawan tersebut mengalami

burnout yang akan berujung pada peningkatan *turnover intention* pada pekerja gen Z di Kota Malang. Beberapa pekerja gen Z di Kota Malang menyebutkan bahwa kompetensi mereka menurun karena kelelahan. Hal ini tercermin dalam pertanyaan Z.9 (*saya merasa kompetensi saya menurun karena kelelahan*) 43,3% menyatakan setuju sedangkan 29,9% menyatakan sangat setuju. Hal ini menandakan bahwa karyawan sering mengalami kelelahan yang disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya ialah pemberian tugas kerja yang sering di luar job desk nya serta atasan sering menghubungi karyawannya di luar jam kerja.

Al-Quran menganjurkan umat muslim untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja. Pekerjaan yang dilakukan harus merupakan pekerjaan yang halal dan baik untuk diri sendiri sebagaimana dalam ayat:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ
عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya: "Wahai manusia, makanlah sebagian (makanan) di bumi yang halal lagi baik dan janganlah mengikuti langkah-langkah setan. Sesungguhnya ia bagimu merupakan musuh yang nyata." (QS. Al-Baqarah ayat 168)

Ayat di atas menganjurkan umat muslim untuk memakan makanan yang halal. Halal di sini juga berkaitan dengan uang yang diperoleh untuk membeli makanan tersebut. Untuk itu, hendaknya seorang muslim melakukan pekerjaan yang halal dan baik serta tidak merugikan diri sendiri.

4.3.6 Pengaruh *work incivility* terhadap *turnover intention* melalui burnout.

Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa *work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui burnout. Peran burnout di sini ialah sebagai *partial mediation*. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *work incivility* yang dialami karyawan akan mendorong peningkatan *turnover intention* pada pekerja gen Z di Kota Malang terutama ketika *work incivility* yang dialami karyawan juga menyebabkan burnout.

Work incivility yang dialami karyawan terbentuk dalam berbagai macam perilaku. Contohnya karyawan dikucilkan oleh rekan kerja, rekan

kerja dengan sengaja menghambat pekerjaan yang diminta sehingga menyebabkan masalah dalam memenuhi tenggat waktu tugas yang diberikan. Hal ini ketika berlangsung secara terus menerus menyebabkan karyawan merasa tertekan dan berujung pada kelelahan emosional. Kondisi ini yang menyebabkan meningkatnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaannya saat ini. Karyawan akan berpikir dengan berpindah tempat kerja dan menemukan lingkungan kerja yang baru akan membangkitkan motivasi dan semangat karyawan dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam surah An-Naba' ayat 39 berikut ini:

ذَلِكَ الْيَوْمُ الْحَقُّ فَمَنْ شَاءَ اتَّخَذْ إِلَىٰ رَبِّهِ مَا بَأُ

Artinya: *"Itulah hari yang hak (pasti terjadi). Siapa yang menghendaki (keselamatan) niscaya menempuh jalan kembali kepada Tuhannya (dengan beramal saleh)."* (QS. An-Naba' ayat 39)

Makna dari ayat diatas ialah manusia diberikan kebebasan untuk memilih dalam hidupnya sebab Allah SWT telah menganugerahkan akal dan pikiran kepada manusia untuk digunakan sebaik-baiknya. Untuk itu, ketika manusia mendapati dirinya di lingkungan pekerjaan yang tidak kondusif dan cenderung mengganggu fisik dan psikisnya maka sebaiknya pekerjaan tersebut ditinggalkan.

BAB V KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian terkait pengaruh *workload* dan *work incivility* terhadap *turnover intention* melalui burnout pada pekerja gen Z Di Kota Malang, maka penulis menyimpulkan:

- a. *Workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* sehingga semakin tinggi *workload* yang dialami pekerja gen Z akan meningkatkan *turnover intention* pada pekerja gen Z di Kota Malang. Tingkat beban kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk mencari tempat kerja lain yang lebih memiliki beban kerja yang rendah.
- b. *Work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* sehingga semakin tinggi tingkat *work incivility* yang dialami karyawan akan mendorong *turnover intention* pada pekerja gen Z di Kota Malang.
- c. *Workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap burnout. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi *workload* yang dialami karyawan maka semakin tinggi burnout yang akan dialami oleh pekerja gen Z di Kota Malang.
- d. *Work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap burnout sehingga semakin tinggi *work incivility* yang dialami karyawan akan meningkatkan burnout pada pekerja gen Z di Kota Malang.
- e. *Workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui burnout sebagai variabel mediasi. *Workload* yang berlebih dapat menyebabkan karyawan mengalami kelelahan. Kondisi ini jika tidak dapat dikelola dengan baik maka akan berujung pada burnout hingga akan mendorong karyawan untuk keluar dari tempat kerjanya.
- f. *Work incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui burnout sebagai variabel mediasi. *Work*

incivility yang dialami karyawan akan membuat karyawan merasa tertekan hingga mengalami burnout. Ketika pimpinan tidak mampu mengelola lingkungan kerja menjadi kondusif sesegera mungkin maka akan meningkatkan *turnover intention* pada karyawan.

5.2 Saran

1. Bagi perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk menerapkan kebijakan yang lebih efektif dalam membantu karyawannya merasa nyaman dan aman dalam bekerja. Seperti meninjau kembali pengelolaan beban kerja karyawan agar lebih efektif dengan pembagian tugas yang adil dan evaluasi rutin terhadap *workload*. Selain itu, perusahaan dapat memberikan perhatian lebih terutama dengan kehidupan sosial karyawan dengan rekan kerjanya. Hendaknya perusahaan mampu meminimalisir terjadinya *incivility* di tempat kerja dengan menerapkan beberapa program yang mendukung anti-perilaku tidak sopan (*incivility*) di tempat kerja. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan gejala-gejala awal burnout pada karyawannya serta menyediakan fasilitas konseling atau program kesejahteraan mental.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini hanya berfokus pada *workload*, *work incivility*, dan *turnover intention*. Untuk itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain sesuai dengan permasalahan yang ada pada objek penelitiannya. Guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* pada pekerja gen Z. Selain itu, sampel penelitian ini terbatas pada pekerja gen Z di Kota Malang. Untuk meningkatkan generalisasi penelitian, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas wilayah penelitian ke kota atau provinsi lain, serta mempertimbangkan sektor industri yang lebih beragam

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, T., & Abadiyah, R. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi oleh Burnout pada Karyawan PT. Puspa Agro. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 1(1), 12-12.
- Alifah, Q., & Indiyati, D. (2024). Pengaruh Job Burnout terhadap Turnover Intention pada Generasi Milenial Indonesia. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(3), 1291-1301.
- Almakhi, U. (2023). Analisa Pengaruh Beban Kerja Dengan Burnout Pada Karyawan PT Wirasindo Santakarya. *Journal of Sustainability and Science Economics*, 1(1), 43-50.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tunover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*. CV. Pena Persada.
- Asepta, U. Y., & Pramitasari, D. (2022). Pengaruh Job Stress Dan Burnout Syndrome Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Wanita Di Kota Malang. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 13(01), 34-52.
- Bowling, N. A., & Kirkendall, C. (2012). *Workload: A review of causes, consequences, and potential interventions*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 221-234). American Psychological Association.
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. CV. Pena Persada.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Fatmawati, C. D., & Mansyur, A. (2024). Turnover Intention: Apakah Workload And Work Life Balance Memiliki Peran?. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 402-415.
- Friska, R. H., & Hamidah, T. (2022). Burnout in terms of work stress and workload. *Biopsychosocial: Scientific Journal of Psychology, Faculty of Psychology, Mercubuana University, Jakarta*, 5(1), 407.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Hartini, S., Agusriani, V., Sinaga, I. D., Rahma, N. P., & Panjaitan, D. M. (2023). Turnover Intention Ditinjau Dari Emotional Labor Dan Burnout Pada Karyawan Di Perusahaan X. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 1-15.

- Hisbih, T. A., Fitriani, L. K., & Supriatna, O. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Dengan Workplace Wellbeing Sebagai Variabel Mediasi. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(03), 109-125.
- Imaniar, R. R. L., & Sularso, R. A. (2016). Pengaruh Burnout Terhadap Kecerdasan Emosional, Self-Efficacy, dan Kinerja Dokter Muda di Rumah Sakit dr. Soebandi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 5(2), 46-56
- Indryan, N. K. G. (2022). Pengaruh beban kerja terhadap burnout pada perawat covid-19 di rsau dr. M. Salamun. In *Bandung Conference Series: Psychology Science* (Vol. 2, No. 1, pp. 310-318).
- Iskandar, Y. C., & Rahadi, D. R. (2021). Strategi Organisasi Penanganan Turnover Melalui Pemberdayaan Karyawan. *Solusi: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*. 19(1).102-116
- Khairunisa, N. A., & Muafi, M. (2022). The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(1), 11-23.
- Kurniawati, F., Fikaris, M. F., Eryani, I. S., Rohendi, A., & Wahyudi, B. (2023). The Effect of Work-load, Burnout, and Work Motivation on Nurse Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4), 915–927.
- Kurniawatiy., & Tawil, M. R (2023). The Effect of Effort-Reward Imbalance On Turnover Intention Mediated By Burnout and Work Stress in Contract Nurses. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(3), 763-783.
- Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmadi, T. A., (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. Jossey-Bass.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout and work engagement: Contributions to organizational success. In *A Handbook of Stress and Health*. Wiley.
- Lim, T., & Dini, Y. I. F. (2023). The Mediating Role of Job Satisfaction on Gen Z Employees Turnover Intention. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 4(3), 243-253.
- Liu, H.L., & Lo, V.H. (2017). An Integrated Model of Workload, Autonomy, Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Intention among Taiwanese Reporters. *Asian Journal of Communication*, 28 (2), 1–17.

- Liu, W., Zhao, S., Shi, L., Zhang, Z., & Xiao, L. (2019). Effect of workplace incivility on organizational citizenship behavior through burnout: The moderating role of affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 441–456.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mayora, L. I., & Sihombing, M. (2023). Pengaruh Job Insecurity dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Rumah Sakit Umum Mitra Sejati Medan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 3(2), 302-310.
- Maslach, Christina., & Jackson, Susan.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Occupational Behavior*. Vol.2, 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Burnout. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior: Volume I – Micro approaches* (pp. 111–128). Sage Publications.
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat Dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mobley, W. H. (2011). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Noermijati, N., Firdaus, E. Z., Sulastri, S., & Farhiya, D. (2024). Can Employee Turnover Intention Be Minimized Through Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment? *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.01.18>
- Patandung, A. R., Setiawan, M., Rahayu, M., & Sabil, A. (2022). The Role of Esprit De Corps as a Variable Moderation Between Workplace Incivility and Turnover Intention. In *International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (iCAST-SS 2021)* (pp. 1-6). Atlantis Press.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777–796. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Permatasari, C., & Laily, N. (2021). Pengaruh Job Insecurity Dan Burnout Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variable Intervening (Studi Pada Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Di Surabaya). *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 10(11).
- Pines, A., & Maslach, C. (1993). *Experiencing social psychology: Readings and projects*. McGraw-Hill.

- Prawitasari, A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan Pada] PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2).
- Pujiarti, P., & Idealistiana, L. (2023). Pengaruh Lama Kerja Dan Beban Kerja Perawat Terhadap Burnout: The Influence of Long Work and Nurse Workload on Burnout. *Jurnal Ilmiah Keperawatan (Scientific Journal of Nursing)*, 9(4), 354-360.
- Puspitasari, E. D., Riyadi, S., & Halik, A. (2024). The Effects of Workload and Compensation on Turnover Intention With Burnout as An Intervening Variable Among Millennial Employees of PT. KGM. *International Journal of Economics (IJEK)*, 3(1), 73-82.
- Ratnasari, S. L., & Hartati, Y. (2019). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media
- Riyanto, S., & Hermawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Deepublish.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Edition 15th). New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S57–S88. <https://doi.org/10.1002/job.1976>
- Setyadi, D., Paminto, A., Defung, F., & Adhimursandi, D. (2021). Workplace incivility and job burnout and work engagement effects on turnover intention of coal mining company employees in East Kalimantan. *Int. J. Bus. Manag. Invent*, 10, 12-21
- Shobirin, A., Verawati, D. M., & Giovanni, A. (2023). Pengaruh Self Efficacy Dan Workload Terhadap Turnover Intention Melalui Work Life Balance Sebagai Mediasi (Studi Empiris Pada PT Putra Albasia Mandiri). *Modus*, 35(2), 171-196.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kecana.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S dan Maharani, V., (2013). *Metode penelitian manajemen sumber daya manusia*. Malang: UIN- Maliki Press.

- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). *Riset Manajemen SDM Untuk Skripsi, Tesis, Desertasi, dan Dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal. Inteligensi Media*. Malang: UIN- Maliki Press.
- Suryaningtyas, D. O., & Fauzi, A. (2024). Studi Literatur Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Gen Z Di Beberapa Sektor Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 4(2), 44-53.
- Suwandi, S., Utami, R. R., De Yusa, V., & Lilyana, B. (2022). Pengaruh Workload dan Workstress terhadap Turnover Intention PT. Selaras Citra Jaya. *REMIK: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 6(4), 766-776.
- Syahrani, V. M., & Syarifah, D. (2022). Pengaruh Workplace Incivility terhadap Burnout dengan collectivism sebagai Variabel Moderator. *Berajah Journal*, 2(3), 619-628.
- Waldani, D., & Indriati, G. (2023). The Relationship between Workload and Psychological Fatigue (Burnout). *Radinka Journal Of Health Science*, 1(1), 15-21.
- Wardati, N. A. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover intention Dimediasi Oleh Kejenuhan Kerja (Burnout) Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pulau Baru Group Banjarmasin. *Jurnal Sains Manajemen dan Kewirusahaan*, 2(2), 117-126.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Pengesahan Seminar Proposal Skripsi

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL SKRIPSI

Pengaruh Workload dan Work Incivility terhadap Turnover Intention
Melalui Burnout Pada Pekerja Gen Z di Kota Malang

Oleh
ALISCA UMI LESTARI
NIM : 210501110123

Telah diseminarkan Pada 5 Desember 2024

Susunan Dewan Penguji:

1 Penguji I

Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002

2 Penguji II

Sugeng Ali Mansur, S.S., M.Pd

NIP. 197809292014111001

3 Penguji III

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

Lampiran 2 Keterangan Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Alisca Umi Lestari
NIM : 210501110123
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **Pengaruh Workload dan Work Incivility Terhadap Turnover Intention melalui Burnout pada Pekerja Gen Z di Kota Malang**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
22%	22%	18%	12%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 4 Juni 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 3 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

“PENGARUH *WORKLOAD* DAN *WORK INCIVILITY* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* MELALUI *BURNOUT* PADA PEKERJA GEN Z DI KOTA MALANG”

A. Petunjuk pengisian kuesioner

1. Responden lahir pada tahun 1997-2012 dan sedang bekerja di Kota Malang
2. Pahami dengan baik setiap pernyataan, kemudian pilihlah jawaban yang sesuai dengan keadaan Anda. *Click* pada kolom jawaban yang Anda pilih dengan mengacu pada teknik skala likert, yaitu:

Keterangan:

1 = Sangat tidak setuju (STS)

2 = Tidak setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

3. Setiap pertanyaan hanya memerlukan satu jawaban sehingga pastikan Anda memilih jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Anda.
4. Setiap jawaban dalam kuesioner ini sepenuhnya akan digunakan untuk tujuan penelitian saja sehingga semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya.

B. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia :
4. Lama bekerja : <6 bulan >6 bulan – 1 tahun > 1 tahun

C. Daftar Pernyataan

1. Pertanyaan *workload*

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Jumlah pekerjaan saya terlalu banyak untuk dilakukan dalam waktu tertentu					
2.	Terlalu lama waktu yang saya habiskan untuk bekerja dalam satu hari					

3.	Pekerjaan saya membutuhkan konsentrasi yang tinggi					
4.	Saya merasa stres selama bekerja					
5.	Saya merasa sering mengalami konflik selama bekerja					
6.	Saya merasa kebingungan dalam menyelesaikan pekerjaan					
7.	Saya merasa frustrasi dengan pekerjaan yang diberikan oleh atasan					
8.	Saya merasa risiko pekerjaan terlalu tinggi untuk saya atasi					

2. Pertanyaan *work incivility*

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Saya pernah diabaikan oleh rekan kerja					
2.	Saya merasa pesan saya sering tidak direspon oleh rekan kerja					
3.	saya pernah mendapatkan kritik dengan kata yang tidak pantas					
4.	Saya pernah mendapatkan pertanyaan sinis oleh rekan kerja					
5.	Saya pernah direndahkan oleh rekan kerja					
6.	Rekan kerja pernah dengan sengaja mengganggu pekerjaan saya					
7.	Rekan kerja sengaja tidak memenuhi tenggat waktu dalam menyelesaikan tugas					
8.	Rekan kerja pernah menunda pekerjaan yang saya minta					
9.	Saya pernah mendapatkan pesan dengan kalimat yang kasar dan tidak sopan					
10.	Saya merasa dikucilkan oleh rekan kerja					
11.	Saya merasa mendapatkan perlakuan yang tidak adil selama bekerja					
12.	Saya pernah mendapatkan perlakuan yang tidak semestinya dari rekan kerja					

3. Pertanyaan *turnover intention*

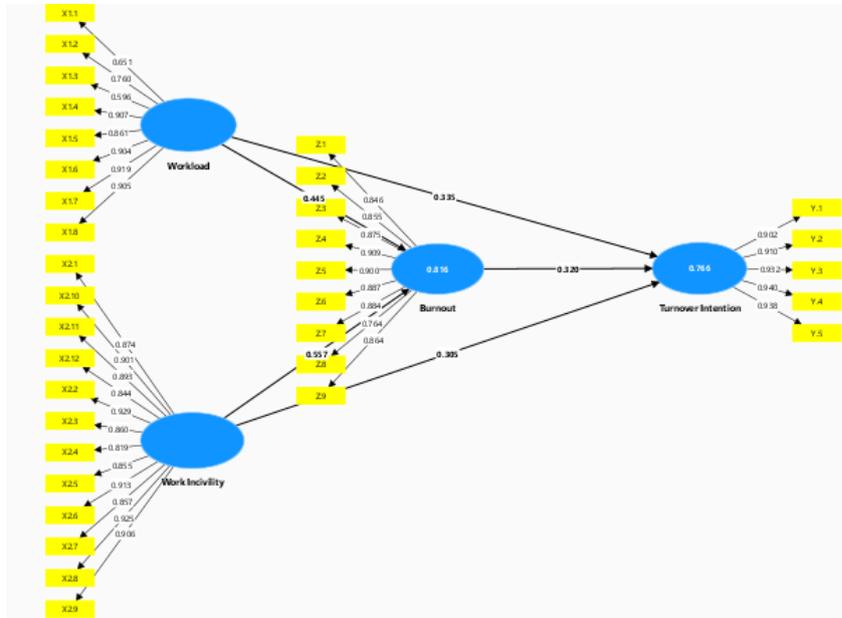
No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Saya merasa tidak puas dengan pekerjaan saya					
2.	Saya mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerja					
3.	Saya memiliki keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain					
4.	Saya memiliki niat untuk pindah tempat kerja					
5.	Saya memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di organisasi lain					

4. Pertanyaan burnout

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Saya merasa lelah ketika berinteraksi dengan rekan kerja					
2.	Saya merasa tidak percaya diri selama bekerja					
3.	Saya kehilangan minat dengan pekerjaan					
4.	Saya merasa tidak bersemangat ketika bekerja					
5.	Saya merasa tertekan ketika mendapatkan promosi jabatan yang tidak adil					
6.	Saya sering tidak merespons rekan kerja					
7.	Saya merasa tidak puas dengan hasil pekerjaan saya					
8.	Saya merasa bersalah karena tidak mampu memberikan hasil yang terbaik selama bekerja					
9.	saya merasa kompetensi saya menurun karena kelelahan					

Lampiran 4 Hasil Analisis PLS

a. Skema Model PLS



b. Hasil *convergent validity*

Instrumen	<i>Workload</i>	<i>Work incivility</i>	Burnout	<i>Turnover intention</i>	Ket.
X1.1	0,651				Invalid
X1.2	0,760				Valid
X1.3	0,596				Invalid
X1.4	0,907				Valid
X1.5	0,861				Valid
X1.6	0,904				Valid
X1.7	0,919				Valid
X1.8	0,905				Valid
X2.1		0,874			Valid
X2.2		0,929			Valid
X2.3		0,860			Valid
X2.4		0,819			Valid
X2.5		0,855			Valid
X2.6		0,913			Valid

X2.7		0,857			Valid
X2.8		0,925			Valid
X2.9		0,906			Valid
X2.10		0,901			Valid
X2.11		0,893			Valid
X2.12		0,844			Valid
Z.1			0,846		Valid
Z.2			0,855		Valid
Z.3			0,875		Valid
Z.4			0,909		Valid
Z.5			0,900		Valid
Z.6			0,887		Valid
Z.7			0,884		Valid
Z.8			0,764		Valid
Z.9			0,864		Valid
Y.1				0,902	Valid
Y.2				0,910	Valid
Y.3				0,932	Valid
Y.4				0,940	Valid
Y.5				0,938	Valid

c. Hasil uji *discriminant validity*

Instrumen	<i>Workload</i>	<i>Work incivility</i>	Burnout	<i>Turnover intention</i>	Ket.
X1.2	0,727	0,358	0,439	0,528	Valid
X1.4	0,916	0,572	0,767	0,751	Valid
X1.5	0,875	0,571	0,701	0,734	Valid
X1.6	0,919	0,696	0,808	0,721	Valid
X1.7	0,931	0,609	0,765	0,748	Valid
X1.8	0,913	0,598	0,761	0,703	Valid

X2.1	0,573	0,874	0,717	0,611	Valid
X2.2	0,623	0,929	0,775	0,716	Valid
X2.3	0,554	0,860	0,726	0,718	Valid
X2.4	0,501	0,819	0,679	0,675	Valid
X2.5	0,615	0,855	0,758	0,759	Valid
X2.6	0,578	0,913	0,784	0,755	Valid
X2.7	0,512	0,857	0,665	0,634	Valid
X2.8	0,581	0,925	0,755	0,690	Valid
X2.9	0,640	0,906	0,782	0,684	Valid
X2.10	0,629	0,901	0,751	0,706	Valid
X2.11	0,575	0,893	0,717	0,637	Valid
X2.12	0,506	0,844	0,691	0,640	Valid
Z.1	0,726	0,698	0,846	0,696	Valid
Z.2	0,728	0,705	0,855	0,688	Valid
Z.3	0,675	0,732	0,875	0,749	Valid
Z.4	0,730	0,789	0,909	0,781	Valid
Z.5	0,742	0,756	0,900	0,791	Valid
Z.6	0,694	0,785	0,887	0,706	Valid
Z.7	0,726	0,733	0,885	0,758	Valid
Z.8	0,616	0,606	0,764	0,656	Valid
Z.9	0,695	0,673	0,864	0,699	Valid
Y.1	0,722	0,695	0,757	0,902	Valid
Y.2	0,747	0,704	0,786	0,910	Valid
Y.3	0,754	0,695	0,766	0,932	Valid
Y.4	0,710	0,778	0,788	0,940	Valid
Y.5	0,744	0,728	0,780	0,938	Valid

d. Hasil uji *construct reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
<i>Workload</i> (X1)	0,943	0,955	Reliabel

<i>Work incivility</i> (X2)	0,974	0,977	Reliabel
Burnout (Z)	0,958	0,964	Reliabel
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,957	0,967	Reliabel

e. Hasil uji *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Burnout	0.821	0.817
<i>Turnover intention</i>	0.768	0.760

f. Hasil uji *F-Square*

Variabel	F-Square
<i>Workload</i> (X1) → <i>turnover intention</i> (Y)	0.185
<i>Work incivility</i> (X2) → <i>turnover intention</i> (Y)	0.112
<i>Workload</i> (X1) → burnout (Z)	0.706
<i>Work incivility</i> (X2) → burnout (Z)	0.890
Burnout (Z) → <i>turnover intention</i> (Y)	0.072

g. Hasil uji hipotesis

	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values
X1 > Y	0.357	0.358	0.061	5.875	0.000
X2 > Y	0.293	0.292	0.066	4.455	0.000
X1 > Z	0.469	0.471	0.046	10.156	0.000
X2 > Z	0.527	0.524	0.051	10.257	0.000
X1 > Z > Y	0.143	0.143	0.052	2.767	0.003
X2 > Z > Y	0.161	0.158	0.058	2.764	0.003

Lampiran 4 Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110123
Nama : Alisca Umi Lestari
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
Judul Skripsi : Pengaruh Workload dan Work Incivility terhadap Turnover Intention Melalui Burnout Pada Pekerja Gen Z di Kota Malang

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	28 Oktober 2024	Bimbingan judul penelitian dan outline	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	4 November 2024	bimbingan BAB I	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	21 November 2024	Revisi BAB I serta bimbingan BAB II dan BAB III	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	28 November 2024	Revisi BAB I, II, dan III	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
5	18 Desember 2024	Revisi Proposal	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	18 Februari 2025	Bimbingan Olah Data	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	24 April 2025	Bimbingan BAB IV dan V	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	22 Mei 2025	Bimbingan Revisi IV dan V	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
9	4 Juni 2025	Bimbingan BAB I - V	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 4 Juni 2025
Dosen Pembimbing



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

Lampiran 5 Biodata Diri

BIODATA DIRI

Nama : Alisca Umi Lestari
Tempat dan tanggal lahir : Trenggalek, 27 Juli 2002
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat lengkap : RT. 02 RW. 01 Dsn Krajan, Desa Depok,
Kecamatan Panggul, Kabupaten Trenggalek, Jawa
Timur 66364
Nomor telepon : 081252019453 / 082245321778
Email : aliscaumil@gmail.com