



**TUGAS AKHIR - BB4802**

**ANALISIS PENGARUH *JOB BURNOUT* DAN *RESILIENCE*  
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI MASA  
PANDEMI COVID-19 PADA KARYAWAN BANK DI  
INDONESIA**

**LUTHFIA ZAHRA YASMIN**  
NRP. 0911184000016

**DOSEN PEMBIMBING**  
**NI GUSTI MADE RAI, S.Psi., M.Psi., PSIKOLOG**  
NIP. 7100201405002

**DOSEN KO-PEMBIMBING**  
**GEODITA WORO BRAMANTI, S.T., M.Eng.Sc.**  
NIP. 1985201712063

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**  
**FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL**  
**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**  
**SURABAYA**  
**2022**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**TUGAS AKHIR - BB4802**

**ANALISIS PENGARUH JOB BURNOUT DAN RESILIENCE  
TERHADAP TURNOVER INTENTION DI MASA PANDEMI  
COVID-19 PADA KARYAWAN BANK DI INDONESIA**

**LUTHFIA ZAHRA YASMIN**  
NRP. 0911184000016

**DOSEN PEMBIMBING**  
**NI GUSTI MADE RAI, S.Psi., M.Psi., PSIKOLOG**  
NIP. 7100201405002

**DOSEN KO-PEMBIMBING**  
**GEODITA WORO BRAMANTI, S.T., M.Eng.Sc.**  
NIP. 1985201712063

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**  
**FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL**  
**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**  
**SURABAYA**  
**2022**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**FINAL PROJECT - BB4802**

**ANALYSIS THE EFFECT OF JOB BURNOUT AND  
RESILIENCE ON TURNOVER INTENTION DURING  
THE COVID-19 PANDEMIC ON BANK EMPLOYEES  
IN INDONESIA**

**LUTHFIA ZAHRA YASMIN**  
09111840000016

**SUPERVISOR**  
**NI GUSTI MADE RAI, S.Psi., M.Psi., PSIKOLOG**  
NIP. 7100201405002

**CO-SUPERVISOR**  
**GEODITA WORO BRAMANTI, S.T., M.Eng.Sc.**  
NIP. 1985201712063

**DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT**  
**FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS**  
**SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY**  
**SURABAYA**  
**2022**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## LEMBAR PENGESAHAN

### ANALISIS PENGARUH *JOB BURNOUT* DAN *RESILIENCE* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA KARYAWAN BANK DI INDONESIA

#### TUGAS AKHIR

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada  
Program Studi S-1 Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh : **Luthfia Zahra Yasmin**  
NRP. 09111840000016

Disetujui oleh Tim Penguji Tugas Akhir :

Ni Gusti Made Rai, S.Psi., M.Psi

Pembimbing



Geodita Woro Bramanti, S.T., M.Eng.Sc

Ko-Pembimbing

Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc

Penguji

Gogor Arif Handiwibowo, S.T., M.MT

Penguji

**SURABAYA**  
**Januari, 2022**

*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apapun tanpa izin penulis.*

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

# ANALISIS PENGARUH JOB BURNOUT DAN RESILIENCE TERHADAP TURNOVER INTENTION DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA KARYAWAN BANK DI INDONESIA

**Nama Mahasiswa / NRP** : Luthfia Zahra Yasmin / 0911184000016  
**Departemen** : Manajemen Bisnis FDKBD - ITS  
**Dosen Pembimbing** : Ni Gusti Made Rai, S.Psi., M.Psi  
Geodita Woro Bramanti, S.T., M.Eng.Sc

## Abstrak

Berdasarkan hasil survei PPM Manajemen, terdapat 80% karyawan perusahaan di Indonesia mengalami *burnout* selama masa pandemi covid-19 dan karyawan yang bekerja di sektor jasa memberikan respon tertinggi terhadap *burnout*, yaitu sebesar 31%. Begitupun juga dengan sembilan perusahaan bank terbesar di Indonesia yang menunjukkan penurunan jumlah karyawan sebesar 2,25% sejak tahun 2018. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh seluruh dimensi yang ada dalam variabel *Job Burnout (Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment)* secara parsial dan *Resilience* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial yang bekerja di bank di seluruh Indonesia. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner *online* dan terdapat 200 responden karyawan generasi milenial yang bekerja di bank di Indonesia. Metode pengolahan data berupa analisis deskriptif, uji asumsi dan *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah variabel *Emotional Exhaustion* dapat mempengaruhi variabel *Turnover Intention*. Sedangkan variabel *Depersonalization, Personal Accomplishment, dan Resilience* terbukti tidak mempengaruhi variabel *Turnover Intention* secara positif dan signifikan. Implikasi manajerial dalam penelitian ini berisi tentang rekomendasi kepada perusahaan yang bertujuan untuk mengelola beban kerja karyawan dan memperhatikan kesehatan fisik maupun kesehatan psikologis karyawan, membantu karyawan untuk mengembangkan diri sehingga dapat membuat pencapaian membanggakan dalam pekerjaannya, dan membangun sisi pertahanan diri para karyawan bank untuk mengurangi maupun mencegah tingginya tingkat *turnover* karyawan.

**Kata Kunci:** *Job Burnout, Resilience, Turnover Intention, Generasi Milenial, Structural Equation Modelling (SEM)*.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

# **ANALYSIS THE EFFECT OF JOB BURNOUT AND RESILIENCE ON TURNOVER INTENTION DURING THE COVID-19 PANDEMIC ON BANK EMPLOYEES IN INDONESIA**

**Student Name / NRP** : Luthfia Zahra Yasmin / 0911184000016  
**Departement** : Business Management CREABIZ - ITS  
**Advisor** : Ni Gusti Made Rai, S.Psi., M.Psi  
Geodita Woro Bramanti, S.T., M.Eng.Sc

## **Abstract**

Based on the results of the PPM Management survey, 80% of company employees in Indonesia experienced burnout during the covid-19 pandemic and employees working in the service sector gave the highest response to burnout, which was 31%. Likewise, the nine largest bank companies in Indonesia have shown a decrease in the number of employees by 2.25% since 2018. Therefore, this study aims to analyze the effect of all dimensions in the Job Burnout variable (Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment), partially and Resilience to Turnover Intention in millennial generation employees who work in banks throughout Indonesia. The research data was collected through online questionnaires and there were 200 respondents of millennial generation employees who work in banks in Indonesia. Data processing methods are descriptive analysis, assumption test and Structural Equation Modeling (SEM). The results obtained from this study are the Emotional Exhaustion variable can affect the Turnover Intention variable. While the variables of Depersonalization, Personal Accomplishment, and Resilience were proven not to positively and significantly affect the Turnover Intention variable. The managerial implications in this study contain recommendations to companies that aim to manage employee workloads and pay attention to the physical and psychological health of employees, help employees to develop themselves so that they can make proud achievements in their work, and build the self-defense side of bank employees to reduce or prevent high employee turnover rates.

**Keywords:** Job Burnout, Resilience, Turnover Intention, Millennial Generation, Structural Equation Modeling (SEM).

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan berkah serta rahmat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Pengaruh *Job Burnout* dan *Resilience* Terhadap *Turnover Intention* di Masa Pandemi COVID-19 Pada Karyawan Bank di Indonesia**” ini dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital.

Selama pengerjaan skripsi ini, penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terimakasih atas segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan. Adapun pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan proposal skripsi ini antara lain:

1. Dr. oec. HSG., Syarifa Hanoum, S.T., M.T selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak berjasa dalam mengembangkan Departemen Manajemen Bisnis ITS ke arah yang lebih baik.
2. Ibu Ni Gusti Made Rai, S.Psi., M.Psi selaku dosen pembimbing dan Ibu Geodita Woro Bramanti, S.T., M.Eng.Sc selaku dosen ko-pembimbing skripsi penulis yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulis mampu menyelesaikan proposal skripsi ini dengan baik.
3. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc., Bapak Aang Kunaifi, S.E., M.SA., Ak., dan Bapak Gogor Arif Handiwibowo, S.T., M.MT., selaku dosen penguji proposal dan sidang skripsi penulis yang telah memberikan perbaikan penulisan yang bermanfaat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan sesuai dengan kaidah penulisan skripsi.
4. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T selaku dosen wali penulis yang memberikan bimbingan dan nasihat selama penulis menempuh masa studi di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS atas segala ilmu, bimbingan, dan pengalamannya selama penulis menuntut ilmu di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
6. Keluarga tercinta, ayah, ibu, dan kakak-kakak penulis yang telah membantu dan mendukung penulis.
7. Sahabat SMA terbaik Luthfiyyah Afanin, dan RYANNE Velayani yang selalu memberi semangat kepada penulis.
8. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ARKANA yang selalu memberikan dukungan kepada penulis.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan doa, semangat, dan motivasi yang diberikan selama pengerjaan skripsi ini.

Penulis telah mengerahkan semua kemampuan terbaik dalam menyusun skripsi ini, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak sempurna. Segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diterima demi perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak

Surabaya, 31 Desember 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	vii
ABSTRAK.....	x
ABSTRACT .....	xii
KATA PENGANTAR .....	xiv
DAFTAR ISI .....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.4.1 Manfaat Praktis.....	5
1.4.2 Manfaat Keilmuan .....	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	6
1.5.1 Batasan Penelitian .....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Job Burnout .....	8
2.1.2 Resilience.....	10
2.1.3 Turnover Intention .....	11
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu dan Gap Penelitian .....	14
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>18</b>
3.1 Bagan Alir Penelitian.....	18
3.2 Variabel Penelitian.....	19
3.3 Hipotesis Penelitian.....	24
3.4 Metode dan Tahap Penelitian .....	25
3.4.1 Tahap Identifikasi Masalah dan Studi Literatur .....	25
3.4.2 Tahap Pengumpulan Data .....	25
3.4.3 Tahap Pengolahan Data .....	29
3.4.4 Tahap Analisis dan Kesimpulan .....	34
3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	34
<b>BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI .....</b>	<b>35</b>
4.1 Pengumpulan Data .....	35
4.1.1 Hasil Pilot Test .....	35
4.1.2 Data Keseluruhan Penelitian .....	36
4.2 Analisis Deskriptif.....	37
4.2.1 Analisis Demografi.....	37
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	40
4.2.3 Analisis Variabel Komposit .....	41
4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	43
4.3.1 Hasil Uji Outliers .....	43
4.3.2 Hasil Uji Normalitas.....	45
4.3.3 Hasil Uji Linearitas.....	45
4.4 Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....	46

4.4.1	Model Pengukuran .....	46
4.4.2	Model Struktural .....	54
4.5	Implikasi Manajerial .....	57
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>62</b>
5.1	Kesimpulan.....	62
5.2	Saran.....	62
5.5.1	Keterbatasan Penelitian .....	62
5.5.2	Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	62
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>63</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>67</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Koefisiensi Jalur Pengaruh Job Burnout Terhadap Turnover Intention pada Karyawan Bank Swasta .....	3
Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 2. 2 Peta Metode Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 3. 1 Definisi Variabel Operasional .....	21
Tabel 3. 2 Penentuan Jumlah Sampel Penelitian .....	25
Tabel 3. 3 Data yang Dibutuhkan untuk Penelitian .....	26
Tabel 3. 4 Rancangan Kuesioner Penelitian .....	26
Tabel 3. 5 Penilaian Skala Pengukuran Burnout .....	27
Tabel 3. 6 Batas Standar Skor Item Pada Burnout.....	27
Tabel 3. 7 penilaian Skala Pengukuran Resilience .....	27
Tabel 3. 8 Penilaian Skala Pengukuran Turnover Invention.....	28
Tabel 3. 9 Penentuan Skala dan Jenis Pengukuran .....	28
Tabel 3. 10 Interpretasi Nilai Cronbach's Alpha.....	31
Tabel 3. 11 Interpretasi Goodness-of-fit.....	31
Tabel 3. 12 Kriteria Validitas dalam CFA.....	33
Tabel 3. 13 Batas Standar Nilai Validitas dan Reliabilitas .....	33
Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas Pilot Test.....	35
Tabel 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas Pilot Test .....	36
Tabel 4. 3 Jenis Kelamin Responden.....	37
Tabel 4. 4 Usia Responden.....	38
Tabel 4. 5 Jabatan Pekerjaan Responden.....	38
Tabel 4. 6 Lama Bekerja Responden.....	39
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel.....	40
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Variabel Komposit .....	42
Tabel 4. 9 Hasil Uji Outlier Menggunakan Z-Score .....	44
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	46
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Setelah Reduksi Indikator.....	53
Tabel 4. 12 Hasil Uji Goodness-of-Fit .....	55
Tabel 4. 13 Hasil Uji Hipotesis .....	55
Tabel 4. 14 Implikasi Manajerial.....	58

## DAFTAR GAMBAR

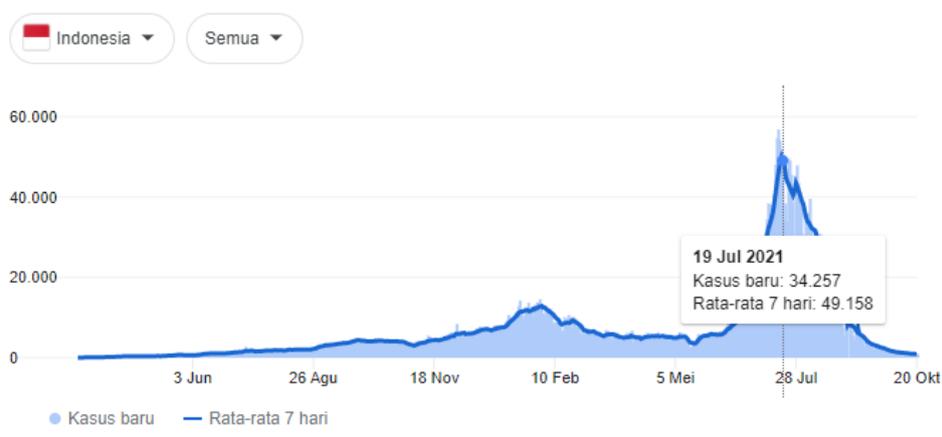
Gambar 1. 1 Grafik kasus covid-19 di Indonesia (2021).....	1
Gambar 1. 2 Grafik jumlah karyawan di 9 bank terbesar di Indonesia.....	4
Gambar 3. 1 Bagan Alir Penelitian.....	19
Gambar 3. 2 Model Penelitian.....	24
Gambar 4. 1 Jenis Kelamin Responden.....	37
Gambar 4. 2 Usia Responden.....	38
Gambar 4. 3 Jabatan Responden.....	39
Gambar 4. 4 Lama Bekerja Responden.....	40
Gambar 4. 5 Scatter Plot Uji Linearitas.....	45
Gambar 4. 6 Hubungan Variabel Emotional Exhaustion dan Indikatornya Sebelum Reduksi.....	48
Gambar 4. 7 Hubungan Variabel Emotional Exhaustion dan Indikatornya Setelah Reduksi.....	49
Gambar 4. 8 Hubungan Variabel Depersonalization dan Indikatornya.....	49
Gambar 4. 9 Hubungan Variabel Personal Accomplishment dan Indikatornya Sebelum Reduksi.....	50
Gambar 4. 10 Hubungan Variabel Personal Accomplishment dan Indikatornya Setelah Reduksi.....	50
Gambar 4. 11 Hubungan Variabel Optimism dan Indikatornya.....	51
Gambar 4. 12 Hubungan Variabel Self Efficacy dan Indikatornya.....	51
Gambar 4. 13 Hubungan Variabel Emotion Regulation dan Indikatornya Sebelum Reduksi.....	51
Gambar 4. 14 Hubungan Variabel Emotion Regulation dan Indikatornya Setelah Reduksi.....	52
Gambar 4. 15 Hubungan Variabel Thinking to Quit dan Indikatornya.....	52
Gambar 4. 16 Hubungan Variabel Intention to Search dan Indikatornya.....	52
Gambar 4. 17 Hubungan Variabel Intention to Quit dan Indikatornya.....	53

## BAB I PENDAHULUAN

Bab I berisi tentang latar belakang terkait situasi yang mengakibatkan dilaksanakannya penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat, ruang lingkup terdiri dari batasan dan asumsi selama penelitian, serta sistematika penulisan.

### 1.1 Latar Belakang

Pada awal tahun 2020, wabah covid-19 ini telah menyebabkan perubahan sistem pada sebagian besar aspek kehidupan secara mendunia. COVID-19 adalah penyakit pernapasan akut yang lebih kompleks dibandingkan dengan virus corona sebelumnya mengingat kapasitas penularannya yang tinggi, pengendalian infeksi yang cukup sulit, dan pengobatan yang harus dilakukan dengan cepat. Menurut laporan Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), lebih dari 113.653.000 kasus terkonfirmasi COVID-19 dan lebih dari 2.521.000 kematian telah dilaporkan hingga 25 Februari 2021 (Yusefi, 2021). Begitupun juga kondisi pandemi covid-19 di Indonesia. Kasus covid-19 aktif setiap harinya dan jumlah kematian karena covid-19 di Indonesia masih terus bertambah. Kasus tertinggi terjadi di bulan Juli 2021 dengan rata-rata mingguan untuk kasus aktif di Indonesia tercatat sebanyak 889 kasus hingga tanggal 20 Oktober 2021.



Gambar 1. 1 Grafik kasus covid-19 di Indonesia (2021)

Sumber: JHU CSSE COVID-19 Data

Gambar 1.1 merupakan grafik pergerakan kasus covid-19 di Indonesia yang menunjukkan bahwa masih terjadi pertambahan kasus hingga tanggal 20 Oktober 2021. Situasi pandemi COVID-19 yang masih terus berlanjut ini cukup mengkhawatirkan dan dapat menimbulkan ancaman serius bagi kesehatan mental dan kesehatan fisik terutama pada karyawan perusahaan karena karyawan perusahaan dituntut untuk menyelesaikan beban pekerjaan sekaligus menjaga kesehatan dengan ketat di masa pandemi ini.

Salah satu masalah kesehatan mental yang cukup krusial di era pandemi ini yaitu masalah *job burnout* pada pekerja (Safitri, 2021). *Job burnout* adalah respon berkepanjangan terhadap stres emosional dan interpersonal kronis di tempat kerja dan menimbulkan dampak buruk terhadap jasmani maupun rohani (Wu, 2020). Maslach dan Jackson (1981) mendefinisikan *burnout* sebagai "sindrom kelelahan emosional dan sinisme yang sering terjadi di antara individu yang melakukan beberapa jenis pekerjaan". *Burnout* digambarkan terdiri dari tiga aspek: kelelahan emosional, depersonalisasi, dan pencapaian pribadi yang berkurang. Selama bertahun-tahun, *burnout* telah diakui sebagai bahaya pekerjaan untuk

berbagai profesi yang berorientasi pada manusia, seperti layanan manusia, pendidikan, dan perawatan kesehatan (Maslach, 2016). *Burnout* dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor situasional dan faktor individu. Faktor situasional terdiri dari karakteristik pekerjaan, karakteristik posisi dan karakteristik organisasi. Sedangkan faktor individu terdiri dari demografi, karakteristik pribadi, dan etos kerja (Kartono, 2018).

Menurut hasil riset PPM Manajemen, didapatkan bahwa 80% karyawan perusahaan di Indonesia mengalami *burnout* selama masa pandemi covid-19. Menurut penelitian terbaru dari *Mental Health Foundation* (MHF) pada tahun 2019, terdapat 34% karyawan generasi milenial merasa stres dan membuat produktivitas mereka menurun di tempat kerja khususnya perusahaan sektor jasa. Hal ini didukung oleh hasil survei yang dilakukan oleh psikolog sekaligus *Head of Center for Human Capital Development* PPM Manajemen Maharsi Anindyajati yang menemukan bahwa sektor jasa menghasilkan respon tertinggi, yaitu sebesar 31% dibandingkan dengan sektor perdagangan dan konstruksi masing-masing 30%, manufaktur 26%, dan terakhir pertambangan 19%. Hal ini dikarenakan hubungan dengan sesama manusia lain atau layanan yang dikembangkan oleh perusahaan penyedia jasa dengan penerima jasa memerlukan tingkat kontak pribadi dan emosional yang berkelanjutan dan intens. Meskipun hubungan antar manusia bisa bermanfaat dan menarik, hal itu juga bisa menjadi sangat menegangkan karena norma yang berlaku dalam perusahaan penyedia jasa sebagian besar adalah tidak mementingkan diri sendiri dan mengutamakan kebutuhan orang lain dengan bekerja berjam-jam dan melakukan apa pun untuk membantu klien atau pengguna jasa, untuk bekerja lebih giat dan memberikan yang terbaik untuk klien.

Salah satu pekerjaan di bidang pelayanan dan jasa yang memiliki tingkat kontak pribadi yang intens dengan klien adalah karyawan bank. Karyawan bank sangat rawan mengalami *job burnout* dikarenakan beban kerja yang tinggi akibat persaingan industri perbankan saat ini yang semakin kompetitif, dengan melihat *website* resmi OJK dengan menekan pilihan “Daftar Alamat dan Kantor Bank Umum dan Bank Syariah Periode September 2021” tercatat saat ini terdapat 4 Bank Umum Persero (Milik Pemerintah), 68 Bank Umum Swasta Nasional (menurun 9,3% dari tahun 2017 yang semula sebanyak 75 bank), 8 Bank Swasta Asing, dan 27 Bank Pembangunan Daerah. Dengan banyaknya lembaga perbankan yang ada di Indonesia, peranan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam menunjang pendapatan perusahaan. Namun ternyata, tidak sedikit karyawan bank yang bekerja dengan tekanan tinggi dan karyawan memikul beban kerja yang berlebihan sehingga menyebabkan karyawan mengalami *burnout* (Tully, 2021). Karyawan bank mempunyai tugas dan target yang harus dicapai untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, akan tetapi pekerjaan tersebut cukup sulit dilakukan karena pandemi covid-19 (Maulina, 2021). Hal ini dikarenakan karyawan bank memiliki banyak jam lembur, beban kerja tinggi, dikejar target penjualan layanan perusahaan yang membuat mereka harus bekerja bahkan pada hari libur, serta rawannya terkena risiko finansial, risiko hukum, dan risiko keamanan karena bertanggung jawab menghimpun keuangan dan menyalurkan dana milik banyak orang dengan nominal yang sangat banyak.

Meskipun demikian, penelitian mengenai *burnout* sebagian besar meneliti *burnout* pada perawat rumah sakit dan tenaga medis baik pada penelitian nasional maupun pada penelitian internasional. Padahal *burnout* tidak hanya terjadi pada perawat dan tenaga medis saja, melainkan juga sangat memungkinkan terjadi pada karyawan perusahaan, khususnya karyawan bank. Oleh karena itu penelitian ini penting untuk dilaksanakan sebagai referensi baru, mengingat penelitian pada karyawan bank masih belum banyak dilakukan di Indonesia.

Studi internasional telah menunjukkan bahwa *burnout* menghasilkan efek organisasi yang negatif seperti penurunan produktivitas, peningkatan *turnover*, dan peningkatan ketidakhadiran memiliki korelasi tinggi dengan depresi dan menyebabkan gangguan tidur dan

penurunan memori dan perhatian, membuat pekerja merasa bahwa kesehatan subjektif mereka tidak baik (Choi, 2019). Peristiwa *burnout* memiliki banyak efek negatif baik dari segi emosional dan dari segi kesehatan, maka pentingnya *burnout* telah mendapatkan perhatian dari orang-orang yang hidup dan bekerja di masyarakat modern, tidak terkecuali perusahaan-perusahaan besar.

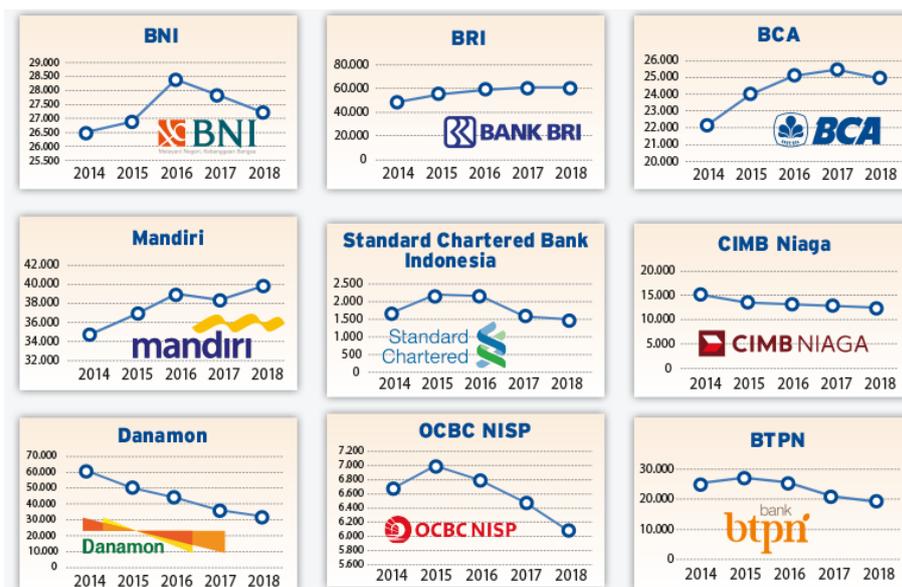
Tabel 1. 1 Koefisiensi Jalur Pengaruh *Job Burnout* Terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Bank Swasta

	X1. Emotional Intelligence	X2. Job Burnout	Y. Turnover Intention
X1. Emotional Intelligence		0.200	0.153
X2. Job Burnout			0.285

Sumber: Hasil Penelitian Kartono dan Hilmiana (2018)

Tabel 1.1 menunjukkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartono dan Hilmiana (2018), yaitu *job burnout* secara positif mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,285 atau sebesar 28,5%. Pada penelitian ini mengukur *job burnout* dengan dimensi kelelahan, depersonalisasi, dan penurunan prestasi. Secara empiris ditemukan bahwa tanggung jawab pekerjaan yang besar mengakibatkan pekerja menderita *burnout* dan penurunan produktivitas disebabkan karena karyawan terlalu lama berada pada posisi yang sama. Selain itu, intensitas tinggi dalam melayani pelanggan mengakibatkan kelelahan pada karyawan. Sehingga hal-hal tersebut memicu minat untuk meninggalkan organisasi maupun menyebabkan *turnover intention* yang tinggi.

*Turnover intention* sendiri merupakan suatu peristiwa ketika seorang individu berniat untuk meninggalkan organisasinya. Tidak dapat dipungkiri bahwa *turnover* terjadi pada setiap organisasi dimana beberapa karyawan secara sukarela meninggalkan organisasi sementara yang lain diberhentikan oleh organisasi (Giao, Huan, Quan, Tushar, & Vuong, 2020). Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengetahui prediktor *turnover intention* karyawan dan menemukan beberapa faktor termasuk kecerdasan emosional, konflik kehidupan kerja, dan kelelahan kerja (Ayoun, Chen, & Eyoun, 2018). Dalam beberapa tahun terakhir, gagasan *turnover intention* telah menjadi daya tarik utama penelitian di bidang disiplin manajerial perusahaan, terutama pada manajemen rumah sakit. Oleh karena itu, kasus *turnover* mendorong semakin banyak eksekutif/manajer di berbagai sektor bisnis agar mempertimbangkan permasalahan *turnover* ini untuk mengelola karyawan mereka secara efektif.



Gambar 1. 2 Grafik jumlah karyawan di 9 bank terbesar di Indonesia  
 Sumber: Laporan keuangan perusahaan (2018)

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa sembilan bank terbesar di Indonesia mengalami penurunan jumlah pegawai di tahun 2018, terkecuali Bank Mandiri. Pada tahun 2019 berdasarkan laporan interim 9 bank besar di Indonesia, jumlah karyawan tercatat 232.164 orang, yang menunjukkan penurunan sebesar 2,25% secara tahunan dari 237.497 pada tahun 2018. Ekonom *Institute for Development of Economics and Finance* (INDEF), Bhima Yudhistira menjelaskan bahwa tenaga kerja yang menurun ini ditimbulkan oleh peningkatan beban tenaga kerja sebesar 7,40% secara tahunan untuk persiapan menaikkan kapasitas dari segi digital yaitu pada bidang teknologi informasi dan *cybersecurity* di tahun 2020.

Kasus *turnover* karyawan dapat menimbulkan berbagai efek negatif terhadap organisasi. Salah satunya adalah dengan mengganti hanya seorang karyawan saja dapat menghabiskan lebih dari satu tahun gaji untuk posisi yang diisi. *The Society for Human Resource Management* (SHRM) mengungkapkan bahwa biaya untuk pergantian seorang karyawan berpotensi menyentuh angka 50% hingga 60% dari pendapatan tahunan pekerja. Sedangkan total anggaran pergantian dapat menyentuh angka 90% hingga 200% dari pendapatan karyawan. Selain kerugian dalam bentuk biaya perekrutan karyawan baru, *turnover* juga berdampak negatif terhadap kinerja organisasi dan memperburuk pengaruh komitmen organisasi terhadap capaian hasil kerja bank sebagai perusahaan jasa keuangan (Nurwahidah, 2020).

Permasalahan *turnover intention* dan *job burnout* dapat menurun apabila karyawan memiliki tingkat *resilience* yang besar. Peristiwa ini didorong oleh hasil riset milik Mi Yu dan Haeyoung Lee (2018) yang dilakukan di Korea Selatan, yang menunjukkan bahwa *resilience* dapat mengurangi tingkat *turnover intention* pada seorang karyawan. Konsep *individual resilience* yaitu mengacu pada kemampuan seseorang untuk pulih dari peristiwa traumatis atau menyakitkan dan mencapai penyesuaian yang baik dan perkembangan yang lebih tinggi (Matos & Neushotz, 2010). Individu dapat menjadi lebih kuat, lebih percaya diri, dan lebih produktif dengan mengalami peristiwa stres dan mengatasinya melalui *resilience* (Batcheller & Rushton, 2015). Selain itu, *resilience* mungkin tidak mengurangi stres yang dialami oleh karyawan, namun dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengatasi stres dan kesulitan, sehingga mengurangi *job burnout* dan *turnover intention* (Trojan & HF, 2008).

Dengan permasalahan terkait tingkat *job burnout*, *resilience*, dan *turnover intention* yang sedang terjadi pada karyawan bank di Indonesia, maka penelitian ini akan dilakukan untuk menyelidiki lebih dalam tentang sebesar apa pengaruh *job burnout* dan *resilience* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia serta untuk memberikan referensi serta rekomendasi manajerial dalam menurunkan tingkat *burnout*, menaikkan tingkat *resilience*, dan juga mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan yang potensial.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan mengacu pada latar belakang penelitian, rumusan masalah dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh *depersonalization* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh *personal accomplishment* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh *resilience* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *depersonalization* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *personal accomplishment* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *resilience* terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di Indonesia

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa didapatkan dari penelitian ini terdiri dari manfaat praktis serta manfaat teoritis yang dijelaskan sebagai berikut:

### **1.4.1 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini yaitu menghasilkan rekomendasi pada pihak manajemen bank dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaannya secara optimal dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan beban kerja karyawannya. Dengan memperhatikan beban kerja karyawan, perusahaan bank juga dapat mengurangi tingkat *turnover* dalam perusahaannya sehingga menghindari kehilangan karyawan yang potensial dan kerugian finansial perusahaan.

### **1.4.2 Manfaat Keilmuan**

Beberapa manfaat keilmuan dari penelitian ini yaitu :

1. Merupakan bentuk penerapan ilmu pengetahuan yang telah dipelajari oleh peneliti selama menempuh pendidikan S1 di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Sebagai bentuk kontribusi secara teori yang nantinya menjadi sebuah gagasan untuk penelitian yang berikutnya terkait analisis pengaruh *job burnout* dan *resilience* terhadap *turnover intention* karyawan bank di masa pandemi covid19.

## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini disusun sebagai sarana mencegah perluasan dan penyimpangan topik bahasan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan menjadikan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian sebagai dasar dilakukannya penelitian. Ruang lingkup dalam penelitian ini meliputi batasan penelitian yang dijelaskan sebagai berikut.

### **1.5.1 Batasan Penelitian**

Beberapa batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Objek penelitian ini yaitu karyawan bank di seluruh Indonesia
2. Variabel yang akan diteliti adalah *job burnout*, *resilience*, dan *turnover intention*

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan laporan penelitian ini diklasifikasikan ke dalam lima bab agar mempermudah penyusunan laporan, analisa data, dan pembahasan secara sistematis sebagai berikut.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat praktis dan keilmuan penelitian, dan ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan penelitian serta asumsi penelitian.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab kajian pustaka berisi tentang landasan teori, kajian penelitian terdahulu, dan *gap* penelitian. Teori yang ada dalam bab ini akan menjadi dasar dan landasan dalam mengolah data yang dikumpulkan peneliti. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teori *burnout syndrome* beserta faktor yang mempengaruhi dan skala pengukurannya, serta teori *turnover intention* beserta faktor yang mempengaruhinya. Sedangkan pada kajian penelitian terdahulu dan *gap* penelitian menjabarkan tentang penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan penelitian ini, kemudian menjelaskan similaritas dan selisih antara peneliti sebelumnya dengan penelitian yang akan dilaksanakan.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan rancangan metode penelitian dan prosedur dari penelitian yang akan dilakukan dengan mengklasifikasikan menjadi waktu dan tempat penelitian, diagram alir penelitian, pengembangan model dan hipotesis penelitian, variabel penelitian, desain penelitian, serta teknik analisis data dan pengolahan data.

### **BAB IV HASIL ANALISIS DAN DISKUSI**

Pada bab IV ini akan menjabarkan mengenai proses analisis dan diskusi dari hasil penelitian. Proses tersebut akan diawali dengan pengumpulan data penelitian. Setelah data terkumpul, dilakukan pengolahan data beserta analisis sesuai dengan metode penelitian yang digunakan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab V ini akan menjabarkan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang telah didapatkan pada bagian sebelumnya guna menjawab tujuan dari penelitian yang telah dilakukan. Bab ini juga akan menjabarkan mengenai keterbatasan penelitian dan saran untuk objek serta penelitian selanjutnya.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori yang berfungsi untuk memecahkan permasalahan dan tinjauan pustaka sebagai kajian atas penelitian-penelitian sebelumnya yang pada akhirnya menciptakan *gap* penelitian.

### 2.1 Landasan Teori

Landasan teori berisi penjelasan tentang teori yang dikembangkan oleh para ahli terdahulu yang menjadi dasar dalam melakukan penelitian.

#### 2.1.1 Job Burnout

Pada bagian ini menjelaskan mengenai teori *burnout* secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhi *burnout*, dampak dari terjadinya *burnout* pada karyawan perusahaan, dimensi *burnout*, dan skala pengukuran *burnout*.

##### 1. Teori Sindrom *Burnout*

*Burnout* adalah sindrom psikologis yang muncul sebagai respons jangka panjang terhadap stresor interpersonal kronis di tempat kerja (Leiter & Maslach, 2016). Sindrom *burnout* mengacu pada jenis stres terkait pekerjaan dan institusional yang mempengaruhi profesional yang memiliki kontak konstan, intensif dan langsung dengan orang lain seperti pekerja dengan pasien, pekerja dengan klien, pekerja dengan pengguna, terutama ketika mereka memiliki pekerjaan yang bertugas untuk membantu orang lain (Amigo, Asensio, Ledesma, Menendez, & Redondo, 2014). *Burnout* telah menjadi masalah global dan stres terkait pekerjaan yang berpotensi memberikan dampak negatif terhadap kesehatan psikologis dan fisik individu, serta efektivitas suatu organisasi.

##### 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Burnout*

Secara umum, pandangan yang banyak disampaikan dalam penelitian adalah bahwa kelelahan dikaitkan secara intrinsik dengan faktor pekerjaan dan faktor kepribadian (Bianchi, 2018). Faktor-faktor pekerjaan (faktor risiko organisasi) dikompilasi dalam enam aspek dari konteks tempat kerja dijabarkan sebagai berikut:

###### 1. *Workload*

*Workload* atau beban kerja adalah salah satu sumber *burnout* yang paling banyak dibicarakan dan paling jelas terkait dengan bagian kelelahan fisik dan emosional dari *burnout*. Ketidakseimbangan dalam kasus yang paling sederhana dapat terjadi melalui berbagai tuntutan dan tanggung jawab, seperti tenggat waktu dan target yang dilakukan dengan sumber daya yang minim.

###### 2. *Control*

Kontrol menunjukkan seberapa besar otonomi yang dimiliki karyawan atas pekerjaan mereka. Ketidaksiharian dalam kontrol adalah ketika karyawan tidak memiliki kontrol yang cukup atas dimensi kritis, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu.

###### 3. *Reward*

*Reward* atau penghargaan mencerminkan umpan balik dan pengakuan positif dari supervisor, baik finansial, sosial, atau keduanya.

4. *Community*  
*Community* atau komunitas mencerminkan kualitas sinergi sosial (hubungan personal dan interaksi kerja tim) dalam bekerja dengan rekan kerja, manajer, dan klien.
5. *Fairness*  
*Fairness* atau keadilan mencerminkan kepercayaan, keterbukaan, dan rasa hormat di tempat kerja. Ketidakesesuaian terjadi ketika pekerja mengakui tidak adanya keadilan di tempat kerja.
6. *Values*  
*Values* atau nilai organisasi mencerminkan aspirasi, motivasi, dan cita-cita individu dalam pekerjaannya. Ketidakseimbangan terjadi ketika terdapat konflik antara nilai-nilai individu dan organisasi.

### 3. Dampak Terjadinya *Burnout*

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Jackson (1986) menemukan bahwa niat guru untuk meninggalkan pekerjaan mereka sangat berkorelasi dengan tiga dimensi *burnout*, terutama kelelahan emosional. Pada studi yang lain, Wright dan Cropanzano (1998) menemukan bahwa karyawan yang lelah menunjukkan penurunan kinerja. *Burnout* individu dapat mempengaruhi hubungan di tempat kerja dengan menyebabkan perselisihan pribadi dan mengganggu alur kerja (Maria, Pamela, & Steven, 2006). Tidak hanya mempengaruhi masalah mental, namun *burnout* juga mempengaruhi masalah kesehatan fisik termasuk, misalnya, sakit kepala, kelelahan, diabetes tipe 2, dan masalah kardiovaskular (Leiter & Maslach, 2016). Penelitian menemukan bahwa tingkat kelelahan yang lebih tinggi memprediksi nyeri umum di berbagai lokasi tubuh, seperti nyeri punggung dan bahu, dan lebih signifikan terhadap kecacatan terkait nyeri (Andres, Georgio, Joaquim, & Johanna, 2009).

### 4. Dimensi *Burnout*

Menurut Maslach dan Jackson (1981), *burnout* memiliki tiga dimensi yang dijabarkan sebagai berikut:

- a. *Emotional exhaustion*  
*Emotional exhaustion* atau kelelahan emosional adalah terkait bagaimana interaksi sehari-hari dengan orang lain dapat menguras tenaga baik secara fisik maupun secara emosional dalam bekerja.
- b. *Depersonalization*  
*Depersonalization* atau depersonalisasi mencakup sifat mudah marah, sikap negatif, dan tanggapan yang dingin dan impersonal terhadap orang-orang yang bekerja dengan sesama karyawan.
- c. *Personal Accomplishment*  
*Personal Accomplishment* atau pencapaian pribadi mengacu pada bagaimana orang tersebut mengevaluasi pada tingkat profesional, keterampilan mereka di tempat kerja dan keterkaitan mereka dengan orang-orang yang ditangani.

### 5. Skala Pengukuran *Burnout*

Alat yang paling sering digunakan untuk penilaian kelelahan kerja adalah Maslach *Burnout Inventory* (MBI) yang pertama kali diciptakan oleh Maslach dan Jackson pada awal 1980-an, sebagai upaya untuk mengukur tiga dimensi, antara lain kelelahan emosional (EE), depersonalisasi (DP), dan pencapaian pribadi (PA). MBI dibagi menjadi tiga versi berdasarkan populasinya, yaitu MBI-*Human Services Survey* (MBI-HSS) yang ditujukan untuk profesional layanan manusia, MBI-*Educators* (MBI-ES) untuk profesional di bidang

pendidikan, dan *MBI-General Survey* (MBI-GS) untuk populasi profesi lain (berbeda dengan lingkungan pengasuhan dan pendidikan) (Gomez, Llamazares, & Alonso, 2018). *Burnout* dinyatakan dengan skor masing-masing dari tiga subskala MBI, dengan skor tinggi berarti tingkat kelelahan yang tinggi. Setiap skor subskala dihitung dengan menjumlahkan semua skor semua item dalam subskala itu, dengan anggapan bahwa item pada domain *personal accomplishment* diberi skor terbalik.

### **2.1.2 Resilience**

Bagian ini menjelaskan mengenai teori *resilience* secara umum sumber resiliensi, dan dimensi dalam *resilience* yang akan dijabarkan sebagai berikut.

#### **1. Teori Resilience**

Pada dasarnya, resiliensi merujuk pada adaptasi positif, atau kemampuan untuk menjaga atau memperoleh kembali kesehatan psikis, walaupun memiliki permasalahan (Asmundson, Taylor, & Wald, 2006). *Resilience* adalah tentang memupuk kapasitas untuk mempertahankan pembangunan dalam menghadapi perubahan yang diharapkan dan mengejutkan serta beragam jalur pembangunan dan ambang batas potensial di antara mereka (Folke, 2016). Setiap individu mengalami peristiwa stres dan sebagian besar terkena trauma di beberapa titik selama hidup. Oleh karena itu, memahami bagaimana seseorang dapat mengembangkan dan meningkatkan *resilience* sangat relevan untuk merespon stres pada penyakit kejiwaan seperti depresi dan gangguan stres pasca trauma (Kim, 2013).

#### **2. Sumber-Sumber Resilience**

Berbagai faktor dan sistem berkontribusi sebagai proses dinamis interaktif yang meningkatkan ketahanan relatif terhadap kesulitan, dan *resilience* adalah konteks, hanya pada waktu tertentu, dan mungkin tidak hadir di semua domain kehidupan. Oleh karena itu, ada banyak sumber dan jalan menuju resiliensi yang sering berinteraksi, termasuk atribut biologis, psikologis, dan disposisional, serta dukungan sosial dan atribut lain dari sistem sosial (keluarga, sekolah, teman, dan masyarakat) (Cicchetti & Luthar, 2000). Beberapa faktor tersebut diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu faktor personal, faktor biologis, dan faktor sistem lingkungan.

##### **a. Faktor Personal**

Ciri-ciri kepribadian (keterbukaan, ekstrasversi, dan keramahan), pengendalian diri, penguasaan, efikasi diri, harga diri, penilaian kognitif (interpretasi positif dari peristiwa dan integrasi kohesif kesulitan ke dalam narasi diri), dan optimisme semua terbukti berkontribusi pada ketangguhan (Berger & Herrman, 2011). Temuan dalam penelitian membuktikan bahwa fungsi intelektual, fleksibilitas kognitif, keterikatan sosial, konsep diri positif, regulasi emosional, emosi positif, spiritualitas, tahan banting, optimisme, harapan, akal, dan kemampuan menyesuaikan diri dihubungkan dengan ketahanan (Linley & Joseph, 2006).

##### **b. Faktor Biologis**

Temuan dari penelitian dalam faktor biologis dan genetik dalam ketahanan menyatakan bahwa lingkungan awal yang keras dapat memengaruhi perkembangan struktur otak, fungsi dan sistem neurobiologis (Cicchetti & Curtis, 2006). Perubahan fisik pada otak ini secara substansial dapat memperburuk atau menurunkan sensitivitas terhadap psikopatologi di masa yang akan datang. Perubahan otak dan proses biologis lainnya mampu mempengaruhi kemampuan untuk mengendalikan emosi negatif, dan juga mempengaruhi *resilience* terhadap kesulitan.

### c. Faktor Sistem Lingkungan

Perkembangan gangguan mental telah diketahui selama beberapa waktu terkait dengan kecenderungan genetik dalam kombinasi dengan pengalaman dan lingkungan hidup orang tersebut di masa lalu dan saat ini (Berger & Herrman, 2011). Dalam beberapa kasus, remaja yang tinggal di lingkungan berisiko tinggi dapat secara aktif mencari lingkungan yang lebih baik untuk diri mereka sendiri dengan pergi ke sekolah yang berbeda atau memilih untuk tinggal bersama kerabat di lingkungan yang lebih baik, mencari teman prososial yang positif (Kumpfer, 1999).

## 3. Dimensi Resilience

Menurut Reivich & Shatte (2002) terdapat tiga dimensi yang ada dalam *resilience*, ketiga dimensi tersebut meliputi optimisme, *self efficacy*, dan *emotion regulation* yang dijabarkan sebagai berikut.

### a. Optimisme

Seseorang yang mampu bertahan adalah seseorang yang memiliki optimisme yang tinggi. Jika seseorang percaya jika dirinya memiliki kemampuan lebih untuk mengatasi permasalahan di masa depan, artinya pegawai memiliki optimisme. Optimisme yang realistis dimana sebuah keyakinan tercipta masa depan yang cerah dan diiringi segala usaha untuk mewujudkan hal tersebut. Berbeda dengan *optimism unrealistic* dimana keyakinan masa depan yang cerah tetapi tidak diimbangi dengan usaha yang signifikan untuk mewujudkan hal tersebut.

### b. Self Efficacy

Merepresentasikan kepercayaan bahwa seseorang mampu menyelesaikan permasalahan yang dialami dan meraih keberhasilan. Efikasi diri selalu yakin bahwa seseorang dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dan tidak mudah menyerah untuk menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi segala kesulitan yang ada.

### c. Emotion Regulation

Regulasi emosi adalah kemampuan untuk tetap tenang pada saat situasi sedang tidak baik. Hasil riset menyatakan bahwa seseorang yang kurang mampu dalam mengelola emosi yang sedang di alami akan mengalami kesulitan untuk menciptakan dan mempertahankan relasi dengan orang lain. Sebaliknya, jika seseorang mampu untuk menjadi emosi tetap stabil maka seseorang dapat berkontribusi dengan mudah dalam berinteraksi dengan orang lain maupun berbagai kondisi.

### 2.1.3 Turnover Intention

Bagian ini menjelaskan mengenai teori *turnover intention* secara umum, faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, dampak terjadinya *turnover intention*, dan dimensi *turnover intention*.

## 1. Teori Turnover Intention

*Turnover intention* merujuk pada kesadaran atau pemikiran pegawai tentang melepaskan kewajiban kerja yang sedang dilakukannya sekarang (Min & Park, 2020). Masing-masing perusahaan selain dari tempat, skala atau karakter, perusahaan secara terus menerus memberikan atensi khusus mengenai *turnover intention* pegawai (Long & Ismail, 2012). *Turnover intention* senantiasa merupakan permasalahan yang sangat diperhatikan oleh banyak petinggi dalam segenap perusahaan, karena *turnover intention* yang tinggi berpotensi

menghancurkan norma di tempat kerja serta menghambat pegawai dalam menumbuhkan kewajiban atau rekognisi pada perusahaan (Lin, Mahatma, & Tsai, 2017).

*Turnover* dapat diklasifikasikan sebagai *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. Staw (1980) menjelaskan bahwa *voluntary turnover* (*turnover* secara suka rela) menimbulkan biaya yang signifikan, baik dalam hal biaya langsung, seperti penggantian, atau dalam hal biaya tidak langsung, seperti tekanan pada staf yang tersisa atau hilangnya modal sosial. Sedangkan *turnover* yang tidak disengaja mengacu pada keputusan manajemen untuk memaksa karyawan meninggalkan organisasi.

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

*Turnover* dapat disebabkan oleh faktor-faktor yang berbeda dari banyak aspek, baik dari sisi organisasi, maupun dari sisi individual. Menurut sebagian riset terdahulu yang sudah dilaksanakan, faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* adalah sebagai berikut.

### **a. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara dan norma di mana seorang manajer atau supervisor memilih untuk bertindak terhadap karyawan atau bawahannya dan cara fungsi kepemimpinan dijalankan oleh mereka (Mullins, 2000). Gaya kepemimpinan juga dikatakan sebagai perilaku tertentu yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Iravo, Namusonge, & Ng'ethe, 2012). Pada area kompetisi mendunia ini, bentuk kekuasaan petinggi perusahaan yang ideal dibutuhkan guna menurunkan level *turnover* (Nanjundeswara swamy dan Swamy 2014). Karyawan di bawah pemimpin otokratis lebih rentan terhadap niat untuk berhenti dari pekerjaan terutama sebagai akibat dari para pemimpin lebih menekankan pada hasil produksi atau layanan perusahaannya daripada orang (Agyemang, Asamoah, & Puni, 2016).

### **b. Peluang Promosi Jabatan**

Promosi diartikan sebagai kemajuan karyawan ke posisi yang lebih tinggi dengan penambahan kewajiban dan kenaikan, kondisi layanan yang berkembang dan dengan demikian status yang lebih tinggi (Mahapatro, 2010). Kenaikan jabatan yang cepat dan peningkatan kompensasi merupakan komponen penting yang mempunyai pengaruh spontan yang besar atas *turnover intention* pegawai (Biswakarma, 2016).

### **c. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mencerminkan kebersamaan dan nilai, keyakinan, dan sikap yang dipelajari dari anggota organisasi itu sendiri (Hellriegel & Slocum, 2011). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pasar, budaya hierarki dan *turnover intention* mempunyai hubungan positif sedangkan hubungan antara budaya organisasi yang baik, budaya adhokrasi, dan *turnover intention* adalah negatif (Haggalla & Jayatilake, 2017).

### **d. Keadilan dalam Organisasi**

Keadilan adalah konsep yang luas dan beragam terkait dengan nondiskriminasi dan perlakuan yang adil terhadap perbedaan dalam berbagai disiplin ilmu (Hajihashemi, Hasanpoor, Kakemam, & Sokhanvar, 2016). Dengan keadilan yang lebih baik oleh manajer organisasi, maka semakin rendah *turnover intention* di antara karyawan, dan dengan demikian kinerja karyawan menjadi lebih baik, efektif, dan efisien (Aghei, Moshiri, & Shahrbanian, 2012). Apabila bertambah besar level pemahaman pegawai mengenai keadilan untuk menentukan hasil (keadilan prosedural) dan keadilan hasil yang diterima karyawan (keadilan distributif) cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi sekaligus mengurangi keinginan berpindah (Heng, Khin, & Kwai, 2010).

### **e. Demografi**

Terdapat perbedaan yang signifikan antara jenis kelamin, kelompok usia dan status perkawinan terhadap *turnover intention*, seperti perempuan memiliki niat yang lebih tinggi

untuk meninggalkan dibandingkan dengan laki-laki, sedangkan responden yang sudah menikah cenderung mempunyai komitmen kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan responden yang masih belum menikah. Begitupun juga karyawan yang berusia lebih tua bersedia untuk mempertahankan pekerjaannya di lembaga masing-masing dibandingkan dengan karyawan yang berusia lebih muda (Choong, 2013).

#### **f. Gaji**

Karyawan di beberapa organisasi berusaha untuk meningkatkan tingkat pendapatan mereka. Dalam lingkungan kerja saat ini adalah di mana gaji merupakan salah satu faktor penentu karyawan berhenti dari pekerjaan dan menerima pekerjaan dengan peluang gaji yang lebih tinggi (Belete, 2018). Tingkat gaji organisasi memiliki pengaruh langsung yang berpotensi penting terhadap pergantian sukarela (Donald et al., 2000).

#### **g. Stres Kerja**

Stres kerja adalah faktor organisasi utama yang menambah *turnover intention* karyawan yang akan datang dari posisi yang tidak jelas, perselisihan peran, tanggung jawab kerja yang sangat berat, dan perselisihan antara pekerjaan dan keluarga, menciptakan stres di antara karyawan (Jha, 2009). Stres kerja adalah faktor paling signifikan yang mempengaruhi *turnover intention* (Hassan, 2014).

#### **h. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah status di mana seseorang puas dan senang dengan pekerjaannya (Bashir & Durrani, 2014). Kepuasan kerja terbukti memiliki hubungan dengan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dan merupakan prediktor signifikan terkuat dari *turnover intention* di masa depan (Alkahtani, 2015).

### **3. Dampak Terjadinya Turnover**

Studi lebih lanjut menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pekerja yang tinggi dapat mempengaruhi efisiensi, konsistensi, keandalan layanan bisnis, mematahkan semangat karyawan yang tersisa, dan menumbuhkan rasa kebencian di antara basis pelanggan perusahaan (Amakyewa & Korankye, 2021). *Turnover* menyiratkan potensi hilangnya modal sosial yang berharga (yaitu modal dan sumber daya yang tergabung dalam jaringan dan hubungan sosial) yang dibangun oleh para lulusan (Allen, Hancock, & Soelberg, 2017). *Turnover* mengganggu operasional organisasi baik secara langsung (misalnya dengan meningkatkan peluang pekerjaan yang dibatalkan, komitmen yang tidak terpenuhi, dan peluang yang hilang karena penurunan karyawan atau karyawan pengganti yang berpotensi kurang berpengalaman dan berpengetahuan) maupun secara tidak langsung (misalnya melalui biaya dan waktu yang dihabiskan untuk merekrut, bersosialisasi, dan melatih karyawan baru) (Hausknecht, Heavey, & Holwerda, 2013).

### **4. Dimensi Turnover Intention**

Menurut Mobley (1971), indikator pengukuran *turnover intention* adalah sebagai berikut.

#### **1. Thinking to Quit**

*Thinking to quit* adalah adanya pemikiran seorang karyawan untuk keluar dan tidak bertahan dengan perusahaan.

#### **2. Intention to Search**

*Intention to Search* adalah sikap seorang pekerja untuk mencari alternatif bekerja di perusahaan lain.

#### **3. Intention to quit**

*Intention to quit* adalah sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi untuk keluar dari perusahaan dengan meminimalisasi usaha dalam bekerja dan membatalkan pekerjaan-pekerjaan penting.

## **2.2 Kajian Penelitian Terdahulu dan Gap Penelitian**

Beberapa penelitian sebelumnya dijadikan sebagai acuan dasar bagi peneliti sebelum membangun dasar pemikiran pada penelitian. Penjabaran mengenai penelitian sebelumnya ditunjukkan pada tabel 2.1.

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Referensi	Objek Penelitian	Variabel Penelitian			Hasil	Perbedaan
			Job Burnout	Resilience	Turnover Intention		
1	(Li Ran et al., 2020)	Tenaga Kesehatan Primer China	√		√	<i>Turnover intention</i> secara signifikan dipengaruhi oleh <i>job burnout</i> , <i>job satisfaction</i> , dan karakteristik demografis	Penelitian yang akan dilakukan meneliti karyawan bank di seluruh Indonesia dan menambahkan variabel <i>resilience</i>
2	(Kartono dan Hilmiana. 2018)	Bank Perkreditan Rakyat	√		√	<i>Job burnout</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>	Terdapat tambahan variabel <i>resilience</i> pada penelitian yang akan dilakukan dan objek penelitian adalah seluruh bank di Indonesia
3	(Maria do Socorro da Silva et al., 2018)	Karyawan Bank Brazil Utara	√			Maslach <i>Burnout Inventory</i> (MBI) memiliki kegunaan potensial untuk mengevaluasi burnout di antara karyawan bank	Penelitian yang akan dilakukan menggunakan 22 item lengkap dalam MBI, sedangkan penelitian terdahulu mengurangi beberapa item dalam MBI
4	(Fei Liu et al., 2021)	Guru SMA China	√	√	√	<i>Resilience</i> pada guru sekolah menengah memiliki efek prediksi negatif yang signifikan terhadap <i>job burnout</i> dan <i>turnover intention</i>	Penelitian yang akan dilakukan meneliti karyawan bank di seluruh Indonesia
5	(Xuewen Zhang et al., 2020)	Dokter Pedesaan China		√	√	<i>Resilience</i> berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i>	Penelitian yang akan dilakukan meneliti karyawan bank di seluruh Indonesia dan menambahkan variabel <i>job burnout</i>

Tabel 2. 2 Peta Metode Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Metode Penelitian		Objek Penelitian
		CFA	SEM	
1.	Li Ran, Xuyu Chen, Shuzhen Peng, Feng Zheng, Xiaodong Tan, Ruihua Duan	√	√	Kesehatan
2.	Kartono & Hilmiana		√	Bank
3.	Maria do Socorro da Silva Valente, Yuan-Pang Wang, Paulo Rossi Menezes	√		Bank
4.	Fei Liu, Huaruo Chen, Jie Xu, Ya Wen, Tingting Fang		√	Pendidikan
5.	Xuwen Zhang, Liyan Bian, Xue Bai, Dezhong Kong, Li Liu, Qing Chen, Ningxiu L		√	Kesehatan

Tabel 2.2 merupakan peta dari metode dan objek penelitian yang digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Dapat diketahui dari tabel 2.2 bahwa tidak semua penelitian menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan *Structural Equation Modeling* (SEM) secara bersamaan, maupun menggunakan skala pengukuran MBI untuk mengolah data variabel *job burnout* dan variabel *turnover intention*. Sebagian penelitian menggunakan metode CFA dan SEM secara terpisah dan menggunakan tambahan metode EFA.

Berdasarkan tabel 2.1 (kajian penelitian terdahulu) dan tabel 2.2 (peta penelitian terdahulu), penelitian ini mempunyai sebagian similaritas dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Berikut ini akan dijabarkan secara rinci tentang *research gap* dalam penelitian.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Li Ran, Xuyu Chen, Shuzhen Peng, Feng Zheng, Xiaodong Tan, dan Ruihua Duan dengan judul *Job Burnout and Turnover Intention among Chinese Primary Healthcare the Mediating Effect of Satisfaction* memiliki tujuan untuk mengeksplorasi pengaruh mediasi kepuasan antara *job burnout* dan *turnover intention*. Hasil dari penelitian ini adalah *turnover intention* secara signifikan dipengaruhi oleh kelelahan kerja, kepuasan dan karakteristik demografis termasuk usia, tingkat pendidikan, pendapatan bulanan, bentuk perekrutan, dan shift malam. Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai mediator antara *job burnout* dan *turnover intention*. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengolah data yang diperoleh. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek dan sektor yang digunakan dalam penelitian.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Kartono dan Hilmiana dengan judul *Job Burnout: A Mediation Between Emotional Intelligence and Turnover Intention* memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh emosional inteligensi pada *turnover intention* dengan *job burnout* sebagai variabel mediasi. Hasil dari penelitian ini adalah karyawan Bank Perkreditan Rakyat yang mengalami kelelahan emosional yang tinggi akan cenderung berhenti dan mencari peluang karir baru. Semakin tinggi tingkat *burnout*, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk berhenti dari perusahaan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu menggunakan objek penelitian dan variabel yang sama. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode yang akan digunakan untuk mengolah data.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Maria do Socorro da Silva Valente, Yuan-Pang Wang, dan Paulo Rossi Menezes dengan judul *Structural Validity of the Maslach Burnout*

*Inventory (MBI) and Influence of Depressive Symptoms in Banking Workplace: Unfastening the Occupational Conundrum* memiliki tujuan untuk menguji validitas struktural Maslach *Burnout Inventory* (MBI), memeriksa silang struktur faktorial MBI menggunakan metode EFA dan CFA, serta untuk menyelidiki hubungan antara dimensi *burnout* dan gejala depresi pada sampel 1046 karyawan bank dari Brazil Utara yang menyelesaikan MBI dan Kuesioner Kesehatan Pasien -9 (PHQ-9). Hasil dari penelitian ini menunjukkan korelasi sedang hingga tinggi yang diamati antara *burnout* dan depresi menunjukkan kegunaan potensial MBI untuk mengevaluasi *burnout* diantara karyawan bank. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan Maslach *Burnout Inventory* sebagai skala untuk mengukur *job burnout*. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode yang digunakan untuk mengolah data.

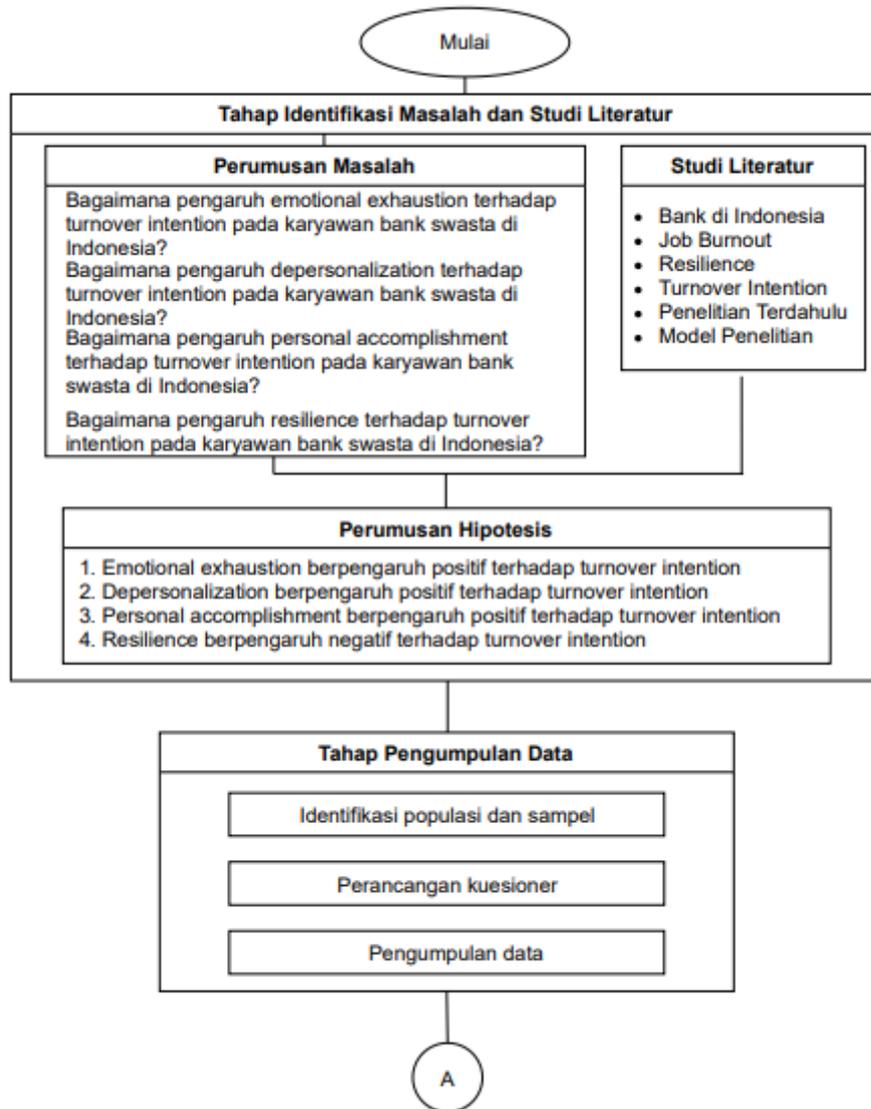
4. Penelitian yang dilakukan oleh Fei Liu, Huaruo Chen, Jie Xu, Ya Wen, Tingting Fang dengan judul *Exploring the Relationships between Resilience and Turnover Intention in Chinese High School Teachers: Considering the Moderating Role of Job Burnout* memiliki tujuan untuk mengukur pengaruh *resilience* dan *job burnout* terhadap *turnover intention* dan mengeksplorasi mekanisme yang berlaku terkait guru sekolah menengah dengan tugas mengajar terberat selama puncak epidemi COVID-19. Hasil dari penelitian ini menunjukkan *Resilience* guru SMA memiliki pengaruh prediktif negatif yang signifikan terhadap *job burnout* dan *turnover intention*, sedangkan *job burnout* memiliki pengaruh prediktif positif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode SEM, model pengukuran *job burnout* yang sama, dan meneliti variabel yang sama. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu penelitian terdahulu adalah dari segi objek penelitian dan model pengukuran *resilience* yang berbeda.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Xuewen Zhang, Liyan Bian, Xue Bai, Dezhong Kong, Li Liu, Qing Chen, Ningxiu L. dengan judul *The Influence of Job Satisfaction, Resilience and Work Engagement on Turnover Intention among Village Doctors in China: A Cross-Sectional Study* memiliki tujuan untuk mengevaluasi pengaruh *job satisfaction*, *resilience*, dan *work engagement* terhadap *turnover intention* dokter desa, dan mengeksplorasi peran mediasi *work engagement* dan *resilience* antara *job satisfaction* dan *turnover intention* dokter desa di Cina. Hasil dari penelitian ini menunjukkan *resilience* memiliki dampak negatif tidak langsung pada *turnover intention* melalui *work engagement*. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode SEM untuk uji hipotesis dan sama-sama meneliti hubungan antara *resilience* dan *turnover intention*. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu penelitian terdahulu adalah dari segi objek penelitian dan model pengukuran *resilience* yang berbeda.

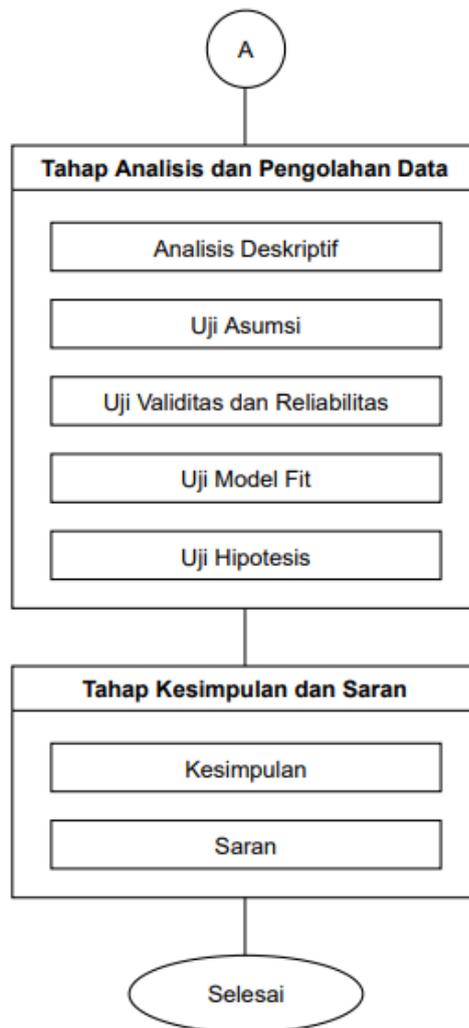
### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan rancangan metode penelitian dan prosedur dari penelitian yang akan dilakukan dengan mengklasifikasikan menjadi waktu dan tempat penelitian, diagram alir penelitian, pengembangan model dan hipotesis penelitian, variabel penelitian, desain penelitian, serta teknik analisis data dan pengolahan data.

#### 3.1 Bagan Alir Penelitian

Diagram alir penelitian adalah tahapan dan desain dalam proses pelaksanaan penelitian. Bagian ini dimulai dari identifikasi masalah dan studi literatur hingga pada hasil yang didapatkan.





Gambar 3. 1 Bagan Alir Penelitian

### 3.2 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini merupakan variabel laten yang berarti variabel yang digunakan tidak dapat diukur secara langsung. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah variabel *job burnout* yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *personal accomplishment*. Dimensi *emotional exhaustion* dalam variabel *job burnout* memiliki 9 indikator. Dimensi *depersonalization* memiliki 5 indikator, dan dimensi *personal accomplishment* memiliki 8 indikator. Total indikator dalam variabel *job burnout* adalah sebanyak 22 indikator. Perumusan dimensi dan indikator dalam variabel *burnout* adalah menggunakan *Maslach Burnout Inventory (MBI)* yang diciptakan oleh Christina Maslach pada tahun 1981 khusus untuk menilai tingkat *burnout* pada karyawan yang bekerja di sektor pelayanan dan jasa.

Variabel yang kedua yaitu variabel *resilience* yang meliputi tiga dimensi antara lain optimisme, *self efficacy*, serta *emotion regulation*. Masing-masing dimensi dalam variabel *resilience* memiliki tiga indikator, maka dalam variabel *resilience* terdapat total 9 indikator. Dimensi dan indikator dalam variabel *resilience* menggunakan *Resilience Quotient Test (RQ)* yang dikembangkan oleh Reivich dan Shatte pada tahun 2002.

Kemudian untuk variabel dependen terdapat variabel *turnover intention* dengan tiga dimensi, antara lain *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit*. Dalam

dimensi *thinking of quitting* terdapat 3 indikator. Sedangkan dalam dimensi *intention to search* terdapat 3 indikator, dan terdapat 3 indikator dalam dimensi *intention to quit*. Terdapat total 9 indikator dalam variabel *turnover intention*. Dimensi dan indikator yang ada dalam variabel *turnover intention* pertama kali dikembangkan oleh Mobley pada tahun 1986. Definisi setiap variabel dan dimensi beserta masing-masing indikator dijabarkan pada tabel 3.1 berikut ini.

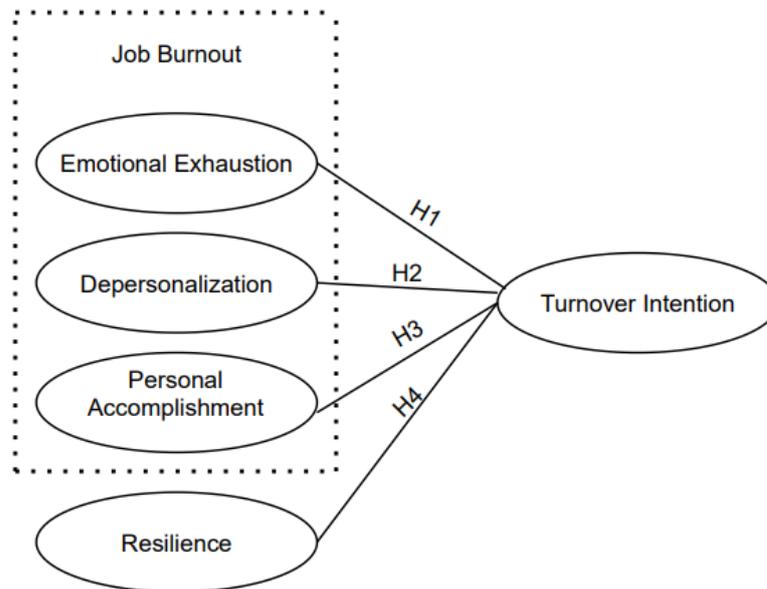
Tabel 3. 1 Definisi Variabel Operasional

Variabel Laten	Definisi Variabel Laten	Dimensi	Definisi Dimensi	Indikator
<i>Job Burnout</i>	<i>Burnout</i> diakui sebagai respons terhadap stres kerja yang dilakukan oleh para profesional dari berbagai bidang yang bekerja dalam kontak langsung dengan orang-orang, seperti pekerja dari berbagai sektor keperawatan, pekerja sosial, dokter, psikolog, dan lain-lain (Maslach, 2016).	<i>Emotional Exhaustion</i>	<i>Emotional exhaustion</i> adalah perasaan sensitif yang berlebihan secara emosional dan kelelahan oleh pekerjaan karyawan.	EE1 - Terkurus secara emosional dari pekerjaan saya
				EE2 – Kehabisan tenaga di penghujung hari kerja
				EE3 – Lelah saat bangun pagi
				EE4 - Bekerja dengan orang-orang sepanjang hari adalah beban
				EE5 - Merasa lelah dari pekerjaan
				EE6 - Merasa frustrasi dengan pekerjaan
				EE7 - Merasa bekerja terlalu keras dalam pekerjaan
				EE8 - Bekerja dengan orang-orang membuat terlalu banyak stres
				EE9 - Merasa seperti di ujung tali
		<i>Depersonalization</i>	<i>Depersonalization</i> adalah respons yang tidak berperasaan dan impersonal terhadap penerima perawatan atau layanan karyawan.	DP1 - Memperlakukan beberapa customer sebagai objek impersonal
				DP2 - Menjadi lebih tidak berperasaan terhadap orang
				DP3 - Khawatir bahwa pekerjaan ini membebani saya
				DP4 - Tidak terlalu peduli dengan apa yang terjadi pada customer
				DP5 - Merasa customer menyalahkan saya atas masalah mereka
		<i>Personal Accomplishment</i>	<i>Personal accomplishment</i> adalah perasaan kompetensi dan pencapaian sukses dalam pekerjaan karyawan dengan orang lain.	PA1 - Dapat dengan mudah memahami perasaan customer
				PA2 - Menangani masalah customer dengan sangat efektif
				PA3 - Merasa mempengaruhi kehidupan orang lain secara positif
				PA4 - Merasa sangat energik
PA5 - Dapat menciptakan suasana santai dengan customer				
PA6 - Merasa gembira setelah bekerja sama dengan customer				
PA7 - Telah mencapai banyak hal berharga dalam pekerjaan				
PA8 - Mengatasi masalah emosional dengan tenang dalam pekerjaan				

Variabel Laten	Definisi Variabel Laten	Dimensi	Definisi Dimensi	Indikator
<i>Resilience</i>	Kemampuan seseorang untuk pulih dari peristiwa traumatis atau menyakitkan dan mencapai penyesuaian yang baik dan perkembangan yang lebih tinggi (Folke, 2016).	Optimisme	Perasaan yakin bahwa berbagai hal dapat berubah menjadi lebih baik lagi	OP1 - Meyakini bahwa semua akan berjalan dengan lancar saat dihadapkan dengan situasi pekerjaan yang sulit
				OP2 - Termotivasi bekerja lebih giat lagi supaya menjadi orang yang sukses di masa depan
				OP3 - Yakin mampu melakukan yang terbaik dengan kemampuan yang saya miliki saat menyelesaikan tuntutan pekerjaan
		<i>Self Efficacy</i>	Perasaan yakin bahwa berbagai hal dapat berubah menjadi baik serta memiliki harapan di masa depan	SE1 - Pantang menyerah dalam menemukan solusi yang tepat dalam mengatasi segala kesulitan yang ada
				SE2 - Yakin mampu memecahkan setiap permasalahan yang saya hadapi
				SE3 - Yakin memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, meskipun tugas yang diberikan cukup sulit
		<i>Emotion Regulation</i>	Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat memecahkan masalah serta mencapai kesuksesan	ER1 - Memilih menenangkan diri sejenak saat merasa stress
				ER2 - Kegagalan membuat saya untuk terus semangat mencoba hingga berhasil
				ER3 - Berusaha mengontrol emosi dengan baik dalam berinteraksi dengan orang lain

Variabel Laten	Definisi Variabel Laten	Dimensi	Definisi Dimensi	Indikator
<i>Turnover Intention</i>	<i>Turnover intention</i> adalah keinginan karyawan untuk secara sukarela keluar dari organisasi saat ini dan perilaku untuk mencari pekerjaan baru (Min & Park, 2020).	<i>Thinking of Quitting</i>	<i>Thinking to quit</i> adalah adanya pemikiran seorang karyawan untuk keluar dan tidak bertahan dengan perusahaan.	TQ1 - Adanya pemikiran karyawan untuk keluar dari perusahaan
				TQ2 - Adanya pemikiran karyawan untuk tidak bertahan dengan perusahaan
				TQ3 – Karyawan berpikir untuk keluar dari perusahaan apabila karyawan memiliki peluang untuk keluar
		<i>Intention to Search</i>	<i>Intention to search</i> adalah sikap seorang karyawan untuk mencari alternatif bekerja di perusahaan lain	IS1 - Sikap karyawan untuk mencari alternatif perusahaan lain dengan menghubungi teman dan kerabat
				IS2 – karyawan mulai mencari lowongan pekerjaan melalui situs umum seperti website, koran, atau aplikasi
				IS3 – karyawan berusaha mencari lowongan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya
		<i>Intention to Quit</i>	<i>Intention to quit</i> adalah sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi untuk keluar dari perusahaan	IQ1 - Sikap karyawan yang menunjukkan indikasi keluar dengan meminimalisasi usaha dalam bekerja
				IQ2 - Sikap karyawan yang menunjukkan indikasi keluar dengan membatalkan pekerjaan penting
				IQ3 – Karyawan mulai berniat untuk keluar dari perusahaan karena beban kerja yang tinggi

### 3.3 Hipotesis Penelitian



Gambar 3. 2 Model Penelitian

Gambar 3.2 merupakan model penelitian yang menunjukkan korelasi antar variabel dan hipotesis. Jenis penelitian ini yaitu penelitian kausal yang dilakukan untuk menyelidiki hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen (Astini & Sulistiyowati, 2015). Dari analisis kausalitas akan didapatkan kesimpulan yang menjadi dasar untuk membuat rekomendasi kepada objek penelitian. Dari gambar 3.2, diketahui bahwa *emotional exhaustion*, *depersonalization*, *personal accomplishment*, dan *resilience* merupakan variabel independen, dan variabel *turnover intention* merupakan variabel dependen yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1, yaitu *emotional exhaustion* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.  
Hipotesis ini telah terbukti berpengaruh positif oleh hasil penelitian milik Arulrajah dan Azharudeen (2018) yang meneliti tentang hubungan antara *emotional exhaustion* dan *turnover intention* pada industri pakaian di Sri Lanka. Hasil riset ini menyatakan bahwa salah satu penyebab *turnover intention* karyawan adalah *emotional exhaustion* atau kelelahan bekerja.
2. Hipotesis 2, yaitu *depersonalization* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.  
Hipotesis ini telah terbukti berpengaruh positif oleh hasil penelitian milik Elci dan Karabay (2018) yang meneliti tentang bagaimana *job burnout* mempengaruhi *turnover intention* khususnya pada dimensi *emotional exhaustion* dan *depersonalization* pada karyawan dalam sektor kesehatan di Turki.
3. Hipotesis 3, *personal accomplishment* berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention*.  
Hipotesis ini telah terbukti berpengaruh negatif oleh hasil penelitian milik Chen, et al (2019) yang meneliti tentang hubungan *job burnout* yang mencakup dimensi *emotional exhaustion*, *depersonalization*, dan *personal accomplishment* terhadap *turnover intention* khususnya pada staf layanan kesehatan di China.
4. Hipotesis 4, *resilience* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hipotesis ini telah terbukti berpengaruh negatif oleh hasil penelitian milik Fei Liu, et al. (2021) yang meneliti tentang pengaruh *resilience* dan *job burnout* terhadap *turnover intention* pada guru SMA di China.

### 3.4 Metode dan Tahap Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan karyawan bank di Indonesia sebagai objek penelitian dengan melalui empat tahapan. Keempat tahapan penelitian mencakup tahapan identifikasi masalah dan studi literatur, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, dan yang terakhir adalah tahap analisis dan kesimpulan, yang akan dijelaskan pada sub bab ini.

#### 3.4.1 Tahap Identifikasi Masalah dan Studi Literatur

Tahap identifikasi masalah adalah tahap dimana peneliti mencari informasi mengenai masalah yang sedang terjadi di Indonesia. Dari tahapan identifikasi masalah ini, ditemukan permasalahan mengenai urgensi bank dalam mengelola sumber daya manusianya dari segi kesehatan mental di masa pandemi covid19 ini untuk mengurangi terjadinya *turnover* yang tinggi pada perusahaan.

Peneliti melakukan kajian studi literatur sebagai landasan dalam melakukan penelitian. Literatur yang digunakan peneliti berupa jurnal penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, buku, dan jurnal yang relevan dengan penelitian ini. Tahap studi literatur merupakan tahapan awal yang penting dilakukan untuk menggali dasar permasalahan lebih dalam dan menentukan konsep dalam penelitian ini. Dari tahap identifikasi masalah dan studi literatur ini menghasilkan luaran berupa gambaran permasalahan bank mengenai pengelolaan sumber daya manusia dari segi kesehatan mental dan dampaknya terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang diperkuat dengan data penunjang yang ada.

#### 3.4.2 Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data ini dimulai dari identifikasi populasi dan sampel penelitian, identifikasi data yang dibutuhkan, merancang kuesioner, menentukan skala pengukuran, membuat desain *sampling*, dan identifikasi teknik pengumpulan data yang dijabarkan sebagai berikut.

##### 1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yaitu area cakupan objek, dan subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik khusus yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti serta menghasilkan kesimpulan (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan bank di Indonesia. Jumlah individu yang termasuk dalam populasi sangat banyak dan akan sangat membutuhkan banyak waktu dan biaya untuk meneliti populasi. Oleh sebab itu, peneliti hanya perlu meneliti sampel, dimana sampel termasuk dalam bagian dari jumlah dan karakteristik yang terdapat pada populasi (Sugiyono, 2012). Penelitian pada sampel ini diharapkan mampu merepresentasikan populasi yang ditetapkan peneliti. Sesuai dengan metode analisis data yang akan diterapkan dalam penelitian ini, yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM), sehingga penetapan jumlah sampel minimum yang representatif menurut Hair (1998) adalah jumlah indikator penelitian dikali 5 hingga 10. Penelitian ini akan menggunakan jumlah sampel minimum, yaitu 40 (total indikator penelitian) dikali 5 dengan total 200 sampel.

Tabel 3. 2 Penentuan Jumlah Sampel Penelitian

Standar Sampel	Jumlah Indikator	Pengkali Indikator	Total Sampel
Minimum	40	5	200
Maksimum	40	10	400

## 2. Data yang Dibutuhkan

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner *online*. Kuesioner ini akan diisi oleh karyawan bank di Indonesia. Jenis data, data yang dibutuhkan, dan cara perolehannya akan dijabarkan pada tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3. 3 Data yang Dibutuhkan untuk Penelitian

Jenis Data	Data yang Dibutuhkan	Cara Perolehan Data
Data Primer	Data demografi responden	Survey dengan kuesioner <i>online</i>
	Informasi mengenai <i>emotional exhaustion</i>	
	Informasi mengenai <i>depersonalization</i>	
	Informasi mengenai <i>personal accomplishment</i>	
	Informasi mengenai <i>resilience</i>	
	Informasi mengenai <i>turnover intention</i>	

## 3. Perancangan Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang disusun secara terstruktur dengan pilihan alternatif jawaban yang tersedia, sehingga respon hanya wajib menentukan satu jawaban yang paling cocok dengan aspirasi, persepsi, sikap, keadaan, maupun pendapat pribadinya (Nugroho, 2018). Kuesioner ini berfungsi untuk mendapatkan informasi dari responden yang berhubungan dengan pribadinya maupun hal-hal lain yang berhubungan dengan topik penelitian. Pada penelitian ini, kuesioner yang akan disebar mengandung 4 bagian yang dijabarkan pada tabel 3.4.

Tabel 3. 4 Rancangan Kuesioner Penelitian

No	Bagian Kuesioner	Keterangan
1	Bagian 1: Pendahuluan dan <i>screening</i>	Berisi kalimat pembuka kuesioner dan pendahuluan
2	Bagian 2: Profil Responden	Berisi pertanyaan mengenai usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan jabatan di perusahaan
3	Bagian 3: Pertanyaan Inti	Berisi pertanyaan mengenai <i>emotional exhaustion</i> , <i>depersonalization</i> , <i>personal accomplishment</i> , <i>resilience</i> , dan <i>turnover intention</i>
4	Bagian 4: Penutup	Saran untuk penelitian dan ucapan terimakasih

## 4. Penentuan Skala Pengukuran

Bagian pertanyaan inti dalam kuesioner penelitian ini menggunakan skala pengukuran ordinal yang berjenis skala Likert. Skala Likert adalah skala psikometrik yang mempunyai beberapa klasifikasi dari mana responden memilih untuk menyampaikan pendapat, sikap, atau perasaan mereka mengenai permasalahan khusus (Nemoto, 2014). Setiap item dinilai pada skala Likert 0-6 ("tidak pernah" untuk poin 0, hingga "setiap hari" untuk poin 6) dengan batas standar tinggi, sedang, dan rendah untuk setiap dimensi *burnout* (Leiter & Maslach, 1996).

Tabel 3. 5 Penilaian Skala Pengukuran Burnout

Pengukuran	Alternatif Jawaban
0	Tidak pernah
1	Beberapa kali dalam setahun
2	Sebulan sekali
3	Beberapa kali dalam sebulan
4	Seminggu sekali
5	Beberapa kali dalam seminggu
6	Setiap hari

Penentuan *cut-off* atau batas standar pada setiap dimensi *burnout* untuk melihat tingkat *burnout* pada seorang karyawan mengacu pada penelitian milik Valente dan Wang (2018) yang dijabarkan pada tabel 3.6.

Tabel 3. 6 Batas Standar Skor Item Pada Burnout

Dimensi	Standar	Jumlah Skor	Skor Maksimal
<i>Emotional Exhaustion</i>	Tinggi	> 26	54
	Sedang	17 - 26	
	Rendah	0 - 16	
<i>Depersonalization</i>	Tinggi	> 12	30
	Sedang	7 - 12	
	Rendah	0 - 6	
<i>Personal Accomplishment</i>	Tinggi	0 - 31	48
	Sedang	32 - 28	
	Rendah	> 39	

Alternatif jawaban kuesioner untuk variabel *resilience* dalam penelitian ini akan menggunakan skala Likert 7 poin yang dimulai dari poin “0” yang menunjukkan “sangat tidak sesuai” hingga poin “6” yang menunjukkan “sangat sesuai”. Setiap poin dijabarkan seperti pada tabel 3.7 dibawah ini.

Tabel 3. 7 penilaian Skala Pengukuran Resilience

Pengukuran	Alternatif Jawaban
0	Sangat Tidak Sesuai
1	Tidak Sesuai
2	Cukup Tidak Sesuai
3	Netral
4	Cukup Sesuai
5	Sesuai
6	Sangat Sesuai

Alternatif jawaban kuesioner untuk variabel *turnover intention* dalam penelitian ini akan menggunakan skala Likert 7 poin yang dimulai dari poin “0” yang menunjukkan “sangat tidak setuju” hingga poin “6” yang menunjukkan “sangat setuju”.

Tabel 3. 8 Penilaian Skala Pengukuran Turnover Invention

Pengukuran	Alternatif Jawaban
0	Sangat Tidak Setuju
1	Tidak Setuju
2	Cukup Tidak Setuju
3	Netral
4	Cukup Setuju
5	Setuju
6	Sangat Setuju

Sedangkan untuk bagian lain dalam kuesioner seperti bagian *screening* dan bagian demografi di awal kuesioner menggunakan skala pengukuran nominal dimana skala ini hanya dapat digunakan untuk mengklasifikasikan objek, individual, atau kelompok ke dalam suatu kategori.

Tabel 3. 9 Penentuan Skala dan Jenis Pengukuran

Bagian	Skala Pengukuran	Jenis Pengukuran
<i>Screening</i>	Nominal	<i>Multiple choice scale, single response</i>
Demografi	Nominal	<i>Multiple choice scale, single response</i>
Pertanyaan inti	Ordinal	Skala Likert 7 poin

## 5. Desain Sampling

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *non probability sampling* dengan menerapkan metode *purposive sampling*. *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dimana semua unsur yang termasuk dalam populasi tidak mempunyai kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Ferdinand, 2011). Sedangkan *purposive sample* adalah teknik penetapan responden yang akan dijadikan sampel dengan persyaratan khusus (Ferdinand, 2011). Peneliti menggunakan *purposive sampling* karena peneliti telah menetapkan karakteristik responden yang sesuai dengan batasan penelitian yang telah dikehendaki. Karakteristik responden penelitian adalah karyawan bank yang termasuk dalam generasi milenial, yaitu responden yang lahir mulai tahun 1986 hingga tahun 2000. Karakteristik responden ditentukan dengan mempertimbangkan data Badan Pusat Statistik pada tahun 2017 bahwa dari total jumlah penduduk yang berada dalam usia kerja di Indonesia mencapai 160 juta dan nyaris 40% di antaranya termasuk milenial, yaitu sebesar 62,5 juta. Pada sektor bank BUMN pada tahun 2021 khususnya Bank BRI memiliki 84% karyawan milenial dari total 121,790 karyawan. Begitu pula pada Bank Mandiri pada tahun 2020 memiliki karyawan milenial sebanyak lebih dari 70% dari total karyawan Bank Mandiri.

## 6. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner *online* yang dibuat melalui *google form*. *Google form* ini akan memunculkan tautan yang apabila diklik, responden akan

langsung diarahkan ke tautan kuesioner dan dapat langsung mengisinya secara mandiri tanpa harus memberikan kode rahasia maupun email kepada peneliti. Tautan kuesioner *google form* ini kemudian disebar di berbagai media sosial yang banyak diakses oleh masyarakat Indonesia seperti *Instagram, Line, Whatsapp*.

### 3.4.3 Tahap Pengolahan Data

Langkah-langkah dalam mengolah data dibagi menjadi beberapa urutan pengujian, antara lain analisis deskriptif, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, uji model fit, dan yang terakhir adalah uji hipotesis yang dijabarkan sebagai berikut.

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan tanpa menarik kesimpulan untuk umum.

##### a. Mean

*Mean* adalah nilai rata-rata dari data yang diperoleh dengan cara membagikan jumlah seluruh data dengan banyak data yang didapatkan.

##### b. Median

*Median* merupakan skor yang berada di tengah kelompok data yang sudah disusun dari nilai minimal hingga nilai maksimal atau sebaliknya.

##### c. Modus

*Modus* adalah ukuran pemusatan dengan menggunakan data yang paling sering terlihat dalam suatu sekumpulan data. Untuk menghitung *modus*, tidak perlu mengurutkan kelompok data.

##### d. Standard Error

*Standard error* merupakan standar deviasi dari distribusi *sampling* suatu statistik yang dipakai untuk mengestimasi suatu skor estimator.

#### e. Variance

*Variance* adalah alat yang digunakan untuk menilai sejauh apa suatu rangkaian angka menyimpang dari skor rata-ratanya.

#### f. Standar Deviasi

Standar deviasi adalah ukuran jumlah variasi atau dispersi dari kelompok nilai. Standar deviasi yang rendah menggambarkan bahwa nilai-nilai lebih mengarah ke *expected value*.

### 2. Uji Asumsi

Pengujian asumsi berguna untuk menilai asumsi-asumsi dalam model regresi telah terwujud atau tidak (Kasenda, 2013). Apabila sudah terwujud, maka model regresi yang didapatkan berguna untuk dasar dalam memperkirakan atau menguji hipotesis dimana asumsi-asumsi yang diuji dalam penelitian ini adalah uji *outliers*, uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji homoskedastisitas.

#### a. Uji Outliers

Uji *outliers* adalah suatu kondisi data dari penelitian dengan karakteristik yang sangat berbeda dengan data lainnya (Talumepa, 2017). Data *outlier* didapatkan dari hasil kuesioner yang telah dijawab oleh responden dengan perbedaan nilai yang signifikan. Standar nilai pada uji *outliers* yaitu antara -4 hingga +4 yang mengindikasikan bahwa data yang didapatkan pada penelitian tidak terdapat *outliers*. Namun apabila nilai yang dihasilkan pada uji *outliers* melebihi interval tersebut, maka mengindikasikan adanya *outliers* pada penelitian (Loanata, 2016).

#### b. Uji Normalitas

Uji normalitas penting untuk dilakukan pada suatu penelitian agar data yang telah didapatkan dapat diolah pada tahap selanjutnya serta hasil dari penelitian tidak bias. Model regresi dikatakan baik apabila mempunyai skor residual yang terdistribusi normal. Uji normalitas tidak diterapkan pada setiap variabel, namun terhadap skor residunya. Uji normalitas memungkinkan untuk diaplikasikan menggunakan uji histogram, uji normal P-Plot, uji *Chi-Square*, *Skewness Kurtosis*, atau *Kolmogrov Smirnov* (Duli, 2019).

#### c. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk melihat apakah kedua variabel memiliki korelasi yang linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas umumnya diterapkan sebagai syarat dalam uji korelasi. Standar dalam uji linearitas yaitu kedua variabel dipastikan mempunyai korelasi yang linear jika skor signifikansi lebih rendah dari 0.05 (Waspodo, 2013).

### 3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas penting untuk diterapkan supaya instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dipastikan telah valid dan reliabel sehingga layak untuk digunakan secara legal untuk penelitian ilmiah.

#### a. Uji Validitas

Validitas yaitu menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Suatu skala pengukuran disebut valid apabila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen dapat disimpulkan valid jika skor signifikansinya  $< 0,05$  (Loanata, 2016). Sedangkan kriteria pengujian validitas dengan standar signifikan 0.05 yaitu apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka instrumen atau item-item kuesioner berkorelasi signifikan terhadap skor total atau dapat disimpulkan valid. Dan jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka *instrument* atau item kuesioner tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total atau bisa dikatakan tidak valid (Waspodo, 2013).

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berguna untuk mengidentifikasi sejauh mana hasil pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika skor *Cronbach alpha* > 0,70 (Loanata, 2016). Interpretasi angka pada *Cronbach alpha* dapat dilihat pada tabel 3.10.

Tabel 3. 10 Interpretasi Nilai *Cronbach's Alpha*

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Interpretasi</b>
$\alpha \geq 0.9$	Sangat baik
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	Baik
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	Dapat Diterima
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Dipertanyakan
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Tidak Baik
$\alpha < 0.5$	Tidak Dapat Diterima

#### 4. Uji Model Fit

Uji model fit atau *goodness-of-fit* berguna untuk menilai kecocokan input pengamatan dengan perkiraan dari model yang diusulkan. *Goodness-of-fit* dari model statistik menunjukkan apakah model tersebut dengan satu set pengamatan telah cocok (Loanata, 2016). Indeks dalam *goodness-of-fit* meliputi perbedaan antara skor yang diobservasi dan skor yang diinginkan dibawah model statistik. Data statistik *goodness-of-fit* adalah indeks *goodness-of-fit* dengan distribusi *sampling* didapatkan, yang biasanya didapatkan dengan menerapkan teknik *asymptotic* yang dipakai untuk pengujian hipotesis statistik. Standar *goodness-of-fit* yang harus dicapai dijabarkan pada tabel 3.11 berikut ini.

Tabel 3. 11 Interpretasi *Goodness-of-fit*

<b>Model Fit Statistik</b>	<b>Interpretasi</b>
Model Chi-Square	Angka kecil dengan $p > 0.05$
Normed Chi-square (CMIN/DF)	< 3
Root Mean Square Residual (RMR)	Mendekati nol
Goodness of Fit Index (GFI)	> 0.90
Adjusted of GFI (AGFI)	> 0.90
Normed Fit Index (NFI)	> 0.90
Incremental Fit Index (IFI)	> 0.90
Comparative Fit Index (CFI)	> 0.90
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	<0.05 (Sangat Baik). 0.05-0.08 (Masih Diterima), >0.1 (Tidak Baik)

## 5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah teknik pengambilan keputusan setelah melalui beberapa proses pengujian sebelumnya. Teknik yang akan dipakai untuk menilai hipotesis penelitian ini yaitu teknik *Structural Equation Modeling* (SEM).

### a. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

SEM adalah metode yang dipakai untuk menentukan serta memperkirakan model hubungan linier antar variabel (Austin & MacCallum, 2000). SEM juga merupakan teknik statistika *multivariant* hasil gabungan antara analisis faktor dan analisis regresi yang dilakukan untuk mengetes korelasi antar konstruk pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan variabelnya, maupun korelasi antar variabel (Santoso, 2018). Terdapat 5 langkah dalam pengaplikasian metode SEM yang dijabarkan sebagai berikut.

#### Langkah 1 : Mendefinisikan Konstruk Individual

Definisi dalam setiap konstruk harus berlandaskan teori terdahulu yang kuat untuk menguji teori pengukuran dan struktural yang digunakan. Mendefinisikan konstruk individual penting untuk dilakukan karena pada langkah ini membutuhkan model pengukuran yang valid sehingga menghasilkan uji hipotesis yang akurat. Dalam mendefinisikan konstruk individual, hal yang perlu diperhatikan terkait konstruk yaitu konstruk secara spesifik, definisi setiap konstruk, proses pengukuran konstruk, dan keterkaitan antar konstruk (Malhotra, 2010).

#### Langkah 2 : Menentukan Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan komponen dari model SEM yang menunjukkan keterkaitan antara konstruk laten dengan indikator-indikatornya (Ginting, 2009). Setelah mengidentifikasi variabel terukur dan hubungannya dengan konstruk, maka akan diukur derajat keterkaitan setiap variabel terukur dengan konstraknya yang dinyatakan dengan *factor loading*. Terdapat istilah error yang ditambahkan karena dalam model pengukuran konstruk laten tidak menjelaskan indikator yang sempurna (Malhotra, 2010).

#### Langkah 3 : Menilai Reliabilitas dan Validitas Model Pengukuran

Pada penelitian ini, penilaian model pengukuran dilaksanakan dengan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Analisis faktor konfirmatori (CFA) adalah jenis pemodelan persamaan struktural yang secara khusus menangani model pengukuran; yaitu, hubungan antara ukuran atau indikator yang diamati (misalnya, item tes, skor tes, peringkat observasi perilaku) dan variabel atau faktor laten (Brown, 2013). Hal ini bertujuan untuk mengkonfirmasi bahwa jumlah konstruk memuat variabel yang diamati sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh teori. CFA dilakukan menggunakan *software* AMOS 26. Apabila terdapat indikator dengan nilai *factor loading* rendah, maka modifikasi dengan menghapus indikator tersebut harus dilakukan (Malhotra, 2010).

Penilaian validitas dari model pengukuran juga bergantung pada *goodness-of-fit*, reliabilitas, dan bukti validitas konstruk yaitu validitas konvergen dan diskriminan (Tabel 3.12). Penilaian validitas konvergen digunakan untuk mengukur sejauh mana korelasi positif antara skala dengan ukuran lain dari konstruk yang sama. Bukti uji validitas konvergen dilakukan dengan *factor loading* dimana semua *factor loading* harus signifikan secara statistik. Kriteria valid dalam analisis CFA atau dapat dikatakan valid jika *factor loading* >0,40.

Tabel 3. 12 Kriteria Validitas dalam CFA

Factor Loading	Jumlah Sampel
0.30	350
0.35	250
0.40	200
0.45	150
0.50	120
0.55	100
0.60	85
0.65	70
0.70	60
0.75	50

Selain itu, penilaian validitas juga dilakukan menggunakan *Average Varians Extracted* (AVE) yang menunjukkan *variance* dari indikator yang dijabarkan oleh konstruk laten. Uji reliabilitas juga perlu dilakukan dari seluruh variabel laten yang digunakan dalam model. Uji Reliabilitas dapat dilaksanakan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). *Cronbach's Alpha* yaitu *mean* atas semua koefisien terbagi dua yang mungkin merupakan hasil dari beragam metode pemisahan item skala yang diuji menggunakan SPSS 25 sedangkan CR yang menunjukkan jumlah 42 total varians *true score* dalam kaitannya dengan varian skor total. Berikut ini adalah rumus untuk menghitung *Composite Reliability*.

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2 - (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

CR = *Composite Reliability*

$\lambda$  = *Completely Standarized Factor Loading*

$\delta$  = *Error Variance*

P = Jumlah indikator

Model pengukuran dikatakan absah dan akurat jika mempunyai skor lebih besar daripada nilai batas standar yang ditetapkan sesuai teori yang ada (Tabel 3.13). Jika nilai kurang dari batas standar, maka sebuah model pengukuran tidak valid dan tidak *reliable*, sehingga harus dimodifikasi. Namun apabila hasil model pengukurannya valid dan akurat, maka dapat dilanjutkan pada tahap perancangan model.

Tabel 3. 13 Batas Standar Nilai Validitas dan Reliabilitas

No.	Pengukuran	Standar
Validitas		
1	Factor Loading	$\geq 0.4$
2	AVE	$\geq 0.4$
Reliabilitas		
3	CR	$\geq 0.6$
4	Cronbach's Alpha	$\geq 0.5$

#### **Langkah 4 : Menentukan Model Struktural**

Model struktural merupakan komponen dari model SEM yang menunjukkan keterkaitan antara variabel-variabel independen atau antar variabel dependen dengan variabel independen (Ginting, 2009). Perubahan dari model pengukuran ke model struktural membuat *covariance matrix* dan fit juga akan berubah. Perubahan model pengukuran dilakukan berdasarkan hubungan antar konstruk laten (Malhotra, 2010). *Factor loading* dan *error* perlu dihitung bersama dengan parameter struktural untuk menentukan model struktural itu sendiri. Perkiraan standar dari model struktural ini kemudian dapat dibandingkan dengan perkiraan yang sesuai model pengukuran untuk mengidentifikasi setiap inkonsistensi.

#### **Langkah 5 : Menilai Model Struktural**

Langkah berikutnya yaitu melakukan penilaian validitas model struktural dengan memeriksa fit, membandingkan hasil *measurement* model dengan hasil *Confirmatory Factor Analysis*, dan menguji hubungan struktural dan hipotesis. Model struktural dinilai menggunakan *Goodness of fit* (GoF) untuk mengukur apakah model yang diajukan bisa menghasilkan matriks kovarian antar indikator.

Tiga kriteria *Goodness-of-Fit* yang digunakan untuk mengukur model struktural adalah *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices*. *Absolute fit indices* mengukur *goodness of fit* yang mengindikasikan seberapa baik model sesuai sampel dan *badness of fit* yang mengukur deviasi dalam beberapa bentuk. *Incremental fit indices* digunakan untuk melihat apakah model yang diajukan cocok dengan data sampel yang berhubungan dengan model alternatif yang diperlakukan sebagai model acuan. *Parsimony fit indices* digunakan untuk mengevaluasi kecocokan dalam kaitannya dengan kerumitan model dan berguna dalam menilai model yang bersaing.

#### **3.4.4 Tahap Analisis dan Kesimpulan**

Tahap analisis dan kesimpulan merupakan tahapan dimana peneliti menganalisis hasil dari data yang telah diolah untuk kemudian membuat kesimpulan yang menjadi jawaban dari tujuan penelitian dan rekomendasi bagi bank di Indonesia. Bagian kesimpulan penelitian menunjukkan hal-hal yang diperoleh dalam penelitian dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Bagian kesimpulan ini kemudian dilanjutkan dengan bagian saran untuk bank dan untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

#### **3.5 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan mulai bulan September 2021 hingga bulan Desember 2021 dengan menyebarkan kuesioner *online* pada karyawan bank di seluruh Indonesia. Pengumpulan data didahului dengan pelaksanaan *pilot test* yang dilakukan pada tanggal 25 November 2021 hingga 27 November 2021. Kemudian pengumpulan data skala besar dilakukan selama 18 hari mulai tanggal 30 November 2021 hingga tanggal 18 Desember 2021.

## BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini memuat tentang analisis dan diskusi hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis data menggunakan metodologi penelitian yang sudah ditentukan, serta menjadi dasar untuk perancangan implikasi manajerial yang berhubungan dengan evakuasi dari objek penelitian.

### 4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan sebanyak dua kali. Pengumpulan data yang pertama digunakan untuk uji pilot test dan pengumpulan data yang kedua kali digunakan untuk analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis.

#### 4.1.1 Hasil Pilot Test

Sebelum menyebarkan kuesioner dalam ruang lingkup yang luas, peneliti mengumpulkan sebagian kecil data untuk dilakukan uji *pilot test*. *Pilot test* adalah suatu uji yang biasa dilakukan sebelum penelitian kuantitatif dalam skala besar dan digunakan untuk merumuskan desain penelitian skala besar yang kemudian dapat disesuaikan dengan hasil dari *pilot test* tersebut. Peneliti mengumpulkan sebanyak 34 responden untuk dilakukan uji *pilot test* yang dikumpulkan selama 3 hari mulai dari tanggal 25 November 2021 hingga tanggal 27 November 2021. Kuesioner disebar secara online melalui *Google Form* dengan tautan [intip.in/SkripsiFifi](http://intip.in/SkripsiFifi). *Pilot test* dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas item kuesioner menggunakan *software IBM SPSS Statistic 25* dan tidak menggunakan *IBM SPSS AMOS* dikarenakan jumlah responden masih dibawah 100 responden. Dari pengolahan menggunakan *software IBM SPSS Statistic 25* tersebut didapatkan hasil seperti pada tabel 4.1 dibawah ini.

Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas Pilot Test

Job Burnout			Resilience		
Variabel Laten	Item	Pearson Correlation	Variabel Laten	Item	Pearson Correlation
<i>Emotional Exhaustion</i>	EE1	.561**	<i>Optimism</i>	OP1	.832**
	EE2	.728**		OP2	.846**
	EE3	.473**		OP3	.800**
	EE4	.468**	<i>Self Efficacy</i>	SE1	.847**
	EE5	.774**		SE2	.892**
	EE6	.721**		SE3	.729**
<i>Emotional Exhaustion</i>	EE7	.648**	<i>Emotion Regulation</i>	ER1	.564**
	EE8	.792**		ER2	.475**
	EE9	.551**		ER3	.583**
<i>Depersonalization</i>	DP1	.804**	<b>Turnover Intention</b>		
	DP2	.812**	<b>Variabel Laten</b>	<b>Item</b>	<b>Pearson Correlation</b>
	DP3	.680**	<i>Thinking of Quitting</i>	TQ1	.803**
	DP4	.872**		TQ2	.885**
	DP5	.558**		TQ3	.733**
	<i>Personal Accomplishment</i>	PA1	-0.027	<i>Intention to Search</i>	IS1
PA2		.599**	IS2		.869**
PA3		0.271	IS3		.791**

Job Burnout			Resilience		
Variabel Laten	Item	Pearson Correlation	Variabel Laten	Item	Pearson Correlation
	PA4	.445**	<i>Intention to Quit</i>	IQ1	.886**
	PA5	.760**		IQ2	.876**
	PA6	.747**		IQ3	.634**
	PA7	.732**			
	PA8	.362*			

Pada uji validitas, apabila nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka item-item kuesioner berkorelasi signifikan terhadap skor total atau dapat disimpulkan valid. Dan jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka item kuesioner tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total atau bisa dikatakan tidak valid (Waspo, 2013). Pada tabel 4.1, nilai  $r_{hitung}$  setiap item kuesioner ditunjukkan pada kolom *pearson correlation*. Pada uji *pilot test* ini, standar nilai  $r_{tabel}$  yang digunakan adalah 0,329 dengan signifikansi 5% dan total 34 responden. Oleh karena itu pada uji *pilot test* ini, nilai *pearson correlation* setiap item kuesioner harus lebih tinggi dari 0,329 agar dapat dinyatakan valid.

Dari tabel 4.1, dapat diketahui bahwa semua item kuesioner dinyatakan valid terkecuali untuk item kuesioner dengan kode PA1 dan PA3 karena memiliki nilai *pearson correlation* sebesar -0,027 dan 0,271, yaitu lebih kecil dari 0,329 sehingga kedua item ini harus dihilangkan. Penghilangan item kuesioner yang tidak valid ini akan mempengaruhi hasil uji reliabilitas agar mampu menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,70 pada setiap variabel laten.

Tabel 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas Pilot Test

Variabel	Dimensi	Cronbach Alpha
Job Burnout	Emotional Exhaustion	0.815
	Depersonalization	0.805
	Personal Accomplishment	0.725
Resilience	Optimisme	0.765
	Self Efficacy	0.758
	Emotional Regulation	0.753
Turnover Intention	Thinking of Quitting	0.722
	Intention to Search	0.772
	Intention to Quit	0.732

Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika skor *Cronbach alpha* > 0,70 (Loanata, 2016). Dari hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan *software* IBM SPSS Statistic 25, dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach Alpha lebih tinggi dari 0,70 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Penghitungan uji reliabilitas ini dilakukan setelah menghilangkan item kuesioner dengan kode PA1 dan PA3 yang dinyatakan tidak valid pada uji validitas yang dilakukan sebelum uji reliabilitas.

#### 4.1.2 Data Keseluruhan Penelitian

Setelah melakukan uji *pilot test* dan penyesuaian kuesioner, peneliti mulai menyebarkan kuesioner dengan ruang lingkup yang lebih luas di seluruh Indonesia dan mengumpulkan jumlah responden yang lebih banyak. Kuesioner dibuat menggunakan *Google Forms* dan

disebarkan melalui relasi peneliti selama 18 hari mulai tanggal 30 November 2021 hingga tanggal 18 Desember 2021. Selama jangka waktu tersebut, peneliti telah berhasil mengumpulkan sebanyak 204 responden dimana jumlah tersebut telah melebihi batas jumlah minimal sampel yang harus dikumpulkan untuk penelitian ini, yaitu 200 sampel.

#### 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yang dibahas dalam subbab ini berisi deskripsi dari data penelitian secara keseluruhan yang telah terkumpul, yaitu berjumlah 204 responden. Hal-hal yang di deskripsikan dalam analisis deskriptif antara lain data profil dan data demografi responden yang diolah dengan menggunakan *software* IBM SPSS Statistic 25.

##### 4.2.1 Analisis Demografi

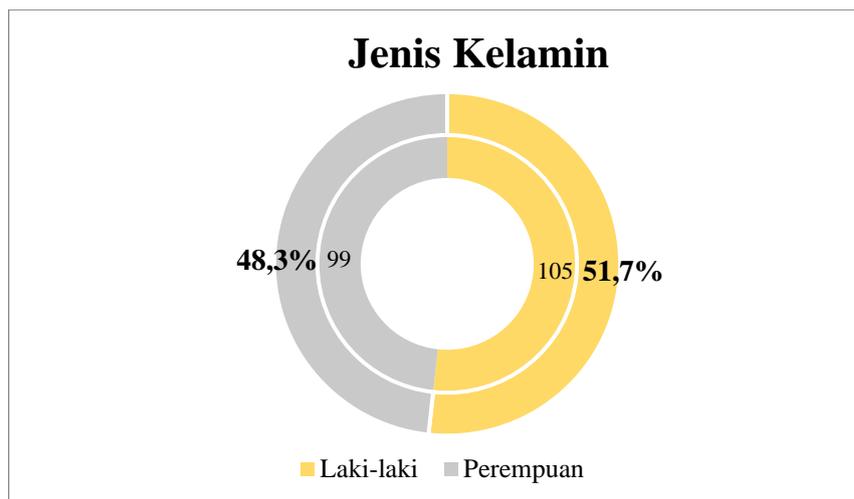
Analisis demografi pada subbab ini berisi mengenai analisis profil responden yang didapatkan dari bagian awal kuesioner yang disebar oleh penulis. Informasi-informasi yang terdapat dalam data demografi responden adalah jenis kelamin, usia, jabatan, dan lama bekerja.

##### 1. Jenis Kelamin

Tabel 4. 3 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	105	51,7%
Perempuan	99	48,3%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa persentase jenis kelamin terbanyak dari keseluruhan data adalah responden berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 51,7% dan berjumlah 105 responden. Sebanyak 99 responden sisanya atau 48,3% sisanya adalah responden berjenis kelamin perempuan. Data jenis kelamin responden ini juga digambarkan dalam bentuk diagram donat seperti pada gambar 4.1 dibawah ini.



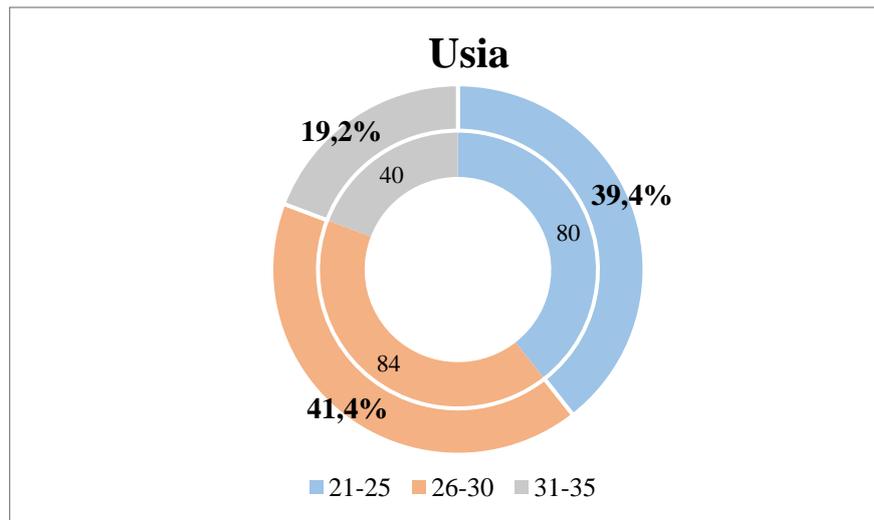
Gambar 4. 1 Jenis Kelamin Responden

## 2. Usia

Tabel 4. 4 Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
21-25	80	39,4%
26-30	84	41,4%
31-35	40	19,2%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.4 menunjukkan gambaran mengenai persentase dan jumlah responden yang dikategorikan berdasarkan usianya. Dari tabel 4.4 diketahui bahwa persentase terbesar dalam kategori usia responden adalah sebesar 41,4% atau 84 responden berusia 26 hingga 30 tahun. Untuk persentase dan jumlah responden yang berusia 21 hingga 25 tahun tidak berbeda jauh, yaitu sebesar 39,4% atau sebanyak 80 responden. Dan persentase yang paling kecil adalah responden yang berusia 31 hingga 35 tahun, yaitu sebesar 19,2% atau sebanyak 40 responden. Data usia responden ini juga digambarkan dalam bentuk diagram donat seperti pada gambar 4.2 dibawah ini.



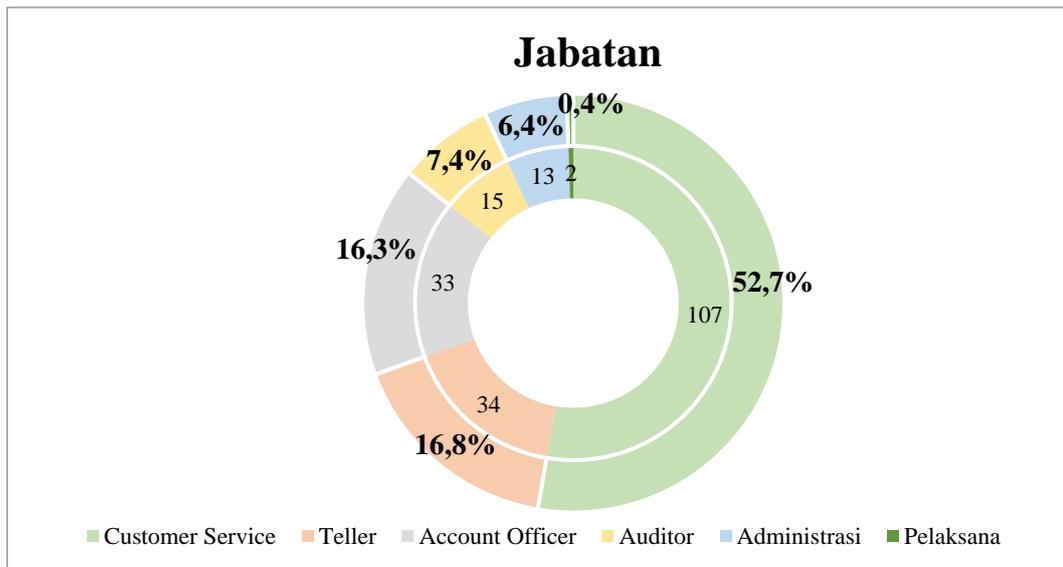
Gambar 4. 2 Usia Responden

## 3. Jabatan

Tabel 4. 5 Jabatan Pekerjaan Responden

Jabatan Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Customer Service	107	52,7%
Teller	34	16,8%
Account Officer	33	16,3%
Auditor	15	7,4
Administrasi	13	6,4%
Pelaksana	2	0,4%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.5 menunjukkan gambaran mengenai persentase dan jumlah responden yang dikategorikan berdasarkan jabatan dalam pekerjaannya. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa jabatan *customer service* (CS) memiliki persentase dan jumlah responden tertinggi, yaitu sebesar 52,7% atau sebanyak 107 responden. Sedangkan untuk persentase terendah terletak pada jabatan pelaksana yaitu sebesar 0,4% atau sebanyak 2 responden. Data jabatan pekerjaan responden ini juga digambarkan dalam bentuk diagram donat seperti pada gambar 4.3 dibawah ini.



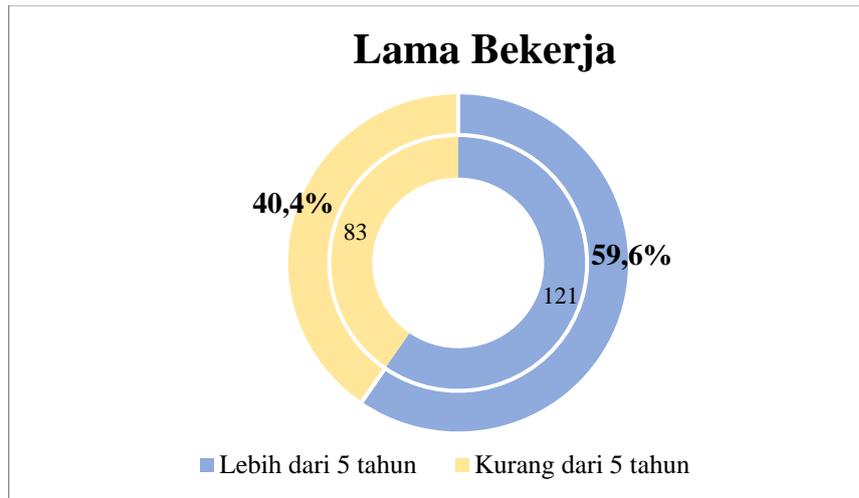
Gambar 4. 3 Jabatan Responden

#### 4. Lama Bekerja

Tabel 4. 6 Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
Lebih dari 5 tahun	121	59,6%
Kurang dari 5 tahun	83	40,4%
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.6 menunjukkan gambaran mengenai persentase dan jumlah responden yang dikategorikan berdasarkan lama bekerja. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun memiliki persentase dan jumlah responden tertinggi, yaitu sebesar 59,6% atau sebanyak 121 responden. Sebanyak 83 responden sisanya atau 40,4% sisanya adalah responden yang telah bekerja selama kurang dari 5 tahun. Data lama bekerja responden ini juga digambarkan dalam bentuk diagram donat seperti pada gambar 4.4 dibawah ini.



Gambar 4. 4 Lama Bekerja Responden

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel

Subbab analisis deskriptif variabel pada penelitian ini berisi mengenai hasil dari perhitungan nilai rata-rata, *median*, dan standar deviasi dari 9 variabel dengan total 38 indikator. Perhitungan ini akan menghasilkan gambaran kecenderungan jawaban responden terhadap pernyataan yang diberikan oleh penulis dalam kuesioner.

Tabel 4. 7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Indikator	Mean	Median	Mode	Std. Dev
<b>Emotional Exhaustion</b>				
EE1	1.28	1.00	1	0.897
EE2	1.58	1.00	1	0.709
EE3	1.71	2.00	2	0.789
EE4	1.47	2.00	2	0.684
EE5	1.67	1.00	1	1.003
EE6	1.78	2.00	2	0.413
EE7	1.30	1.00	1	0.661
EE8	1.58	2.00	2	0.807
EE9	1.47	1.00	1	0.822
<b>Depersonalization</b>				
DP1	1.16	1.00	1	0.763
DP2	1.77	2.00	2	0.896
DP3	1.20	1.00	1	0.632
DP4	1.69	2.00	2	0.485
DP5	1.86	2.00	2	0.851
<b>Personal Accomplishment</b>				
PA2	5.10	5.00	5	0.305
PA4	5.00	5.00	5	0.780
PA5	4.90	5.00	5	0.563

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Mode</b>	<b>Std. Dev</b>
PA6	5.09	5.00	5	0.698
PA7	5.15	5.00	6	0.849
PA8	5.39	5.00	6	0.676
<b>Optimism</b>				
OP1	5.54	6.00	6	0.698
OP2	5.45	6.00	6	0.758
OP3	5.64	6.00	6	0.609
<b>Self Efficacy</b>				
SE1	5.26	5.00	5	0.713
SE2	4.99	5.00	5	0.682
SE3	5.06	5.00	5	0.630
<b>Emotion Regulation</b>				
ER1	5.06	5.00	5	0.803
ER2	4.97	5.00	5	0.832
ER3	5.19	5.00	5	0.648
<b>Thinking to Quit</b>				
TQ1	1.88	2.00	2	0.571
TQ2	1.61	2.00	2	0.573
TQ3	1.93	2.00	2	0.629
<b>Intention to Search</b>				
IS1	1.88	2.00	2	0.559
IS2	1.71	2.00	2	0.485
IS3	1.52	2.00	2	0.747
<b>Intention to Quit</b>				
IQ1	1.63	2.00	2	0.819
IQ2	1.78	2.00	2	0.618
IQ3	1.69	2.00	2	0.649

Dari tabel 4.7 mengenai analisis deskriptif variabel SEM, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki pernyataan sikap setuju atas pernyataan yang termasuk dalam variabel *Personal Accomplishment*, *Optimism*, *Self Efficacy*, dan *Emotion Regulation*. Hal ini ditunjukkan pada nilai rata-rata indikator yang memiliki nilai diatas 3 dan nilai *mode* 5 dan 6.

Sedangkan pada variabel *Emotional Exhaustion* dan *Depersonalization*, terlihat bahwa nilai rata-rata dan nilai *mode* menunjukkan kisaran angka 1 dan 2 sehingga dapat diartikan bahwa mayoritas responden mengalami *Emotional Exhaustion* dan *Depersonalization* sebanyak beberapa kali dalam setahun hingga setiap sebulan sekali.

Pada variabel *Thinking to Quit*, *Intention to Search*, dan *Intention to Quit* terlihat bahwa nilai rata-rata dan nilai *mode* menunjukkan angka 2 sehingga dapat diartikan bahwa mayoritas responden cukup tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan oleh peneliti dalam variabel *Thinking to Quit*, *Intention to Search*, dan *Intention to Quit*.

#### **4.2.3 Analisis Variabel Komposit**

Pada subbab analisis variabel komposit ini berisi mengenai hasil perhitungan *sum*, *mean*, standar deviasi, *variance*, *skewness*, dan *kurtosis* dari beberapa indikator yang

digabungkan direpresentasikan kedalam satu variabel. Hasil analisis deskriptif variabel ditunjukkan pada tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4. 8 Hasil Analisis Variabel Komposit

Variabel	N	Sum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
			Statistic	Std. Error		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
EE	204	2809	13.84	0.286	0.076	-0.345	0.171	-1.089	0.340
DP	204	1560	7.68	0.155	0.214	-0.179	0.171	-0.427	0.340
PA	204	6217	30.63	0.096	0.367	-0.214	0.171	0.693	0.340
OP	204	3375	16.63	0.104	0.488	-1.949	0.171	37.093	0.340
SE	204	3108	15.31	0.106	0.505	-1.782	0.171	9.917	0.340
ER	204	3090	15.22	0.087	0.233	-1.880	0.171	19.726	0.340
TQ	204	1099	5.41	0.088	0.253	1.508	0.171	10.025	0.340
IS	204	1038	5.11	0.112	0.590	-0.539	0.171	0.145	0.340
IQ	204	1035	5.10	0.085	0.215	-0.358	0.171	0.828	0.340
Valid N (listwise)	204								

Berdasarkan hasil analisis variabel komposit dengan menggunakan 204 sampel, nilai *sum* di setiap variabel bervariasi disebabkan oleh perbedaan jumlah variabel indikator yang dimiliki. *Sum* menunjukkan penjumlahan dari seluruh nilai yang terdapat dalam suatu variabel komposit. Pada tabel 4.8, *sum* nilai tertinggi terletak pada variabel *Personal Accomplishment* (PA), dengan nilai 6217. sedangkan *sum* dengan nilai terendah terletak pada variabel *Intention to Quit* (IQ) dengan nilai 1035. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian lebih tinggi pada variabel *Personal Accomplishment* (PA) dibandingkan dengan variabel lainnya.

Kemudian hasil perhitungan *mean* menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi nilai terdapat pada *Personal Accomplishment* (PA) dan nilai terendahnya terletak di variabel *Intention to Quit* (IQ). Hasil *mean* mengindikasikan tingkat kesetujuan responden pada pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang dibuat oleh peneliti pada tiap variabelnya. Kemudian nilai *standard error* pada penelitian ini berada pada rentang 0.085 hingga 0.286 yang menunjukkan bahwa sampel yang digunakan pada penelitian ini representatif terhadap populasi karena nilai yang dihasilkan mendekati 0.

Selanjutnya, adalah hasil perhitungan *standard deviation* yang dilakukan untuk mengetahui tingkat heterogenitas dari sampel yang digunakan. Nilai *standard deviation* yang semakin mendekati 0 menunjukkan bahwa penyimpangan data terhadap rata-rata semakin rendah. Nilai *standard deviation* dari variabel komposit penelitian ini berada pada kisaran 0.076 hingga 0.590. Nilai *standard deviation* terendah terletak pada variabel *Emotional Exhaustion* (EE) yaitu sebesar 0.076. Hal ini menunjukkan bahwa penyimpangan data pada variabel *Emotional Exhaustion* (EE) terhadap nilai rata-rata merupakan yang paling rendah. Sedangkan nilai *standard deviation* tertinggi terletak pada variabel *Intention to Search* (IS) yang menunjukkan bahwa penyimpangan data pada variabel ini lebih tinggi daripada variabel lainnya.

Kemudian pada perhitungan *skewness*, keseluruhan variabel komposit memiliki nilai *skewness* yang negatif kecuali variabel *Thinking to Quit* (TQ), dimana hal ini menunjukkan

bahwa data pada penelitian mayoritas condong ke kanan dengan tingkat kemiringan berdasarkan nilai *skewness* yaitu 1.508 hingga -1.949. Data pada penelitian ini berada pada rentang -2 hingga 2, sehingga data dalam penelitian ini dinyatakan telah terdistribusi normal. Lalu pada nilai *kurtosis* yang merupakan kondisi keruncingan puncak dari distribusi frekuensi dimana nilai yang positif menandakan bahwa distribusi lebih runcing daripada distribusi normal. Nilai *kurtosis* dari Sembilan variabel komposit pada penelitian ini berada pada batas wajar, yaitu -2 hingga 2.

### **4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik**

Bagian ini berisi tentang penjabaran hasil uji asumsi yang dilakukan untuk memastikan data layak untuk digunakan sebelum melakukan analisis SEM. Uji asumsi yang dilakukan terdiri atas uji *outlier*, uji normalitas, dan uji linearitas. Perlu diketahui bahwa laman kuesioner *online* yang disebarakan kepada responden menggunakan fitur wajib isi dimana responden tidak dapat menjawab pertanyaan berikutnya apabila responden tidak mengisi atau melewati pertanyaan sebelumnya sehingga uji *missing data* tidak diperlukan dalam penelitian ini.

#### **4.3.1 Hasil Uji Outliers**

Setelah menginterpretasikan hasil analisis deskriptif, langkah selanjutnya adalah melakukan uji *outlier* terhadap data berjumlah 204 responden yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Uji *outlier* ini menghasilkan nilai *z-score*, *mean*, dan standar deviasi. Dasar pengambilan keputusan dalam uji *outlier* adalah nilai *z-score* yang dihasilkan harus berada dalam rentang 4 hingga -4. Data dinyatakan *outlier* dan harus dihilangkan apabila memiliki nilai *z-score* yang berada diluar rentang nilai standar tersebut agar tidak terjadi bias.

Uji *outlier* yang dilakukan terhadap 204 data responden menghasilkan total terdapat 4 data responden yang memiliki nilai *z-score* diluar batas standar uji *outlier*. Berdasarkan hasil uji *outlier* ini, peneliti menghilangkan data responden ke-2, ke-173, ke-196, dan ke-203, sehingga data penelitian yang dapat digunakan untuk uji selanjutnya adalah sebanyak 200 data.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Outlier Menggunakan Z-Score

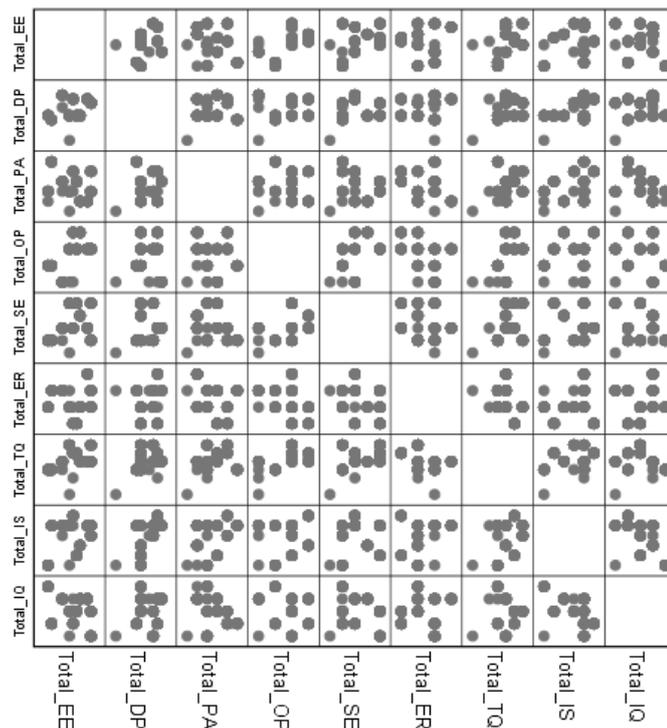
Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(EE1)	204	-1.42228	1.92199	0.0005795	1.00146165
Zscore(EE2)	204	-2.23176	<b>4.82504</b>	-0.0118787	0.94460652
Zscore(EE3)	204	-2.16560	1.63512	0.0053314	1.00530883
Zscore(EE4)	204	-2.15230	0.77022	0.0212333	0.98364069
Zscore(EE5)	204	-1.66001	1.33096	0.0033071	0.99726799
Zscore(EE6)	204	-1.89627	0.52475	0.0137841	0.99040800
Zscore(EE7)	204	-1.95992	2.57845	0.0241915	0.98933991
Zscore(EE8)	204	-1.96052	1.75898	0.0144863	0.99698100
Zscore(EE9)	204	-1.79112	1.85701	0.0237808	0.99191133
Zscore(DP1)	204	-1.52343	1.09739	0.0306217	0.98609024
Zscore(DP2)	204	-1.97405	1.37469	0.0172423	0.99621890
Zscore(DP3)	204	-1.90143	<b>4.42629</b>	-0.0094766	0.94966901
Zscore(DP4)	204	-3.48629	0.64034	0.0078657	0.97598271
Zscore(DP5)	204	-2.18922	1.33786	0.0203724	0.99250711
Zscore(PA2)	204	-0.33885	2.93666	-0.0261087	0.96501104
Zscore(PA4)	204	-1.27523	1.28785	0.0063130	0.98932785
Zscore(PA5)	204	-1.60118	1.95117	0.0054081	0.98736704
Zscore(PA6)	204	-1.55979	1.30571	0.0097533	0.99339786
Zscore(PA7)	204	<b>-4.88608</b>	1.00391	0.0508560	0.90454281
Zscore(PA8)	204	-2.05556	0.90387	0.0115749	0.97314857
Zscore(OP1)	204	<b>-7.9405</b>	0.65641	0.0876070	0.70280722
Zscore(OP2)	204	<b>-4.54634</b>	0.72741	0.0450065	0.89719002
Zscore(OP3)	204	<b>-5.96532</b>	0.59815	0.0621870	0.80596007
Zscore(SE1)	204	<b>-4.56708</b>	1.04331	0.0424630	0.89529399
Zscore(SE2)	204	<b>-4.38379</b>	1.48052	0.0291786	0.93178371
Zscore(SE3)	204	<b>-4.86375</b>	1.48571	0.0419268	0.87651879
Zscore(ER1)	204	<b>-5.0627</b>	1.16596	0.0454232	0.86737063
Zscore(ER2)	204	<b>-4.77228</b>	1.23748	0.0294857	0.93179123
Zscore(ER3)	204	<b>-4.91659</b>	1.25384	0.0213079	0.92996850
Zscore(TQ1)	204	-3.28543	1.96608	-0.0043333	0.99412881
Zscore(TQ2)	204	-2.81264	<b>5.91773</b>	-0.0312069	0.87769954
Zscore(TQ3)	204	-1.47261	<b>6.4779</b>	-0.0582950	0.87216446
Zscore(IS1)	204	-3.36522	1.99975	0.0047368	1.00346579
Zscore(IS2)	204	-1.47410	0.58964	-0.0429638	0.95389592
Zscore(IS3)	204	-2.03137	<b>6.00177</b>	-0.0399035	0.90124380
Zscore(IQ1)	204	-1.98449	1.67780	-0.0091866	0.97759136
Zscore(IQ2)	204	-1.26044	1.97841	0.0171976	0.97067091
Zscore(IQ)	204	-1.07035	2.01165	0.0060271	0.99114536
Valid N (listwise)	204				

### 4.3.2 Hasil Uji Normalitas

Setelah menginterpretasikan hasil uji *outlier*, langkah selanjutnya adalah menguji normalitas data penelitian dengan memperhatikan grafik Q-Q plot. Uji normalitas ini dilakukan untuk mengetahui persebaran, distribusi, dan kesesuaian data penelitian dengan distribusi normal. Grafik Q-Q plot yang dihasilkan pada uji normalitas ini dapat melihat apakah data telah terdistribusi dengan normal atau tidak. Data yang didapatkan oleh peneliti dapat dinyatakan terdistribusi dengan normal karena hasil grafik Q-Q plot menunjukkan bahwa data pada setiap variabel masih berada di sekitar garis normal. Grafik Q-Q plot dapat dilihat pada lampiran 3 pada laporan penelitian ini.

### 4.3.3 Hasil Uji Linearitas

Setelah menginterpretasikan hasil uji normalitas, langkah selanjutnya adalah menguji linearitas data penelitian dengan memperhatikan grafik *scatter* plot. Uji linearitas dilakukan untuk memastikan apakah terdapat hubungan linear yang signifikan diantara variabel dependen dengan variabel independen pada data yang digunakan dalam penelitian ini. Grafik *scatter* plot yang muncul pada uji linearitas menunjukkan adanya persebaran titik *scatter* plot yang tidak berpola sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antar variabel yang bersifat linear pada data penelitian ini. Grafik *scatter plot* dapat dilihat pada gambar 4.5 dibawah ini.



Gambar 4. 5 Scatter Plot Uji Linearitas

#### 4.4 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Bagian ini akan memuat tentang hasil uji asumsi data yang kemudian akan diolah kembali menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Tahap pertama dalam menerapkan metode SEM adalah dengan menguji model pengukuran menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Kemudian menguji model struktural dan yang terakhir yaitu menguji hipotesis.

##### 4.4.1 Model Pengukuran

Tahap pertama dalam penerapan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah dengan membuat model pengukuran yang kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

##### 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimana model pengukuran suatu penelitian dibentuk berdasarkan teori dari penelitian terdahulu. Pengambilan keputusan dalam uji validitas menggunakan metode CFA ini adalah dengan memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan nilai *factor loading* yang dihasilkan. Variabel dikatakan valid apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,4 dan nilai *factor loading* minimal 0,4.

Uji reliabilitas juga perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi pengukuran variabel apabila pengukuran dilakukan secara berulang-ulang. Pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah dengan memperhatikan nilai *Composite Reliability* (CR) dan nilai *Cronbach's Alpha* (CA) pada setiap variabel. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel atau memiliki konsistensi yang baik apabila nilai *Composite Reliability* (CR) minimal 0,6 dan nilai *Cronbach's Alpha* (CA) minimal 0,7. Hasil uji validitas dan reliabilitas data penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator	Factor Loading	AVE	CR	CA
<b>Nilai Cut-off</b>	<b>≥0,4</b>	<b>≥0,4</b>	<b>≥0,6</b>	<b>≥0,7</b>
<b>Emotional Exhaustion</b>		<b>0,500826</b>	<b>0,871474</b>	<b>0,767</b>
EE1	0,65			
EE2	0,83			
EE3	<b>0,26</b>			
EE4	<b>0,18</b>			
EE5	1,00			
EE6	0,50			
EE7	<b>0,17</b>			
EE8	0,53			
EE9	<b>0,31</b>			
<b>Depersonalization</b>		<b>0,499053</b>	<b>0,825780</b>	<b>0,829</b>
DP1	0,47			
DP2	0,73			
DP3	0,94			
DP4	0,64			
DP5	0,85			
<b>Personal Accomplishment</b>		<b>0,499165</b>	<b>0,838896</b>	<b>0,718</b>
PA2	1,00			

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loading</b>	<b>AVE</b>	<b>CR</b>	<b>CA</b>
<b>Nilai Cut-off</b>	<b>≥0,4</b>	<b>≥0,4</b>	<b>≥0,6</b>	<b>≥0,7</b>
PA4	0,65			
PA5	0,56			
PA6	0,45			
PA7	<b>0,38</b>			
PA8	<b>0,36</b>			
<b>Optimism</b>		<b>0,499199</b>	<b>0,748046</b>	<b>0,776</b>
OP1	0,66			
OP2	0,77			
OP3	0,81			
<b>Self Efficacy</b>		<b>0,49944</b>	<b>0,744796</b>	<b>0,742</b>
SE1	0,59			
SE2	0,67			
SE3	0,86			
<b>Emotion Regulation</b>		<b>0,499095</b>	<b>0,709943</b>	<b>0,732</b>
ER1	1,00			
ER2	<b>0,25</b>			
ER3	0,99			
<b>Thinking to Quitting</b>		<b>0,501275</b>	<b>0,744716</b>	<b>0,785</b>
TQ1	0,64			
TQ2	0,94			
TQ3	0,66			
<b>Intention to Search</b>		<b>0,500957</b>	<b>0,749531</b>	<b>0,875</b>
IS1	0,76			
IS2	0,92			
IS3	0,88			
<b>Intention to Quit</b>		<b>0,500156</b>	<b>0,744637</b>	<b>0,748</b>
IQ1	0,67			
IQ2	0,60			
IQ3	0,89			

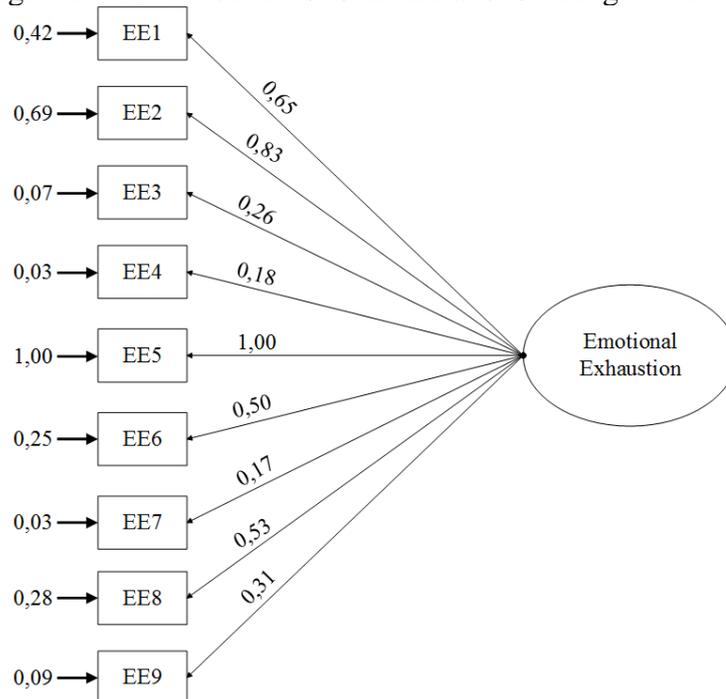
Dari tabel 4.10, dapat diketahui bahwa ada beberapa indikator yang memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,4 yaitu pada indikator variabel *Emotional Exhaustion* dengan kode EE3, EE4, EE7, EE9. Kemudian indikator variabel *Personal Accomplishment* dengan kode PA7 dan PA8. Dan yang terakhir adalah indikator variabel *Emotion Regulation* dengan kode ER2. Sedangkan untuk uji reliabilitas yaitu nilai *Composite Reliability* (CR) dan nilai *Cronbach's Alpha* (CA) pada setiap variabel telah melebihi nilai *cut-off*.

## 2. Hubungan Variabel Laten dan Variabel Indikator

Pada bagian ini berisi penjelasan mengenai validitas seluruh variabel penelitian dan penghilangan indikator variabel yang memiliki nilai *factor loading* dibawah nilai *cut-off*.

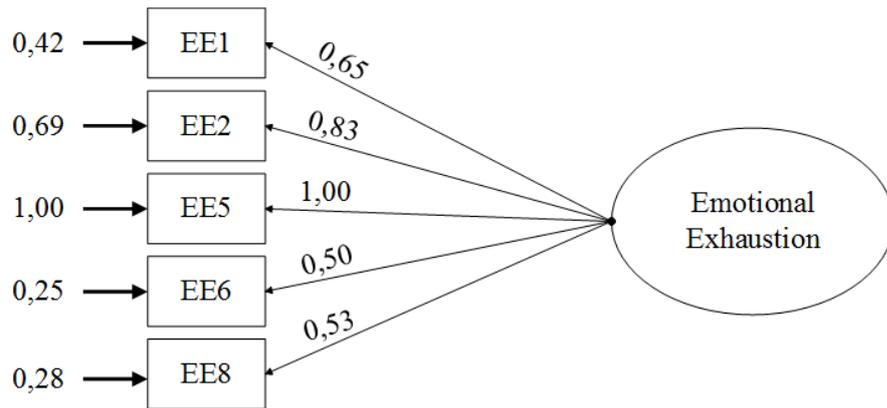
### a. Hubungan Variabel *Emotional Exhaustion* dan Indikatornya

*Emotional Exhaustion* adalah perasaan sensitif yang berlebihan secara emosional dan kelelahan oleh pekerjaan karyawan. Variabel ini memiliki total sembilan indikator untuk mengukur *Emotional Exhaustion* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode EE5 yang berisi pernyataan “saya merasa lelah karena pekerjaan saya”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode EE7 dengan pernyataan “saya merasa bekerja terlalu keras dalam pekerjaan saya”. Gambar 4.6 adalah bagan hubungan antara variabel *Emotional Exhaustion* dengan indikatornya.



Gambar 4. 6 Hubungan Variabel *Emotional Exhaustion* dan Indikatornya Sebelum Reduksi

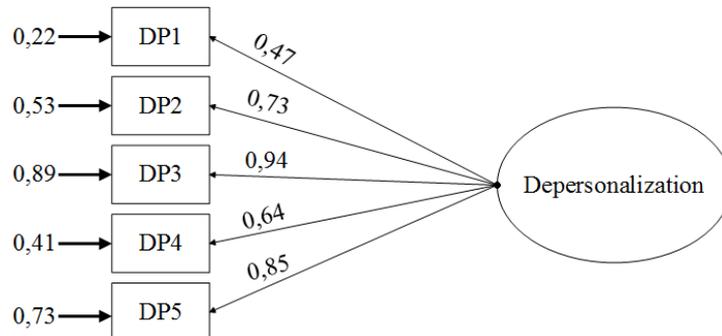
Dari gambar 4.6 diketahui bahwa terdapat empat indikator yang memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,4. Oleh karena itu, peneliti harus menghilangkan indikator dengan kode EE3 yang berisi pernyataan “saya merasa lelah saat bangun di pagi hari” karena memiliki nilai *factor loading* sebesar 0,26. Kemudian indikator EE4 dengan pernyataan “saya merasa bekerja dengan banyak orang sepanjang hari adalah beban” juga harus dihilangkan karena memiliki nilai *factor loading* sebesar 0,18. Disusul dengan penghapusan indikator EE7 dengan pernyataan “saya merasa bekerja terlalu keras dalam pekerjaan saya” dengan nilai *factor loading* sebesar 0,17. Dan yang terakhir adalah penghilangan indikator EE9 yang berisi pernyataan “saya merasa seperti di ujung tanduk” karena memiliki nilai *factor loading* sebesar 0,31. Pengurangan empat indikator dalam variabel *Emotional Exhaustion* ini ditunjukkan pada gambar 4.7 berikut ini.



Gambar 4. 7 Hubungan Variabel Emotional Exhaustion dan Indikatornya Setelah Reduksi

**b. Hubungan Variabel *Depersonalization* dan Indikatornya**

*Depersonalization* adalah respons yang tidak berperasaan dan impersonal terhadap penerima perawatan atau layanan karyawan. Variabel ini memiliki total lima indikator untuk mengukur *Depersonalization* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode DP3 yang berisi pernyataan “saya khawatir bahwa pekerjaan ini membebani saya”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode DP1 dengan pernyataan “saya memperlakukan beberapa nasabah sebagai objek impersonal”. Gambar 4.8 adalah bagan hubungan antara variabel *Depersonalization* dengan indikatornya.

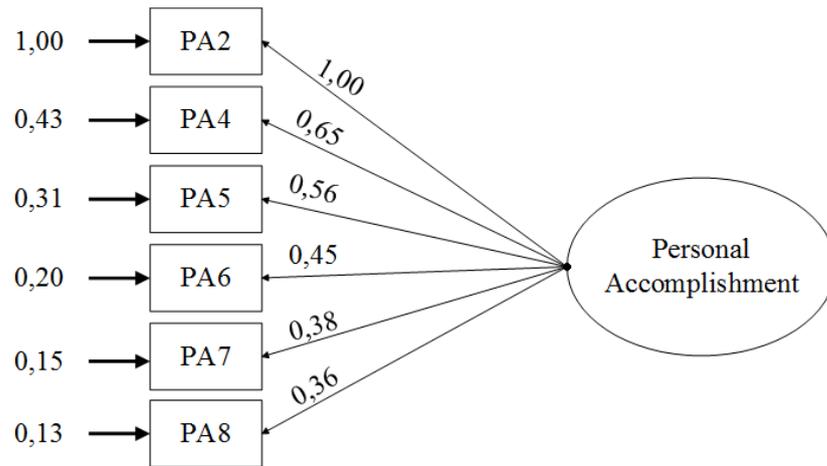


Gambar 4. 8 Hubungan Variabel *Depersonalization* dan Indikatornya

Pada gambar 4.8, diketahui bahwa nilai *factor loading* untuk seluruh indikator *Depersonalization* lebih tinggi dari 0,4 sehingga tidak perlu dilakukan penghilangan indikator.

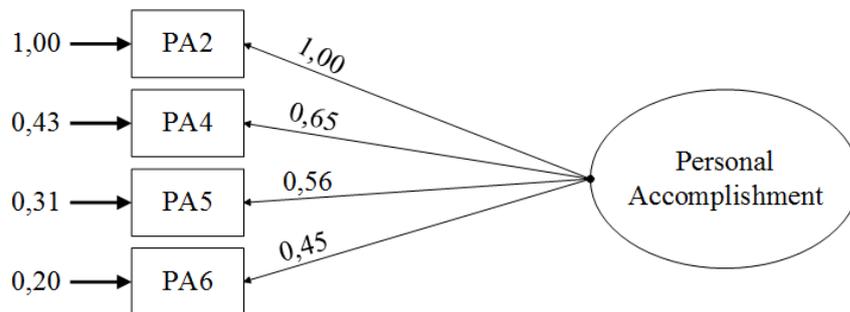
**c. Hubungan Variabel *Personal Accomplishment* dan Indikatornya**

*Personal Accomplishment* adalah perasaan kompetensi dan pencapaian sukses dalam pekerjaan karyawan dengan orang lain. Variabel ini memiliki total enam indikator untuk mengukur *Personal Accomplishment* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode PA2 yang berisi pernyataan “saya dapat menangani masalah nasabah dengan sangat efektif”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode PA8 dengan pernyataan “saya dapat mengatasi masalah emosional dengan tenang dalam pekerjaan”. Gambar 4.9 adalah bagan hubungan antara variabel *Personal Accomplishment* dengan indikatornya.



Gambar 4. 9 Hubungan Variabel *Personal Accomplishment* dan Indikatornya Sebelum Reduksi

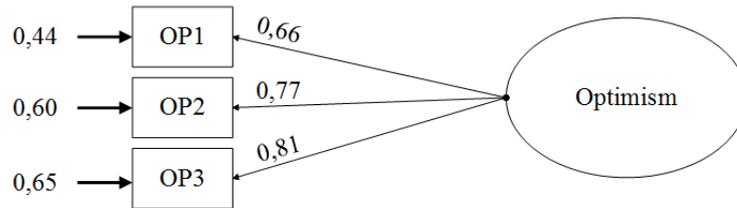
Dari gambar 4.9 diketahui bahwa terdapat dua indikator yang memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,4. Oleh karena itu, peneliti harus menghilangkan indikator dengan kode PA7 yang berisi pernyataan “saya telah mencapai banyak hal berharga dalam pekerjaan” karena memiliki nilai *factor loading* sebesar 0,38. Kemudian indikator PA8 dengan pernyataan “saya dapat mengatasi masalah emosional dengan tenang dalam pekerjaan” juga harus dihilangkan karena memiliki nilai *factor loading* sebesar 0,36. Pengurangan dua indikator dalam variabel *Personal Accomplishment* ini ditunjukkan pada gambar 4.10 berikut ini.



Gambar 4. 10 Hubungan Variabel *Personal Accomplishment* dan Indikatornya Setelah Reduksi

#### d. Hubungan Variabel Optimism dan Indikatornya

*Optimism* adalah perasaan yakin bahwa berbagai hal dapat berubah menjadi lebih baik lagi. Variabel ini memiliki total tiga indikator untuk mengukur *Optimism* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode OP3 yang berisi pernyataan “saya yakin mampu melakukan yang terbaik dengan kemampuan yang saya miliki saat menyelesaikan tuntutan pekerjaan”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode OP1 dengan pernyataan “saya yakin bahwa semua akan berjalan dengan lancar saat dihadapkan dengan situasi pekerjaan yang sulit”. Gambar 4.11 adalah bagan hubungan antara variabel *Optimism* dengan indikatornya.

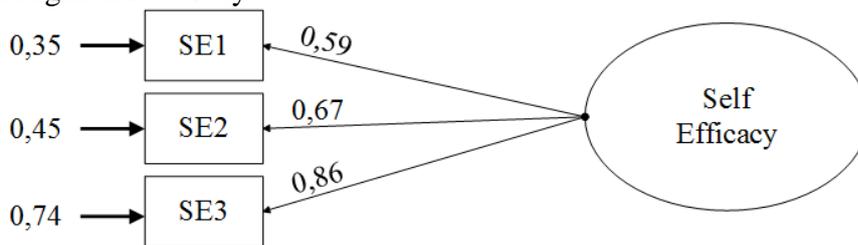


Gambar 4. 11 Hubungan Variabel *Optimism* dan Indikatornya

Pada gambar 4.11, diketahui bahwa nilai *factor loading* untuk seluruh indikator *Optimism* lebih tinggi dari 0,4 sehingga tidak perlu dilakukan penghilangan indikator.

**e. Hubungan Variabel Self Efficacy dan Indikatornya**

*Self Efficacy* adalah perasaan yakin bahwa berbagai hal dapat berubah menjadi baik serta memiliki harapan di masa depan. Variabel ini memiliki total tiga indikator untuk mengukur *Self Efficacy* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode SE3 yang berisi pernyataan “saya yakin memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, meskipun tugas yang diberikan cukup sulit”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode SE1 dengan pernyataan “saya pantang menyerah dalam menemukan solusi yang tepat dalam mengatasi segala kesulitan yang ada”. Gambar 4.12 adalah bagan hubungan antara variabel *Self Efficacy* dengan indikatornya.

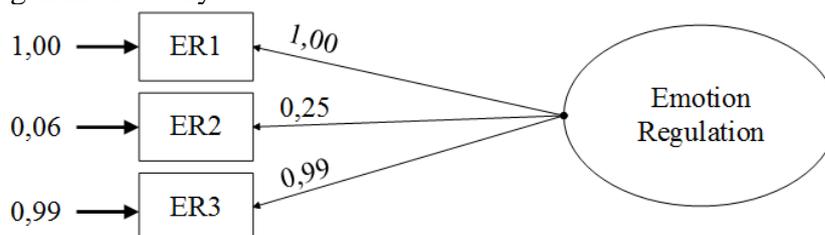


Gambar 4. 12 Hubungan Variabel *Self Efficacy* dan Indikatornya

Pada gambar 4.12, diketahui bahwa nilai *factor loading* untuk seluruh indikator *Self Efficacy* lebih tinggi dari 0,4 sehingga tidak perlu dilakukan penghilangan indikator.

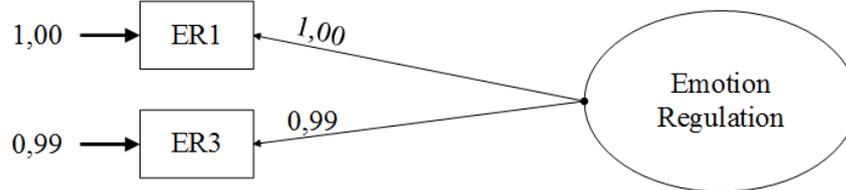
**f. Hubungan Variabel Emotion Regulation dan Indikatornya**

*Emotion Regulation* adalah suatu keyakinan bahwa seseorang dapat memecahkan masalah serta mencapai kesuksesan. Variabel ini memiliki total tiga indikator untuk mengukur *Emotion Regulation* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode ER1 yang berisi pernyataan “saya memilih menenangkan diri sejenak saat merasa stress”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode ER2 dengan pernyataan “kegagalan membuat saya untuk terus semangat mencoba hingga berhasil”. Gambar 4.13 adalah bagan hubungan antara variabel *Emotion Regulation* dengan indikatornya.



Gambar 4. 13 Hubungan Variabel *Emotion Regulation* dan Indikatornya Sebelum Reduksi

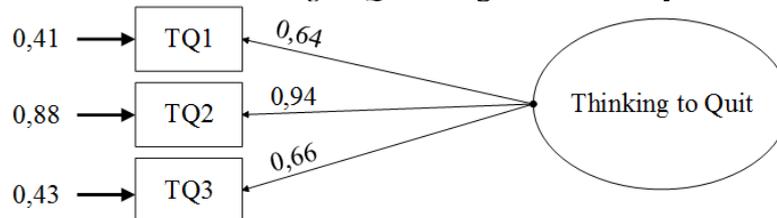
Dari gambar 4.13 diketahui bahwa terdapat satu indikator yang memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,4. Oleh karena itu, peneliti harus menghilangkan indikator dengan kode ER2 yang berisi pernyataan “kegagalan membuat saya untuk terus semangat mencoba hingga berhasil” karena memiliki nilai *factor loading* sebesar 0,25. Pengurangan dua indikator dalam variabel *Emotion Regulation* ini ditunjukkan pada gambar 4.14 berikut ini.



Gambar 4. 14 Hubungan Variabel *Emotion Regulation* dan Indikatornya Setelah Reduksi

**g. Hubungan Variabel *Thinking to Quit* dan Indikatornya**

*Thinking to Quit* adalah adanya pemikiran seorang karyawan untuk keluar dan tidak bertahan dengan perusahaan. Variabel ini memiliki total tiga indikator untuk mengukur *Thinking to Quit* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode TQ2 yang berisi pernyataan “saya berpikir untuk tidak bertahan dengan perusahaan”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode TQ1 dengan pernyataan “saya berpikir untuk keluar dari perusahaan”. Gambar 4.15 adalah bagan hubungan antara variabel *Thinking to Quit* dengan indikatornya.

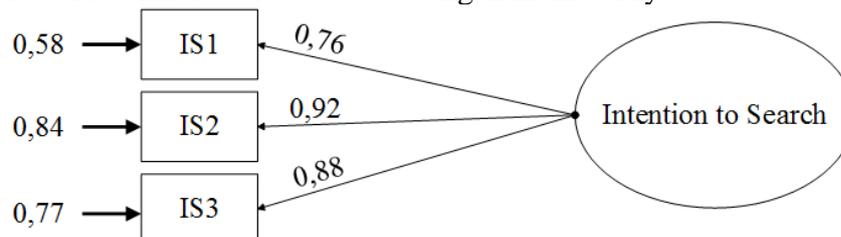


Gambar 4. 15 Hubungan Variabel *Thinking to Quit* dan Indikatornya

Pada gambar 4.15, diketahui bahwa nilai *factor loading* untuk seluruh indikator *Thinking to Quit* lebih tinggi dari 0,4 sehingga tidak perlu dilakukan penghilangan indikator.

**h. Hubungan Variabel *Intention to Search* dan Indikatornya**

*Intention to Search* adalah adalah sikap seorang karyawan untuk mencari alternatif bekerja di perusahaan lain. Variabel ini memiliki total tiga indikator untuk mengukur *Intention to Search* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode IS2 yang berisi pernyataan “saya mencari lowongan pekerjaan melalui situs umum seperti website, koran, atau aplikasi”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode IS1 dengan pernyataan “saya mencari alternatif perusahaan lain dengan menghubungi teman dan kerabat”. Gambar 4.16 adalah bagan hubungan antara variabel *Intention to Search* dengan indikatornya.

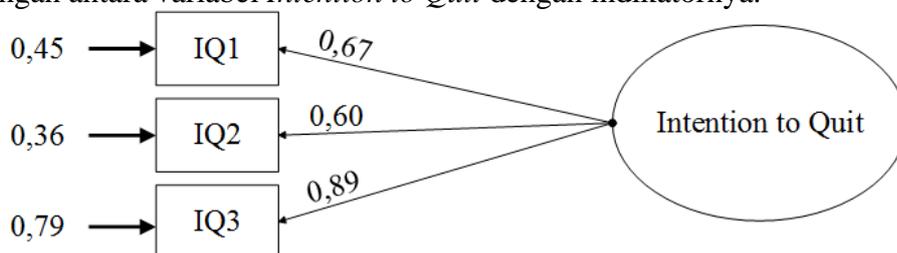


Gambar 4. 16 Hubungan Variabel *Intention to Search* dan Indikatornya

Pada gambar 4.16, diketahui bahwa nilai *factor loading* untuk seluruh indikator *Intention to Search* lebih tinggi dari 0,4 sehingga tidak perlu dilakukan penghilangan indikator.

**i. Hubungan Variabel *Intention to Quit* dan Indikatornya**

*Intention to Quit* adalah sikap seorang karyawan yang menunjukkan indikasi untuk keluar dari perusahaan. Variabel ini memiliki total tiga indikator untuk mengukur *Intention to Quit* pada setiap responden. Nilai *factor loading* tertinggi terletak pada indikator dengan kode IQ3 yang berisi pernyataan “saya berniat untuk keluar dari perusahaan karena beban kerja yang tinggi”. Sedangkan nilai *factor loading* terendah terletak pada indikator dengan kode IQ2 dengan pernyataan “saya sering membatalkan pekerjaan penting”. Gambar 4.17 adalah bagan hubungan antara variabel *Intention to Quit* dengan indikatornya.



Gambar 4. 17 Hubungan Variabel *Intention to Quit* dan Indikatornya

Pada gambar 4.17, diketahui bahwa nilai *factor loading* untuk seluruh indikator *Intention to Quit* lebih tinggi dari 0,4 sehingga tidak perlu dilakukan penghilangan indikator.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Setelah Reduksi Indikator

Indikator	Factor Loading	AVE	CR	CA
<b>Nilai Cut-off</b>	<b>≥0,4</b>	<b>≥0,4</b>	<b>≥0,6</b>	<b>≥0,7</b>
<b>Emotional Exhaustion</b>		<b>0,500217</b>	<b>0,823530</b>	<b>0,761</b>
EE1	0,65			
EE2	0,83			
EE5	1,05			
EE6	0,50			
EE8	0,53			
<b>Depersonalization</b>		<b>0,499053</b>	<b>0,825780</b>	<b>0,829</b>
DP1	0,47			
DP2	0,73			
DP3	0,94			
DP4	0,64			
DP5	0,85			
<b>Personal Accomplishment</b>		<b>0,49981</b>	<b>0,784817</b>	<b>0,810</b>
PA2	1			
PA4	0,65			
PA5	0,56			
PA6	0,45			

Indikator	Factor Loading	AVE	CR	CA
<b>Optimism</b>		<b>0,499199</b>	<b>0,748046</b>	<b>0,776</b>
OP1	0,66			
OP2	0,77			
OP3	0,81			
<b>Self Efficacy</b>		<b>0,49944</b>	<b>0,744796</b>	<b>0,742</b>
SE1	0,59			
SE2	0,67			
SE3	0,86			
<b>Emotion Regulation</b>		<b>0,49875</b>	<b>0,6656</b>	<b>0,963</b>
ER1	1			
ER3	0,99			
<b>Thinking to Quitting</b>		<b>0,501275</b>	<b>0,744716</b>	<b>0,785</b>
TQ1	0,64			
TQ2	0,94			
TQ3	0,66			
<b>Intention to Search</b>		<b>0,500957</b>	<b>0,749531</b>	<b>0,875</b>
IS1	0,76			
IS2	0,92			
IS3	0,88			
<b>Intention to Quit</b>		<b>0,500156</b>	<b>0,744637</b>	<b>0,748</b>
IQ1	0,67			
IQ2	0,60			
IQ3	0,89			

Reduksi atau penghilangan indikator dilakukan pada indikator yang memiliki nilai *factor loading* dibawah nilai *cut-off* AVE yaitu dibawah 0,4. Setelah indikator direduksi atau dihilangkan, peneliti melakukan estimasi ulang nilai *factor loading* dan *Cronbach's Alpha* (CA) dan menghitung ulang nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan nilai *Composite Reliability* (CR). Hasil estimasi dan penghitungan ulang ditunjukkan pada tabel 4.11 dimana didalam tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah valid dan reliabel dan data dapat digunakan untuk uji selanjutnya.

#### 4.4.2 Model Struktural

Tahap kedua dalam metode penelitian SEM adalah membuat dan mengestimasi model struktural untuk melihat bobot pengaruh antara variabel *Emotional Exhaustion* (EE), *Depersonalization* (DP), *Personal Accomplishment* (PA), *Resilience* (RE), dan *Turnover Intention* (TI). Model struktural penelitian dapat dilihat pada lampiran 4.

##### 1. Hasil Uji Goodness-of-Fit

Model struktural yang telah dibuat kemudian diestimasi menggunakan *software* IBM SPSS AMOS 26 untuk diuji *goodness-of-fit*nya. Suatu model struktural harus memenuhi minimal tiga aspek secara keseluruhan dari *goodness-of-fit* sebelum lanjut ke tahap uji hipotesis. Hasil dari uji *goodness-of-fit* ini akan menunjukkan apakah suatu model struktural yang dibuat layak untuk digunakan. Hasil uji *goodness-of-fit* ditunjukkan pada tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Goodness-of-Fit

No	Pengukuran Goodness of Fit	Nilai Cut-off	Nilai	Keterangan
<b>Absolute Fit Indices</b>				
1	CMIN/DF	1 - 3	9,542	Tidak fit
2	GFI	$\geq 0,90$	0,704	Tidak fit
3	AGFI	$\geq 0,90$	0,511	Tidak fit
4	RMR	$\leq 0,08$	0,077	Fit
5	RMSEA	0 - 1	0,208	Fit
<b>Incremental Fit Indices</b>				
6	NFI	$\geq 0,90$	0,725	Tidak fit
7	CFI	$\geq 0,90$	0,742	Tidak fit
8	TLI	$\geq 0,90$	0,615	Tidak fit
9	IFI	$\geq 0,90$	0,746	Tidak fit
<b>Parsimony Fit Indices</b>				
10	PNFI	0,6 - 1	0,484	Tidak fit
11	PGFI	0,5 - 1	0,526	Fit

Hasil uji *goodness-of-fit* yang ditampilkan pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa terdapat tiga aspek yang telah melebihi nilai *cut-off* yaitu nilai RMR, RMSEA, dan PGFI. Model struktural ini dinyatakan dapat digunakan untuk tahap metode SEM berikutnya, yaitu uji hipotesis karena model struktural ini telah melebihi nilai *cut-off* dari tiga aspek (Ferdinand, 2002).

## 2. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam metode SEM dapat dilakukan setelah model struktural dinyatakan fit dan layak digunakan. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *software* IBM SPSS AMOS 26 versi terbaru. Dasar pengambilan keputusan dalam uji hipotesis adalah dengan memperhatikan nilai *standardized regression weight* yang menunjukkan bobot hubungan antar variabel. Suatu hipotesis dapat dinyatakan diterima apabila nilai *standardized regression weight*nya menunjukkan angka positif dimana hal tersebut menandakan adanya hubungan positif antar variabel yang diuji. Apabila nilai *standardized regression weight* menunjukkan angka negatif, maka hipotesis penelitian dinyatakan ditolak. Hasil uji hipotesis pada penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4. 13 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Standardized Regression Weight	P-Value	Keterangan	Keputusan
H1	Emotional Exhaustion berpengaruh positif terhadap Turnover Intention	0,512	***	Signifikan	Diterima
H2	Depersonalization berpengaruh positif terhadap Turnover Intention	-0,806	0,011	Tidak Signifikan	Ditolak

H3	Personal Accomplishment berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention	-0,104	0,621	Tidak Signifikan	Diterima
H4	Resilience berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention	-0,149	0,701	Tidak Signifikan	Diterima

Berdasarkan tabel 4.13, dapat diketahui bahwa dari total empat hipotesis, terdapat tiga hipotesis yang dinyatakan diterima yaitu H1, H3, dan H4. Sedangkan satu hipotesis sisanya, yaitu H2 dinyatakan ditolak karena memiliki nilai *standardized regression weight* negatif dimana nilai ini berkebalikan dengan hipotesis penelitian yang menyatakan hubungan positif. Hasil hipotesis dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

**Hipotesis 1 : *Emotional Exhaustion* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* – Diterima**

Data penelitian yang diolah menggunakan metode analisis SEM menunjukkan nilai *standardized regression weight* yang positif yaitu sebesar 0,512 yang artinya variabel *Emotional Exhaustion* berpengaruh positif terhadap variabel *Turnover Intention*. Nilai *standardized regression weight* ini menunjukkan bahwa semakin karyawan bank merasa kelelahan secara emosional, maka semakin meningkat pula *Turnover Intention* atau keinginan untuk keluar dari perusahaan pada diri karyawan.

Hasil hipotesis pertama pada penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Schiffinger dan Braun (2019), dimana peneliti terdahulu menyatakan bahwa semakin tinggi *Emotional Exhaustion* maka semakin tinggi pula *Turnover Intention* pada pramugari maskapai penerbangan. Hal ini membuktikan bahwa tidak ada perbedaan pada penelitian yang dilakukan pada karyawan bank dan pramugari maskapai penerbangan, begitu pula kemungkinannya dengan karyawan perusahaan penyedia jasa lainnya. Menurut Schiffinger dan Braun (2019), waktu istirahat yang sesuai dengan preferensi karyawan dan tidak merasa terlalu terburu-buru selama bekerja dapat memitigasi *Emotional Exhaustion* secara signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa *Emotional Exhaustion* dan *Turnover Intention* pada karyawan dapat dipengaruhi dan dikelola dengan baik oleh manajemen perusahaan.

**Hipotesis 2 : *Depersonalization* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* – Ditolak**

Data penelitian yang diolah menggunakan metode analisis SEM menunjukkan nilai *standardized regression weight* yang positif yaitu sebesar -0,806 yang artinya variabel *Depersonalization* berpengaruh negatif terhadap variabel *Turnover Intention* sehingga hipotesis ini ditolak. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elci dan Karabay (2018) bahwa depersonalisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan yang bekerja di sektor kesehatan.

Hasil hipotesis kedua dalam penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Kadek et. al (2018), dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa depersonalisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada perawat karena pembentukan depersonalisasi disebabkan oleh karakteristik dari individu itu sendiri, nilai pribadi, dan lingkungan hidup individu, bukan disebabkan oleh lingkungan atau tempat bekerja dan beban pekerjaan. Hal ini juga membuktikan bahwa tidak ada perbedaan pada

penelitian yang dilakukan pada karyawan bank dan perawat di rumah sakit, begitu pula kemungkinannya dengan karyawan perusahaan penyedia jasa lainnya.

**Hipotesis 3 : *Personal Accomplishment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* – Diterima**

Data penelitian yang diolah menggunakan metode analisis SEM menunjukkan nilai *standardized regression weight* yang positif yaitu sebesar -0,104 yang artinya variabel *Personal Accomplishment* berpengaruh negatif terhadap variabel *Turnover Intention* sehingga H3 diterima. Hasil hipotesis keempat pada penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee (2019), yang menunjukkan bahwa pencapaian diri yang rendah yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* secara positif dan signifikan pada guru dikarenakan guru cenderung menekan emosi negatif dan memalsukan tampilan emosi positif saat sedang mengajar siswa, yang pada akhirnya memunculkan niat untuk meninggalkan profesi guru. Hal ini membuktikan bahwa tidak ada perbedaan pada penelitian yang dilakukan pada karyawan bank dan guru, begitu pula kemungkinannya dengan karyawan perusahaan penyedia jasa lainnya

**Hipotesis 4 : *Resilience* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* – Diterima**

Data penelitian yang diolah menggunakan metode analisis SEM menunjukkan nilai *standardized regression weight* yang negatif yaitu -0,149 yang artinya variabel *Resilience* berpengaruh negatif terhadap variabel *Turnover Intention* sehingga H4 diterima. Nilai *standardized regression weight* ini menunjukkan bahwa kenaikan tingkat resiliensi pada karyawan justru membuat *Turnover Intention* karyawan semakin menurun.

Hasil hipotesis keempat pada penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Xuewen Zhang et al (2020), yang menunjukkan bahwa resiliensi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada dokter pedesaan dikarenakan stres kerja, intensitas kerja, trauma kerja, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi resiliensi mereka lebih rendah dibandingkan dengan dokter yang bekerja di rumah sakit besar. Hal ini membuktikan bahwa tidak ada perbedaan pada penelitian yang dilakukan pada karyawan bank dan dokter pedesaan, begitu pula kemungkinannya dengan karyawan perusahaan penyedia jasa lainnya.

#### **4.5 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti membuat implikasi manajerial yang bermanfaat dan dapat dijadikan acuan bagi perusahaan bank di Indonesia untuk mencegah tingginya angka *turnover* karyawan di perusahaan mereka. Implikasi manajerial ini dikategorikan berdasarkan analisis deskriptif dan analisis SEM yang telah dilakukan dalam penelitian ini dan dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4. 14 Implikasi Manajerial

Metode Penelitian	Temuan	Tujuan	Implikasi Manajerial
SEM	<i>Emotional Exhaustion</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i>	Mengelola beban kerja karyawan dan memperhatikan kesehatan fisik maupun kesehatan psikologis karyawan	Perusahaan hendaknya tidak membebankan pekerjaan kepada karyawan di hari libur maupun di hari cuti karyawan dan membiarkan karyawan untuk beristirahat sesuai hari libur maupun diluar jam kerja.
			Kondisi kesehatan fisik juga dapat mempengaruhi kesehatan psikologis seorang karyawan. Oleh karena itu, meskipun karyawan memiliki masalah secara psikologis, perusahaan diharapkan juga memperhatikan kesehatan fisik karyawan dengan menyediakan fasilitas olahraga seperti ruangan maupun pelatihan fitness, menyelenggarakan acara jalan santai, dan memberikan pilihan makanan yang bergizi di kantin perusahaan.
			Para pimpinan perusahaan juga diharapkan untuk mempromosikan prinsip work-life balance untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan personal dan profesionalitas karyawan di jam kerja. Karyawan akan merasa nyaman untuk menerapkan <i>work-life balance</i> ketika melihat para atasannya juga melakukan hal yang sama.
SEM	<i>Personal Accomplishment</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	Membantu karyawan untuk mengembangkan diri sehingga dapat membuat pencapaian membanggakan dalam pekerjaannya	Pimpinan perusahaan hendaknya memberikan penghargaan atas hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan, memotivasi karyawan untuk membuat kemajuan dan perkembangan diri dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan dan mengembangkan ide karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Metode Penelitian	Temuan	Tujuan	Implikasi Manajerial
			<p>Perusahaan dapat memberikan pendidikan atau pelatihan pengembangan diri dan kemampuan karyawan secara berkala untuk meningkatkan kualifikasi karyawan.</p> <p>Atasan atau pimpinan perusahaan diharapkan tidak mendiskriminasi atau memberikan perlakuan negatif terhadap karyawan yang memang belum mampu membuat pencapaian bagi dirinya maupun perusahaan agar tidak menghancurkan motivasi karyawan untuk mengembangkan diri maupun berusaha membuat pencapaian dalam pekerjaannya.</p>
SEM	<p><i>Resilience</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i></p>	<p>Membangun sisi pertahanan diri para karyawan bank untuk mengurangi maupun mencegah tingginya tingkat <i>turnover</i> karyawan</p>	<p>Perusahaan dapat memberikan konseling kepada karyawannya dengan tujuan agar karyawan memiliki daya tahan terhadap stres dan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengatasi maupun mengelola stres.</p> <p>Perusahaan dapat membuat pelatihan resiliensi untuk membangun pertahanan mental para karyawan dengan melibatkan variabel-variabel resiliensi yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu aspek optimisme, efikasi diri, dan regulasi emosi.</p> <p>Perusahaan diharapkan memantau pertahanan diri karyawan setelah dilakukan konseling dan pelatihan pertahanan diri, serta mengevaluasi apakah program konseling dan pelatihan pertahanan diri tersebut mampu menghasilkan perubahan yang positif pada karyawan.</p>

Tabel 4.14 adalah implikasi manajerial yang dirancang oleh peneliti berdasarkan hasil dari penelitian. Implikasi manajerial ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi kepada perusahaan bank di Indonesia agar dapat lebih memperhatikan dan meningkatkan ketahanan karyawan dari sisi psikologis dalam menghadapi beban kerja yang diberikan. Implikasi manajerial tersebut dijabarkan sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil temuan *Emotional Exhaustion* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, dengan ini perusahaan hendaknya tidak membebaskan pekerjaan kepada karyawan di hari libur maupun di hari cuti karyawan dan membiarkan karyawan untuk beristirahat sesuai hari libur maupun diluar jam kerja. Hal ini dilakukan agar karyawan memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan melakukan hal-hal yang dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan stres akibat bekerja. Kondisi pandemi yang membuat tingkat beban kerja *frontliner* perusahaan bank berkurang dan terciptanya banyak waktu luang juga dapat dimanfaatkan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan diri dan bimbingan konseling karyawan.
2. Berdasarkan hasil temuan *Emotional Exhaustion* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, perusahaan diharapkan juga memperhatikan kesehatan fisik karyawan dengan menyediakan fasilitas olahraga seperti ruangan maupun pelatihan fitness, menyelenggarakan acara jalan santai, dan memberikan pilihan makanan yang bergizi di kantin perusahaan. Hal ini penting untuk dilakukan karena kondisi kesehatan fisik juga dapat mempengaruhi kesehatan psikologis seorang karyawan, terutama disaat pandemi covid saat ini dimana karyawan sangat rawan tertular covid dari nasabah, khususnya bagi para *frontliner*.
3. Berdasarkan hasil temuan *Emotional Exhaustion* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, para pimpinan perusahaan juga diharapkan untuk mempromosikan prinsip *work-life balance* untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan personal dan profesionalitas karyawan di jam kerja. Karyawan akan merasa nyaman untuk menerapkan *work-life balance* ketika melihat para atasannya juga melakukan hal yang sama. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat tetap menjalankan hobi maupun kehidupan pribadinya dengan kerabat dan keluarga sehingga karyawan juga dapat meningkatkan kemampuan bersosialisasinya.
4. Berdasarkan hasil temuan *Personal Accomplishment* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, pimpinan perusahaan hendaknya memberikan penghargaan atas hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan, memotivasi karyawan untuk membuat kemajuan dan perkembangan diri dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan dan mengembangkan ide karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini akan sangat berpengaruh ketika berkurangnya nasabah secara drastis di masa pandemi dan ketika karyawan merasa dirinya tidak cukup membuat banyak pencapaian untuk dirinya maupun perusahaan.
5. Berdasarkan hasil temuan *Personal Accomplishment* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, perusahaan dapat memberikan pendidikan atau pelatihan pengembangan diri dan kemampuan karyawan sesuai dengan bidang dan divisi masing-masing secara berkala untuk meningkatkan kualifikasi karyawan. Hal ini juga dapat dilakukan untuk memanfaatkan waktu luang yang ada akibat kemungkinan terjadinya penurunan jumlah nasabah di masa pandemi covid.
6. Berdasarkan hasil temuan *Personal Accomplishment* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, dengan ini atasan atau pimpinan perusahaan diharapkan tidak mendiskriminasi atau memberikan perlakuan

negatif terhadap karyawan yang memang belum mampu membuat pencapaian bagi dirinya maupun perusahaan agar tidak menghancurkan motivasi karyawan untuk mengembangkan diri maupun berusaha membuat pencapaian dalam pekerjaannya.

7. Berdasarkan hasil temuan *Resilience* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, perusahaan dapat memberikan konseling kepada karyawannya dengan tujuan agar karyawan memiliki daya tahan terhadap stres dan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengatasi maupun mengelola stres. Perusahaan dapat bekerjasama dengan psikolog dan membuat jadwal konseling untuk setiap karyawan yang dilakukan secara tertutup.
8. Berdasarkan hasil temuan *Resilience* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, perusahaan dapat membuat pelatihan resiliensi untuk membangun pertahanan mental para karyawan dengan melibatkan variabel-variabel resiliensi yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu aspek optimisme, efikasi diri, dan regulasi emosi.
9. Berdasarkan hasil temuan *Resilience* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan generasi milenial, perusahaan diharapkan memantau pertahanan diri karyawan setelah dilakukan konseling dan pelatihan pertahanan diri, serta mengevaluasi apakah program konseling dan pelatihan pertahanan diri tersebut mampu menghasilkan perubahan yang positif pada karyawan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil yang telah didapatkan pada bagian pengumpulan dan pengolahan data untuk yang berguna untuk menjawab tujuan dari penelitian ini. Bab ini juga memuat tentang saran untuk penelitian selanjutnya.

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan pada bab analisis dan diskusi, berikut ini dipaparkan kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian yang dibagi menjadi beberapa poin sebagai garis besar dalam penelitian ini.

1. Dari total 4 hipotesis, terdapat 3 variabel yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *Turnover Intention*. Hipotesis yang diterima adalah hipotesis pertama (H1) yaitu *Emotional Exhaustion* dapat mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial di perusahaan bank yang tersebar di seluruh Indonesia. Begitu pula dengan hipotesis ketiga penelitian (H3) yang dinyatakan diterima, yaitu *Personal Accomplishment* tidak mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial di perusahaan bank. Kemudian hipotesis keempat penelitian (H4) juga dinyatakan diterima, yaitu yang menunjukkan bahwa *Resilience* tidak mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan generasi milenial pada perusahaan bank di Indonesia. Sedangkan hipotesis yang ditolak adalah hipotesis kedua penelitian (H2), yaitu *Depersonalization* tidak mempengaruhi *Turnover Intention* pada karyawan generasi milenial di perusahaan bank di Indonesia.
2. Perusahaan bank di Indonesia perlu lebih memperhatikan aspek psikologis untuk menurunkan maupun mencegah *Turnover Intention* dengan menerapkan program manajemen stres pada karyawan generasi milenial. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada implikasi manajerial yang telah dirancang oleh peneliti.

### 5.2 Saran

Subbab ini berisi mengenai pemaparan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya yang memiliki topik penelitian yang mirip dengan penelitian ini.

#### 5.5.1 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang pertama adalah pengumpulan data kuesioner yang keseluruhan dilakukan secara *online* karena pandemi covid. Yang kedua adalah penelitian ini meneliti variabel *Job Burnout*, *Resilience*, dan *Turnover Intention*. Ketiga, responden dalam penelitian ini adalah karyawan bank generasi milenial, yaitu responden dengan kelahiran tahun 1986 hingga tahun 2000 yang menduduki posisi *frontliner* hingga manajer dalam perusahaan bank. Dan yang terakhir, sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 200 sampel.

#### 5.5.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya yang mirip dengan penelitian ini adalah

1. Memperluas kriteria usia responden sehingga posisi jabatan kerja yang dapat dianalisis lebih beragam.
2. Penelitian yang selanjutnya dapat meneliti variabel lain atau mengkombinasikan variabel penelitian saat ini dengan variabel baru yang merupakan suatu fenomena yang sedang terjadi pada saat penelitian selanjutnya dilakukan.
3. Penelitian yang selanjutnya dapat memperluas jumlah sampel yang diteliti dan melakukan penyebaran kuesioner secara *online* maupun memberikan kuesioner secara tatap muka langsung kepada responden.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aghei, N., Moshiri, K., & Shahrbanian, S. (2012). Relationship between Organizational Justice and Intention to Leave in Employees of Sport and Youth Head Office of Tehran. *European Journal of Experimental Biology*, 1564-1570.
- Agyemang, C. B., Asamoah, E. S., & Puni, A. (2016). International Journal of Business and Social Science Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovate Research & Development*, 1-7.
- Ainiyah, N. (2016). The Classical Assumption Test to Driving Factors of Land Cover Change in the Development Region of Northern Part of West Java. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 205-210.
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management Vol. 10, No. 12*.
- Allen, D. G., Hancock, J. I., & Soelberg, C. (2017). Collective Turnover: An Expanded Meta-Analytic Exploration and Comparison. *Human Resource Management Review*, 61-86.
- Amakyewa, E., & Korankye, B. (2021). Exploring the Impact of Emotional and Spiritual Intelligence on Job Satisfaction and Turnover Intention: Evidence from Mobile Telecommunication Companies in Ghana. *Journal of Management Vol.4 No.1*, 31-46.
- Amigo, I., Asensio, E., Ledesma, J. A., Menendez, I., & Redondo, S. (2014). Working in Direct Contact with the Public as A Predictor of Burnout in the Banking Sector. *Psicothema*, 222-226.
- Andres, F.-L., Georgio, G., Joaquim, S., & Johanna, T. (2009). Does Burnout Predict Changes in Pain Experiences among Women Living in Sweden: A Longitudinal Study. *Stress and Health Stress*, 297-311.
- Arulrajah, A. A., & Azharudeen, N. (2018). The Relationships among Emotional Demand, Job Demand, Emotional Exhaustion and Turnover Intention. *International Business Research; Vol. 11, No. 11*, 8-18.
- Asmundson, G., Taylor, S., & Wald, J. (2006). *Literature review of concepts: psychological resiliency*. Toronto: Defence R&D Canada.
- Astini, R., & Sulistiyowati, I. (2015). PENGARUH DESTINATION IMAGE, TRAVEL MOTIVATION, DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PENGUNJUNG (STUDI KASUS PADA WISATAWAN NUSANTARA MUSLIM DI PANTAI CARITA PANDEGLANG BANTEN). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.
- Austin, J., & MacCallum, R. (2000). Application of Structural Equation Modeling in Psychological Research. *Annual Review Psychology*, 201-226.
- Ayoun, B., Chen, H., & Eyoun, K. (2018). Work-Family Conflict and Turnover Intentions: A Study Comparing China and U.S. Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 247-269.
- Bashir, A., & Durrani, F. (2014). A study on Determinants of Turnover Intention in Pakistan. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(3), 415-432.
- Batcheller, J., & Rushton, C. (2015). Burnout and resilience among nurses practicing in high-intensity settings. *American Journal Critical Care*.
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *International Journal of Research in Business Studies and Management Vol.5 Issue 7*, 23-31.
- Berger, E., & Herrman, H. (2011). What Is Resilience. *La Revue canadienne de psychiatrie*, vol 56, no 5, 258-265.

- Bianchi, R. (2018). Burnout is More Strongly Linked to Neuroticism than to Work-Contextualized Factors. *Psychiatry Research*, 901-905.
- Biswakarma, G. (2016). Organizational Career Growth and Employees' Turnover Intentions: An Empirical Evidence from Nepalese Private Commercial Bank. *International Academic Journal of Organizational Behaviour and Human Resource Management Vol.3 No.2*, 10-26.
- Brown, T. (2013). Confirmatory Factor Analysis. *Center for Anxiety and Related Disorders*, 1-38.
- Choi, Y. G. (2019). A Study on the Characteristics of Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) of Workers in One Electronics Company. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 1-16.
- Choong, Y.-O. (2013). Impacts of demographic antecedents Toward Turnover Intention amongst Academic Staff in Malaysian Private Universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 46-54.
- Cicchetti, D., & Luthar, S. (2000). The construct of resilience: implications for intervention and social policy. *Dev Psychopatho*, 857-885.
- Cicchetti, D., & Curtis, W. (2006). *The developing brain and neural plasticity: implications for normality, psychopathology, and resilience*. New York: Wiley.
- Duli, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar untuk Penulisan Skripsi & Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Deepublish.
- Elci, M., Karabay, M. E., & Yildiz, B. (2018). How Burnout Affects Turnover Intention: The Conditional Effects of Subjective Vitality and Supervisor Support. *International Journal of Organizational Leadership*, 47-60.
- Ferdinand, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen Edisi 3*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Folke, C. (2016). Resilience. *Ecology and Society*.
- Giao, H., Huan, D., Quan, T., Tushar, H., & Vuong, B. (2020). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Bank Industry of Vietnam. *Sustainability*, 1-25.
- Ginting, D. (2009). Structural Equation Model (SEM). *Media Informatika, Vol.8 No.3*, 121-134.
- Gomez, G., Llamazares, S., & Alonso, S. (2018). Factorial Validity of the Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS) in A Sample of Spanish Social Workers. *Journal of Social Service Research*, 1-13.
- Haggalla, K., & Jayatilake, L. (2017). Study on Organizational Culture and Turnover Intention in International Information Technology Firms in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*.
- Hair, J. F. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective 7th Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hajihashemi, S., Hasanpoor, E., Kakemam, E., & Sokhanvar, M. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: A Survey on Hospital Nurses. *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, 358-362.
- Hasmarini, D. P. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 99-118.
- Hassan, R. (2014). Factors Influencing Turnover Intention among Technical Employees in Information Technology Organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*, 120-137.

- Hausknecht, J. P., Heavey, A. L., & Holwerda, J. A. (2013). Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 412-453.
- Heng, T. N., Khin, E. W., & Kwai, F. C. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 56-63.
- Indonesia, I. B. (2013). *Memahami Bisnis Bank*. Jakarta: Gramedia.
- Iravo, M. A., Namusonge, G., & Ng'ethe, J. M. (2012). Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 297-302.
- Jackson, S., & Maslach, C. (1980). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.2, 99-113.
- Jha, S. (2009). Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review. *Management Today*, Vol. 9, No. 2, 26-33.
- Kartono. (2018). Job Burnout: A Mediation Between Emotional Intelligence and Turnover Intention. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 109-121.
- Kasenda, R. (2013). Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. *Jurnal EMBA*, 853-859.
- Kim, J. J. (2013). Understanding Resilience. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 1-15.
- Kumpfer, K. L. (1999). *Factors and Processes Contributing to Resilience*. New York: Kluwer Academic/Pienum Publishers.
- Leiter, M., & Maslach, C. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual 3rd Edition*. California: Consulting Psychologists Press.
- Leiter, M., & Maslach, C. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 296-300.
- Lin, C.-P., Mahatma, F., & Tsai, Y.-H. (2017). Understanding Turnover Intention in Cross-Country Business Management. *Personnel Review*, 1-45.
- Linley, P., & Joseph, S. (2006). Growth following adversity: theoretical perspective and implications for clinical practice. *Clinical Psychology Review*, 1041-1053.
- Loanata, T. (2016). Pengaruh Trust dan Perceived Risk pada Intention To Use Menggunakan Technology Acceptance Model (Studi Kasus Pada Situs E-Commerce Traveloka). *JUI SI*, Vol. 02, No. 01, 64-73.
- Long, C., & Ismail, W. K. (2012). Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Science*, 575-581.
- Lubbadeh, T. (2020). Job Burnout: A General Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 7-15.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation 6th Edition*. Pearson Education.
- Maria, R. A., Pamela, P., & Steven, S. (2006). *Stress and Quality of Working Life: Current Perspective in Occupational Health*. Portuguese: Information Age Publishing.
- Maslach, C. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 103-111.
- Matos, P., & Neushotz, L. (2010). An exploratory study of resilience and job satisfaction among psychiatric nurses working in inpatient units. *International Journal Mental Health Nursery*.
- Maulina, A. R. (2021). Pengaruh Work Overload dan Perceived Organizational Support dengan Job Stress Pegawai Bank di Masa Pandemi. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental*, 797-809.

- Min, H., & Park, J. (2020). Turnover Intention in the Hospitality Industry: A Meta-Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 1-11.
- Nemoto. (2014). Developing Likert-Scale Questionnaires. *JALT2013 Conference Proceedings*, 1-8.
- Nugroho, E. (2018). *Prinsip-Prinsip Menyusun Kuesioner*. Malang: UB Press.
- Nurwahidah. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Bank Syariah: Peran Turnover Intention sebagai Variabel Intervening. *Journal of Economics and Business*, 295-302.
- Reskantika, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 195-202.
- Safitri, C. M. (2021). Keterkaitan Antara Job Insecurity dan Perceived Organizational Support dengan Job Burnout di Masa Pandemi. *Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 18-37.
- Santoso, S. (2018). *Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 24*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D 16th Edition*. Bandung: Alfabeta.
- Talumepa, M. Y. (2017). Analisis Debit Banjir dan Tinggi Muka Air Sungai Sangkub Kabupaten Bolaan Mongondow Utara. *Jurnal Sipil Statik Vol.5 No.10*, 699-710.
- Troyan, P., & HF, H. (2008). Professional resilience in baccalaureate prepared acute care nurses. *FIRST STEPS Nursery Education Perspection*.
- Tully, N. P. (2021). Pengaruh Manajemen Diri Terhadap Burnout Pada Karyawan Marketing Funding Bank Sinarmas di Kota Ternate. *Psikopedia Vol. 2 No.1*, 55-64.
- Wasposito, A. A. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Unitex di Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia(JRMSI)*, 97-115.
- Wu, F. (2020). The Relationship Between Job Stress and Job Burnout: The Mediating Effects of Perceived Social Support and Job Satisfaction. *Psychology, Health & Medicine*, 1-8.
- Yusefi, A. R. (2021). Job Burnout Status and Its Relationship with Resilience Level of Healthcare Workers During Covid-19 Pandemic: A Case of Southern Iran. *Iranian Journal of Health Science*, 1-11.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Kuesioner

### Pengaruh Job Burnout dan Resilience Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Bank di Indonesia

Perkenalkan saya Luthfia Zahra Yasmin, Mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Saat ini saya sedang dalam proses pengerjaan skripsi yang berjudul "Analisis Pengaruh Job Burnout dan Resilience Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Bank di Indonesia".

Apabila Bapak dan Ibu berusia mulai dari 21 tahun hingga 35 tahun di tahun 2021 dan bekerja di bank, maka partisipasi Bapak dan Ibu akan sangat membantu saya menentukan keberhasilan penelitian ini. Oleh karena itu, diharapkan Bapak/Ibu menjawab sesuai dengan kondisi yang sedang dialami. Semua data yang terkumpul hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian atau publikasi ilmiah sesuai dengan standar etik penelitian. Data akan disajikan secara agregat yaitu tanpa mencantumkan nama Bapak/Ibu, sehingga data tersebut akan tersaji dalam bentuk keseluruhan dan bukan data individu yang Bapak/Ibu berikan.

Petunjuk Pengisian :

Bapak dan Ibu hanya perlu memilih satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Bapak dan Ibu pada setiap pernyataan yang diberikan. Besar harapan agar Bapak dan Ibu mengisi semua pernyataan tanpa melewati jawaban dari setiap pernyataan yang diberikan. Tidak

jawaban dari setiap pernyataan yang diberikan. Tidak ada jawaban benar atau salah, semua jawaban adalah benar selama itu sudah menggambarkan Bapak dan Ibu, maka bebas menentukan jawaban yang paling sesuai dengan Bapak dan Ibu.

Atas ketersediaan dan dukungan Bapak dan Ibu dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Setelah bagian Lanjutkan ke bagian berikut

1

### Screening dan Demografi Responden

Deskripsi (opsional)

Jenis Kelamin \*

Laki-Laki

Perempuan

Usia \*

21-25

26-30

31-35

Jabatan \*

Teks jawaban singkat

Lama bekerja \*

<5 Tahun

>5 Tahun

Nomor Hp (Untuk reward OVO) \*

Teks jawaban singkat

### Job Burnout

Job burnout adalah respons berkepanjangan terhadap stres kerja yang dilakukan oleh para profesional dari berbagai bidang yang bekerja dalam kontak langsung dengan penerima jasa.

Petunjuk Pengisian :

Kuesioner ini terdiri dari berbagai pernyataan yang mungkin sesuai dengan pengalaman Bapak dan Ibu yang menghadapi situasi sehari-hari di lingkungan pekerjaan. Terdapat 7 pilihan jawaban yang disediakan untuk setiap pernyataan yang harus dijawab, yaitu :

0 : Tidak pernah  
1 : Beberapa kali dalam setahun  
2 : Sebulan sekali  
3 : Beberapa kali dalam sebulan  
4 : Seminggu sekali  
5 : Beberapa kali dalam seminggu  
6 : Setiap hari

Saya merasa terkuras secara emosional karena pekerjaan saya \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa kehabisan tenaga di penghujung hari kerja \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa lelah karena pekerjaan saya \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa lelah saat bangun di pagi hari \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa frustrasi dengan pekerjaan saya \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa bekerja dengan banyak orang sepanjang hari adalah beban \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa bekerja terlalu keras dalam pekerjaan saya \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa bekerja dengan banyak orang membuat saya stres \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya menjadi lebih tidak berperasaan terhadap nasabah \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa seperti "di ujung tanduk" \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya khawatir bahwa pekerjaan ini membebani saya \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya memperlakukan beberapa nasabah seolah-olah mereka seperti objek yang bukan manusia \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya tidak terlalu peduli dengan apa yang terjadi pada nasabah \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa nasabah menyalahkan saya atas masalah mereka \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya dapat menciptakan suasana santai dengan nasabah \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya dapat menangani masalah nasabah dengan sangat efektif \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa gembira setelah bekerjasama dengan nasabah \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa sangat energik \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya telah mencapai banyak hal berharga dalam pekerjaan saya \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya mampu mengatasi masalah emosional dengan tenang dalam pekerjaan \*

0 1 2 3 4 5 6

Setelah bagian Lanjutkan ke bagian berikut 3

Bagian 4 dari 6

## Resilience

Resilience adalah kemampuan seseorang untuk pulih dari peristiwa traumatis, stres, maupun peristiwa tidak menyenangkan lainnya di masa lalu dan mampu mencapai penyesuaian yang baik dan perkembangan yang lebih tinggi di masa depan.

Petunjuk Pengisian :

Kuesioner ini terdiri dari berbagai pernyataan yang mungkin sesuai dengan pengalaman Bapak dan Ibu yang menghadapi situasi sehari-hari di lingkungan pekerjaan. Terdapat 7 pilihan jawaban yang disediakan untuk setiap pernyataan yang harus dijawab, yaitu :

- 0 : Sangat Tidak Sesuai
- 1 : Tidak Sesuai
- 2 : Cukup Tidak Sesuai

## Resilience

Resilience adalah kemampuan seseorang untuk pulih dari peristiwa traumatis, stres, maupun peristiwa tidak menyenangkan lainnya di masa lalu dan mampu mencapai penyesuaian yang baik dan perkembangan yang lebih tinggi di masa depan.

Petunjuk Pengisian :

Kuesioner ini terdiri dari berbagai pernyataan yang mungkin sesuai dengan pengalaman Bapak dan Ibu yang menghadapi situasi sehari-hari di lingkungan pekerjaan. Terdapat 7 pilihan jawaban yang disediakan untuk setiap pernyataan yang harus dijawab, yaitu :

- 0 : Sangat Tidak Sesuai
- 1 : Tidak Sesuai
- 2 : Cukup Tidak Sesuai
- 3 : Netral
- 4 : Cukup Sesuai
- 5 : Sesuai
- 6 : Sangat Sesuai

Saya yakin bahwa semua akan berjalan dengan lancar saat saya dihadapkan dengan situasi pekerjaan yang sulit \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya merasa termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi agar saya menjadi orang sukses di masa depan \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya yakin mampu memecahkan setiap permasalahan yang saya hadapi \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya yakin mampu melakukan yang terbaik dengan kemampuan yang saya miliki saat menyelesaikan tuntutan pekerjaan \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya yakin memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, meskipun tugas yang diberikan cukup sulit \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya pantang menyerah dalam menemukan solusi yang tepat dalam mengatasi segala kesulitan yang ada \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya memilih untuk menenangkan diri sejenak saat saya merasa stres \*

0 1 2 3 4 5 6

Kegagalan membuat saya untuk terus semangat mencoba hingga berhasil \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya berusaha mengontrol emosi dengan baik dalam berinteraksi dengan orang lain

0 1 2 3 4 5 6

Setelah bagian Lanjutkan ke bagian berikut 4

Bagian 5 dari 6

### Turnover Intention

Turnover intention adalah keinginan karyawan untuk secara sukarela keluar dari perusahaan tempat bekerja saat ini dan perilaku untuk mencari pekerjaan baru.

### Turnover Intention

Turnover intention adalah keinginan karyawan untuk secara sukarela keluar dari perusahaan tempat bekerja saat ini dan perilaku untuk mencari pekerjaan baru.

Petunjuk Pengisian :  
Kuesioner ini terdiri dari berbagai pernyataan yang mungkin sesuai dengan pengalaman Bapak dan Ibu yang menghadapi situasi sehari-hari di lingkungan pekerjaan. Terdapat 7 pilihan jawaban yang disediakan untuk setiap pernyataan yang harus dijawab, yaitu :

- 0 : Sangat Tidak Setuju
- 1 : Tidak Setuju
- 2 : Cukup Tidak Setuju
- 3 : Netral
- 4 : Cukup Setuju
- 5 : Setuju
- 6 : Sangat Setuju

Saya berpikir untuk keluar dari perusahaan \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya berpikir untuk tidak bertahan dengan perusahaan saya saat ini \*

Saya berpikir untuk tidak bertahan dengan perusahaan saya saat ini \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya berusaha mencari lowongan pekerjaan di perusahaan lain melalui website, koran, atau aplikasi \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya berpikir untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja apabila saya memiliki peluang untuk keluar \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya berusaha mencari lowongan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya menghubungi beberapa teman untuk menanyakan lowongan pekerjaan untuk saya \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya mengurangi usaha dalam bekerja di perusahaan saya saat ini \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya sering membatalkan pekerjaan-pekerjaan yang penting dalam perusahaan \*

0 1 2 3 4 5 6

Saya berniat untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja karena beban kerja yang tinggi \*

0 1 2 3 4 5 6

Setelah bagian 5 Lanjutkan ke bagian berikut

Bagian 6 dari 6

### Kritik dan Saran

Deskripsi (opsional)

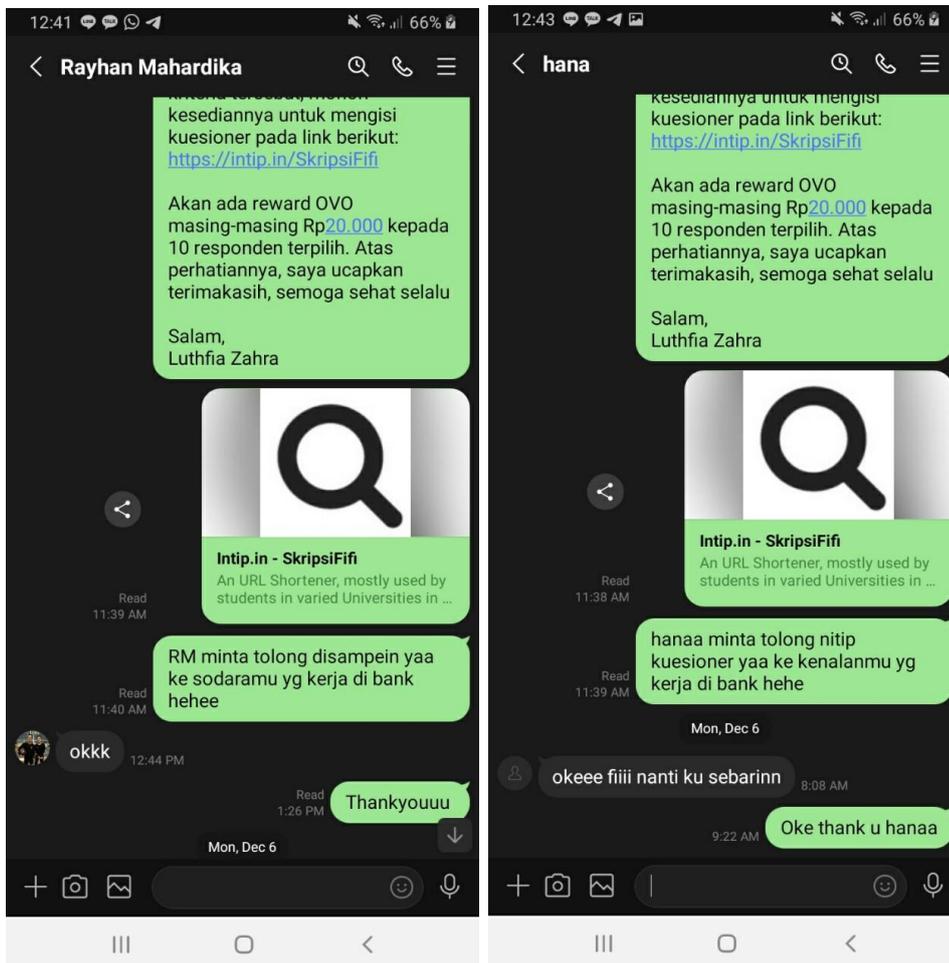
Apakah terdapat saran untuk penulis mengenai kuesioner? \*

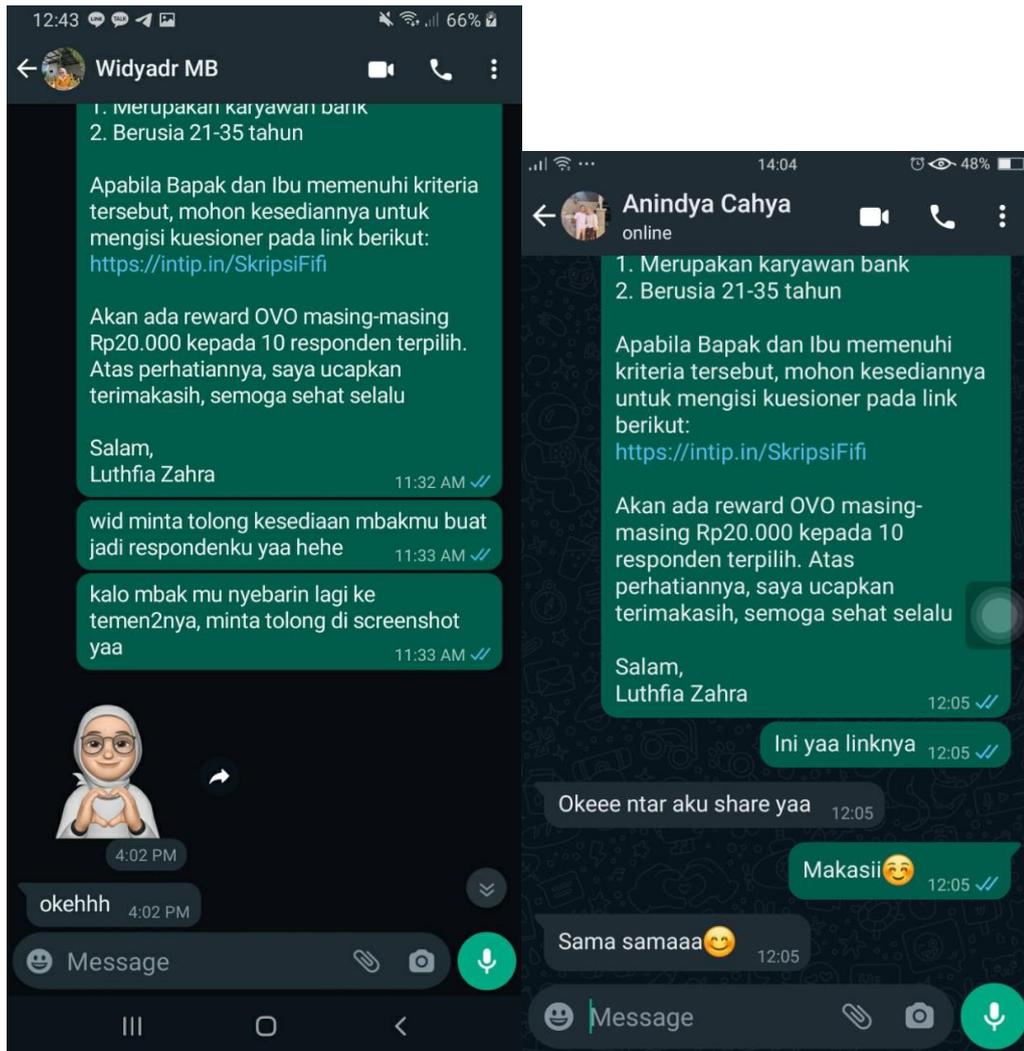
Teks jawaban panjang

Saya berniat untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja karena beban kerja yang tinggi \*

0 1 2 3 4 5 6

## Lampiran 2. Dokumentasi Penyebaran Kuesioer





**Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Pilot Test**  
**Variabel *Emotional Exhaustion***

**Hasil Uji Validitas Menggunakan *Software IBM SPSS Statistics 25***

**Correlations**

		EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Total_EE
EE1	Pearson Correlation	1	.540**	0.334	.544**	0.314	0.171	0.027	0.238	0.002	.561**
	Sig. (2-tailed)		0.001	0.054	0.001	0.071	0.333	0.881	0.174	0.992	0.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
EE2	Pearson Correlation	.540**	1	.456**	.472**	0.309	.487**	.351*	.389*	0.221	.728**
	Sig. (2-tailed)	0.001		0.007	0.005	0.075	0.004	0.042	0.023	0.208	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

### Correlations

		EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9	Total_EE
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
EE3	Pearson Correlation	0.334	.456**	1	-0.018	.364*	0.289	.350*	0.279	-.360*	.473**
	Sig. (2-tailed)	0.054	0.007		0.922	0.035	0.097	0.043	0.110	0.037	0.005
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
EE4	Pearson Correlation	.544**	.472**	-0.018	1	-0.020	0.083	-0.029	.366*	.370*	.468**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.005	0.922		0.912	0.639	0.873	0.033	0.031	0.005
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
EE5	Pearson Correlation	0.314	0.309	.364*	-0.020	1	.680**	.709**	.548**	.455**	.774**
	Sig. (2-tailed)	0.071	0.075	0.035	0.912		0.000	0.000	0.001	0.007	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
EE6	Pearson Correlation	0.171	.487**	0.289	0.083	.680**	1	.396*	.580**	.392*	.721**
	Sig. (2-tailed)	0.333	0.004	0.097	0.639	0.000		0.020	0.000	0.022	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
EE7	Pearson Correlation	0.027	.351*	.350*	-0.029	.709**	.396*	1	.469**	.449**	.648**
	Sig. (2-tailed)	0.881	0.042	0.043	0.873	0.000	0.020		0.005	0.008	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
EE8	Pearson Correlation	0.238	.389*	0.279	.366*	.548**	.580**	.469**	1	.648**	.792**
	Sig. (2-tailed)	0.174	0.023	0.110	0.033	0.001	0.000	0.005		0.000	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
EE9	Pearson Correlation	0.002	0.221	-.360*	.370*	.455**	.392*	.449**	.648**	1	.551**
	Sig. (2-tailed)	0.992	0.208	0.037	0.031	0.007	0.022	0.008	0.000		0.001
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Total_EE	Pearson Correlation	.561**	.728**	.473**	.468**	.774**	.721**	.648**	.792**	.551**	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.005	0.005	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

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

## Hasil Uji Reliabilitas Menggunakan *Software IBM SPSS Statistics 25*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.815	9

### Variabel *Depersonalization*

## Hasil Uji Validitas Menggunakan *Software IBM SPSS Statistics 25*

		Correlations					
		DP1	DP2	DP3	DP4	DP5	Total_DP
DP1	Pearson Correlation	1	.483**	.461**	.861**	0.161	.804**
	Sig. (2-tailed)		0.004	0.006	0.000	0.363	0.000
	N	34	34	34	34	34	34
DP2	Pearson Correlation	.483**	1	.400*	.643**	.439**	.812**
	Sig. (2-tailed)	0.004		0.019	0.000	0.009	0.000
	N	34	34	34	34	34	34
DP3	Pearson Correlation	.461**	.400*	1	.443**	0.296	.680**
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.019		0.009	0.089	0.000
	N	34	34	34	34	34	34
DP4	Pearson Correlation	.861**	.643**	.443**	1	0.265	.872**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.009		0.130	0.000
	N	34	34	34	34	34	34
DP5	Pearson Correlation	0.161	.439**	0.296	0.265	1	.558**
	Sig. (2-tailed)	0.363	0.009	0.089	0.130		0.001
	N	34	34	34	34	34	34
Total_DP	Pearson Correlation	.804**	.812**	.680**	.872**	.558**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	
	N	34	34	34	34	34	34

## Hasil Uji Reliabilitas Menggunakan *Software IBM SPSS Statistics 25*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.805	5

### Variabel *Personal Accomplishment*

## Hasil Uji Validitas Menggunakan *Software IBM SPSS Statistics 25*

		Correlations						
		PA2	PA4	PA5	PA6	PA7	PA8	Total_PA
PA2	Pearson Correlation	1	.510**	0.161	0.234	0.043	-0.073	.599**
	Sig. (2-tailed)		0.002	0.362	0.183	0.810	0.684	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PA4	Pearson Correlation	.510**	1	0.133	0.203	0.004	-0.276	.445**
	Sig. (2-tailed)	0.002		0.453	0.250	0.984	0.115	0.008
	N	34	34	34	34	34	34	34
PA5	Pearson Correlation	0.161	0.133	1	.702**	.858**	.476**	.760**
	Sig. (2-tailed)	0.362	0.453		0.000	0.000	0.004	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PA6	Pearson Correlation	0.234	0.203	.702**	1	.788**	0.290	.747**
	Sig. (2-tailed)	0.183	0.250	0.000		0.000	0.096	0.000
	N	34	34	34	34	34	34	34
PA7	Pearson Correlation	0.043	0.004	.858**	.788**	1	.558**	.732**
	Sig. (2-tailed)	0.810	0.984	0.000	0.000		0.001	0.000

	N	34	34	34	34	34	34	34
PA8	Pearson Correlation	-0.073	-0.276	.476**	0.290	.558**	1	.362*
	Sig. (2-tailed)	0.684	0.115	0.004	0.096	0.001		0.035
	N	34	34	34	34	34	34	34
Total_PA	Pearson Correlation	.599**	.445**	.760**	.747**	.732**	.362*	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.008	0.000	0.000	0.000	0.035	
	N	34	34	34	34	34	34	34

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

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

### Hasil Uji Reliabilitas Menggunakan *Software IBM SPSS Statistics 25*

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.725	6

### Variabel *Optimism*

### Hasil Uji Validitas Menggunakan *Software IBM SPSS Statistics 25*

#### Correlations

		OP1	OP2	OP3	Total_OP
OP1	Pearson Correlation	1	.587**	.507**	.832**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.002	0.000
	N	34	34	34	34
OP2	Pearson Correlation	.587**	1	.480**	.846**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.004	0.000
	N	34	34	34	34
OP3	Pearson Correlation	.507**	.480**	1	.800**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.004		0.000
	N	34	34	34	34
Total_OP	Pearson Correlation	.832**	.846**	.800**	1

Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	
N	34	34	34	34

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

## Hasil Uji Reliabilitas Menggunakan *Software* IBM SPSS Statistics 25

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.765	3

## Variabel *Self Efficacy*

## Hasil Uji Validitas Menggunakan *Software* IBM SPSS Statistics 25

		SE1	SE2	SE3	Total_SE
SE1	Pearson Correlation	1	.739**	0.332	.847**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.055	0.000
	N	34	34	34	34
SE2	Pearson Correlation	.739**	1	.475**	.892**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.005	0.000
	N	34	34	34	34
SE3	Pearson Correlation	0.332	.475**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	0.055	0.005		0.000
	N	34	34	34	34
Total_SE	Pearson Correlation	.847**	.892**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	
	N	34	34	34	34

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

**Hasil Uji Reliabilitas Menggunakan *Software* IBM SPSS Statistics 25**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.758	3

**Variabel *Emotion Regulation***

**Hasil Uji Validitas Menggunakan *Software* IBM SPSS Statistics 25**

		ER1	ER2	ER3	Total_ER
ER1	Pearson Correlation	1	.564**	.386*	.804**
	Sig. (2-tailed)		0.001	0.024	0.000
	N	34	34	34	34
ER2	Pearson Correlation	.564**	1	.579**	.860**
	Sig. (2-tailed)	0.001		0.000	0.000
	N	34	34	34	34
ER3	Pearson Correlation	.386*	.579**	1	.797**
	Sig. (2-tailed)	0.024	0.000		0.000
	N	34	34	34	34
Total_ER	Pearson Correlation	.804**	.860**	.797**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	
	N	34	34	34	34

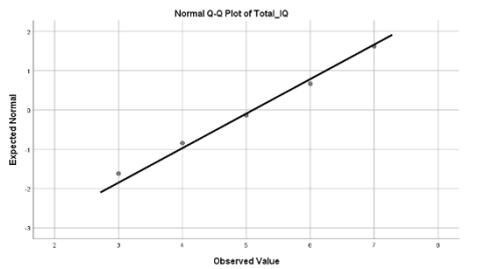
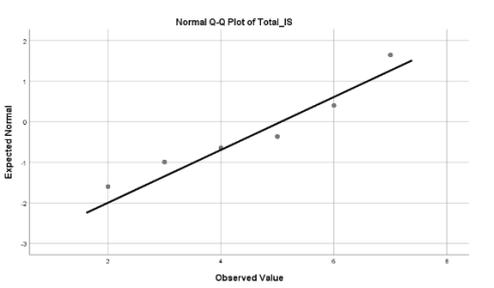
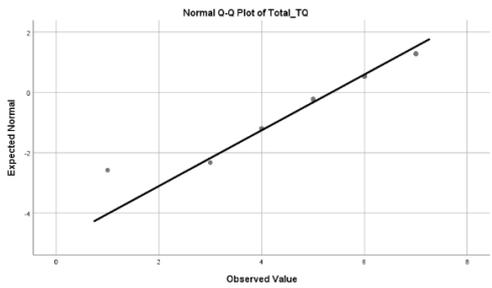
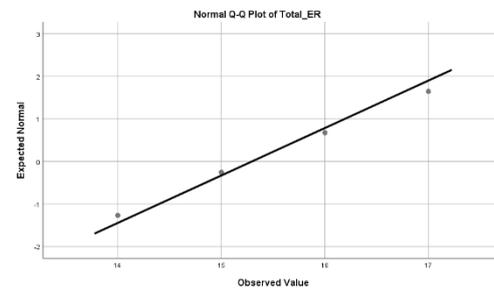
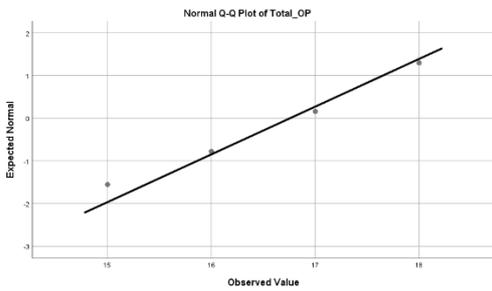
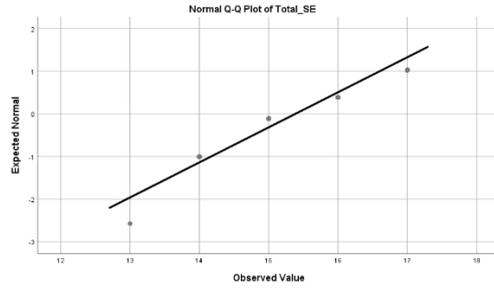
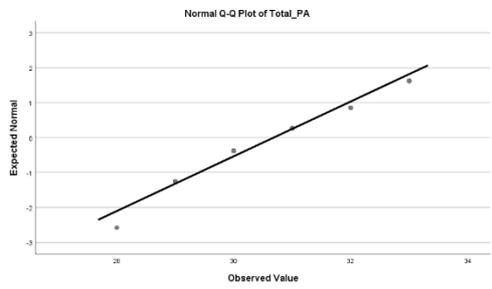
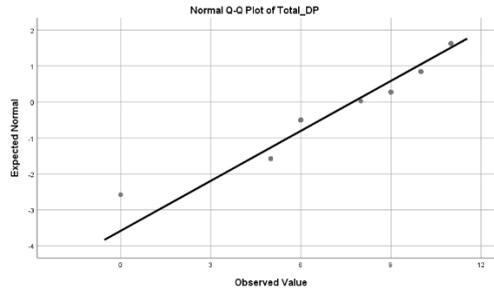
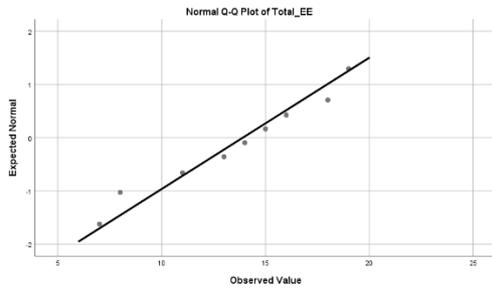
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

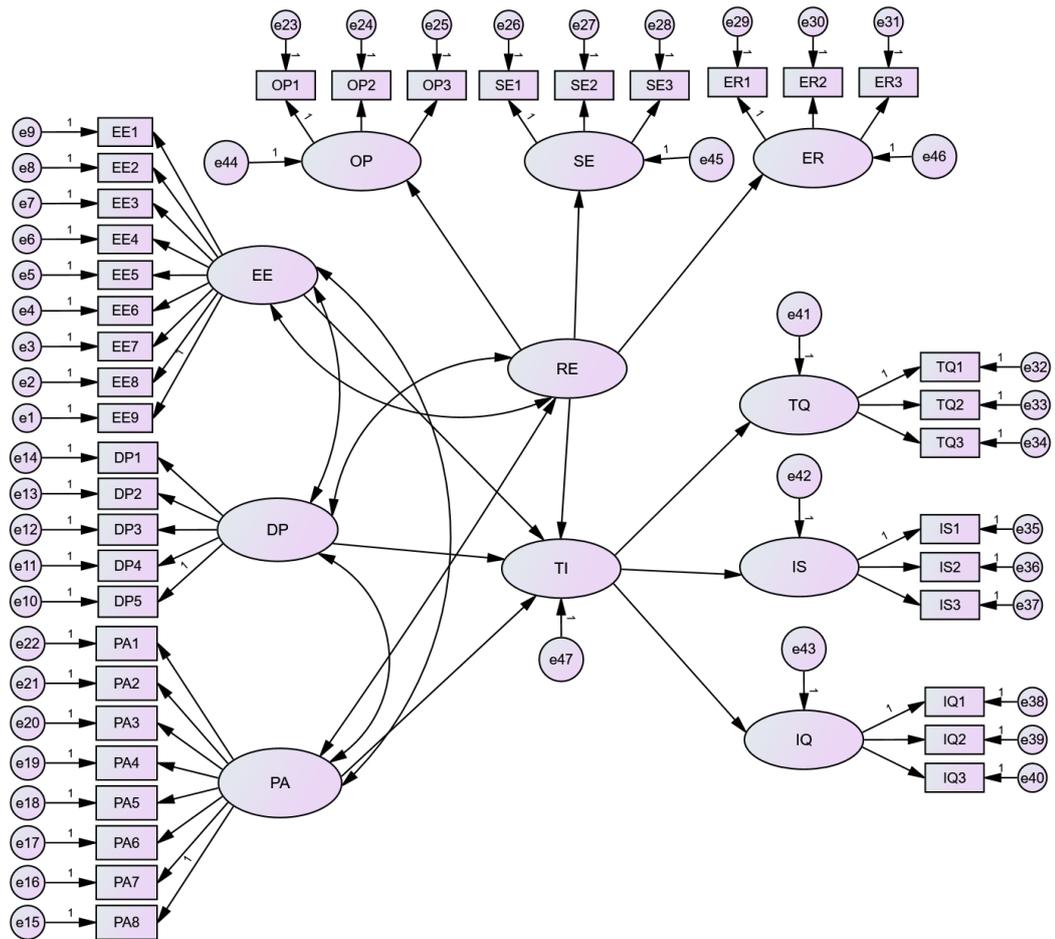
**Hasil Uji Reliabilitas Menggunakan *Software* IBM SPSS Statistics 25**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items

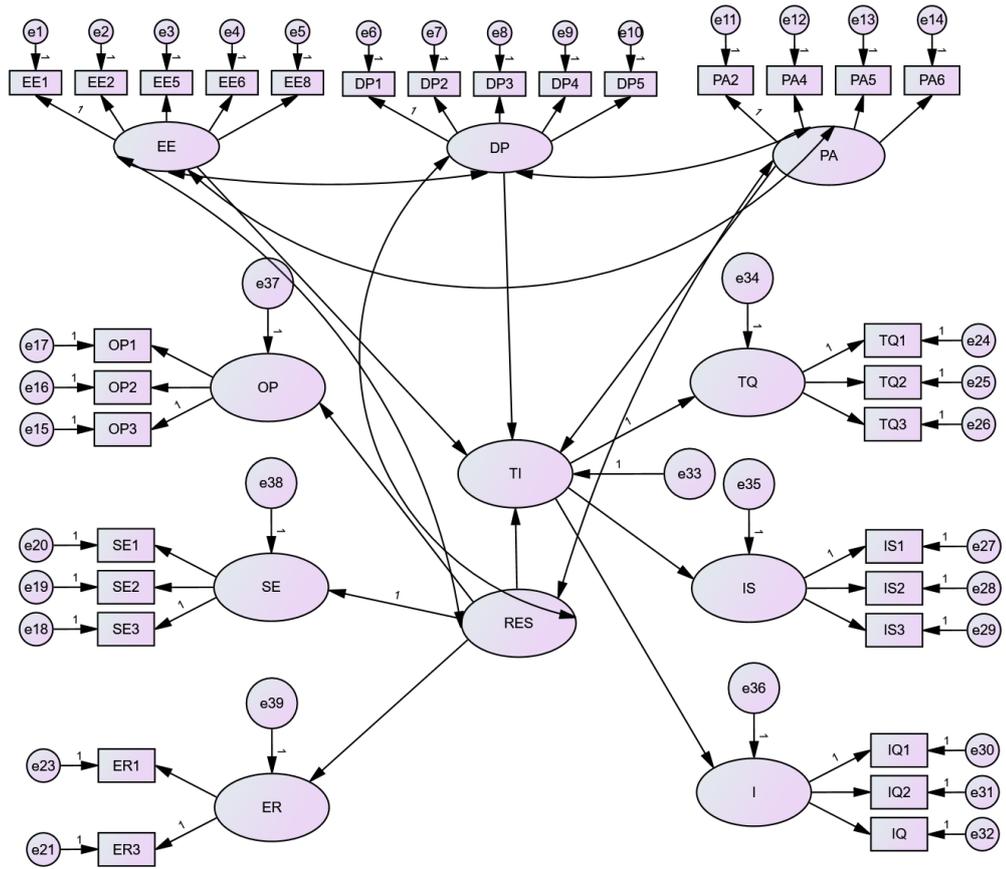
### Lampiran 3. Hasil Uji Normalitas



**Lampiran 4. Model Struktural Sebelum Reduksi**



**Lampiran 5. Model Struktural Sesudah Reduksi**





### **Biodata Penulis**

Luthfia Zahra Yasmin atau dapat dipanggil Fifi adalah nama penulis laporan skripsi ini. Penulis merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara oleh pasangan Ir. R. Priono Susilohadi dan Ir. Retno Utami Mardikaningtyas. Penulis dilahirkan di Kota Madiun, Provinsi Jawa Timur pada tanggal 17 Juli 2000. Penulis menempuh pendidikan dimulai SDN 01 Klegen Madiun pada tahun 2007, kemudian melanjutkan pendidikan di SMPN 13 Madiun pada tahun 2012, kemudian melanjutkan sekolah di SMA 2 Madiun pada tahun 2015, hingga akhirnya bisa menempuh masa kuliah di Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital khususnya di Departemen Manajemen Bisnis di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya mulai tahun 2018 hingga saat ini. Selama menjadi mahasiswa, penulis telah menjalani beberapa pelatihan dan seminar, diantaranya adalah LKMM-pra TD Training, dan Pelatihan Kemampuan Mahasiswa Wirausaha. Selain mengikuti pelatihan dan seminar, penulis juga aktif dalam kepanitiaan dan organisasi, yaitu menjadi *opening division staff* pada tahun 2019 dan 2020 dalam event terbesar yang diselenggarakan oleh departemen manajemen bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember yaitu Manifest. Kemudian penulis menjadi Ketua Dewan Komisaris Himpunan Mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Senat Mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, dan juga menjadi anggota divisi Kontrol Kinerja BEM dalam organisasi Badan Legislatif Mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis pada tahun 2020 hingga tahun 2021. Penulis terbuka untuk berdiskusi mengenai berbagai hal dan dapat dihubungi melalui email pribadi penulis di [fifiyashmin@gmail.com](mailto:fifiyashmin@gmail.com).

## LEMBAR BIMBINGAN SKRIPSI

NRP : 09111840000016  
Nama Mahasiswa : Luthfia Zahra Yasmin  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Job Burnout dan Resilience Terhadap Turnover Intention di Masa Pandemi Covid-19 Pada Karyawan Bank Swasta di Indonesia  
Dosen Pembimbing : Ni Gusti Made Rai, S.Psi., M.Psi.  
Dosen Ko-Pembimbing : Geodita Woro Bramanti, S.T., M.Eng.Sc.

No	Tgl Bimbingan	Keterangan	Paraf
1	21 Sep 2021	21 September 2021 adalah bimbingan yang pertama dengan dosen pembimbing, Ibu Rai bersama dengan saya dan 3 teman bimbingan yang lain melalui zoom meeting membahas mengenai judul, variabel, dan studi kasus sebelum mengerjakan bab 1.	R.
2	30 Sep 2021	Bimbingan pada siang hari ini dilaksanakan dengan dosen pembimbing, Ibu Rai, bersama ketiga teman bimbingan melalui zoom meeting membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, dan batasan penelitian pada bab 1.	R.
3	01 Okt 2021	Penyerahan file Bab I kepada bu Rai (dosen pembimbing) dan kepada bu Geo (dosen ko-pembimbing) untuk diberi saran dan revisi.	R.
4	12 Okt 2021	Penerimaan revisi bab 1 dari ibu Rai selaku dosen pembimbing utama	R.
5	13 Okt 2021	Bimbingan melalui zoom meeting dengan Ibu Rai selaku dosen pembimbing utama, membahas progres bab 2 dan bab 3.	R.
6	18 Okt 2021	Penyerahan file progres bab 1 sampai bab 3 ke ibu Rai selaku dosen pembimbing dan ibu Geo selaku dosen ko-pembimbing untuk diberi feedback	R.
7	20 Okt 2021	Penerimaan feedback untuk bab 1 sampai bab 3 dari Ibu Rai selaku dosen pembimbing	R.