

DISERTASI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK PEKERJAAN
TERHADAP *BURNOUT*, KOMITMEN ORGANISASIONAL, *WORK-LIFE
BALANCE* DAN KINERJA KARYAWAN BANK BTN DI JAWA TIMUR**

*The Influence of Organizational Culture, Work Characteristics on Burnout,
Organizational Commitment, Work-Life Balance and Employee Performance of
Bank BTN in East Java*



Oleh:

DAULAT MARPAUNG

NIM : 1272000029

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

2023

DISERTASI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK PEKERJAAN
TERHADAP *BURNOUT*, KOMITMEN ORGANISASIONAL, *WORK-LIFE
BALANCE* DAN KINERJA KARYAWAN BANK BTN DI JAWA TIMUR**

*The Influence of Organizational Culture, Work Characteristics on Burnout,
Organizational Commitment, Work-Life Balance and Employee Performance of
Bank BTN in East Java*



Oleh :

DAULAT MARPAUNG

NIM : 1272000029

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**

DISERTASI
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK PEKERJAAN
TERHADAP *BURNOUT*, KOMITMEN ORGANISASIONAL, *WORK-LIFE*
***BALANCE* DAN KINERJA KARYAWAN BANK BTN DI JAWA TIMUR**

Oleh :

DAULAT MARPAUNG

NIM : 1272000029

Disertasi ini telah di uji dan dinilai di depan Tim Penguji pada Ujian
Tertutup Pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Pada
Tanggal 28 September 2022

Ketua : Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si, Ak., CA

Promotor : Prof. Dr. Hj. Ida Aju Brahmasari, Dipl.DHE, MPA

Ko-Promotor : Dr. Hj. Ida Aju Brahma Ratih, MM.

Anggota : Prof. Dr. Tatik Suryani, MM.

Dr. H. Abdul Halik, MM.

Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, MM.

Dr. Hj. Siti Mujanah, MBA., Ph.D



Handwritten signatures of the committee members, including the Chairman and the five members of the closed exam panel.

Mengetahui :

Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya



Handwritten signature of Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati.

Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati Ak. Ms, CA, CPA

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK PEKERJAAN
TERHADAP *BURNOUT*, KOMITMEN ORGANISASIONAL, *WORK-LIFE
BALANCE* DAN KINERJA KARYAWAN BANK BTN DI JAWA TIMUR**

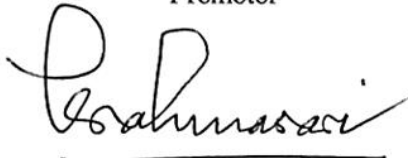
*The Influence of Organizational Culture, Work Characteristics on Burnout,
Organizational Commitment, Work-Life Balance and Employee Performance of
Bank BTN in East Java*

Oleh :

DAULAT MARPAUNG

NIM : 1272000029

Menyetujui,
Promotor



(Prof. Dr. drg. Hj. Ida Aju Brahmasari, Dipl. DHE. MPA)

Ko-Promotor



(Dr. Hj. Ida Aju Brahma Ratih, MM)

Mengetahui:

**KETUA PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA**



(Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS. Ak, CA, CPA)

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DAULAT MARPAUNG
NPM : 1272000029
Alamat : Batam
Program : Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945

Menyatakan bahwa "**Disertasi**" yang saya buat dengan judul:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP *BURNOUT*, KOMITMEN ORGANISASIONAL, *WORK-LIFE BALANCE* DAN KINERJA KARYAWAN BANK BTN DI JAWA TIMUR

The Influence of Organizational Culture, Work Characteristics on Burnout, Organizational Commitment, Work-life Balance and Employee Performance of Bank BTN in East Java

Adalah hasil karya sendiri dan bukan "Duplikasi" dari karya orang lain. Sepengetahuan saya, di dalam naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah di ajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip didalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang- undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Surabaya, Januari 2023



DAULAT MARPAUNG
7AKX161713449

DAULAT MARPAUNG

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Sang Maha Pencipta, atas segala anugerah-Nya yang dilimpahkan kepada penulis selama menjalani proses studi. Segala yang tersusun ini merupakan karunia indah-Nya dan untuk kemuliaan nama-Nya.

Disadari sepenuhnya selama menyelesaikan karya ilmiah ini merupakan perjuangan, hasil kerja keras dan melelahkan serta melibatkan bantuan, dukungan, arahan, bimbingan serta do'a restu dari berbagai pihak. Melalui kesempatan dan ruang yang terbatas ini dengan penuh ketulusan dan kerendahan hati penulis menyampaikan rasa hormat, penghargaan dan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada pribadi-pribadi hebat yang secara luar biasa berperan besar, terutama kepada yang terhormat:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ida Aju Brahmawati, Dipl, DHE, MPA, Guru Besar Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya selaku Promotor, yang dengan sabar, teliti serta memberikan motivasi yang tiada henti serta cermat memberikan kritik dan saran perbaikan Disertasi ini.
2. Ibu Dr. Hj. Ida Aju Brahma Ratih, MM, selaku Ko-Promotor yang telah menyediakan waktu ditengah-tengah kesibukan beliau, dengan ketulusan hati memberi motivasi, arahan, bimbingan, kritik dan saran untuk penyelesaian disertasi ini.
3. Bapak Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CPA selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang dengan sabar, teliti serta memberikan motivasi yang tiada henti serta cermat memberikan kritik dan saran perbaikan Disertasi ini.
4. Bapak Dr. Slamet Riyadi, MSi, Ak, CA, selaku penguji dan selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah menyediakan waktu ditengah-tengah kesibukan beliau, dengan ketulusan hati memberi motivasi, arahan, bimbingan, kritik dan saran untuk penyelesaian disertasi ini.
5. Ibu Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS.Ak, CA, CPA, Guru Besar Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang dengan penuh

kesabaran dan ketulusan hati dengan keibuanya memberikan motivasi, serta senantiasa meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sejak proses perkuliahan, penelitian hingga penyelesaian penyusunan disertasi ini.

6. Seluruh Bapak/ Ibu dosen Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan perkuliahan sebagai dasar teori yang sangat bermanfaat dalam proses penulisan disertasi.
7. Seluruh staf administrasi Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang dengan tulus hati dan sabar telah membantu memberikan info-info perkuliahan dalam kelancaran studi selama ini.
8. Semua dosen penguji yang telah memberikan banyak masukan dan koreksi untuk perbaikan disertasi.
9. Kepada PT. Bank Tabungan Negara, Tbk dan semua responden yang telah bersedia menjawab kuisisioner dalam penelitian ini.
10. Istri tercinta Sonja Frisca Sihotang atas dukungan yang selalu menyemangati dan do'a yang tiada henti, serta mengajarkan untuk tidak menyerah, setia pada proses dan menjadi pribadi yang rendah hati ketika jenjang studi menjadi semakin tinggi.
11. Generasiku ananda Andrew Marpaung, Ribka Marpaung dan Natan Marpaung, terima kasih atas dukungannya dan telah memberi kesempatan kepada bapak untuk menyelesaikan studi ini dengan penuh pengertian dan do'a yang tulus untuk penyelesaian studi ini.
12. Semua pihak yang terlibat secara penuh dalam proses penyelesaian Disertasi ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga segala budi baik yang telah bapak, ibu berikan mendapat imbalan berlimpah dari Tuhan Yang Maha Esa, Amin. Akhirnya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kekhilafan, kekurangan dan keterbatan dalam disertasi ini, dan semoga kebaikan Bapak dan Ibu mendapat limpahan Rachmat Tuhan Yang Maha Esa.

Surabaya, September 2022

Penulis

DAULAT MARPAUNG

DAFTAR ISI

Hal	
HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRACT	vii
RINGKASAN	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II	15
TELAAH PUSTAKA	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.2. Budaya Organisasi	17
2.1.3. Karakteristik Pekerjaan.....	23
2.1.4. Burnout	25
2.1.5. Komitmen Organisasional	29
2.1.6. Work- life Balance	35
2.1.7. Kinerja Karyawan.....	38
2.2. Penelitian Terdahulu	41
BAB III	59
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	59
3.1. Kerangka Proses Berpikir.....	59
3.2. Kerangka Konseptual Penelitian	61
3.3. Hipotesis.....	61
3.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Burnout.....	62

3.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional	62
3.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Work-life Balance	63
3.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	63
3.3.5. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Burnout.....	64
3.3.6. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Komitmen Organisasional	64
3.3.7. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Work-life Balance	65
3.3.8. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.....	65
3.3.9. Pengaruh Burnout terhadap Kinerja Karyawan.....	66
3.3.10. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	66
3.3.11. Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan.....	67
BAB IV	69
METODE PENELITIAN.....	69
4.1. Rancangan Penelitian	69
4.2. Populasi dan Sampel	70
4.2.1. Populasi	70
4.2.2. Sampel	71
4.3. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	72
4.3.1. Variabel Penelitian.....	72
4.3.2. Operasional Variabel.....	73
4.4. Sumber Data	75
4.5. Teknik Pengumpulan Data	75
4.6. Teknik Pengukuran Data	75
4.7. Teknik Analisis Data	76
4.7.1. Analisis Deskriptif.....	76
4.7.2. Uji Validitas	76
4.7.3. Uji Reliabilitas.....	77
4.7.4. Uji Model.....	77

4.8. Pengujian Hipotesis	81
BAB V	83
HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN.....	83
5.1. Gambaran Umum Subjek Penelitian	83
5.1.1. Data dan Sumber Data Penelitian.....	84
5.1.2. Deskripsi Responden	84
5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian.....	86
5.2. Uji Validitas Instrumen.....	93
5.3. Uji Reliabilitas Instrumen	95
5.4. Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	96
5.5. Analisis Model Diagram Jalur.....	105
5.5.1. Evaluasi Normalitas.....	106
5.5.2. Evaluasi Outlieritas	108
5.5.3. Uji Goodness Of Fit.....	109
5.6. Pengujian Hipotesis.....	110
BAB VI	113
PEMBAHASAN.....	113
6.1. Pembahasan	113
6.2. Implikasi Teoritis dan Praktis.....	143
6.2.1. Implikasi Teoritis	143
6.2.2. Implikasi Praktis	146
6.3. Kontribusi Terhadap Pengembangan Teori Ekonomi.....	147
BAB VII.....	149
PENUTUP	149
7.1. Simpulan.....	149
7.2. Saran.....	151
7.2.1. Saran Kepada Bank BTN	151
7.2.2. Saran Kepada Peneliti Lain	153
Daftar Pustaka	155

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1. 1 Hubungan Nilai KPI Terhadap Kategori Nilai Karyawan	5
Tabel 4.1.Populasi.....	70
Tabel 4. 2 Sampel	71
Tabel 4. 3 Skala Likert.....	76
Tabel 5.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 5.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	85
Tabel 5.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	85
Tabel 5.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Akhir	86
Tabel 5.5 Tanggapan Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi	88
Tabel 5. 6 Tanggapan Responden terhadap Variabel karakteristik Pekerjaan	89
Tabel 5. 7 Tanggapan Responden terhadap Variabel Burnout	90
Tabel 5. 8 Tanggapan Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasional	91
Tabel 5.9 Tanggapan Responden terhadap Variabel Work-life Balance..	92
Tabel 5.10 Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan.	93
Tabel 5.11 Uji Validitas	94
Tabel 5. 12. Uji Reliabilitas	95
Tabel 5. 13 Loading Factor Budaya Organisasi (X1).....	97
Tabel 5.14 Loading Factor karakteristik Pekerjaan	99
Tabel 5.15 Loading Factor Burnout.....	100
Tabel 5.16 Loading Factor Komitmen Organisasional.....	101
Tabel 5.17 Loading Factor Work-life Balance.....	103
Tabel 5.18 Loading Factor Kinerja Karyawan	104
Tabel 5. 19 Uji Normalitas	107
Tabel 5.20 Evaluasi Outlieritas.....	108
Tabel 5.21 Hasil Indeks Goodness of Fit Model Penelitian	109
Tabel 5.22 Hasil Pengujian Hipotesis.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kinerja Karyawan Tahun 2018 - 2021	5
Gambar 3.1. Kerangka Konsep Berpikir	60
Gambar 3.2 Keangka Konseptual Penelitian	61
.Gambar 5.1. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Budaya Organisasi.....	96
Gambar 5.2. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Karakteristik Pekerjaan	98
Gambar 5.3. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Burnout.....	99
Gambar 5.4. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Komitmen Organisasional	100
Gambar 5.5. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Work- life Balance.....	102
Gambar 5.6. Hasil Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja Karyawan	103
Gambar 5.7. Model Diagram Jalur	104
Gambar 5.8. Model Diagram Jalur Setelah Perhitungan	105

ABSTRACT

Banking industry engaged in finance has very high competition, One of the state-owned banks in indonesia is bank BTN. Like other banking industry, Bank BTN want their employees required to have high performance to achieving business targets, serving customers and carrying out other operations. The purpose of this study was to determine the effect of organizational culture, work characteristics on burnout, organizational commitment, work-life balance and employee performance of Bank BTN in East Java. The type of research is a causal explanatory research using quantitative data (in the form of respondents' opinions obtained by distributing questionnaires) that will be processed using SEM analysis. The population in this study is the employees of bank btn in east java that has 996 employees and the sample in this study around 288 responden.

The results of this study are as follows: Organizational Culture has negative and significant influence on burnout, in other side Organizational culture has positif and significant influence on organizational commitment, work-life balance and employee performance. Job characteristics has negative and not significant influence on burnout, but it has positif and significant influence on organizational commitment, Work-life balance. Job characteristics has positif and insignificant influence on employee performance. Burnout has negative and significant influence on employee performance, organizational commitment has positif and insignificant influence on employee performance, and work-life balance has positif and significant influence on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Job Characteristics, Burnout, Organizational Commitment, Work-Life Balance, Employee Performance.

RINGKASAN

Perbankan memiliki peran penting dalam pembangunan yang menunjang pertumbuhan ekonomi negara. Bank adalah salah satu lembaga keuangan yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkan kembali pada masyarakat. Sesuai dengan Pasal 1 UU No. 7 Tahun 1992 jo UU No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan yang menyatakan bahwa Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau dalam bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak.

Memperhatikan pentingnya peranan perbankan, maju tidaknya perekonomian Bangsa Indonesia juga dipengaruhi oleh kinerja industri perbankan. Peran perbankan sangat sentral karena transaksi keuangan yang terjadi antar pelaku ekonomi pada umumnya dilakukan di perbankan. Peran bank turut serta mendorong pertumbuhan ekonomi melalui dukungan permodalan kepada perusahaan, masyarakat dan pelaku usaha lainnya dalam meningkatkan kapasitas produksinya. Selain aktivitas ekonomi, Pemerintah dalam memberikan bantuan kepada masyarakat seperti bantuan sosial (bansos) dan Bantuan Subsidi Upah (BSU) juga menggunakan jasa dan layanan perbankan.

Industri perbankan yang bergerak dibidang keuangan memiliki kompetisi yang sangat tinggi, hal ini disebabkan jumlah bank yang relatif banyak serta memiliki produk dan jasa yang hampir sama. Salah satu bank BUMN yang ada di Indonesia adalah bank BTN. Sebagaimana industri perbankan lainnya, Bank BTN menuntut karyawan untuk berkinerja tinggi karena maju tidaknya bank sangat tergantung dari kinerja karyawan dalam mencapai target-target bisnis, melayani nasabah dan menjalankan operasional lainnya. Organisasi yang baik tumbuh dan berkembang khususnya diperbankan akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral dari para pelaku

organisasi/perusahaan disemua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, karakteristik pekerjaan terhadap *burnout*, komitmen organisasional, *work-life balance* dan kinerja karyawan bank BTN di Jawa Timur.

Jenis penelitian ini adalah penelitian *causal explanatory*. Pada penelitian ini terdapat 6 variabel dan 29 indikator. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif (berupa pendapat responden yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner) yang diproses menggunakan analisis SEM dan diolah menggunakan program statistik Amos versi 24. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bank BTN di Jawa Timur yang berjumlah 996 orang karyawan, sedangkan sampel dalam penelitian ini berjumlah 288 orang yang merupakan karyawan dari 11 kantor cabang bank BTN di Jawa Timur. Analisa data menggunakan *path analisis* atau analisis jalur.

Hasil kuesioner menunjukkan uji validitas instrumen dengan nilai probabilitas $< 0,05$ pada setiap indikatornya, semua pernyataan kuesioner dinyatakan valid. Uji reabilitas instrumen dilakukan dengan melihat nilai *cronbach alpha* (*cronbach alpha* $> 0,6$) dan semua variabel memiliki *cronbach alpha* lebih besar dari 0,06 dengan demikian instrumen dinyatakan reliabel. Hasil uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) menunjukkan hasil uji yang baik dengan nilai *loading factor* setiap indikator $> 0,5$. Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis adalah :

1. Besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap *burnout* sebesar - 0,366 dengan probabilitas 0,009, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *burnout*.
2. Besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional sebesar 0,155 dengan probabilitas 0,009, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. Besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap *work-life balance* sebesar 0,241 dengan probabilitas 0,000, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance*

4. Besarnya koefisien jalur variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,526 dengan probabilitas 0,000, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
5. Besarnya koefisien jalur variabel karakteristik pekerjaan terhadap *burnout* sebesar -0,008 dengan probabilitas 0,954, artinya variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *burnout*.
6. Besarnya koefisien jalur variabel karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional sebesar 0,378 dengan probabilitas 0,000, artinya variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
7. Besarnya koefisien jalur variabel karakteristik pekerjaan terhadap *work-life balance* sebesar 0,512 dengan probabilitas 0,000, artinya variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance*.
8. Besarnya koefisien jalur variabel karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,059 dengan probabilitas 0,423, artinya variabel karakteristik pekerjaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Besarnya koefisien jalur variabel *burnout* terhadap kinerja karyawan sebesar -0,052 dengan probabilitas 0,035, artinya variabel *burnout* berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.
10. Besarnya koefisien jalur variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,099 dengan probabilitas 0,310, artinya variabel komitmen organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
11. Besarnya koefisien jalur variabel *work-life balance* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,198 dengan probabilitas 0,014, artinya variabel *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kebaharuan dalam penelitian ini adalah pengembangan model yang menggunakan *Burnout*, Komitmen Organisasional dan *Work-life balance* sebagai variabel intervening secara bersama-sama yang menghubungkan variabel Budaya

Organisasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan. Dalam penelitian-penelitian terdahulu hubungan antar variabel tersebut adalah secara parsial. Implikasi dari model yang dibangun adalah mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan sehingga bermanfaat sebagai masukan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.