

BAB V

ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Data Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum PT. Susanti Megah Surabaya

Pada tahun 1978, Bapak Halim Santoso mendirikan Susanti Megah Co. Ltd. di Surabaya dengan tujuan awal membantu memberantas penyakit yang disebabkan oleh kekurangan iodium. Sejak itu, perusahaan telah berkembang pesat dan saat ini telah meluas ke berbagai sektor, termasuk fabrikasi tikar plastik, produk vakum chrome metallizing, pergudangan, transportasi, dan perdagangan umum.

Susanti Megah Co. Ltd. adalah perusahaan yang didirikan oleh Bapak Halim Santoso pada tahun 1978 di Surabaya, Indonesia. Perusahaan ini awalnya dibentuk dengan tujuan untuk membantu dalam memberantas penyakit yang disebabkan oleh kekurangan iodium. Seiring berjalannya waktu, Susanti Megah Co. Ltd. mengalami perkembangan yang pesat dan berhasil memperluas bisnisnya di berbagai sektor. Salah satu sektor utama perusahaan ini adalah fabrikasi tikar plastik. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis tikar plastik yang digunakan dalam berbagai industri dan kebutuhan rumah tangga. Tikar plastik produksi perusahaan berkualitas tinggi dan dirancang untuk memberikan keawetan dan ketahanan terhadap cuaca dan keausan.

Selain itu, Susanti Megah Co. Ltd. juga terlibat dalam produksi produk vakum chrome metallizing. Proses metallizing ini melibatkan pelapisan logam

tipis pada permukaan produk, menciptakan lapisan pelindung yang tahan terhadap korosi dan memberikan penampilan yang menarik. Produk-produk vakum chrome metallizing yang dihasilkan oleh perusahaan ini digunakan dalam industri seperti otomotif, peralatan rumah tangga, dan dekorasi.

Perusahaan juga memiliki divisi pergudangan yang menyediakan layanan penyimpanan dan distribusi barang. Perusahaan memiliki fasilitas pergudangan yang modern dan terkelola dengan baik untuk memastikan barang-barang pelanggan disimpan dengan aman dan dikirim dengan tepat waktu. Selain itu, Susanti Megah Co. Ltd. juga bergerak dalam sektor transportasi, menyediakan layanan pengiriman dan logistik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mengirimkan barang dari satu lokasi ke lokasi lainnya dengan efisiensi dan kehandalan tinggi. Terakhir, perusahaan ini juga terlibat dalam perdagangan umum. Perusahaan menjual berbagai jenis produk dan barang dari berbagai sektor kepada pelanggan dan mitra bisnis perusahaan. Dengan jaringan perdagangan yang luas, Susanti Megah Co. Ltd. berusaha untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan menyediakan produk berkualitas tinggi dan layanan yang memuaskan.

Secara keseluruhan, Susanti Megah Co. Ltd. adalah perusahaan yang berbasis di Surabaya dan telah tumbuh menjadi perusahaan yang memiliki beragam sektor bisnis seperti fabrikasi tikar plastik, produk vakum chrome metallizing, pergudangan, transportasi, dan perdagangan umum. Perusahaan ini terus berkomitmen untuk memberikan produk berkualitas tinggi dan layanan yang unggul kepada pelanggan perusahaan.

5.2 Deskripsi Responden Penelitian

PT. Susanti Megah merupakan perusahaan yang memiliki sejumlah karyawan yang berperan penting dalam menjalankan operasional dan kegiatan bisnis perusahaan. Karyawan-karyawan PT. Susanti Megah ini merupakan aset berharga perusahaan yang berkontribusi dalam mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan. Perusahaan ini mengutamakan keberagaman dan inklusivitas dalam pengelolaan tenaga kerja. Karyawan-karyawan PT. Susanti Megah berasal dari berbagai latar belakang dan memiliki beragam keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan dalam berbagai bidang bisnis yang dijalankan perusahaan. Karyawan PT. Susanti Megah meliputi berbagai posisi dan departemen, seperti manajemen, produksi, pemasaran, keuangan, logistik, serta administrasi dan sumber daya manusia. Setiap karyawan memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing.

Perusahaan ini memberikan perhatian yang serius terhadap kepentingan karyawan. Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, dengan mematuhi peraturan keselamatan dan kesehatan kerja yang berlaku. Perusahaan juga memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan agar dapat meningkatkan kompetensi dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis. Selain itu, PT. Susanti Megah juga menerapkan sistem penghargaan dan insentif yang adil untuk mendorong kinerja yang baik dan motivasi karyawan. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kinerja karyawan.

5.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Pada sub-bab ini akan dijelaskan mengenai karakteristik responden. Responden pada penelitian ini adalah pegawai PT. Susanti Megah di Surabaya yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja masing-masing responden.

Tabel 5.1
Rangkuman Kategori Responden Penelitian

| No. | Kategori | Klasifikasi | Jumlah | Persentase |
|--------------------------|---------------|----------------------|--------|------------|
| 1. | Jenis Kelamin | Laki-laki | 78 | 52% |
| | | Perempuan | 72 | 48% |
| 2. | Usia | Kurang dari 25 tahun | 25 | 16,7% |
| | | 25 s/d 40 tahun | 82 | 54,7% |
| | | Lebih dari 40 tahun | 43 | 28,7% |
| 3. | Pendidikan | SMA sederajat | 61 | 40,7% |
| | | Diploma - S1 | 80 | 6% |
| | | Magister | 9 | 53,3% |
| 4. | Lama Bekerja | 0 s/d 1 tahun | 27 | 18% |
| | | 1 s/d 5 tahun | 84 | 56% |
| | | Lebih dari 5 tahun | 39 | 26% |
| Total = 150 orang (100%) | | | | |

Sumber : Lampiran, diolah

Responden pada penelitian ini terdiri dari laki-laki maupun perempuan. Jumlah atau proporsi dari karyawan laki-laki atau perempuan pada penelitian relatif seimbang sehingga tampak bahwa perusahaan PT. Susanti Megah Surabaya tidak memprioritaskan karyawannya berdasarkan jenis kelamin.

Responden pada penelitian ini terdiri dari karyawan yang mayoritas berada pada rentang usia 25 tahun hingga 40 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa para

karyawan di PT. Susanti Megah Surabaya adalah para karyawan berusia dewasa muda yang telah serius mencari nafkah untuk membiayai keluarganya maupun untuk mengembangkan karir sebagai bekal hidup di kemudian hari.

Responden pada penelitian ini mayoritas terdiri dari karyawan dengan pendidikan diploma atau strata 1 yang kemudian di jumlah selanjutnya adalah karyawan dengan pendidikan SMA sederajat. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan PT. Susanti Megah Surabaya lebih memilih mempekerjakan karyawan dengan pendidikan relatif tinggi sehingga mampu mengerjakan tugas-tugasnya selama bekerja.

Responden pada penelitian ini mayoritas terdiri dari para karyawan yang bekerja antara 1 tahun hingga 5 tahun dan di urutan selanjutnya adalah karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Susanti Megah Surabaya memiliki karyawan yang loyal bekerja di perusahaan sehingga kemampuan bekerja dengan kinerja dalam menjalankan perusahaannya telah dapat diukur dengan baik.

5.1 Uji Instrumen

Sebuah kuesioner yang layak dan dapat dijadikan sumber utama data penelitian harus memenuhi syarat-syarat yang baik, yaitu meliputi instrumen yang memenuhi kaidah validitas dan reliabilitas yang baik. Oleh karena itu, setelah didapatkan sebanyak 30 orang responden, peneliti secara sementara menghentikan penyebaran data melakukan pengujian instrumen untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner tersebut.

5.1.1 Uji validitas instrumen

Pada penelitian ini, validitas instrumen diuji dengan melakukan evaluasi terhadap nilai *Corrected Item to Total Correlation* yang dihasilkan oleh program SPSS melalui menu *Scale-Reliability Analysis*. Menurut Sugiyono (2016), nilai kritis yang dipersyaratkan dari *Corrected Item to Total Correlation* sebesar 0,30 dan bernilai positif sehingga instrumen penelitian dapat dilanjutkan untuk digunakan.

Tabel 5.2
Uji Validitas Instrumen (N = 30)

| Variabel | Indikator | Kode Pernyataan | <i>Corrected Item to Total Correlation</i> | Nilai Kritis | Keterangan |
|---|---|-----------------|--|--------------|------------|
| <i>Strategic Human resource management (SHRM)</i> | <i>Coherence (Strategic Human Resources Management)</i> | X1_1_1 | 0,614 | 0,30 | Valid |
| | | X1_1_2 | 0,664 | 0,30 | Valid |
| | | X1_1_3 | 0,650 | 0,30 | Valid |
| | <i>Integration</i> | X1_2_1 | 0,617 | 0,30 | Valid |
| | | X1_2_2 | 0,638 | 0,30 | Valid |
| | | X1_2_3 | 0,640 | 0,30 | Valid |
| | <i>Devolvement</i> | X1_3_1 | 0,664 | 0,30 | Valid |
| | | X1_3_2 | 0,662 | 0,30 | Valid |
| | | X1_3_3 | 0,589 | 0,30 | Valid |
| <i>Burnout</i> | <i>emotional exhaustion</i> | X2_1_1 | 0,643 | 0,30 | Valid |
| | | X2_1_2 | 0,581 | 0,30 | Valid |
| | | X2_1_3 | 0,548 | 0,30 | Valid |
| | <i>Depersonalization</i> | X2_2_1 | 0,631 | 0,30 | Valid |
| | | X2_2_2 | 0,589 | 0,30 | Valid |
| | | X2_2_3 | 0,701 | 0,30 | Valid |
| | <i>Reduced personal accomplishment</i> | X2_3_1 | 0,598 | 0,30 | Valid |
| | | X2_3_2 | 0,562 | 0,30 | Valid |
| | | X2_3_3 | 0,609 | 0,30 | Valid |
| <i>Work Ability</i> | Kemampuan Intelektual | X3_1_1 | 0,526 | 0,30 | Valid |
| | | X3_1_2 | 0,454 | 0,30 | Valid |
| | | X3_1_3 | 0,533 | 0,30 | Valid |
| | | X3_1_4 | 0,393 | 0,30 | Valid |
| | | X3_1_5 | 0,545 | 0,30 | Valid |
| | | X3_1_6 | 0,468 | 0,30 | Valid |
| | | X3_1_7 | 0,521 | 0,30 | Valid |

| Variabel | Indikator | Kode Pernyataan | <i>Corrected Item to Total Correlation</i> | Nilai Kritis | Keterangan |
|---------------------------|---------------------------------------|-----------------|--|--------------|------------|
| | Kemampuan Fisik | X3_2_1 | 0,537 | 0,30 | Valid |
| | | X3_2_2 | 0,572 | 0,30 | Valid |
| | | X3_2_3 | 0,542 | 0,30 | Valid |
| Kinerja Karyawan | Kinerja Tugas | Y_1_1 | 0,545 | 0,30 | Valid |
| | | Y_1_2 | 0,384 | 0,30 | Valid |
| | | Y_1_3 | 0,596 | 0,30 | Valid |
| | Kinerja adaptif | Y_2_1 | 0,472 | 0,30 | Valid |
| | | Y_2_2 | 0,631 | 0,30 | Valid |
| | | Y_2_3 | 0,532 | 0,30 | Valid |
| | Kinerja Kontekstual | Y_3_1 | 0,701 | 0,30 | Valid |
| | | Y_3_2 | 0,507 | 0,30 | Valid |
| | | Y_3_3 | 0,425 | 0,30 | Valid |
| <i>Intention to Leave</i> | <i>Avoidable Voluntary Turnover</i> | Z_1_1 | 0,601 | 0,30 | Valid |
| | | Z_1_2 | 0,507 | 0,30 | Valid |
| | | Z_1_3 | 0,484 | 0,30 | Valid |
| | | Z_1_4 | 0,486 | 0,30 | Valid |
| | <i>Unavoidable Voluntary Turnover</i> | Z_2_1 | 0,586 | 0,30 | Valid |
| | | Z_2_2 | 0,661 | 0,30 | Valid |
| | | Z_2_3 | 0,599 | 0,30 | Valid |
| | | Z_2_4 | 0,551 | 0,30 | Valid |

Sumber : Lampiran, diolah

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner memiliki koefisien *Corrected Item to Total Correlation* yang berada dalam rentang nilai 0,384 hingga 0,701. Hal ini menunjukkan bahwa semua item yang membentuk variabel dan pernyataan pada kuesioner memenuhi kriteria validitas yang baik, karena nilai-nilai tersebut melebihi nilai kritis yang ditetapkan sebesar 0,300.

5.1.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Selanjutnya, instrumen yang baik harus juga memenuhi kriteria reliabilitas. Pada pengujian reliabilitas instrumen, program SPSS digunakan

melalui menu scale-reliability. Evaluasi dilakukan dengan memeriksa nilai Cronbach Alpha. Menurut Sugiyono (2016), instrumen dianggap memiliki reliabilitas yang baik jika nilai Cronbach Alpha minimal 0,60.

Tabel 5.3
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen (N = 30)

| No. | Variabel | Jumlah Item | Cronbach Alpha | Keterangan |
|-----|--|-------------|----------------|------------|
| 1. | <i>Strategic Human Resources Management (SHRM)</i> | 9 | 0,883 | Reliabel |
| 2. | <i>Burnout</i> | 9 | 0,870 | Reliabel |
| 3. | <i>Work Ability</i> | 10 | 0,823 | Reliabel |
| 4. | <i>Intention to Leave</i> | 9 | 0,821 | Reliabel |
| 5. | <i>Kinerja karyawan</i> | 8 | 0,828 | Reliabel |

Sumber : Lampiran 4, diolah

Hasil pengujian reliabilitas pada semua variabel yang telah dihasilkan dan dirangkum pada tabel 5.3, diketahui bahwa variabel *Strategic Human Resources Management (SHRM)*, *Burnout*, *Work Ability*, *Intention to Leave*, dan *Kinerja karyawan* memiliki nilai Cronbach's Alpha yang masing-masing variabel lebih besar dari nilai 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi yang baik dan memenuhi kriteria reliabilitas yang diperlukan. Oleh karena itu, variabel-variabel tersebut dapat diandalkan dalam pengumpulan data penelitian yang dilakukan dan selanjutnya digunakan menjadi data penelitian.

5.2 Analisis Deskriptif pada Tanggapan Kuesioner

Analisis deskriptif setiap tanggapan yang dihasilkan masing-masing variabel penelitian dievaluasi menggunakan nilai rata-rata individual maupun rata-rata total yang didapatkan berdasarkan rumus berikut ini.

$$R = \frac{T-E}{L} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dimana :

R = interval kelas untuk nilai rata-rata.

T = nilai tertinggi dari tanggapan responden

E = nilai terendah dari tanggapan responden.

L = Jumlah dalam skala Likert

Dengan rumus tersebut, maka rentang dari interval kelas yang dihasilkan adalah sebesar 0,80. Berikut ini adalah penggunaan nilai tersebut sebagai pedoman untuk menentukan kategori berdasarkan interval rata-ratanya:

Tabel 5.4
Interval Nilai Rata-rata

| Interval Kelas | Kategori |
|-------------------------|------------------------------|
| $1,00 \leq R \leq 1,80$ | Sangat Rendah / Sangat buruk |
| $1,80 < R \leq 2,60$ | Rendah / Buruk |
| $2,60 < R \leq 3,40$ | Sedang / Cukup Baik |
| $3,40 < R \leq 4,20$ | Tinggi / Baik |
| $4,20 < R \leq 5,00$ | Sangat Tinggi / Sangat baik |

Sumber: Diolah Peneliti

5.2.1 Deskriptif variabel *Strategic Human Resources Management* (SHRM)

Variabel *Strategic Human Resources Management* (SHRM) dibentuk dengan tiga buah indikator yang masing-masing indikator tersebut diwakili dengan tiga buah pernyataan. Hasil perhitungan rata-rata dari variabel SHRM disajikan sebagai berikut :

Tabel 5.5
Deskriptif variabel *Strategic Human Resources Management (SHRM)*

| No. | Indikator | Pernyataan | Rata-rata per Indikator | Rata-rata Skor |
|--|--------------------|------------|-------------------------|----------------|
| 1 | <i>Coherence</i> | X1_1_1 | 3,52 | 3,29 |
| | | X1_1_2 | 2,96 | |
| | | X1_1_3 | 3,38 | |
| 2 | <i>Integration</i> | X1_2_1 | 3,91 | 3,80 |
| | | X1_2_2 | 3,69 | |
| | | X1_2_3 | 3,79 | |
| 3 | <i>Devolvement</i> | X1_3_1 | 3,10 | 3,36 |
| | | X1_3_2 | 3,74 | |
| | | X1_3_3 | 3,23 | |
| Rata-rata total <i>Strategic Human Resources Management (SHRM)</i> | | | | 3,48 |

Sumber : Lampiran 6, diolah

Tabel 5.5 memperlihatkan temuan dari pengumpulan data dan perhitungan tanggapan responden pada variabel *Strategic Human Resources Management (SHRM)*, yaitu :

1. Indikator *Coherence* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,29 yang mana nilai ini berada pada rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya bahwa tingkat *coherence* yang timbul pada *Strategic Human Resources Management* berada pada taraf sedang atau cukup baik.
2. Indikator *Integration* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,80 yang mana nilai ini berada pada rentang $3,40 < R \leq 4,20$, yang artinya bahwa tingkat *integration* yang telah dilakukan melalui *Strategic Human Resources Management* berada pada taraf baik.
3. Indikator *Devolvement* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,36 yang mana nilai ini berada pada rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya bahwa tingkat *devolvement* yang telah dilakukan melalui *Strategic Human Resources Management* berada pada taraf sedang atau cukup baik.

4. Keseluruhan variabel *Strategic Human Resources Management* (SHRM) yang terdiri dari indikator tersebut memiliki rata-rata total sebesar 3,48 atau berada pada rentang $3,40 < R \leq 4,20$, yang artinya variabel *Strategic Human Resources Management* (SHRM) berada pada taraf tinggi.

5.2.2 Deskriptif variabel *Burnout*

Variabel *Burnout* dibentuk dengan tiga buah indikator yang masing-masing indikator tersebut diwakili dengan tiga buah pernyataan. Hasil perhitungan rata-rata dari variabel *Burnout* disajikan sebagai berikut :

Tabel 5.6
Deskriptif variabel *Burnout*

| No. | Indikator | Pernyataan | Rata-rata per Indikator | Rata-rata Skor |
|--------------------------------|--|------------|-------------------------|----------------|
| 1 | <i>Emotional Exhaustion</i> | X2_1_1 | 2,83 | 2,85 |
| | | X2_1_2 | 2,56 | |
| | | X2_1_3 | 3,15 | |
| 2 | <i>Depersonalization</i> | X2_2_1 | 2,69 | 2,48 |
| | | X2_2_2 | 2,43 | |
| | | X2_2_3 | 2,32 | |
| 3 | <i>Reduced personal accomplishment</i> | X2_3_1 | 3,01 | 3,02 |
| | | X2_3_2 | 3,08 | |
| | | X2_3_3 | 2,97 | |
| Rata-rata total <i>Burnout</i> | | | | 2,78 |

Sumber : Lampiran 6, diolah

Tabel 5.6 memperlihatkan temuan dari pengumpulan data dan perhitungan tanggapan responden pada variabel *Burnout*, yaitu :

1. Indikator *Emotional Exhaustion* memiliki nilai rata-rata sebesar 2,85 yang mana nilai ini berada pada rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya bahwa tingkat *Emotional Exhaustion* berada pada taraf sedang atau biasa saja.

2. Indikator *Depersonalization* memiliki nilai rata-rata sebesar 2,48 yang mana nilai ini berada pada rentang $1,80 < R \leq 2,60$, yang artinya bahwa tingkat *Depersonalization* berada pada taraf rendah.
3. Indikator *Reduced personal accomplishment* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,02 yang mana nilai ini berada pada rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya bahwa tingkat *Reduced personal accomplishment* berada pada taraf sedang.
4. Keseluruhan variabel *Burnout* yang terdiri dari indikator tersebut memiliki rata-rata total sebesar 2,78 atau berada pada rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya variabel *Burnout* berada pada taraf sedang.

5.2.3 Deskriptif variabel *Work Ability*

Variabel *Work Ability* dibentuk dengan dua buah indikator yang masing-masing indikator pada pengukuran tersebut diwakili dengan tujuh dan dua buah pernyataan. Hasil perhitungan rata-rata dari variabel *Work Ability* disajikan sebagai berikut :

Tabel 5.7
Deskriptif variabel *Work Ability*

| No. | Indikator | Pernyataan | Rata-rata per Indikator | Rata-rata Skor |
|-------------------------------------|-----------------------|------------|-------------------------|----------------|
| 1. | Kemampuan Intelektual | X3_1_1 | 3,43 | 3,55 |
| | | X3_1_2 | 3,11 | |
| | | X3_1_3 | 3,30 | |
| | | X3_1_4 | 3,82 | |
| | | X3_1_5 | 3,89 | |
| | | X3_1_6 | 3,52 | |
| | | X3_1_7 | 3,76 | |
| 2. | Kemampuan Fisik | X3_2_1 | 3,03 | 3,10 |
| | | X3_2_2 | 3,17 | |
| Rata-rata total <i>Work Ability</i> | | | | 3,32 |

Sumber : Lampiran 6, diolah

Tabel 5.7 memperlihatkan temuan dari pengumpulan data dan perhitungan tanggapan responden pada variabel *Work Ability*, yaitu :

1. Indikator Kemampuan Intelektual memiliki nilai rata-rata sebesar 3,55 yang mana nilai ini berada pada rentang $3,40 < R \leq 4,20$, yang artinya bahwa tingkat Kemampuan Intelektual berada pada taraf tinggi atau baik.
2. Indikator Kemampuan Fisik memiliki nilai rata-rata sebesar 3,10 yang mana nilai ini berada pada rentang rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya bahwa tingkat Kemampuan Fisik berada pada taraf sedang.
3. Keseluruhan variabel *Work Ability* yang terdiri dari indikator tersebut memiliki rata-rata total sebesar 3,32 atau berada pada rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya variabel *Work Ability* berada pada taraf sedang.

5.2.4 Deskriptif variabel *Intention to Leave*

Variabel *Intention to Leave* dibentuk dengan dua buah indikator yang masing-masing indikator tersebut diwakili dengan masing-masing empat buah pernyataan. Hasil perhitungan rata-rata dari variabel *Intention to Leave* disajikan sebagai berikut :

Tabel 5.8
Deskriptif variabel *Intention to Leave*

| No. | Indikator | Pernyataan | Rata-rata per Indikator | Rata-rata Skor |
|---|---------------------------------------|------------|-------------------------|----------------|
| 1. | <i>Avoidable Voluntary Turnover</i> | Z1_1 | 3,24 | 2,86 |
| | | Z1_2 | 2,49 | |
| | | Z1_3 | 3,11 | |
| | | Z1_4 | 2,57 | |
| 2. | <i>Unavoidable Voluntary Turnover</i> | Z2_1 | 3,39 | 3,12 |
| | | Z2_2 | 2,99 | |
| | | Z2_3 | 3,29 | |
| | | Z2_4 | 2,80 | |
| Rata-rata total <i>Intention to Leave</i> | | | | 2,99 |

Sumber : Lampiran 6, diolah

Tabel 5.8 memperlihatkan temuan dari pengumpulan data dan perhitungan tanggapan responden pada variabel *Intention to Leave*, yaitu :

1. Indikator *Avoidable Voluntary Turnover* memiliki nilai rata-rata sebesar 2,86 yang mana nilai ini berada pada rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya bahwa tingkat *Avoidable Voluntary Turnover* berada pada taraf sedang.
2. Indikator *Unavoidable Voluntary Turnover* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,12 yang mana nilai ini berada pada rentang rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya bahwa tingkat *Unavoidable Voluntary Turnover* berada pada taraf sedang.
3. Keseluruhan variabel *Intention to Leave* yang terdiri dari indikator tersebut memiliki rata-rata total sebesar 2,99 atau berada pada rentang $2,60 < R \leq 3,40$, yang artinya variabel *Intention to Leave* berada pada taraf sedang.

5.2.5 Deskriptif variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan dibentuk dengan tiga buah indikator yang masing-masing indikator tersebut diwakili dengan masing-masing tiga buah pernyataan. Hasil perhitungan rata-rata dari variabel Kinerja Karyawan disajikan sebagai berikut :

Tabel 5.9
Deskriptif variabel Kinerja Karyawan

| No. | Indikator | Pernyataan | Rata-rata per Indikator | Rata-rata Skor |
|----------------------------------|---------------------|------------|-------------------------|----------------|
| 1. | Kinerja Tugas | Y_1_1 | 3,83 | 4,11 |
| | | Y_1_2 | 4,34 | |
| | | Y_1_3 | 4,17 | |
| 2. | Kinerja Adaptif | Y_2_1 | 3,48 | 3,66 |
| | | Y_2_2 | 3,95 | |
| | | Y_2_3 | 3,56 | |
| 3. | Kinerja Kontekstual | Y_3_1 | 3,68 | 4,01 |
| | | Y_3_2 | 4,29 | |
| | | Y_3_3 | 4,05 | |
| Rata-rata total Kinerja Karyawan | | | | 3,93 |

Sumber : Lampiran 6, diolah

Tabel 5.9 memperlihatkan temuan dari pengumpulan data dan perhitungan tanggapan responden pada variabel Kinerja Karyawan, yaitu :

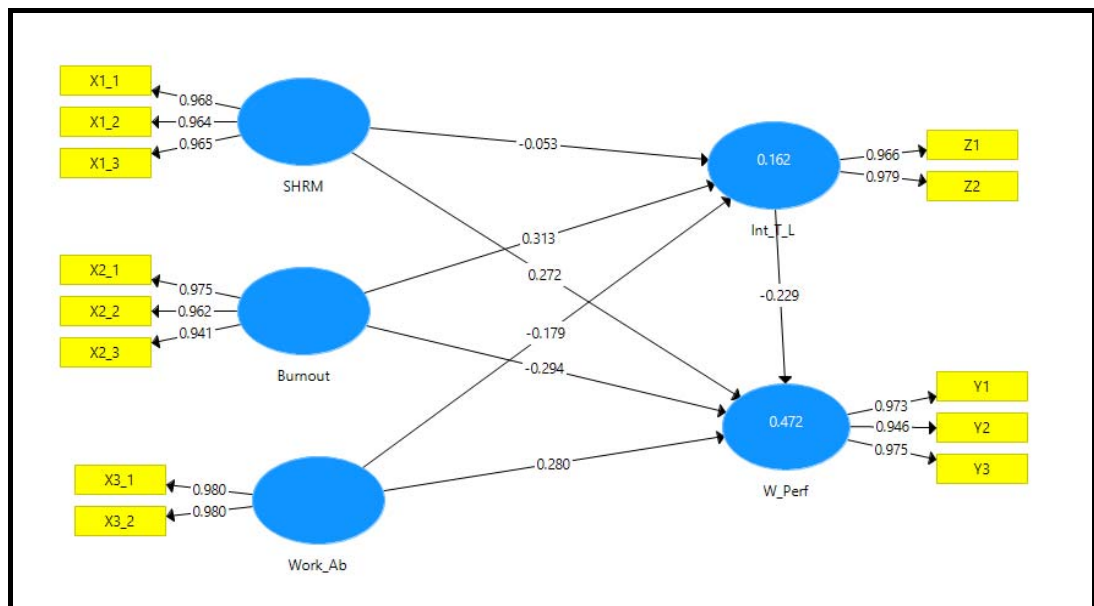
1. Indikator Kinerja Tugas memiliki nilai rata-rata sebesar 4,11 yang mana nilai ini berada pada rentang $3,40 < R \leq 4,20$, yang artinya bahwa tingkat Kinerja Tugas berada pada taraf tinggi atau baik.
2. Indikator Kinerja Adaptif memiliki nilai rata-rata sebesar 3,66 yang mana nilai ini berada pada rentang $3,40 < R \leq 4,20$, yang artinya bahwa tingkat Kinerja Adaptif berada pada taraf tinggi atau baik.
3. Indikator Kinerja Kontekstual memiliki nilai rata-rata sebesar 4,01 yang mana nilai ini berada pada rentang $3,40 < R \leq 4,20$, yang artinya bahwa tingkat Kinerja Tugas Kontekstual pada taraf tinggi atau baik.
4. Keseluruhan variabel Kinerja Karyawan yang terdiri dari indikator tersebut memiliki rata-rata total sebesar 3,93 atau berada pada rentang $3,40 < R \leq 4,20$, yang artinya variabel Kinerja Karyawan berada pada taraf tinggi.

5.3 Analisis Partial Least Squares

Langkah selanjutnya, yaitu analisis dengan program Smart-PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

5.3.1 Evaluasi Outer Model

Langkah pertama dalam analisis data dengan program Smart-PLS adalah evaluasi outer model. Evaluasi ini melibatkan spesifikasi atau persyaratan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya yang bersifat reflektif. (Solimun, dkk, 2017:112). Evaluasi outer model ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.



Gambar 5.1
Evaluasi *Outer model* Persamaan Struktural Pengaruh *Strategic Human Resources Management, Burnout, Work Ability*, terhadap Kinerja karyawan dengan *Intention to Leave* sebagai variabel intervening

1. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji apakah suatu konstruk memiliki unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel. Uji validitas membantu untuk menentukan sejauh mana indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur variabel atau konstruk yang dimaksudkan. Dengan menguji validitas, data penelitian dipastikan telah memiliki indikator-indikator pengukuran yang benar-benar mencerminkan aspek yang sama dari variabel atau konstruk yang sedang diteliti. Uji validitas ini terdiri dari uji validitas konvergen, uji *cross loading* dan uji diskriminan.

a. Validitas Konvergen

Output dari program SmartPLS yaitu *loading factors* digunakan untuk menunjukkan hasil pengujian validitas konvergen dari instrumen pengukuran. Hasilnya ditampilkan pada Tabel 5.10 berikut ini.

Tabel 5.10
Uji Validitas Konvergen Indikator dan Variabel

| Variabel Laten | Indikator | <i>Loading Factor</i> | Niat Kritis | Keterangan |
|---------------------------|-----------|-----------------------|-------------|------------|
| SHRM | X1_1 | 0,968 | 0,70 | Valid |
| | X1_2 | 0,964 | 0,70 | Valid |
| | X1_3 | 0,965 | 0,70 | Valid |
| <i>Burnout</i> | X2_1 | 0,975 | 0,70 | Valid |
| | X2_2 | 0,962 | 0,70 | Valid |
| | X2_3 | 0,941 | 0,70 | Valid |
| <i>Work Ability</i> | X3_1 | 0,980 | 0,70 | Valid |
| | X3_2 | 0,980 | 0,70 | Valid |
| <i>Intention to Leave</i> | Z1 | 0,966 | 0,70 | Valid |
| | Z2 | 0,979 | 0,70 | Valid |
| Kinerja Karyawan | Y_1 | 0,973 | 0,70 | Valid |
| | Y_2 | 0,946 | 0,70 | Valid |
| | Y_3 | 0,975 | 0,70 | Valid |

Sumber : Lampiran, diolah

Tabel 5.10 menunjukkan hasil-hasil perhitungan uji validitas konvergen sehingga dapat diterangkan bahwa :

- 1) Indikator X1_1 hingga X1_3 memiliki nilai terkecil sebesar 0,964 hingga nilai terbesar 0,968 sehingga variabel *Strategic Human Resources Management* (SHRM) memiliki masing-masing indikator yang didukung validitas yang baik karena *loading factor* yang melebihi nilai 0,7.

- 2) Indikator X2_1 hingga X2_3 memiliki nilai terkecil sebesar 0,941 hingga nilai terbesar 0,975 sehingga variabel *Burnout* memiliki indikator-indikator yang didukung validitas yang baik karena *loading factor* yang melebihi nilai 0,7.
- 3) Indikator X3_1 hingga X3_2 memiliki kedua buah indikator dengan nilai 0,980 sehingga variabel *Work Ability* memiliki indikator-indikator yang didukung validitas yang baik karena *loading factor* yang melebihi nilai 0,7.
- 4) Indikator Z_1 hingga XZ_2 memiliki nilai terkecil sebesar 0,966 hingga nilai terbesar 0,979 sehingga variabel *Intention to Leave* memiliki indikator-indikator yang didukung validitas yang baik karena *loading factor* yang melebihi nilai 0,7.
- 5) Indikator Y_1 hingga Y_3 memiliki nilai terkecil sebesar 0,946 hingga nilai terbesar yaitu sebesar 0,975 sehingga Kinerja Karyawan memiliki indikator-indikator yang didukung validitas yang baik karena *loading factor* yang melebihi nilai 0,7.

b. Uji Validitas *Cross Loading*

Langkah selanjutnya adalah pengujian validitas *cross loading*. Maksud dari uji validitas *Cross loading*, yaitu untuk memastikan bahwa *loading factor* indikator terhadap konstruk yang dimaksud harus lebih besar daripada *loading factor* dari indikator terhadap konstruk lainnya dan bukan dengan variabel lain. (Solimun, 2017:115).

Tabel 5.11
Cross loading Variabel Laten

| Variabel Laten | Indikator | SHRM | Burnout | Work_Ab | Int_T_L | W_Perf_ |
|--------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| SHRM | X1_1 | 0,968 | -0,225 | 0,146 | -0,170 | 0,428 |
| | X1_2 | 0,964 | -0,197 | 0,143 | -0,131 | 0,379 |
| | X1_3 | 0,965 | -0,218 | 0,102 | -0,119 | 0,370 |
| Burnout | X2_1 | -0,211 | 0,975 | -0,175 | 0,338 | -0,484 |
| | X2_2 | -0,234 | 0,962 | -0,194 | 0,361 | -0,496 |
| | X2_3 | -0,188 | 0,941 | -0,115 | 0,323 | -0,404 |
| Work Ability | X3_1 | 0,156 | -0,171 | 0,980 | -0,246 | 0,411 |
| | X3_2 | 0,111 | -0,163 | 0,980 | -0,224 | 0,416 |
| Intention to Leave | Z_1 | -0,105 | 0,289 | -0,225 | 0,966 | -0,372 |
| | Z_2 | -0,173 | 0,391 | -0,240 | 0,979 | -0,474 |
| Kinerja Karyawan | Y_1 | 0,410 | -0,482 | 0,424 | -0,469 | 0,973 |
| | Y_2 | 0,384 | -0,421 | 0,393 | -0,364 | 0,946 |
| | Y_3 | 0,387 | -0,493 | 0,403 | -0,436 | 0,975 |

Sumber : Lampiran, diolah

Hasil uji *cross loading* dengan analisis program Smart-PLS pada tabel 5.11, dapat diterangkan yaitu :

1. Nilai *loading factor* pada indikator X1_1, X1_2, dan X1_3, lebih besar kepada konstruk *Strategic Human Resources Management* dibandingkan nilai *loading factor*-nya kepada konstruk *Burnout*, *Work Ability*, *Intention to Leave*, maupun Kinerja karyawan.
2. Nilai *loading factor* pada indikator X2_1, X2_2, dan X2_3, lebih besar kepada konstruk *Burnout* dibandingkan nilai *loading factor*-nya kepada konstruk SHRM, *Work Ability*, *Intention to Leave*, maupun Kinerja karyawan.
3. Nilai *loading factor* pada indikator X3_1 dan X3_2 lebih besar kepada konstruk *Work Ability* dibandingkan nilai *loading factor*-nya kepada konstruk SHRM, *Burnout*, *Intention to Leave*, maupun Kinerja karyawan.

4. Nilai *loading factor* pada indikator X_1 dan Z_2 lebih besar kepada konstruk *Intention to Leave* dibandingkan nilai *loading factor*-nya kepada konstruk SHRM, *Burnout*, *Work Ability*, maupun Kinerja karyawan.
5. Nilai *loading factor* pada indikator Y_1, Y_2, dan Y_3, lebih besar kepada konstruk Kinerja karyawan dibandingkan nilai *loading factor*-nya kepada konstruk SHRM, *Burnout*, *Work Ability*, maupun *Intention to Leave*.

c. Validitas Diskriminan

Selanjutnya, dalam evaluasi *outer model*, validitas keseluruhan dinilai dengan mempertimbangkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) dan membandingkannya dengan nilai korelasi antara konstruk. Kriteria yang baik adalah ketika nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk. Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.12
Hasil Uji Validitas Diskriminan

| | <i>Burnout</i> | Int_T_L | SHRM | Kinerja | Work_Ab |
|------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Burnout</i> | 0,959 | | | | |
| Int_T_L | 0,356 | 0,973 | | | |
| SHRM | -0,221 | -0,147 | 0,966 | | |
| Kinerja Karyawan | -0,484 | -0,441 | 0,408 | 0,965 | |
| Work_Ab | -0,171 | -0,240 | 0,136 | 0,422 | 0,980 |

Sumber : Lampiran, diolah

Berdasarkan Tabel 5.12, mengevaluasi nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk sebagai berikut :

1. Konstruk SHRM memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,966 yang mana nilai ini melebihi nilai korelasi dengan konstruk lainnya, yang menunjukkan

bahwa konstruk SHRM memenuhi syarat kriteria validitas diskriminan yang baik.

2. Konstruk *Burnout* memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,959 yang mana nilai ini melebihi nilai korelasi dengan konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa konstruk *Burnout* memenuhi syarat kriteria validitas diskriminan yang baik.
3. Konstruk *Work Ability* memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,980 yang mana nilai ini melebihi nilai korelasi dengan konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa konstruk *Work Ability* memenuhi syarat kriteria validitas diskriminan yang baik.
4. Konstruk *Intention to Leave* memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,973 yang mana nilai ini melebihi nilai korelasi dengan konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa konstruk *Burnout* memenuhi syarat kriteria validitas diskriminan yang baik.
5. Konstruk Kinerja Karyawan memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,965 yang mana nilai ini melebihi nilai korelasi dengan konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa konstruk Kinerja Karyawan memenuhi syarat kriteria validitas diskriminan yang baik.

2. Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Terdapat dua teknik yang umum digunakan dalam uji reliabilitas, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach*

Alpha. Nilai dari kedua koefisien tersebut seharusnya melebihi 0,7 untuk dianggap memiliki reliabilitas yang baik (Imam dan Hengky, 2015:75).

Tabel 5.13
Uji Reliabilitas Pada Variabel Laten

| No | Variabel | <i>Composite Reliability</i> | <i>Cronbach Alpha</i> | Keterangan |
|----|---------------------------|------------------------------|-----------------------|------------|
| 1. | SHRM | 0,977 | 0,964 | Reliabel |
| 2. | <i>Burnout</i> | 0,972 | 0,957 | Reliabel |
| 3. | <i>Work Ability</i> | 0,980 | 0,959 | Reliabel |
| 7. | <i>Intention to Leave</i> | 0,972 | 0,944 | Reliabel |
| 8. | Kinerja karyawan | 0,976 | 0,963 | Reliabel |

Sumber : Lampiran 7

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan memanfaatkan program Smart-PLS dapat diterangkan sebagai berikut :

1. SHRM telah memiliki reliabilitas yang baik karena perolehan nilai *Composite Reliability* sebesar 0,977 ($CR > 0,70$) dan nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,964 ($CA > 0,70$). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *burnout* secara konsisten dan akurat mengukur konstruk tersebut.
2. *Burnout* telah memiliki reliabilitas yang baik karena perolehan nilai CR sebesar 0,972 ($CR > 0,70$) dan nilai CA sebesar 0,957 ($CA > 0,70$). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *burnout* secara konsisten dan akurat mengukur konstruk tersebut.
3. *Work Ability* telah memiliki reliabilitas yang baik karena perolehan nilai CR sebesar 0,980 ($CR > 0,70$) dan nilai CA sebesar 0,959 ($CA > 0,70$). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *Work Ability* secara konsisten dan akurat mengukur konstruk tersebut.

4. *Intention to Leave* telah memiliki reliabilitas yang baik karena perolehan nilai CR sebesar 0,972 ($CR > 0,70$) dan nilai CA sebesar 0,944 ($CA > 0,70$). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *Intention to Leave* secara konsisten dan akurat mengukur konstruk tersebut.
5. Kinerja Karyawan telah memiliki reliabilitas yang baik karena perolehan nilai CR sebesar 0,976 ($CR > 0,70$) dan nilai CA sebesar 0,963 ($CA > 0,70$). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan secara konsisten dan akurat mengukur konstruk tersebut.

3. Multikolinieritas

Menurut Ghozali dan Latan (2015), cara yang umum digunakan untuk melakukan pengujian multikolinieritas adalah dengan mengevaluasi nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) atau penggunaan VIF sebagai salah satu metode dalam pengujian multikolinieritas. Nilai VIF yang tinggi menunjukkan adanya korelasi kuat antara variabel tersebut dengan variabel lain, yang dapat mengindikasikan adanya multikolinieritas. Menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai VIF yang diterima atau dianggap baik adalah jika nilai VIF kurang dari lima.

Tabel 5.14
Hasil Pengujian Multikolinieritas

| | <i>Burnout</i> | Int_T_L | SHRM | W_Perf | Work_Ab |
|----------------|----------------|---------|------|--------|---------|
| <i>Burnout</i> | | 1,074 | | 1,191 | |
| Int_T_L | | | | 1,194 | |
| SHRM | | 1,062 | | 1,066 | |
| W_Perf | | | | | |
| Work_Ab | | 1,041 | | 1,079 | |

Sumber : Lampiran, diolah

Berdasarkan hasil output Smart-PLS yang disajikan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam model struktural yang dievaluasi, tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini dapat diketahui dari hasil VIF (*Variance Inflation Factor*) yang lebih kecil dari 3.

5.3.2 Evaluasi Inner Model

Pada evaluasi inner model, yaitu evaluasi yang memeriksa model persamaan struktural antar variabel laten, langkah-langkahnya terdiri dari evaluasi nilai R-squared dan uji signifikansi jalur persamaan struktural.

1. Evaluasi R-Squared

Nilai R-Square di sekitar angka 0,75, 0,50 dan 0,25 menunjukkan model yang kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015). Hasil perhitungan R-Squared pada model persamaan struktural yang digunakan pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.15
Hasil perhitungan R-Squared

| | R Square | R Square Adjusted |
|---------|----------|-------------------|
| Int_T_L | 0,162 | 0,145 |
| W_Perf | 0,472 | 0,457 |

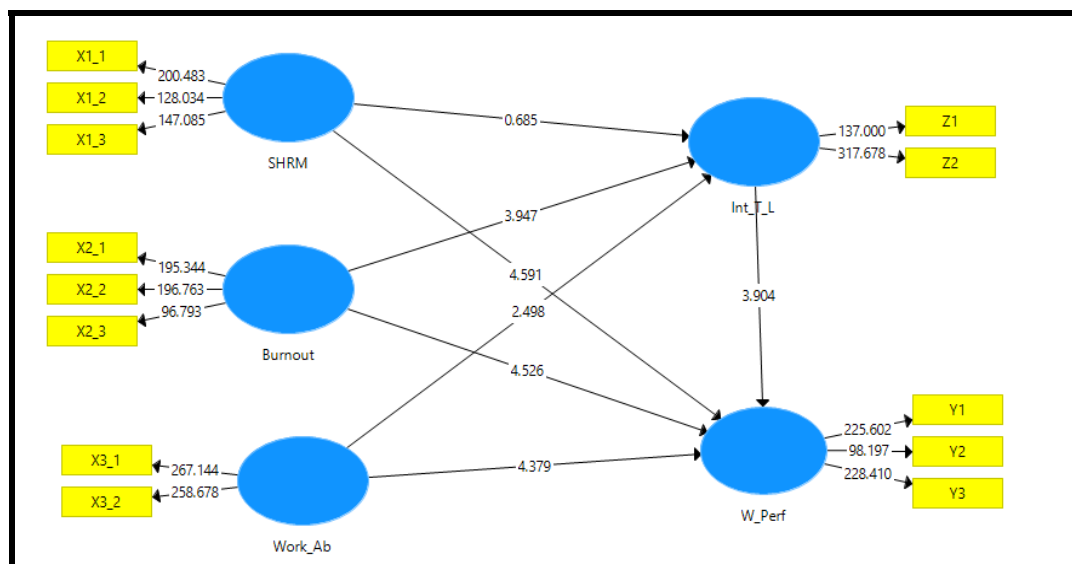
Sumber : Lampiran, diolah

Hasil perhitungan program Smart-PLS menunjukkan bahwa nilai R-Squared yang dihasilkan pada variabel *Intention to Leave* sebesar 0,162. Artinya, variabel-variabel eksogen yaitu SHRM, *Burnout* dan *Work Ability* mampu memprediksi 16,2% pada perubahan nilai *Intention to Leave*, dan ini menunjukkan kekuatan model yang lemah dalam memprediksi variasi perubahan *Intention to Leave*. Nilai R-Squared yang dihasilkan pada variabel

Kinerja Karyawan sebesar 0,472 yang variabel-variabel lain yaitu SHRM, *Burnout*, *Work Ability*, dan *Intention to Leave* mampu memprediksi 47,2% pada perubahan nilai Kinerja Karyawan, dan nilai ini termasuk pada kategori model yang relatif kuat.

2. Uji Pengaruh Langsung Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

Berikut adalah model persamaan struktural yang telah dianalisis dengan menggunakan program SmartPLS 3.2.



Sumber: Lampiran, diolah

Gambar 5.2

Hasil Estimasi Pengaruh *Strategic Human Resources Management (SHRM)*, *Burnout*, dan *Work Ability* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Intention to Leave* sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan tampilan dari gambar hasil perhitungan yang dihasilkan pada program Smart-PLS tersebut diperjelas dengan keterangan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.16
Koefisien Jalur Model Persamaan Struktural

| Pengaruh antar Variabel | Original Sample (O) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values | Keterangan |
|-------------------------|---------------------|----------------------------|--------------------------|----------|------------|
| SHRM -> Int_T_L | -0,053 | 0,077 | 0,685 | 0,494 | Ditolak |
| Burnout -> Int_T_L | 0,313 | 0,079 | 3,947 | 0,000 | Diterima |
| Work_Ab -> Int_T_L | -0,179 | 0,072 | 2,498 | 0,013 | Diterima |
| SHRM -> W_Perf_ | 0,272 | 0,059 | 4,591 | 0,000 | Diterima |
| Burnout -> W_Perf_ | -0,294 | 0,065 | 4,526 | 0,000 | Diterima |
| Work_Ab -> W_Perf_ | 0,280 | 0,064 | 4,379 | 0,000 | Diterima |
| Int_T_L -> W_Perf_ | -0,229 | 0,059 | 3,904 | 0,000 | Diterima |

Sumber : Lampiran, diolah

Tabel rangkuman hasil perhitungan pengaruh antar variabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. SHRM berpengaruh negatif sebesar -0,053 terhadap *Intention to Leave*. Pengaruh ini didukung oleh p_{values} sebesar 0,685 ($p \text{ values} \geq 0,05$) yang artinya SHRM berpengaruh negatif tetapi pengaruhnya tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*. Artinya, penambahan atau penurunan nilai SHRM tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap penurunan atau peningkatan *Intention to Leave*.
2. *Burnout* berpengaruh positif sebesar 0,313 terhadap *Intention to Leave*. Pengaruh ini didukung oleh p_{values} sebesar 0,000 ($p \text{ values} < 0,05$) yang artinya *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intention to Leave*. Artinya, peningkatan pada *Burnout* memberi pengaruh signifikan terhadap peningkatan *Intention to Leave*.

3. *Work Ability* berpengaruh negatif sebesar -0,179 terhadap *Intention to Leave*. Pengaruh ini didukung oleh p_{values} sebesar 0,000 ($p \text{ values} < 0,05$) yang artinya *Work Ability* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Intention to Leave*. Artinya, peningkatan pada *Work Ability* memberi pengaruh signifikan terhadap penurunan *Intention to Leave*.
4. SHRM berpengaruh positif sebesar 0,272 terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh ini didukung oleh p_{values} sebesar 0,000 ($p \text{ values} \geq 0,05$) yang artinya SHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan SHRM memberi pengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan.
5. *Burnout* berpengaruh negatif sebesar -0,294 terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh ini didukung oleh p_{values} sebesar 0,000 ($p \text{ values} < 0,05$) yang artinya *Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, peningkatan *Burnout* memberi pengaruh signifikan terhadap penurunan Kinerja Karyawan.
6. *Work Ability* berpengaruh positif sebesar 0,280 terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh ini didukung oleh p_{values} sebesar 0,000 ($p \text{ values} < 0,05$) yang artinya *Work Ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, *Work Ability* memberi pengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan.
7. *Intention to Leave* berpengaruh negatif sebesar -0,229 terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh ini didukung oleh p_{values} sebesar 0,000 ($p \text{ values} < 0,05$)

yang artinya *Intention to Leave* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

5.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi yang disajikan sebelumnya, maka beberapa hal dari penelitian ini dibahas sebagai berikut :

1. Pengaruh *Strategic Human Resources Management* (SHRM) terhadap *Intention to Leave* PT. Susanti Megah Surabaya.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa *Strategic Human Resources Management* (SHRM) berpengaruh tidak signifikan terhadap *Intention to Leave*. Pengaruh SHRM ini bersifat negatif tetapi tidak signifikan terhadap *Intention to Leave* sehingga SHRM tidak memiliki kaitan dengan *Intention to Leave* atau dengan kata lain tingkat SHRM kurang relevan dalam memprediksi *Intention to Leave*.

Hasil pembuktian ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hustanto dan Warsindah (2022) yang juga menemukan bahwa praktek *Strategic Human Resources Management* (SHRM) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*. Pengaruh *Strategic Human Resources Management* (SHRM) terhadap *Intention to Leave* dapat bervariasi tergantung pada berbagai konteks organisasional dan individu. Terdapat banyak faktor yang saling berinteraksi dalam memengaruhi niat individu untuk meninggalkan organisasi, tetapi SHRM merupakan salah satu faktor yang kurang dapat mempengaruhi munculnya *Intention to Leave* pada karyawan. Sebagaimana pula

diketahui bahwa *Intention to Leave* terdiri dari *Avoidable Voluntary Turnover* dan *Unavoidable Voluntary Turnover* yang di dalamnya terdiri dari berbagai alasan mengapa seseorang karyawan memiliki keinginan kuat dalam *Intention to Leave*. Pernyataan-pernyataan yang mewakili kedua indikator tersebut mewakili kepentingan pribadi dari para karyawan, misalnya saja *Intention to Leave* muncul karena adanya permintaan pasangan (suami atau istri) dari karyawan tersebut berpindah tempat. Demikian juga, *Intention to Leave* dapat muncul dikarenakan cuti berkepanjangan yang akhirnya membuat karyawan tidak menginginkan untuk kembali bekerja di perusahaan. Oleh karena itu, maka praktik-praktik dari *Strategic Human Resources Management* (SHRM) yang baik atau buruk tampak tidak berkaitan dengan tingkat *Intention to Leave* yang ada pada para karyawan.

2. Pengaruh *Burnout* terhadap *Intention to Leave* pada karyawan PT. Susanti Megah Surabaya.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*. Pengaruh *Burnout* ini bersifat negatif dan signifikan terhadap *Intention to Leave* sehingga timbulnya *burnout* pada karyawan harus dikelola dan bahkan seharusnya *burnout* diminimalisir sedemikian rupa sehingga tidak mendorong munculnya *Intention to Leave* pada karyawan bersangkutan.

Hasil pembuktian hipotesis ini mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Tri Wulida Afrianty, Ni Nyoman Ari Astuti Dewi (2022). Frendenberger (dalam de Silva and Fonseka, 2009) adalah orang pertama yang mengidentifikasi '*burnout*'. *Burnout* digambarkannya sebagai perasaan kegagalan dan kelelahan yang sangat parah. Edelwich dan Brodsky (dalam de Silva and Fonseka, 2009) mendefinisikan *burnout* sebagai hilangnya

idealisme, energi, dan tujuan secara bertahap. Pines dan Aronson (dalam de Silva and Fonseka, 2009) mendefinisikannya sebagai keadaan kelelahan fisik, emosional, dan mental. Sarros dan Densten menggambarkan *burnout* sebagai mekanisme penyesuaian yang tidak adaptif terhadap kondisi kerja yang menekan, menuntut, atau kurang tantangan dan pengakuan yang memadai. Oleh karena itu, maka munculnya *burnout* menyebabkan orang bersangkutan untuk memiliki niat yang tinggi dalam meninggalkan perusahaan. *Burnout* sering kali berhubungan dengan kepuasan kerja yang rendah. Karyawan yang mengalami *burnout* merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena stres yang berlebihan, tekanan yang konstan, atau kelelahan yang terus-menerus. Kepuasan kerja yang rendah menjadi faktor yang mendorong niat individu untuk mencari kesempatan kerja baru yang lebih memuaskan. *Burnout* dapat menyebabkan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa terlalu ditekan dan tidak memiliki waktu atau energi yang cukup untuk kebutuhan pribadi dan keluarganya mungkin merasa frustrasi dan tidak seimbang. Ini dapat mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan yang menawarkan lebih banyak fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup. *Burnout* sering terkait dengan kurangnya dukungan dan pengakuan dari manajemen dan rekan kerja. Ketika karyawan merasa tidak didukung, tidak dihargai, atau tidak mendapatkan pengakuan atas kontribusi karyawan, karyawan cenderung merasa frustrasi dan kehilangan motivasi. Kekurangan dukungan dan pengakuan ini dapat menjadi faktor yang mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, peningkatan pada *Burnout* memberi dampak pada peningkatan *Intention to Leave* secara signifikan.

3. Pengaruh *Work Ability* terhadap *Intention to Leave* pada karyawan PT. Susanti Megah Surabaya.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa *Work Ability* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Leave*. Pengaruh *Work Ability* ini bersifat negatif dan signifikan terhadap *Intention to Leave* sehingga *Work Ability* merupakan suatu hal yang patut diperhatikan oleh perusahaan. *Work Ability* yang ada pada karyawan harus didorong oleh perusahaan sehingga ketika terjadi peningkatan *Work Ability* maka munculnya *Intention to Leave* pada karyawan akan semakin mengecil.

Hasil pembuktian hipotesis ini mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Abdul Musawer, Dawlat Khan Amarkhil, Mohammad Laiq (2021) tetapi berlawanan arah dengan temuan Muhammad Husain, Siti Mujanah dan Tri Andjarwati (2022). Artinya, *Work Ability* dapat memberi dampak berbeda-beda pada setiap orang dan tergantung pula variabel-variabel yang ada dari dalam maupun dari luar perusahaan bersangkutan. Menurut Robbins and Judge (2013) *Work Ability* dapat diartikan sebagai kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu karyawan. Artinya, *Work Ability* atau kemampuan kerja merujuk pada sejauh mana seorang individu mampu menjalankan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik, berdasarkan kesehatan fisik, mental, dan keterampilan yang dimiliki. *Work Ability* yang tinggi atau baik cenderung berpengaruh positif terhadap niat individu untuk tinggal di pekerjaan. Misalnya, ketika seorang pekerja merasakan *Work Ability* yang tinggi yang dimilikinya, maka pekerja tersebut akan merasa terpuaskan dengan pekerjaannya sehingga karyawan ini tidak berkeinginan untuk meninggalkan

perusahaan tersebut. Karyawan yang dapat mengatasi tugas-tugas pekerjaan dengan baik dan mencapai hasil yang baik cenderung merasa berharga dan berkontribusi positif terhadap organisasi, sehingga karyawan ini tidak berkeinginan untuk meninggalkan perusahaannya. Oleh karena itu, maka peningkatan pada *Work Ability* akan memberi dampak negatif pada *Intention to Leave* yang ada para karyawan PT. Susanti Megah Surabaya.

4. Pengaruh *Strategic Human Resources Management* (SHRM) terhadap Kinerja Karyawan PT. Susanti Megah Surabaya.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa *Strategic Human Resources Management* (SHRM) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh SHRM ini bersifat positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga SHRM yang baik diperlukan untuk mendorong kemajuan Kinerja Karyawan di PT. Susanti Megah Surabaya.

Hasil pembuktian hipotesis ini sekaligus mengkonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kenani Phiri, Jackson Phiri (2022), maupun Ichsan et al. (2020). Menurut Mathis and Jackson (2008), *Strategic Human Resources Management* (SHRM) adalah pendekatan dalam pengambilan keputusan mengenai niat dan rencana organisasi yang terkait dengan kebijakan, program, dan praktik dalam hubungan kerja, perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan, dan hubungan karyawan. Oleh karena itu, maka terdapat beberapa alasan mengapa *Strategic Human Resources Management* dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara signifikan. Misalnya, SHRM melibatkan perencanaan dan implementasi kebijakan kompensasi yang adil dan

memotivasi. Melalui program insentif yang baik, karyawan diberi insentif untuk mencapai kinerja yang tinggi. Selain itu, SHRM memastikan bahwa sistem kompensasi dan keadilan internal diterapkan dengan baik, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkinerja baik. Demikian pula, SHRM mengadopsi cara-cara penetapan tujuan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, evaluasi kinerja berkala, dan pengakuan atas prestasi kerja yang baik, karyawan menjadi lebih terfokus dan termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Manajemen kinerja yang baik juga membantu mengidentifikasi area kebutuhan pengembangan dan memberikan bimbingan yang tepat kepada karyawan. SHRM juga mendukung pengembangan karyawan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan. Dengan memberikan kesempatan ini, karyawan dapat meningkatkan kompetensi karyawan, memperoleh pengetahuan baru, dan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan karyawan kepercayaan diri untuk mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.

5. Pengaruh *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan PT. Susanti Megah Surabaya.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa *Burnout* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh *Burnout* ini bersifat negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga timbulnya *burnout* pada karyawan harus dikelola dan bahkan seharusnya *burnout* diminimalisir sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu Kinerja Karyawan.

Hasil pembuktian hipotesis ke-3 ini mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Irsal Fauzi, Meida Rachmawati (2021), Qiro'na Baridatul Maulidah, dkk. (2022) maupun Isra Hayati, Suci Fitria (2018). Menurut Maslach and Jackson (1981), *Burnout* adalah sindrom kelelahan emosional dan sikap sinis yang sering terjadi pada individu yang melakukan pekerjaan yang melibatkan interaksi dengan orang lain. Karyawan yang mengalami *burnout* cenderung kehilangan minat dan motivasi terhadap pekerjaan karyawan. Karyawan mungkin merasa tidak termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas sehari-hari, kehilangan hasrat yang sebelumnya dimilikinya, atau tidak merasakan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukan. *Burnout* yang dialami oleh karyawan selama bekerja membuat karyawan mengalami penurunan produktivitas, kesalahan yang lebih sering terjadi, atau penurunan kualitas kerja. Oleh karena itu, maka peningkatan pada *Burnout* memberi pengaruh negatif dan signifikan kepada Kinerja Karyawan.

6. Pengaruh *Work Ability* terhadap Kinerja Karyawan PT. Susanti Megah Surabaya.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa *Work Ability* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh *Burnout* ini bersifat positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga peningkatan *Work Ability* pada karyawan harus dikelola dengan mengadakan pelatihan atau promosi jabatan sehingga kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan.

Hasil pembuktian hipotesis ini mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Alyssa K. McGonagle, et al. (2022)

maupun Sahid Sumitro (2022). Selanjutnya menurut Mangkunegara (2011:67) secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan *reality (knowledge and skill)*, artinya karyawan memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam karyawan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai prestasi maksimal. Ketika seorang karyawan memiliki IQ di atas rata-rata dan didukung dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya, karyawan mungkin memiliki keunggulan dalam pemahaman, analisis, dan kemampuan pemecahan masalah yang kompleks. Hal ini dapat memberikan karyawan keuntungan dalam mencapai prestasi maksimal dalam pekerjaannya. Keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas-tugas pekerjaan sehari-hari juga memainkan peran penting dalam mencapai prestasi maksimal. Karyawan yang terampil dalam menjalankan tugas-tugas khusus yang terkait dengan pekerjaan dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Karyawan bersangkutan dapat mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan secara tepat, menghindari kesalahan, dan memberikan kontribusi yang bernilai bagi organisasi. Ketika karyawan memiliki kombinasi IQ yang tinggi, pendidikan yang memadai, dan keterampilan yang baik dalam pekerjaan sehari-hari, karyawan akan cenderung memiliki potensi yang lebih besar untuk mencapai prestasi maksimal. Karyawan tersebut mungkin lebih mudah menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks, menghadapi tantangan pekerjaan dengan keyakinan, dan mencapai hasil yang diharapkan atau bahkan melebihi harapan.

7. Pengaruh *Intention to Leave* terhadap Kinerja Karyawan PT. Susanti Megah Surabaya.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa *Intention to Leave* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh *Intention to Leave* ini bersifat negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga timbulnya *Intention to Leave* pada karyawan harus dihadapi dan dicarikan alternatif yang paling memungkinkan demi keuntungan perusahaan maupun keuntungan karyawan tersebut.

Abelson (1987) mendefinisikan *Intention to Leave* sebagai suatu keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif karyawan lain. Ketika seorang karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan, karyawan cenderung memiliki keterikatan yang rendah terhadap organisasi dan tugas-tugas pekerjaan. Keterikatan yang rendah dapat mengurangi motivasi intrinsik untuk bekerja dengan baik dan mencapai kinerja yang tinggi. Karyawan mungkin merasa kurang termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan mencapai target kerja karena karyawan sedang mempertimbangkan opsi lain di luar organisasi. Karyawan dengan niat untuk meninggalkan pekerjaan mungkin memiliki fokus yang terpecah dan kurang keterlibatan dalam tugas-tugas pekerjaan karyawan. Karyawan mungkin mengalihkan perhatian karyawan ke pencarian pekerjaan baru atau kekhawatiran tentang masa depan karir karyawan. Hal ini dapat mengganggu konsentrasi dan komitmen terhadap pekerjaan saat ini, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja karyawan.