

Pengaruh *Workload* dan *Work Incivility* terhadap *Turnover Intention* melalui Burnout pada Pekerja Gen Z di Kota Malang

Alisca Umi Lestari^{a*}, Fauzan Almanshur^b

^{a,b} Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

*e-mail: aliscaumil@gmail.com

KETERANGAN ARTIKEL

Diajukan:
20 Mei 2025
Direvisi:
27 Juli 2025
Diterima:
3 Oktober 2025
Tersedia Online:
11 Oktober 2025

*Correspondence
Author

Nama:
Alisca Umi Lestari
e-mail:
aliscaumil@gmail.com

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan aset krusial bagi setiap organisasi. Untuk itu, perusahaan membutuhkan individu yang mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja yang terus berubah, terutama akibat perkembangan teknologi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *workload* dan *work incivility* terhadap *turnover intention* melalui burnout pada pekerja generasi Z di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi berupa seluruh pekerja Gen Z di Kota Malang. Sebanyak 97 responden dijadikan sampel, yang ditentukan menggunakan rumus Lemeshow, dan data dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa *workload* dan *work incivility* masing-masing berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, serta keduanya juga berpengaruh signifikan terhadap burnout. Selain itu, burnout terbukti memediasi hubungan antara *workload* dan *turnover intention*, serta antara *work incivility* dan *turnover intention*. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi perusahaan dalam mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

Kata Kunci: *Workload; Work incivility; Burnout; Turnover intention; Pekerja Gen Z*

ABSTRACT

Human resources are a vital asset for organizations. Therefore, companies need individuals who can adapt to the dynamic work environment, especially due to technological advancements. This study aims to examine the influence of workload and workplace incivility on turnover intention through burnout among Generation Z workers in Malang City. A quantitative approach was used, with the population consisting of all Gen Z workers in Malang. A total of 97 respondents were selected using the Lemeshow formula. The data were analyzed using the Partial Least Square (PLS) technique. The results show that both workload and workplace incivility significantly affect turnover intention and burnout. Furthermore, burnout mediates the relationship between workload and turnover intention, as well as between workplace incivility and turnover intention. These findings provide valuable insights for companies in managing factors that influence turnover intention.

Keywords: *Workload; Work incivility; Burnout; Turnover intention; Gen Z workers*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia untuk menjalankan organisasi tersebut. Menurut Soetrisno (2016), sumber daya manusia memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh sumber daya lainnya, karena manusia dilengkapi dengan pengetahuan, keterampilan, akal, keinginan, dan perasaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan individu yang mampu beradaptasi dan bertahan di tengah lingkungan yang terus berubah seiring dengan kemajuan teknologi. Robbins & Judge (2013) menjelaskan salah satu permasalahan serius yang dihadapi oleh organisasi ialah keinginan karyawannya untuk berpindah tempat kerja. Perputaran karyawan (*turnover*) harus sebisa mungkin dihindari oleh organisasi. Hal ini dikarenakan *turnover* dapat menimbulkan kerugian baik itu kerugian secara finansial maupun moral dari suatu organisasi.

Keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja dapat dipicu oleh tidak nyaman yang dirasakan karyawan. Perasaan tidak nyaman ini dapat disebabkan oleh *workload*. Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa *workload* merupakan kondisi dimana karyawan dituntut untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam kurun waktu tertentu. *Workload* terjadi ketika jumlah tuntutan pekerjaan yang dibebankan melebihi kemampuan dari karyawan serta adanya ekspektasi yang tinggi dalam waktu yang singkat Fatmawati dan Mansyur (2024). Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*. Berdasarkan penelitian Fatmawati dan Mansyur (2024) serta Suwandi et al., (2022), ditemukan adanya pengaruh positif yang signifikan antara *workload* dengan *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin besar beban kerja yang dirasakan oleh karyawan menyebabkan semakin tinggi *turnover intention* pada perusahaan tersebut. Akan tetapi, hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian Shobirin et al., (2023); (Puspitasari et al., 2024) mereka menemukan hasil yang berbeda, penelitiannya menyatakan bahwa *workload* tidak berpengaruh signifikan dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Selain *workload*, keinginan karyawan untuk keluar juga dapat disebabkan oleh *work incivility*.

Work incivility dapat diartikan sebagai tingkah laku dan sikap tidak menghormati rekan kerja di tempat kerja. Menurut Anderson dan Pearson dalam Syahrani dan Syarifah (2022) *work incivility* merupakan intensitas rendah dari perilaku menyimpang dengan tujuan untuk membahayakan orang lain, melanggar peraturan yang telah ditetapkan serta norma yang berlaku di tempat kerja. Sebuah contoh khusus dari perilaku tidak sopan di tempat kerja adalah tindakan merendahkan sesama rekan kerja, mengabaikan, mengejek, atau mendiamkan mereka, serta ikut campur dalam pengambilan keputusan tanpa alasan yang jelas, bahkan membujuk agar bertindak tidak profesional saat bekerja. *Work incivility* juga menyumbangkan pengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan oleh Setyadi et al., (2021); Khairunisa dan Muafi (2022) yang menyatakan *work incivility* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian membuktikan semakin tinggi tingkat *work incivility* akan menyebabkan tingginya keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Bahkan pada tahap tertentu perilaku ini akan menimbulkan kelelahan mental dalam diri karyawan sehingga meningkatkan minat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Syahrani & Syarifah, 2022). Kelelahan yang dialami karyawan ketika tidak dapat dikelola dengan baik akan menyebabkan terjadinya burnout.

Burnout adalah masalah psikososial yang muncul akibat stres berkepanjangan yang tidak dapat dikelola. Menurut Leiter dan Maslach (2009), burnout terjadi sebagai respons terhadap stres yang terus-menerus. Kondisi ini ditandai dengan kelelahan fisik dan mental yang berlebihan, yang disebabkan oleh tuntutan pekerjaan dan beban kerja (Kurniawati et al., 2023a). Burnout merupakan sindrom yang menyebabkan seseorang mengalami penurunan dan penipisan emosi, kurangnya komitmen dan dorongan karena tekanan komitmen dan dorongan karena tekanan emosional, dan kelelahan mental dan fisik. Burnout dapat dilihat dari perilaku dan sikap seseorang ketika motivasi dan energi terkuras (Kurniawaty dan Tawil, 2023).

Ketika tingkat beban kerja (*workload*) yang tinggi dan *work incivility* dialami oleh karyawan maka akan mengakibatkan karyawan mengalami kelelahan baik itu secara fisik maupun mental. Hal ini jika tidak dapat dikelola dengan baik serta berlangsung dalam jangka waktu yang lama akan mengakibatkan burnout. Sebagaimana riset yang dilakukan oleh Friska dan Hamidah (2021); Waldani dan Indriati (2023) menemukan bahwa *workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap burnout. Begitu juga penelitian mengenai *work incivility* yang dilakukan oleh Syahrani & Syarifah (2022) menemukan bahwa *work incivility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap burnout. Burnout yang dialami oleh karyawan juga menyebabkan timbulnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan riset yang dilakukan oleh Kurniawati et al., (2023); Kurniawaty dan Tawil (2023) menemukan bahwa burnout berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan generasi Z di Kota Malang. Generasi terbaru yang mulai memasuki dunia kerja ialah generasi Z atau biasa dikenal sebagai Gen Z. Penyebutan generasi ini mulanya dikenalkan oleh Bruce Horovitz pada tahun 2012. Namun, pada saat itu belum dijelaskan secara pasti rentang tahun lahir dari generasi Z ini. Kemudian, pada tahun 2014 seorang agen pemasaran Sparks dan Honey mulai mendeskripsikan bahwa gen Z merupakan seseorang yang lahir pada rentang tahun 1995-2014. Hingga akhirnya Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia dalam sensus penduduk 2020 menyebutkan bahwa gen Z merupakan generasi yang lahir pada tahun 1997 hingga 2012. Gen Z memiliki keunikan yang tidak dimiliki pada generasi sebelum-sebelumnya. Keunikan ini terletak pada pilihan pekerjaan yang beragam karena pesatnya perkembangan teknologi. Selain itu, gen Z memiliki kelebihan salah satunya ialah memiliki motivasi yang tinggi dalam belajar dan bekerja, memiliki karakteristik, peluang, tantangan, dan persepsi yang unik dalam dunia kerja (Suryaningtyas dan Fauzi, 2024). Hal ini juga dirasakan oleh penduduk Kota Malang, merujuk dari BPS Kota Malang pada tahun 2023 terdapat sekitar 22% dari total penduduk Kota Malang merupakan gen Z. Selain itu, Kota Malang sendiri terkenal dengan sebutan sebagai kota pendidikan. BPS Kota Malang memperkirakan bahwa terdapat sekitar dua puluh dua ribu mahasiswa yang masuk ke Kota Malang per tahunnya. Dengan tingginya populasi penduduk di Kota Malang akan memberikan peluang bagi para pengusaha untuk mengembangkan usahanya di Kota Malang. Dengan begitu akan semakin banyak para tenaga kerja generasi Z yang bekerja di Kota Malang. Namun, terdapat satu permasalahan yang terjadi ketika perusahaan merekrut Gen Z, yaitu ada kecenderungan dalam diri mereka untuk berpindah kerja yang menyebabkan *turnover* tinggi. Gen Z akan memiliki keinginan untuk berpindah tempat kerja ketika pekerjaan mereka tidak selaras dengan nilai-nilai yang mereka yakini (Suryaningtyas dan Fauzi, 2024).

KAJIAN PUSTAKA

Workload

Koesomowidjojo dalam Almakhi (2023) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan suatu bentuk segala pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan dalam suatu perusahaan untuk dituntaskan dengan jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Veldhoven dalam Fatmawati dan Mansyur (2024) beban kerja berdasarkan pada jumlah pekerjaan yang diharapkan ataupun ditugaskan, baik itu dari atasan mereka maupun rekan kerja. Ketika terdapat sekumpulan tugas yang harus dikerjakan dalam batas waktu tertentu, maka beban kerja akan menjadi sangat berat dan pekerja/karyawan akan merasa sangat banyak bekerja. *Workload* mengacu pada segala bentuk aktivitas yang dilaksanakan oleh seorang karyawan, aktivitas ini dapat berupa aktivitas langsung maupun tidak langsung yang memiliki tujuan untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab yang telah dilimpahkan, serta untuk memenuhi kepentingan profesional di lingkungan kerja. Beban kerja dapat digambarkan sebagai tingkat kelebihan beban suatu tugas atau pekerjaan (Shobirin et al., 2023).

Work Incivility

Andersson dan Pearson dalam Syahrani dan Syarifah (2022) mendefinisikan *incivility* merujuk pada keadaan atau sifat individu yang kurang mencerminkan kesopanan atau perilaku yang tidak beradab. Selain itu, *incivility* juga diartikan sebagai tindakan yang tidak mengindahkan tata krama, cenderung kasar, dan tidak sopan. Dengan kata lain, *work incivility* adalah bentuk perilaku di tempat kerja yang menunjukkan kurangnya penghargaan terhadap orang lain dan melanggar norma-norma kesopanan serta penghormatan terhadap rekan kerja yang seharusnya dijunjung tinggi. Ketidaksopanan di tempat kerja tidak terbatas pada tindakan lisan tetapi juga dalam bentuk nonverbal seperti mengabaikan, tidak menghiraukan, dan mengganggu (Patandung et al., 2022). Dengan kata lain, tindakan merendahkan orang lain di tempat kerja dapat berupa komunikasi verbal. Meskipun terlihat sederhana tetapi tetap dianggap melanggar norma (Setyadi et al., 2021). *Workplace incivility* juga diartikan oleh Andersson dan Pearson, (1999) sebagai bentuk perilaku tidak sesuai norma dengan intensitas ringan, bermakna samar, namun tetap berisiko merugikan orang lain. Perilaku ini melanggar aturan atau norma di tempat kerja yang menekankan pentingnya saling menghormati.

Burnout

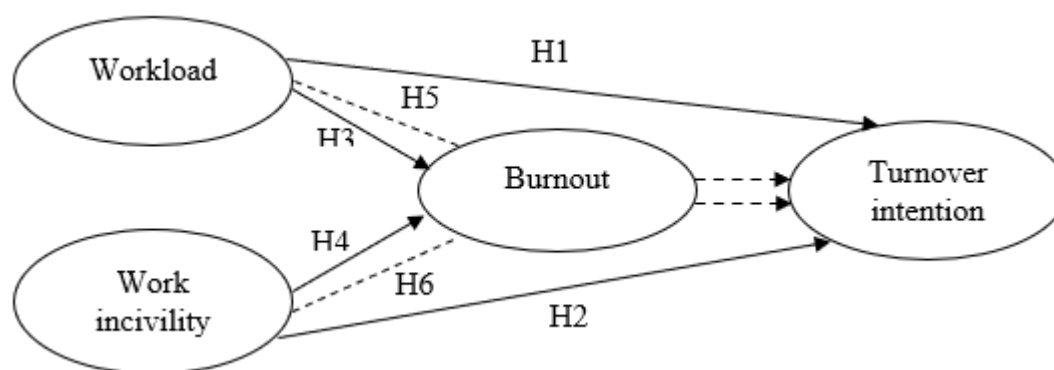
Burnout adalah istilah dalam psikologi yang merujuk pada kondisi kelelahan yang dialami seseorang di lingkungan kerja. Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh Bradley pada tahun 1969, tetapi Herbert Freudenberger dianggap sebagai pelopor konsep burnout melalui bukunya yang diterbitkan pada tahun 1974, berjudul *Burnout: The High Cost of High Achievement*. Burnout adalah kondisi psikologis yang muncul akibat respons emosional terhadap pekerjaan yang dijalani oleh seseorang (Ratnasari & Hartati, 2019). Pines dan Maslach (1993) menyatakan burnout terjadi karena kelelahan fisik dan mental yang timbul akibat beban kerja

berlebih atau stres yang terus menerus. Kondisi ini melibatkan perkembangan konsep diri yang negatif, perilaku kerja yang buruk, serta penurunan tingkat konsentrasi. Burnout merupakan dampak dari stres yang berlangsung lama serta dalam situasi yang memberikan tekanan emosional yang tinggi.

Turnover Intention

Intention atau intensi merupakan dorongan atau motivasi dalam diri seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Sementara itu, turnover mengacu pada berhentinya seorang karyawan dari tempat kerjanya. Robbins dan Coulter (2016) mendefinisikan turnover sebagai bentuk pemisahan diri dari lingkungan organisasi, baik yang terjadi secara sukarela maupun tidak. Fenomena ini dapat menimbulkan masalah karena menambah beban biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta berpotensi mengganggu kelancaran operasional perusahaan. Turnover sendiri merujuk pada jumlah karyawan yang keluar dari suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Adapun turnover intention diartikan sebagai keinginan atau niat seorang karyawan untuk tidak melanjutkan hubungan kerja dengan perusahaan, namun belum direalisasikan dalam bentuk tindakan seperti pengunduran diri (Jaelani, 2021). Pasewark dan Strawser dalam Prawitasari (2016)) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mencari opsi pekerjaan lain, tetapi belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Niat ini muncul sebagai hasil evaluasi individu terhadap keterikatannya dengan organisasi tempat ia bekerja, meskipun belum terlihat dalam perilaku yang konkret.

Dengan merujuk pada pembahasan mengenai hubungan antar variabel serta hasil penelitian sebelumnya, model penelitian dan perumusan hipotesis disusun sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan penjelasan hubungan antar variabel dan model konseptual di atas, maka pengembangan hipotesis adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

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

H6 : Burnout memediasi hubungan antara *work incivility* dengan *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

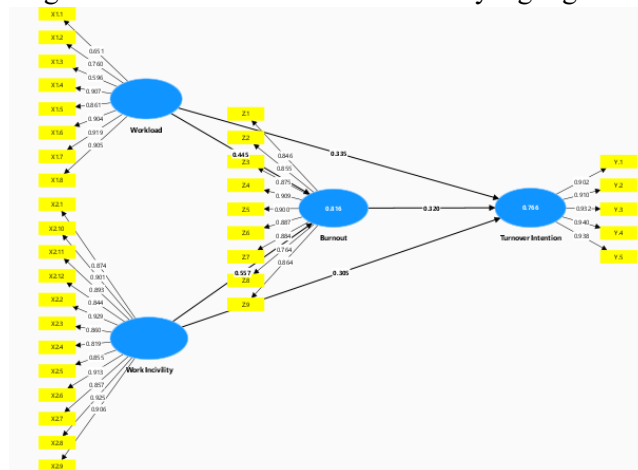
Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif sedangkan jenis penelitiannya ialah eksplanatori atau *explanatory research*. Penelitian ini dilakukan di Kota Malang dengan populasi berupa seluruh pekerja gen Z yang sedang bekerja di Kota Malang. Metode menentukan sampel menggunakan rumus Lemeshow dengan total sampel sebanyak 97 sampel. Penelitian ini memperoleh data primer melalui distribusi kuesioner yang dilakukan menggunakan Google Form, sementara data sekunder didapatkan peneliti melalui beberapa sumber seperti buku, jurnal ilmiah, dan artikel. Setelah pengumpulan

data, analisis dilakukan dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.1.0.9. Analisis yang dilakukan mencakup pengujian outer model, inner model, serta uji hipotesis dengan teknik bootstrapping.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji model pengukuran atau Outer model

Dibawah ini merupakan gambar hasil dari skema model PLS yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2. Analisis Jalur

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

a. Convergent Validity

Tabel 1. Convergent Validity

	Workload (X1)		Work Incivility (X2)		Burnout (Z)		Turnover intention (Y)
X1.1	0,651	X2.1	0,874	Z.1	0,846	Y.1	0,902
X1.2	0,760	X2.2	0,929	Z.2	0,855	Y.2	0,910
X1.3	0,596	X2.3	0,860	Z.3	0,875	Y.3	0,932
X1.4	0,907	X2.4	0,819	Z.4	0,909	Y.4	0,940
X1.5	0,861	X2.5	0,855	Z.5	0,900	Y.5	0,938
X1.6	0,904	X2.6	0,913	Z.6	0,887		
X1.7	0,919	X2.7	0,857	Z.7	0,884		
X1.8	0,905	X2.8	0,925	Z.8	0,764		
		X2.9	0,906	Z.9	0,864		
		X2.10	0,901				
		X2.11	0,893				
		X2.12	0,844				

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian tahap satu diatas terlihat bahwa indikator X1.1 dan X1.3 pada variabel *workload* memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,7. Hal ini tidak sesuai dengan persyaratan awal sesuai sehingga akan dilakukan penghapusan. Berikut hasil analisis setelah dilakukan penghapusan:

Tabel 2. Convergent Validity

	Workload (X1)		Work Incivility (X2)		Burnout (Z)		Turnover intention (Y)
X1.2	0,727	X2.1	0,874	Z.1	0,846	Y.1	0,902
X1.4	0,916	X2.2	0,929	Z.2	0,855	Y.2	0,910
X1.5	0,875	X2.3	0,860	Z.3	0,875	Y.3	0,932
X1.6	0,919	X2.4	0,819	Z.4	0,909	Y.4	0,940
X1.7	0,931	X2.5	0,855	Z.5	0,900	Y.5	0,938
X1.8	0,913	X2.6	0,913	Z.6	0,887		

X2.7	0,857	Z.7	0,884
X2.8	0,925	Z.8	0,764
X2.9	0,906	Z.9	0,864
X2.10	0,901		
X2.11	0,893		
X2.12	0,844		

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

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

b. *Discriminant validity*

Tabel 3. *Discriminant Validity*

Instrumen	<i>Workload</i>	<i>Work incivility</i>	Burnout	<i>Turnover intention</i>	Ket.
X1.2	0,727	0,358	0,439	0,528	Valid
X1.4	0,916	0,572	0,767	0,751	Valid
X1.5	0,875	0,571	0,701	0,734	Valid
X1.6	0,919	0,696	0,808	0,721	Valid
X1.7	0,931	0,609	0,765	0,748	Valid
X1.8	0,913	0,598	0,761	0,703	Valid
X2.1	0,573	0,874	0,717	0,611	Valid
X2.2	0,623	0,929	0,775	0,716	Valid
X2.3	0,554	0,860	0,726	0,718	Valid
X2.4	0,501	0,819	0,679	0,675	Valid
X2.5	0,615	0,855	0,758	0,759	Valid
X2.6	0,578	0,913	0,784	0,755	Valid
X2.7	0,512	0,857	0,665	0,634	Valid
X2.8	0,581	0,925	0,755	0,690	Valid
X2.9	0,640	0,906	0,782	0,684	Valid
X2.10	0,629	0,901	0,751	0,706	Valid
X2.11	0,575	0,893	0,717	0,637	Valid
X2.12	0,506	0,844	0,691	0,640	Valid
Z.1	0,726	0,698	0,846	0,696	Valid
Z.2	0,728	0,705	0,855	0,688	Valid
Z.3	0,675	0,732	0,875	0,749	Valid
Z.4	0,730	0,789	0,909	0,781	Valid
Z.5	0,742	0,756	0,900	0,791	Valid
Z.6	0,694	0,785	0,887	0,706	Valid
Z.7	0,726	0,733	0,885	0,758	Valid
Z.8	0,616	0,606	0,764	0,656	Valid
Z.9	0,695	0,673	0,864	0,699	Valid
Y.1	0,722	0,695	0,757	0,902	Valid
Y.2	0,747	0,704	0,786	0,910	Valid
Y.3	0,754	0,695	0,766	0,932	Valid
Y.4	0,710	0,778	0,788	0,940	Valid
Y.5	0,744	0,728	0,780	0,938	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Dari tabel di atas, dapat diamati bahwa setiap indikator dari variabel *workload*, *work incivility*, burnout, dan *turnover intention* menunjukkan nilai *cross loading* yang lebih tinggi pada variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa setiap variabel pada penelitian ini menunjukkan validitas diskriminan yang baik, sehingga skor validitasnya dapat dinyatakan valid.

c. *Construct reliability*

Construct reliability atau uji reliabilitas diuji dengan dua teknik, yakni *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Sebuah konstruk dianggap reliabel apabila hasil dari kedua pengujian tersebut menunjukkan nilai lebih dari 0,7 (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 4. *Construct reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
Workload (X1)	0,943	0,955	Reliabel
Work incivility (X2)	0,974	0,977	Reliabel
Burnout (Z)	0,958	0,964	Reliabel
Turnover intention (Y)	0,957	0,967	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan data dalam tabel di atas, nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* dari seluruh variabel berada diatas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

Uji Model Struktural atau *Inner Model*

a. *R-Square*

Tabel 5. *R-Square*

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Burnout	0.821	0.817
Turnover intention	0.768	0.760

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas, nilai *R-Square* sebesar 0,759 pada variabel *turnover intention* (Y) mengindikasikan bahwa 76,8% variabilitasnya dapat dijelaskan oleh variabel *workload* (X1) dan *work incivility* (X2) dalam model ini, sementara 23,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Adapun nilai *R-Square* sebesar 0,821 pada variabel burnout (Z) menunjukkan bahwa 82,1% varians pada variabel tersebut dijelaskan oleh *workload* (X1) dan *work incivility* (X2), sedangkan 17,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

b. *F-Square*

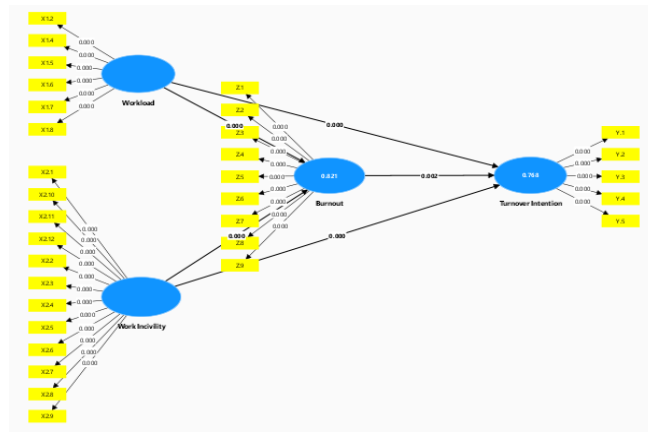
Tabel 6. Hasil Uji *F-Square*

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

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

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

Uji Hipotesis



Gambar 3. Analisis jalur

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

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

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, ditemukan:

- Hasil *workload* (X1) terhadap *turnover intention* (Y) menunjukkan *t-statistic* $5.875 > 1,96$ yang memiliki pengaruh sejumlah 0.357 serta memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan H1 diterima.
- Hasil *work incivility* (X2) terhadap *turnover intention* (Y) menunjukkan *t-statistic* $4.455 > 1,96$ yang memiliki pengaruh sejumlah 0.293 dan memiliki nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis H2 diterima.
- Hasil *workload* (X1) terhadap burnout (Z) menunjukkan *t-statistic* $10.156 > 1,96$ yang memiliki pengaruh sejumlah 0.469 dan memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut dapat diambil kesimpulan hipotesis H3 diterima.
- Hasil *work incivility* (X2) terhadap burnout (Y) memiliki *t-statistic* $10.257 > 1,96$ yang memiliki pengaruh sejumlah 0.527 serta memiliki nilai *p-value* $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis H4 diterima.
- Hasil *workload* (X1) terhadap *turnover intention* (Y) melalui burnout (Z) menunjukkan nilai *t-statistic* $2.767 > 1,96$ dengan pengaruh sejumlah 0.143 dan memiliki nilai *p-value* $0,003 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.
- Hasil *work incivility* (X2) terhadap *turnover intention* (Y) melalui burnout (Z) menunjukkan nilai *t-statistic* $2.764 > 1,96$ dengan pengaruh sejumlah 0.161 serta memiliki nilai *p-value* $0,003 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H6 diterima.

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

Mengacu pada pengujian hipotesis yang telah dilakukan ditemukan *workload* memiliki berpengaruh yang positif secara signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut menandakan peningkatan intensitas *workload* yang dialami karyawan menyebabkan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan akan

meningkat, khususnya pada pekerja generasi Z di Kota Malang. Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fatmawati dan Mansyur (2024) serta Suwandi et al. (2022) yang turut mengonfirmasi pengaruh signifikan *workload* terhadap *turnover intention*.

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

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *work incivility* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Artinya peningkatan *work incivility* yang dirasakan oleh karyawan dapat memicu kenaikan *turnover intention* pada pekerja gen Z di Kota Malang. Penemuan ini mendukung hasil riset yang dilakukan Setyadi et al., (2021), yang menyatakan bahwa semakin tinggi perilaku yang merugikan rekan kerja dan melanggar norma di lingkungan kerja akan meningkatkan *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini juga selaras dengan hasil studi Khairunisa dan Muafi (2022), yang menunjukkan bahwa *workplace incivility* terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

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

Penelitian mengungkapkan bahwa *workload* berpengaruh positif signifikan terhadap burnout. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *workload* pada karyawan akan meningkatkan burnout pada pekerja gen Z di Kota Malang. Beberapa pekerja gen Z di Kota Malang menyatakan bahwa sering merasa tidak bersemangat dalam bekerja serta mengalami kehilangan minat dengan pekerjaannya saat ini. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi cenderung meningkatkan tingkat kelelahan emosional pada karyawan. Penelitian ini mendukung hasil studi Friska dan Hamidah (2021) serta Waldani dan Indriati (2023) yang turut menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *workload* dan burnout.

Pengaruh *work incivility* (X2) terhadap burnout

Mengacu pada hasil uji hipotesis, terungkap bahwa *work incivility* berpengaruh positif yang signifikan terhadap burnout. Dengan demikian, semakin tinggi *work incivility* yang dirasakan karyawan akan meningkatkan burnout pada pekerja gen Z di Kota Malang. Perilaku ini sering kali menyebabkan karyawan merasa tertekan secara emosional. Apabila tekanan tersebut tidak dikelola karyawan dengan baik maka akan menyebabkan burnout. Hal ini terjadi karena suatu individu tidak mampu mengatasi stres yang berlangsung secara terus-menerus akibat dari perilaku tidak menyenangkan yang dialaminya di lingkungan kerja. Hasil penelitian ini mengonfirmasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syahrani & Syarifah (2022) yang menyatakan bahwa *work incivility* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap burnout.

Pengaruh *workload* terhadap *turnover intention* melalui burnout

Hasil uji hipotesis menemukan *workload* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui burnout. Hal ini membuktikan bahwa burnout mampu memediasi hubungan antara *workload* terhadap *turnover intention*. Hasil ini memperkuat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wardati (2018) yang menemukan peningkatan *workload* yang alami oleh karyawan akan menyebabkan meningkatnya peluang karyawan tersebut mengalami burnout hingga akhirnya akan berujung pada peningkatan *turnover intention* pada pekerja gen Z di Kota Malang. Beberapa pekerja gen Z di Kota Malang menyebutkan bahwa kompetensi mereka menurun karena kelelahan. Penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah dan Abadiyah (2022) yang menyatakan bahwa burnout mampu memediasi hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*.

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

Berdasarkan temuan hasil uji hipotesis terungkap bahwa *work incivility* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *turnover intention* melalui burnout, di mana burnout berperan sebagai mediator parsial. Artinya, semakin tinggi tingkat *work incivility* yang dialami karyawan, maka kecenderungan untuk mengalami burnout juga meningkat, yang pada akhirnya mendorong keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, khususnya pada pekerja generasi Z di Kota Malang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Mengacu pada hasil uji hipotesis terkait pengaruh *workload* dan *work incivility* terhadap *turnover intention* melalui burnout pada pekerja gen Z Di Kota Malang dapat disimpulkan variabel *workload* dan *work incivility* berpengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention* sehingga semakin tinggi *workload*

dan *work incivility* yang dialami pekerja gen Z akan meningkatkan *turnover intention* pada pekerja gen Z di Kota Malang. Selain itu, *Workload* dan *work incivility* juga memberikan dampak positif yang signifikan terhadap burnout. Artinya, semakin besar *workload* dan *work incivility* yang dirasakan oleh karyawan akan memperparah tingkat burnout pada pekerja gen Z di Kota Malang. Burnout mampu memediasi hubungan antara *workload* dengan *turnover intention*. Burnout juga mampu memediasi hubungan antara *work incivility* dengan *turnover intention*.

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

Penelitian ini hanya berfokus pada *workload*, *work incivility*, dan *turnover intention*. Sebagai tindak lanjut, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menyertakan variabel tambahan sesuai dengan permasalahan yang ada pada objek penelitiannya. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh terkait faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *turnover intention* pada generasi Z. Selain itu, sampel penelitian ini terbatas pada pekerja gen Z di Kota Malang. Untuk meningkatkan generalisasi penelitian, peneliti selanjutnya dianjurkan untuk menjangkau area penelitian yang lebih luas ke kota atau provinsi lain, serta mempertimbangkan sektor industri yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, T., & Abadiyah, R. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi oleh Burnout pada Karyawan PT. Puspa Agro. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.47134/innovative.v1i1>
- Almakhi, U. (2023). Analisa Pengaruh Beban Kerja Dengan Burnout Pada Karyawan PT Wirasindo Santakarya. *Journal of Sustainability and Science Economics*, 1(1), 43–50. <https://doi.org/10.62337/jsse.v1i1.11>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Fatmawati, C. D., & Mansyur, A. (2024). Turnover Intention : Apakah Workload And Work Life Balance Memiliki Peran? *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(3), 402–415.
- Friska, R. H., & Hamidah, T. (2021). Burnout in terms of work stress and workload. *Biopsikososial*, 5(1).
- Ghozali, L., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Khairunisa, N. A., & Muafi, M. (2022). The effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention with job embeddedness as a moderating variable. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(1), 11–23. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i1.303>
- Kurniawati, F., Fikaris, M. F., Eryani, I. S., Rohendi, A., & Wahyudi, B. (2023). The Effect of Work-load, Burnout, and Work Motivation on Nurse Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4), 915–927. <https://doi.org/10.21776/ub>
- Kurniawaty, & Tawil, M. R. (2023). The Effect Of Effort-Reward Imbalance On Turnover Intention Mediated By Burnout And Work Stress In Contract Nurses. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(3). <https://doi.org/10.21776/ub>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout and Work engagement: Contributions to organizational success. *In A Handbook of Stress and Health*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Patandung, A. R., Setiawan, M., Rahayu, M., & Sabil, A. (2022). The Role of Esprit De Corps as a Variable

Moderation Between Workplace Incivility and Turnover Intention. *International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2021 (ICAST-SS 2021)*, 1–6.

Pines, A., & Maslach, C. (1993). *Experiencing social psychology: Readings and projects*. McGraw-Hill.

Prawitasari, A. (2016). Ekombis Review-Andriyani Prawitasari. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 177–186.

Puspitasari, E. D., Riyadi, S., & Halik, A. (2024). The Effects of Workload and Compensation on Turnover Intention With Burnout as An Intervening Variable Among Millennial Employees of PT. KGM. *International Journal of Economics (IJEK)*, 3(1), 73–82.

Ratnasari, S. L., & Hartati, Y. (2019). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. CV. Penerbit Qiara Media.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (13th ed.). Erlangga.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.

Setyadi, D., Paminto, A., Defung, F., & Adhimursandi, D. (2021). Workplace Incivility and Job Burnout and Work Engagement Effects on Turnover Intention of Coal Mining Company Employees in East Kalimantan. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 10, 12–21. <https://doi.org/10.35629/8028-1012021221>

Shobirin, A., Marlina Vewawati, D., Giovanni, A., & Tidar, U. (2023). Pengaruh Self-Efficacy Dan Wowkload Terhadap Turnover Intension Melalui Work-Life Balance Sebagai Mediasi (Studi Empiris Pada PT Putra Albasia Mandiri). *MODUS*, 35, 171–196.

Soetrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Suryaningtyas, D. O., & Fauzi, A. (2024). Studi Literatur Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Gen Z Di Beberapa Sektor Perusahaan Di Indonesia. *Jaman: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 4(2), 44–53.

Suwandi, S., Utami, R. R., Yusa, V. De, & Lilyana, B. (2022). Pengaruh Workload dan Workstress terhadap Turnover Intention. *Remik: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 6(4), 766–776. <https://doi.org/10.33395/remik.v6i4.11809>

Syahrani, V. M., & Syarifah, D. (2022). Pengaruh Workplace Incivility Terhadap Burnout Dengan Collectivism Sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Pembelajaran Dan Pengembangan Diri*, 2(3). <https://doi.org/10.47353/bj.v2i3.139>

Waldani, D., & Indriati, G. (2023). The Relationship between Workload and Psychological Fatigue (Burnout). In *Radinka Journal of Health Science* (Vol. 1, Issue 1). <https://www.rjupublisher.com/ojs/index.php/RJHS>

Wardati, N. A. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Dimediasi Oleh Kejenuhan Kerja (Burnout) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pulau Baru Group Banjarmasin. *Jurnal Sains Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 117–126.