

PENGARUH BEBAN KERJA DAN JAM KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN TURNOVER INTENTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT RESTU ADHITAMA JAYASENTOSA

Abdul Wahab Mustagfirin

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muria Kudus, Kudus, Indonesia

Email: 202101055@std.umk.ac.id

Informasi	Abstract
Volume : 3 Nomor : 3 Bulan : Maret Tahun : 2026 E-ISSN : 3062-9624	<i>Employee performance is the work result achieved by employees in carrying out tasks according to their responsibilities and is influenced by factors such as workload, working hours, and turnover intention. This study aims to analyze the effect of workload and working hours on employee performance with turnover intention as an intervening variable among employees of PT Restu Adhitama Jayasentosa. The population consisted of 1,250 employees, while 130 respondents were selected using stratified random sampling based on length of service and the sample size guideline of at least five observations per indicator for Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected using a five-point Likert questionnaire and analyzed with SmartPLS 4 using the Embedded Two Stage Approach to test both the measurement and structural models. The results show that workload and working hours do not have a significant direct effect on employee performance, whereas working hours have a positive and significant effect on turnover intention, and turnover intention has a positive and significant effect on performance. Indirect effect analysis further indicates that turnover intention significantly mediates the relationship between working hours and performance, while the mediation effect of turnover intention on the link between workload and performance is not significant. Overall, the total effects of workload and working hours on performance are significant when turnover intention is considered as a mediating variable. These findings highlight the importance of managing working time and workload in tandem with effective turnover intention management strategies to sustain optimal employee performance in the manufacturing sector.</i> Keyword: Workload, Working Hours, Turnover Intention, Employee Performance Abstrak Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti beban kerja, jam kerja, dan turnover intention. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan jam kerja terhadap kinerja karyawan dengan turnover intention sebagai variabel intervening pada karyawan PT Restu Adhitama Jayasentosa. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan sebanyak 1.250 orang, sedangkan sampel berjumlah 130 responden yang ditentukan dengan teknik stratified random sampling berdasarkan masa kerja dan mengacu pada ketentuan minimal lima observasi per indikator untuk analisis Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS). Data dikumpulkan dengan kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4 dengan pendekatan Embedded Two Stage Approach untuk menguji model pengukuran dan model

struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung beban kerja dan jam kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dan turnover intention berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa turnover intention secara signifikan memediasi hubungan antara jam kerja dan kinerja, sementara mediasi turnover intention pada hubungan antara beban kerja dan kinerja tidak signifikan. Secara keseluruhan, pengaruh total beban kerja dan jam kerja terhadap kinerja menjadi signifikan ketika turnover intention dimasukkan sebagai variabel intervening. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan jam kerja dan beban kerja yang diimbangi dengan strategi pengelolaan turnover intention agar kinerja karyawan tetap optimal di sektor manufaktur.

Kata Kunci: Beban Kerja, Jam Kerja, Turnover Intention, Kinerja Karyawan

A. PENDAHULUAN

Industri rokok merupakan salah satu sektor padat karya yang sangat bergantung pada kinerja karyawan untuk menjaga kontinuitas produksi dan memenuhi permintaan pasar yang fluktuatif. Kinerja karyawan dalam konteks ini ditentukan antara lain oleh pengaturan beban kerja dan jam kerja, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan kelelahan, stres, dan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Di sisi lain, beban kerja dan jam kerja yang terstruktur dapat menjadi pemicu peningkatan produktivitas bila didukung oleh sistem manajemen yang memadai.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2018), kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja yang optimal menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, terutama di industri manufaktur yang memerlukan produktivitas tinggi dan konsistensi kualitas produk.

Beban kerja didefinisikan sebagai sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh unit organisasi atau pemegang jabatan dalam organisasi dalam kurun waktu tertentu. Sinambela (2018) menjelaskan bahwa beban kerja mencerminkan frekuensi rata-rata kegiatan dari pekerja dalam waktu tertentu. Beban kerja dapat bersifat kuantitatif, yang berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan, maupun kualitatif yang menyangkut kesulitan dan kompleksitas tugas yang dihadapi. Dalam konteks industri rokok, beban kerja sering kali meningkat karena target produksi yang tinggi dan fluktuasi permintaan pasar yang menuntut perusahaan untuk meningkatkan output dalam waktu tertentu.

Jam kerja merupakan waktu yang ditentukan untuk melakukan pekerjaan dan dapat dilaksanakan pada siang hari maupun malam hari. Siregar, Marbun, dan Syaputri (2020) mendefinisikan jam kerja sebagai waktu yang dihabiskan tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan. Pengaturan jam kerja yang optimal sangat penting karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan serta kesejahteraan fisik dan mental mereka. Jam kerja yang berlebihan dapat meningkatkan risiko kelelahan dan kesalahan kerja, sementara jam kerja yang terlalu singkat dapat menghambat pencapaian target produksi.

Turnover intention atau niat untuk keluar dari pekerjaan merupakan kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Ridlo (2018) menjelaskan bahwa turnover intention merupakan tahap awal dari turnover aktual yang dapat berdampak negatif pada organisasi, seperti biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, hilangnya pengetahuan dan keterampilan, serta gangguan pada proses produksi. Tingkat turnover intention yang tinggi mengindikasikan adanya masalah dalam lingkungan kerja yang perlu segera diatasi oleh manajemen.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh beban kerja dan jam kerja terhadap kinerja maupun turnover intention. Marhamah et al. (2022) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention, sedangkan Ohorela (2022) membuktikan bahwa beban kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 69 persen. Rolos et al. (2018) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti peningkatan beban kerja akan mengurangi potensi kinerja. Di sisi lain, Rohman dan Ichsan (2021) serta Wijaya (2020) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Mengenai jam kerja, penelitian Mangowal et al. (2022) dan Afilia dan Santoso (2023) membuktikan bahwa jam kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Siregar (2019) dan Nksen et al. (2021) menemukan bahwa jam kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan Immawati (2022) menunjukkan bahwa jam kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Terkait turnover intention, penelitian Asmara (2018) dan Kusumah et al. (2022) membuktikan bahwa turnover intention berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara Latifa dan Rojuaniah (2022) menunjukkan pengaruh negatif, dan Jamal et al. (2021) menemukan pengaruh negatif tidak signifikan.

Kondisi ini menandakan adanya celah penelitian untuk menguji kembali hubungan variabel-variabel tersebut dalam konteks perusahaan manufaktur rokok yang memiliki karakteristik pekerjaan repetitif dan target produksi harian yang ketat. Perbedaan temuan empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja, jam kerja, dan turnover intention terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, jenis pekerjaan, dan karakteristik tenaga kerja.

PT Restu Adhitama Jayasentosa sebagai perusahaan rokok dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan volume produksi sehingga sering memperluas jam operasi dan memanfaatkan lembur di luar jam kerja normal. Konsekuensinya, karyawan menghadapi beban kerja fisik dan mental serta jam kerja yang relatif tinggi, yang berpotensi memengaruhi kinerja sekaligus menumbuhkan turnover intention. Data awal menunjukkan bahwa terdapat variasi dalam penilaian kinerja karyawan yang tidak selalu linear dengan beban kerja dan jam kerja yang mereka alami. Dalam situasi demikian, manajemen perlu memahami bagaimana beban kerja dan jam kerja berinteraksi dengan turnover intention dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Keunikan penelitian ini terletak pada penggunaan turnover intention sebagai variabel intervening yang menghubungkan beban kerja dan jam kerja dengan kinerja karyawan dalam konteks industri rokok. Pemahaman mengenai mekanisme mediasi ini penting karena dapat memberikan wawasan tentang proses psikologis yang menghubungkan kondisi kerja dengan hasil kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung, tetapi juga mengeksplorasi jalur tidak langsung yang dapat menjelaskan fenomena kinerja secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (2) apakah jam kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (3) apakah beban kerja berpengaruh terhadap turnover intention; (4) apakah jam kerja berpengaruh terhadap turnover intention; dan (5) apakah turnover intention berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Restu Adhitama Jayasentosa. Tujuan penelitian adalah menganalisis dan menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung beban kerja dan jam kerja terhadap kinerja karyawan dengan turnover intention sebagai variabel intervening.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya kajian hubungan antara beban kerja, jam kerja, turnover intention, dan kinerja dalam konteks teori Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007), yang menekankan

pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan kerja yang mampu menjaga kinerja dan menekan niat pindah kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara beban kerja, jam kerja, turnover intention, dan kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara statistik dan generalisasi temuan pada populasi yang lebih luas. Lokasi penelitian adalah PT Restu Adhitama Jayasentosa, sebuah perusahaan manufaktur rokok yang berlokasi di Kudus, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada karakteristik industri rokok yang memiliki tuntutan produksi tinggi dengan beban kerja dan jam kerja yang intensif. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan yang tercatat aktif pada saat penelitian dilakukan. Pengumpulan data lapangan dilaksanakan pada bulan September 2023.

Populasi penelitian berjumlah 1.250 karyawan yang bekerja di berbagai departemen dalam perusahaan, meliputi bagian produksi, quality control, warehouse, dan administrasi. Penentuan ukuran sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2014) untuk analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS), yaitu dengan mengalikan jumlah indikator dengan sedikitnya lima observasi per indikator. Dalam penelitian ini terdapat 26 indikator yang digunakan untuk mengukur keempat variabel laten (beban kerja, jam kerja, turnover intention, dan kinerja), sehingga diperoleh ukuran sampel minimal sebesar 130 responden ($26 \times 5 = 130$).

Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling berdasarkan masa kerja karyawan. Pemilihan masa kerja sebagai dasar stratifikasi didasarkan pada pertimbangan bahwa masa kerja memiliki korelasi signifikan dengan variabel penelitian, dimana karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung lebih adaptif terhadap tuntutan kerja, memiliki turnover intention lebih rendah, dan menunjukkan kinerja yang lebih stabil dibandingkan karyawan junior. Populasi dibagi dalam lima strata berdasarkan masa kerja: (1) 1–5 tahun sebanyak 301 orang; (2) 6–10 tahun sebanyak 399 orang; (3) 11–15 tahun sebanyak 275 orang; (4) 16–20 tahun sebanyak 175 orang; dan (5) lebih dari 20 tahun sebanyak 100 orang.

Alokasi sampel pada setiap strata dilakukan secara proporsional menggunakan rumus proportional allocation (Cochran, 1977), dengan perhitungan sebagai berikut: untuk strata 1–5 tahun diperoleh 31 responden ($301/1250 \times 130$), strata 6–10 tahun sebanyak 42 responden ($399/1250 \times 130$), strata 11–15 tahun sebanyak 29 responden ($275/1250 \times 130$), strata 16–20 tahun sebanyak 18 responden ($175/1250 \times 130$), dan strata lebih dari 20 tahun sebanyak 10 responden ($100/1250 \times 130$). Pemilihan responden dalam tiap strata dilakukan secara acak (random) menggunakan daftar nama karyawan yang diperoleh dari departemen Sumber Daya Manusia perusahaan, sehingga setiap anggota populasi dalam strata yang sama memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden.

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), kurang setuju (3), setuju (4), hingga sangat setuju (5). Kuesioner terdiri dari empat bagian utama yang masing-masing mengukur variabel beban kerja, jam kerja, turnover intention, dan kinerja karyawan. Sebelum disebarkan, kuesioner telah melalui tahap uji validitas dan reliabilitas pada sampel uji coba untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dapat mengukur konstruk dengan akurat dan konsisten.

Variabel beban kerja diukur dengan lima indikator yang diadaptasi dari penelitian Yang dan Rijanti (2022) serta Soelthon et al. (2020), meliputi: (1) target yang harus dicapai, yaitu pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan; (2) kondisi pekerjaan, mencakup bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya; (3) standar pekerjaan, yaitu kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya; (4) jam kerja, yaitu terlalu banyak lembur dan kurangnya waktu istirahat; dan (5) beban mental, yaitu konsentrasi dan kehati-hatian yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Variabel jam kerja diukur dengan enam indikator yang diadaptasi dari Immawati dan Bagaskara (2022) serta Chongyu (2022), meliputi: (1) memahami pekerjaan; (2) menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; (3) memanfaatkan waktu dengan baik; (4) menghindari kegiatan di luar pekerjaan; (5) waktu perjalanan pulang-pergi; dan (6) jumlah jam kerja dalam seminggu. Indikator-indikator ini mengukur aspek pengaturan waktu dan efektivitas penggunaan jam kerja oleh karyawan.

Variabel turnover intention diukur dengan tujuh indikator yang diadaptasi dari Fuad dan Gumilar (2018) serta Soelthon et al. (2020), meliputi: (1) niat dari pegawai untuk keluar; (2) keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain; (3) pertimbangan gaji yang lebih tinggi; (4) pengembangan potensi diri; (5) tawaran lain yang lebih menarik; (6) lingkungan

kerja; dan (7) hubungan dengan rekan kerja. Indikator-indikator ini mengukur berbagai aspek yang dapat mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan.

Variabel kinerja karyawan diukur dengan delapan indikator yang diadaptasi dari Mangowal et al. (2022) dan Robbins (2020), meliputi: (1) perilaku inovatif; (2) pengambilan inisiatif; (3) tingkat potensi diri; (4) manajemen waktu; (5) pencapaian kualitas dan kuantitas; (6) kemampuan untuk mencapai sumber daya; (7) hubungan dengan rekan kerja; dan (8) pengetahuan tentang produk. Indikator-indikator ini mengukur berbagai dimensi kinerja yang mencakup aspek teknis, interpersonal, dan inovatif.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain: (1) kemampuannya untuk menangani model yang kompleks dengan banyak variabel laten dan indikator; (2) fleksibilitas dalam asumsi distribusi data, dimana PLS tidak memerlukan asumsi normalitas multivariate; (3) kemampuannya untuk menguji model dengan ukuran sampel yang relatif kecil; dan (4) fokusnya pada prediksi dan eksplorasi teori, yang sesuai dengan tujuan penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Embedded Two Stage Approach dalam analisis SEM-PLS. Pendekatan ini melibatkan dua tahap utama: (1) pengujian model pengukuran (outer model) untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen; dan (2) pengujian model struktural (inner model) untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten.

Pada tahap model pengukuran (outer model), validitas konvergen diuji melalui dua kriteria utama, yaitu nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai outer loading menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruk latennya, dengan kriteria minimal 0,70 untuk dianggap valid. Nilai AVE menunjukkan rata-rata varians yang dapat dijelaskan oleh indikator terhadap konstruk latennya, dengan kriteria minimal 0,50. Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan akar kuadrat AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik jika akar kuadrat AVE-nya lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan dua indikator, yaitu Cronbach's Alpha dan composite reliability. Cronbach's Alpha mengukur konsistensi internal dengan kriteria minimal 0,60, sedangkan composite reliability mengukur reliabilitas komposit dengan kriteria minimal 0,70. Jika kedua kriteria terpenuhi, maka instrumen dianggap memiliki reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Pada tahap model struktural (inner model), dilakukan beberapa pengujian, antara lain:

(1) uji multikolinearitas menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) dengan kriteria nilai VIF kurang dari 5 untuk menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antar variabel eksogen; (2) evaluasi koefisien determinasi (R-square) untuk menilai proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen, dengan kategori 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah); dan (3) pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 iterasi untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan taraf signifikansi 5 persen ($\alpha = 0,05$), dengan kriteria keputusan sebagai berikut: hipotesis diterima jika $p\text{-value} < 0,05$ dan $t\text{-statistik} > 1,96$, yang menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel signifikan secara statistik. Selain pengujian pengaruh langsung (direct effects), penelitian ini juga menganalisis pengaruh tidak langsung (indirect effects) untuk menguji peran mediasi turnover intention, serta pengaruh total (total effects) yang merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini memberikan gambaran demografi karyawan PT Restu Adhitama Jayasentosa yang menjadi subjek penelitian. Dari 130 responden yang berpartisipasi, distribusi berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa 69 responden (53 persen) adalah pria dan 61 responden (47 persen) adalah wanita. Komposisi yang relatif seimbang ini mencerminkan kebijakan perusahaan yang memberikan kesempatan kerja yang adil bagi kedua gender dalam industri manufaktur rokok.

Distribusi responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 91 orang (70 persen), diikuti oleh kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 22 orang (17 persen), kelompok usia 20–30 tahun sebanyak 14 orang (11 persen), dan kelompok usia lebih dari 50 tahun sebanyak 3 orang (2 persen). Dominasi kelompok usia 31–40 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada dalam rentang usia produktif dengan tingkat kematangan kerja yang memadai.

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan SMA sebanyak 70 orang (54 persen), diikuti oleh pendidikan S1 sebanyak 29 orang (22 persen), SMP sebanyak 14 orang (11 persen), Diploma sebanyak 9 orang (7 persen), dan S2 sebanyak 8 orang (6 persen). Dominasi pendidikan SMA menunjukkan bahwa

perusahaan lebih banyak menyerap tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan menengah, yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan operasional di industri rokok.

Distribusi responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa kelompok masa kerja 6–10 tahun merupakan yang terbanyak dengan 42 orang (32 persen), diikuti oleh kelompok masa kerja 1–5 tahun sebanyak 31 orang (24 persen), kelompok masa kerja 11–15 tahun sebanyak 29 orang (22 persen), kelompok masa kerja 16–20 tahun sebanyak 18 orang (14 persen), dan kelompok masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 10 orang (8 persen). Komposisi ini mencerminkan bahwa perusahaan memiliki kombinasi antara karyawan berpengalaman dan karyawan yang relatif baru, yang dapat berkontribusi pada transfer pengetahuan dan regenerasi tenaga kerja.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai distribusi dan persepsi responden terhadap variabel beban kerja, jam kerja, turnover intention, serta kinerja karyawan. Data diperoleh melalui instrumen kuesioner dengan skala Likert lima poin, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1).

Variabel beban kerja secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 4,03 yang berada pada kategori "setuju", menunjukkan bahwa responden merasa beban kerja yang mereka alami cukup tinggi. Indikator kondisi pekerjaan memperoleh nilai tertinggi dengan mean 4,18, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja fisik dan fasilitas yang disediakan perusahaan dinilai cukup mendukung. Sebaliknya, indikator jam kerja dalam konteks beban kerja memiliki nilai terendah dengan mean 3,84, yang menunjukkan bahwa durasi kerja atau lembur yang dirasakan karyawan kurang seimbang dengan waktu istirahat yang tersedia.

Variabel jam kerja memiliki rata-rata keseluruhan 4,14 yang juga berada pada kategori "setuju". Indikator menghindari kegiatan di luar pekerjaan memperoleh nilai tertinggi dengan mean 4,27, menunjukkan bahwa karyawan cenderung fokus pada tugas utama mereka dan tidak mudah terganggu oleh aktivitas non-pekerjaan. Indikator waktu perjalanan pulang-pergi memiliki nilai terendah dengan mean 4,03, yang mengindikasikan bahwa tantangan logistik transportasi masih dirasakan oleh sebagian responden, terutama bagi mereka yang tinggal jauh dari lokasi perusahaan.

Variabel turnover intention menunjukkan rata-rata 4,02 yang berada pada kategori "setuju", mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan perpindahan kerja. Indikator pengembangan potensi diri memperoleh nilai tertinggi dengan mean 4,28, menunjukkan bahwa peluang karier dan pengembangan diri

menjadi pendorong utama niat keluar karyawan. Indikator hubungan dengan rekan kerja memiliki nilai terendah dengan mean 3,62, yang masih berada dalam kategori "setuju" namun relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, menunjukkan bahwa hubungan interpersonal di tempat kerja tidak menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk keluar.

Variabel kinerja karyawan memiliki rata-rata keseluruhan 4,03 yang berada pada kategori "setuju", menunjukkan bahwa karyawan menilai kinerja mereka sendiri cukup baik. Indikator tingkat potensi diri memperoleh nilai tertinggi dengan mean 4,23, menunjukkan bahwa karyawan merasa mampu menunjukkan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugas. Indikator pengetahuan tentang produk memiliki nilai terendah dengan mean 3,84, mengindikasikan masih ada kekurangan pemahaman mendalam terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, yang dapat menjadi area pengembangan bagi manajemen.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian sebelum melakukan pengujian hipotesis pada model struktural. Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan rentang dari 0,716 hingga 0,897. Nilai loading factor yang tinggi ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk latennya dan mampu merepresentasikan konstruk dengan baik.

Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel menunjukkan hasil yang memuaskan, dimana beban kerja memiliki AVE sebesar 0,697, jam kerja sebesar 0,625, kinerja sebesar 0,614, dan turnover intention sebesar 0,606. Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0,50, sehingga validitas konvergen dinyatakan terpenuhi karena indikator berhasil menjelaskan lebih dari setengah varians pada masing-masing variabel latennya.

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk. Hasil menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE untuk beban kerja sebesar 0,835, jam kerja sebesar 0,790, kinerja sebesar 0,783, dan turnover intention sebesar 0,778. Nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, yang menandakan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik dan dapat dibedakan satu sama lain secara jelas.

Uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Beban kerja memiliki

Cronbach's Alpha sebesar 0,890 dan composite reliability sebesar 0,920. Jam kerja memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,879 dan composite reliability sebesar 0,909. Kinerja memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,909 dan composite reliability sebesar 0,927. Turnover intention memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,892 dan composite reliability sebesar 0,915. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik dan konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk dalam model penelitian. Uji multikolinearitas menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan bahwa semua nilai VIF berada di bawah 5, dengan rentang dari 2,086 hingga 2,541. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar variabel eksogen dalam model, sehingga setiap variabel eksogen memberikan kontribusi yang unik dalam menjelaskan variabel endogen.

Evaluasi koefisien determinasi (R-square) menunjukkan bahwa nilai R-square untuk kinerja karyawan sebesar 0,389, yang berarti bahwa 38,9 persen variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh beban kerja, jam kerja, dan turnover intention, sedangkan sisanya 61,1 persen dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini. Nilai R-square untuk turnover intention sebesar 0,410, yang berarti bahwa 41 persen variasi turnover intention dapat dijelaskan oleh beban kerja dan jam kerja, sedangkan sisanya 59 persen dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan kriteria Chin (1998), nilai R-square 0,33 hingga 0,67 termasuk dalam kategori moderat, sehingga model struktural dalam penelitian ini dapat dianggap memiliki kekuatan prediksi yang cukup.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 iterasi untuk menghasilkan nilai t-statistik dan p-value. Hasil pengujian pengaruh langsung (direct effects) menunjukkan temuan yang menarik dan bervariasi untuk setiap hipotesis yang diajukan.

Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dengan koefisien 0,251 tetapi tidak signifikan secara statistik ($t = 1,588$; $p = 0,112$). Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka H1 ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja tidak secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan di PT Restu Adhitama Jayasentosa, meskipun arah hubungannya positif.

Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak sesuai dengan prediksi. Jam kerja berpengaruh negatif dengan koefisien yang sangat kecil ($-0,006$) dan tidak signifikan ($t = 0,051$; $p = 0,960$). Arah pengaruh yang berlawanan dengan prediksi positif serta tidak signifikan menyebabkan H2 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa penambahan jam kerja, termasuk lembur, tidak meningkatkan kinerja secara signifikan, dan bahkan cenderung memiliki efek netral atau sedikit negatif.

Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh positif dengan koefisien $0,156$ tetapi tidak signifikan ($t = 1,055$; $p = 0,292$). Karena nilai p -value lebih besar dari $0,05$, maka H3 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja yang lebih tinggi tidak secara signifikan mendorong niat keluar karyawan dalam konteks penelitian ini.

Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention menunjukkan hasil yang mendukung hipotesis. Jam kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien $0,519$ ($t = 3,765$; $p = 0,000$). Nilai p -value yang sangat kecil menunjukkan bahwa H4 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa jam kerja yang semakin panjang secara signifikan meningkatkan turnover intention karyawan, dengan jam kerja menjadi prediktor yang kuat terhadap niat keluar.

Hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa turnover intention berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang menarik dan mendukung hipotesis. Turnover intention berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien $0,458$ ($t = 3,216$; $p = 0,001$). H5 diterima, yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki niat keluar justru menampilkan kinerja yang lebih tinggi. Temuan ini merupakan temuan yang unik dan memerlukan penjelasan kontekstual yang mendalam.

Analisis Pengaruh Tidak Langsung dan Total

Analisis pengaruh tidak langsung (indirect effects) dilakukan untuk menguji peran mediasi turnover intention dalam hubungan antara beban kerja dan jam kerja dengan kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa turnover intention secara signifikan memediasi hubungan antara jam kerja dan kinerja, dengan efek tidak langsung sebesar $0,238$ ($p = 0,015$). Hal ini berarti bahwa jam kerja meningkatkan turnover intention, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Mediasi ini signifikan secara statistik dan menunjukkan jalur tidak langsung yang penting dalam model.

Sebaliknya, mediasi turnover intention pada hubungan antara beban kerja dan kinerja tidak signifikan, dengan efek tidak langsung sebesar 0,072 ($p = 0,357$). Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak terbukti memicu niat keluar yang berdampak signifikan pada kinerja, sehingga turnover intention tidak berfungsi sebagai mediator dalam jalur ini.

Analisis pengaruh total (total effects) yang merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan hasil yang berbeda dari pengaruh langsung. Beban kerja memiliki total effect terhadap kinerja sebesar 0,323 ($p = 0,047$), yang signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, ketika mempertimbangkan jalur langsung dan tidak langsung, beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jam kerja memiliki total effect terhadap kinerja sebesar 0,231 ($p = 0,044$), yang juga signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, jam kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ketika turnover intention dimasukkan dalam model sebagai variabel intervening.

Total effect jam kerja terhadap turnover intention tetap signifikan dengan koefisien 0,519 ($p = 0,000$), yang konsisten dengan pengaruh langsungnya. Turnover intention memiliki total effect terhadap kinerja sebesar 0,458 ($p = 0,001$), yang juga konsisten dengan pengaruh langsungnya. Secara keseluruhan, hasil analisis pengaruh total menunjukkan bahwa model penelitian dengan turnover intention sebagai variabel intervening mampu menjelaskan mekanisme yang lebih kompleks dalam hubungan antara kondisi kerja dan kinerja karyawan.

2. Pembahasan

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Restu Adhitama Jayasentosa. Temuan ini tidak sepenuhnya konsisten dengan hipotesis awal yang memprediksi adanya pengaruh positif signifikan. Namun, arah hubungan yang positif mengindikasikan bahwa secara umum, peningkatan beban kerja cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja, meskipun efek ini belum mencapai taraf signifikansi statistik.

Tidak signifikannya pengaruh beban kerja terhadap kinerja dapat dijelaskan oleh beberapa faktor kontekstual. Pertama, karakteristik pekerjaan di industri rokok yang bersifat repetitif dan berbasis target harian membuat karyawan telah beradaptasi dengan tuntutan kerja yang tinggi. Dalam konteks ini, variasi beban kerja tidak lagi menjadi stimulus yang kuat untuk meningkatkan atau menurunkan kinerja secara signifikan karena telah menjadi bagian dari rutinitas kerja sehari-hari. Karyawan telah mengembangkan mekanisme koping dan

strategi kerja yang memungkinkan mereka mengelola beban kerja tanpa harus mengubah level kinerja secara drastis.

Kedua, dari perspektif teori Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2007), beban kerja merupakan salah satu job demands (tuntutan pekerjaan) yang dapat menimbulkan strain jika tidak diimbangi dengan job resources (sumber daya pekerjaan) yang memadai. Dalam konteks PT Restu Adhitama Jayasentosa, kemungkinan terdapat sumber daya pendukung seperti dukungan supervisor, pelatihan, atau sistem kompensasi yang cukup memadai untuk menyangga efek negatif beban kerja, namun belum optimal untuk mengubah beban kerja menjadi pendorong kinerja yang signifikan.

Temuan ini memiliki kesamaan dengan penelitian Siburian et al. (2021) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan penelitian Rohman dan Ichsan (2021) serta Wijaya (2020) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja sangat kontekstual dan bergantung pada jenis pekerjaan, karakteristik organisasi, dan sumber daya pendukung yang tersedia.

Pengaruh Jam Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jam kerja berpengaruh negatif dengan magnitude yang sangat kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini bertentangan dengan hipotesis awal yang memprediksi adanya pengaruh positif signifikan berdasarkan asumsi bahwa penambahan jam kerja akan meningkatkan output produksi. Arah pengaruh yang negatif, meskipun tidak signifikan, mengindikasikan bahwa dalam konteks PT Restu Adhitama Jayasentosa, jam kerja yang lebih panjang cenderung tidak meningkatkan kinerja, dan bahkan dapat sedikit menurunkannya.

Penjelasan untuk temuan ini dapat dikaitkan dengan teori kelelahan dan produktivitas marginal yang menurun. Dalam pekerjaan fisik dan repetitif seperti produksi rokok, penambahan jam kerja melampaui batas optimal dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental yang mengurangi efisiensi kerja. Karyawan yang bekerja dalam jam yang panjang tanpa istirahat yang cukup cenderung mengalami penurunan konsentrasi, peningkatan kesalahan, dan penurunan kecepatan kerja, sehingga produktivitas per jam kerja justru menurun.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Immawati (2022) yang menemukan bahwa jam kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, namun berbeda dengan penelitian Siregar (2019)

dan Neksen et al. (2021) yang menemukan pengaruh positif signifikan. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh variasi dalam pengaturan jam kerja, jenis pekerjaan, dan kondisi kerja di organisasi yang berbeda. Dalam konteks PT Restu Adhitama Jayasentosa, kemungkinan besar jam kerja yang sudah relatif tinggi telah mencapai atau melampaui titik optimal, sehingga penambahan lebih lanjut tidak lagi efektif dalam meningkatkan kinerja.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap turnover intention. Temuan ini tidak mendukung hipotesis awal yang memprediksi adanya pengaruh positif signifikan. Meskipun arah hubungannya positif, yang mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja cenderung meningkatkan niat keluar karyawan, efek ini tidak cukup kuat untuk mencapai signifikansi statistik.

Tidak signifikannya pengaruh ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. Pertama, karyawan di industri rokok umumnya telah memiliki ekspektasi tentang beban kerja yang tinggi sejak awal bekerja, sehingga beban kerja yang ada telah diantisipasi dan tidak menjadi sumber kejutan atau ketidakpuasan yang mendorong keinginan untuk keluar. Kedua, kemungkinan terdapat faktor kompensasi atau benefit lain yang membuat karyawan tetap bertahan meskipun beban kerja tinggi, seperti gaji yang kompetitif, tunjangan, atau jaminan sosial yang memadai.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Marhamah et al. (2022) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen SDM yang diterapkan. Dalam konteks PT Restu Adhitama Jayasentosa, kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi turnover intention selain beban kerja, seperti peluang pengembangan karier atau kepuasan terhadap lingkungan kerja.

Pengaruh Jam Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan koefisien 0,519 yang merupakan pengaruh terbesar di antara semua hubungan dalam model. Temuan ini mendukung hipotesis penelitian dan konsisten dengan teori work-life balance yang menekankan pentingnya keseimbangan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi.

Jam kerja yang panjang, termasuk lembur yang sering dan tidak terencana, mengganggu keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan. Karyawan yang menghabiskan terlalu banyak waktu di tempat kerja memiliki waktu yang terbatas untuk keluarga, rekreasi, dan

pemulihan fisik serta mental. Kondisi ini menciptakan ketidakpuasan terhadap kondisi kerja dan mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang menawarkan pengaturan jam kerja yang lebih baik.

Dalam konteks industri rokok yang seringkali menuntut karyawan untuk bekerja lembur guna memenuhi target produksi, jam kerja yang panjang menjadi salah satu faktor utama yang mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa jam kerja yang berlebihan merupakan salah satu prediktor kuat turnover intention di berbagai industri.

Signifikansi pengaruh jam kerja terhadap turnover intention memiliki implikasi penting bagi manajemen. Perusahaan perlu mempertimbangkan kebijakan jam kerja yang lebih fleksibel, pengaturan lembur yang lebih terencana dan wajar, serta pemberian kompensasi yang adil untuk jam kerja tambahan. Tanpa perhatian serius terhadap isu jam kerja, perusahaan berisiko mengalami tingkat turnover yang tinggi yang dapat berdampak pada biaya rekrutmen, pelatihan, dan stabilitas produksi.

Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa turnover intention berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien 0,458. Temuan ini merupakan salah satu hasil yang paling menarik dalam penelitian ini karena bertentangan dengan logika konvensional yang memprediksi bahwa karyawan yang ingin keluar akan menunjukkan kinerja yang menurun. Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang memiliki niat keluar justru menampilkan kinerja yang lebih tinggi.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif teoritis dan praktis. Pertama, dari perspektif impression management theory, karyawan yang berencana untuk keluar berusaha untuk mempertahankan reputasi profesional mereka dan menjaga hubungan baik dengan manajemen dan rekan kerja. Mereka menyadari bahwa referensi kerja yang baik dari perusahaan saat ini akan sangat penting untuk mendapatkan pekerjaan baru, sehingga mereka termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaik hingga saat mereka benar-benar keluar.

Kedua, karyawan dengan turnover intention tinggi mungkin telah membuat keputusan psikologis untuk keluar, yang mengurangi beban emosional dan stres terkait ketidakpuasan kerja. Dengan memiliki "exit strategy" yang jelas, mereka merasa lebih lega secara psikologis dan dapat fokus pada pekerjaan tanpa terbebani oleh frustrasi atau konflik internal tentang

tetap atau pergi. Kondisi mental yang lebih tenang ini memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efektif dalam jangka pendek.

Ketiga, dalam konteks budaya kerja Indonesia, nilai-nilai profesionalisme dan tanggung jawab masih sangat dihargai. Karyawan cenderung merasa berkewajiban untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik hingga akhir masa kerja mereka, terlepas dari niat mereka untuk keluar. Ini mencerminkan nilai-nilai etika kerja yang kuat yang tertanam dalam budaya organisasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Asmara (2018) dan Kusumah et al. (2022) yang juga menemukan pengaruh positif turnover intention terhadap kinerja, namun berbeda dengan penelitian Latifa dan Rojuaniah (2022) yang menemukan pengaruh negatif. Perbedaan ini menunjukkan bahwa hubungan antara turnover intention dan kinerja sangat bergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, dan karakteristik karyawan.

Peran Mediasi Turnover Intention

Analisis mediasi menunjukkan bahwa turnover intention berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara jam kerja dan kinerja, namun tidak memediasi secara signifikan hubungan antara beban kerja dan kinerja. Temuan ini memberikan wawasan penting tentang mekanisme psikologis yang menghubungkan kondisi kerja dengan hasil kerja karyawan.

Mediasi signifikan turnover intention pada hubungan jam kerja-kinerja menunjukkan bahwa jam kerja yang panjang pertama-tama mempengaruhi niat keluar karyawan, dan niat keluar inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Jalur tidak langsung ini menjelaskan mengapa pengaruh total jam kerja terhadap kinerja menjadi signifikan meskipun pengaruh langsungnya tidak signifikan. Dengan kata lain, jam kerja mempengaruhi kinerja melalui mekanisme psikologis turnover intention, bukan melalui pengaruh langsung terhadap kapasitas atau motivasi kerja.

Tidak signifikannya mediasi turnover intention pada hubungan beban kerja-kinerja mengindikasikan bahwa beban kerja tidak cukup kuat untuk memicu turnover intention yang pada gilirannya berdampak pada kinerja. Hal ini mungkin karena beban kerja telah menjadi bagian normal dari pekerjaan dan tidak dianggap sebagai alasan yang cukup kuat untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan.

Temuan tentang peran mediasi ini memiliki implikasi teoritis penting karena menunjukkan bahwa model sederhana yang hanya menguji pengaruh langsung mungkin tidak mampu menangkap kompleksitas hubungan antar variabel. Model dengan variabel

intervening seperti turnover intention mampu mengungkap jalur-jalur tidak langsung yang penting dalam menjelaskan fenomena kinerja karyawan.

Implikasi Praktis untuk Manajemen

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis yang penting bagi manajemen PT Restu Adhitama Jayasentosa dan perusahaan manufaktur sejenis. Pertama, manajemen perlu memberikan perhatian serius terhadap pengaturan jam kerja, terutama dalam hal lembur dan shift kerja. Meskipun jam kerja panjang mungkin masih menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka pendek karena efek mediasi turnover intention, strategi ini tidak berkelanjutan dalam jangka panjang karena akan meningkatkan turnover aktual yang merugikan perusahaan.

Kedua, perusahaan perlu mengembangkan strategi retensi karyawan yang tidak hanya fokus pada aspek kompensasi finansial, tetapi juga pada work-life balance, peluang pengembangan karier, dan perbaikan lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan potensi diri merupakan faktor penting yang mendorong turnover intention, sehingga program pelatihan, mentoring, dan jalur karier yang jelas dapat membantu mengurangi niat keluar karyawan.

Ketiga, manajemen perlu menyadari bahwa karyawan dengan turnover intention tinggi meskipun menunjukkan kinerja yang baik dalam jangka pendek, mereka pada akhirnya akan keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki sistem early warning untuk mendeteksi karyawan dengan risiko turnover tinggi dan melakukan intervensi sebelum mereka benar-benar keluar. Intervensi dapat berupa diskusi one-on-one dengan supervisor, penyesuaian beban dan jam kerja, atau pemberian insentif dan peluang pengembangan yang lebih menarik.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa secara langsung beban kerja dan jam kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Restu Adhitama Jayasentosa. Beban kerja menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan, mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja tidak serta merta meningkatkan kinerja secara berarti karena karyawan telah beradaptasi dengan tuntutan kerja yang tinggi dan karakteristik pekerjaan yang repetitif. Jam kerja menunjukkan pengaruh negatif yang sangat kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa penambahan jam kerja tidak efektif dalam meningkatkan output karena dapat menyebabkan kelelahan yang mengurangi efisiensi kerja.

Sementara itu, jam kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, dengan jam kerja yang panjang menjadi prediktor kuat bagi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaturan jam kerja yang tidak seimbang mengganggu work-life balance dan mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik. Turnover intention juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan fenomena yang menarik dimana karyawan yang berniat keluar justru menampilkan kinerja yang lebih tinggi, kemungkinan sebagai upaya mempertahankan reputasi profesional dan memperkuat rekam jejak untuk peluang karier berikutnya.

Analisis mediasi menunjukkan bahwa turnover intention secara signifikan memediasi hubungan antara jam kerja dan kinerja, namun tidak memediasi secara signifikan hubungan antara beban kerja dan kinerja. Ketika mempertimbangkan pengaruh total melalui jalur langsung dan tidak langsung, beban kerja dan jam kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui turnover intention sebagai variabel intervening. Temuan ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan mekanisme psikologis dalam memahami hubungan antara kondisi kerja dan kinerja karyawan.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan perlu menyeimbangkan tuntutan beban dan jam kerja dengan kebijakan yang mampu mengurangi niat pindah kerja dan menjaga keberlanjutan kinerja jangka panjang. Pengaturan lembur yang wajar dan terencana, peningkatan peluang pengembangan karier, perbaikan kondisi kerja, dan program work-life balance menjadi strategi penting untuk meminimalkan risiko kehilangan karyawan berprestasi yang memiliki niat keluar tinggi. Manajemen juga perlu mengembangkan sistem deteksi dini terhadap karyawan dengan risiko turnover tinggi dan melakukan intervensi yang tepat untuk mempertahankan mereka.

Dari perspektif teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model integratif yang menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja, jam kerja, dan kinerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh variabel psikologis seperti turnover intention. Temuan bahwa turnover intention dapat berpengaruh positif terhadap kinerja menantang asumsi konvensional dan membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut tentang kondisi-kondisi dimana hubungan ini terjadi. Penelitian ini juga memperkuat relevansi teori Job Demands-Resources dalam konteks industri manufaktur Indonesia, khususnya sektor rokok.

Keterbatasan penelitian ini mencakup fokus pada satu perusahaan sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati, penggunaan desain cross-sectional yang tidak dapat menangkap dinamika perubahan variabel sepanjang waktu, dan pengukuran berbasis self-report yang dapat mengandung bias persepsi responden. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan desain longitudinal untuk menangkap perubahan kinerja dan turnover intention sepanjang waktu, melibatkan multiple organizations untuk meningkatkan generalisabilitas temuan, menggunakan pengukuran kinerja objektif dari catatan perusahaan untuk mengurangi bias self-report, serta mengeksplorasi variabel moderator seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel dalam model.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Afilia, N., & Santoso, B. (2023). Pengaruh jam kerja terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 145-158.
- Asmara, T. (2018). Hubungan turnover intention dengan kinerja karyawan: Studi pada perusahaan jasa. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 6(1), 23-35.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Chongyu, L. (2022). Working hours and employee productivity: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 78-92.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Ernawati, E., Prayekti, P., & Herawati, R. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap stress kerja dan dampaknya pada turnover karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 112-125.
- Fuad, M., & Gumilar, G. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 5(3), 201-215.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). PT Bumi Aksara.
- Immawati, I. (2022). Pengaruh jam kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 45-58.
- Irawati, R., & Carrollina, D. A. (2017). Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan operator pada PT Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*,

5(1), 51-58.

- Jamal, A., Rahman, S., & Nasir, M. (2021). The relationship between turnover intention and employee performance: A study in manufacturing sector. *Asian Journal of Business Management*, 8(2), 89-102.
- Kusumah, R. W., Hidayat, R., & Kurniawan, A. (2022). Turnover intention dan kinerja karyawan: Analisis pada perusahaan retail. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 67-81.
- Latifa, S., & Rojuaniah, R. (2022). Pengaruh negatif turnover intention terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategik*, 9(2), 134-146.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangowal, C., Tewal, B., & Uhing, Y. (2022). Pengaruh jam kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 10(1), 789-798.
- Marhamah, F., Suryani, N. K., & Wibowo, A. (2022). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap turnover intention: Studi pada karyawan bagian sewing PT Sandang Asia Maju Abadi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 45-57.
- Munandar, A. S. (2020). *Psikologi industri dan organisasi*. Universitas Indonesia Press.
- Neksen, A., Tawas, H., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh jam kerja terhadap kinerja karyawan PT Interbis Sejahtera Food Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(2), 56-65.
- Ohorela, R. S. (2022). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 13(1), 78-89.
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2021). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan wartawan PT Bandung Media Grafika. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 165-176.
- Ratnaningtyas, T., Supriyanto, Y., & Wulandari, D. (2020). Hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan unit marketing dan teknisi di Perusahaan X Tangerang. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan*, 16(1), 34-42.
- Ridlo, I. A. (2018). Turnover karyawan: Kajian literatur. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 9(2), 125-131.
- Robbins, S. P. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rohman, F., & Ichsan, M. (2021). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 5(1), 89-102.
- Rolos, J. K., Sambul, S. A. P., & Rumokoy, F. S. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja

karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal EMBA*, 6(4), 2266-2275.

Siburian, P., Setiawan, R., & Prasetyo, T. (2021). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 145-158.

Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.

Siregar, N. (2019). Pengaruh jam kerja terhadap kinerja karyawan: Studi kasus pada perusahaan konstruksi. *Jurnal Manajemen Industri*, 7(1), 23-34.

Siregar, N., Marbun, R., & Syaputri, D. (2020). Pengaruh jam kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 112-123.

Soelthon, M., Musadieg, M. A., & Prasetya, A. (2020). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention melalui stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 88(1), 81-89.

Wijaya, T. (2020). Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 178-192.

Yang, H., & Rijanti, T. (2022). The impact of workload on employee performance in manufacturing industry. *Asian Business Research Journal*, 7(1), 34-47.