

Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap Hubungan Antara *Psychological Contract Breach* dan *Turnover Intention* pada Karyawan Perusahaan Edukasi Digital di Jakarta

Iffan Aviananda Perdanaputra, Andreas Wahyu Gunawan P

Universitas Trisakti

Correspondence email: iffan122011805009@std.trisakti.ac.id, andreaswg@trisakti.ac.id

Abstrak. Adanya perubahan khususnya di era Postpandemic ini bisa membawa peluang maupun permasalahan baru pada bisnis dan organisasi. Perubahan tersebut dapat memicu timbulnya *Psychological Contract Breach*, yang jika dibiarkan bisa berakhir dengan *Turnover Intention* pada karyawan. Adanya *Emotional Exhaustion* yang dialami juga dapat memperburuk situasi dalam bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Emotional Exhaustion* sebagai variabel intervening terhadap hubungan antara *Psychological Contract Breach* dan *Turnover Intention* pada karyawan perusahaan edukasi digital di Jakarta. Penelitian ini menggunakan survei kuesioner untuk mengumpulkan data untuk menguji hipotesis penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan pendekatan *PLS-Structural Equation Modeling (SEM)*. Sampel penelitian yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling* berjumlah 200 orang karyawan perusahaan edukasi digital di Jakarta. *psychological contract breach terhadap emotional exhaustion; emotional exhaustion terhadap turnover intention; psychological contract breach terhadap turnover intention; psychological contract breach terhadap turnover intention melalui emotional exhaustion.*

Kata Kunci: *emotional exhaustion, psychological contract breach, turnover intention*

Abstract. Changes, especially in the Postpandemic era, can bring new opportunities and problems to businesses and organizations. These changes can trigger *Psychological Contract Breach*, which if left unsolved can end up with *Turnover Intention* of employees. The presence of *Emotional Exhaustion* experienced can also worsen the situation at work. This study aims to analyze the effect of *Emotional Exhaustion* as an intervening variable on the relationship between *Psychological Contract Breach* and *Turnover Intention* on employees of a digital education company in Jakarta. This study used a questionnaire survey to collect data to test research hypotheses. The type of research used is quantitative, with the *PLS-Structural Equation Modeling (SEM)*. The research sample selected using the *purposive sampling* method was 200 employees of a digital education company in Jakarta. *Psychological contract breach on emotional exhaustion; emotional exhaustion on turnover intention; psychological contract breach on turnover intention ; psychological contract breach on turnover intention through emotional exhaustion.*

Keywords: *Emotional Exhaustion, Psychological Contract Breach, Turnover Intention*

PENDAHULUAN

Pandemi akibat virus COVID-19 memberikan dampak yang besar dan meluas di seluruh dunia. Perubahan yang ditimbulkan masuk hingga seluruh aspek kehidupan manusia, mulai dari cara berpakaian, berpergian, hingga belajar dan bekerja. Disrupsi yang besar terjadi di semua sektor bisnis. Banyak yang tidak dapat bertahan karena keadaan, namun ada pula yang bermunculan mengambil peluang dan kesempatan. Dalam situasi yang tidak menentu ini, perusahaan diharuskan untuk memberikan performa yang maksimal. Sehingga muncul berbagai tuntutan terhadap sumber daya manusia (SDM) agar mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Tantangan lain yang harus dihadapi adalah berbagai peraturan pemerintah terkait penanggulangan penyebaran virus seperti PPKM dan pembagian jumlah SDM yang *work from office (WFO)* dan *work from home (WFH)*. Perubahan jalur komunikasi, sistem kerja, kontrol kerja, serta manajemen harus disiasati perusahaan agar tetap berjalan dengan baik dan efisien. Saat awal pandemi, perubahan dan adaptasi terjadi dari *WFO* ke *WFH*. SDM harus mengatur waktu antara pekerjaan dan kegiatan di rumah, berakibat pada jam kerja yang bertambah (Toniolo-Barrios, 2021). Belakangan ini sudah banyak pelanggaran peraturan pemerintah yang dilakukan karena penyebaran virus mulai terkendali. Maka hal ini akan menyebabkan perubahan pada alur kerja yang pastinya memerlukan waktu untuk adaptasi kembali. Adanya perubahan alur kerja, jam kerja yang bertambah, adaptasi komunikasi, akan menambah workload karyawan jika tidak diikuti dengan reward yang sesuai. Kegagalan dalam memenuhi kebutuhan karyawan akan memicu kekecewaan, hingga kelelahan secara emosional. Jika karyawan sudah merasa terkuras habis secara emosional, maka kepercayaan terhadap perusahaan bisa hilang dan berakhir pada pengunduran diri. Hayes et al. (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa bekerja dari rumah dapat menciptakan lebih banyak stres dan menghasilkan lebih banyak kelelahan.

Edukasi digital merupakan salah satu sektor yang berhasil bertahan bahkan berkembang di masa pandemi ini. Peraturan pemerintah untuk membatasi/meniadakan pembelajaran tatap muka (PTM) membuat demand akan metode

pembelajaran alternatif bertambah. Perusahaan edukasi digital semakin kompetitif dalam menyediakan berbagai macam produk & jasa pembelajaran daring (dalam jaringan). Tingginya demand ini secara tidak langsung membuat tuntutan dan capaian kerja SDM meningkat. Fenomena yang terjadi pada perusahaan edukasi digital, maupun perusahaan digital lainnya adalah tingginya turnover karyawan meski perusahaan bertumbuh dan sector digital semakin berkembang. Seharusnya semakin baik kondisi perusahaan maka engagement dan tingkat kepuasan kerja karyawan akan mengikuti.

Psychological Contract muncul sebagai konsep yang populer dalam memahami hubungan kerja kontemporer dan changing nature of work (Côté et al., 2014). Cara bekerja akan selalu berubah mengikuti perkembangan teknologi dan zaman. Di sisi lain, terdapat Psychological Contract Breach (PCB) yang memiliki konsekuensi negatif, baik untuk SDM maupun perusahaan. Perusahaan seringkali beroperasi dalam situasi sumberdaya yang terbatas dan dalam tekanan untuk kompetitif juga sustainable (Arunachalam, 2020). Hal ini menyebabkan bertambahnya ekspektasi SDM akan timbal balik atas kontribusi mereka kepada perusahaan (Balabanova et al., 2019). Ketika perusahaan yang bersangkutan menunda memberikan kembali apa yang sudah dijanjikan (implisit maupun eksplisit) kepada SDM, maka dapat memicu PCB (Abdalla et al., 2021).

Emotional Exhaustion (EE) didefinisikan sebagai suatu perasaan emosional yang berlebihan dan sumberdaya emosional seseorang yang telah habis dialirkan (Arens et al., 2016). Emotional exhaustion selalu didahului oleh suatu gejala umum, yaitu timbulnya rasa cemas setiap ingin mulai bekerja, yang kemudian mengarah pada perasaan tidak berdaya menghadapi tuntutan pekerjaan. Hubungan yang tidak seimbang antara pekerjaan dan diri sendiri dapat menimbulkan ketegangan emosional yang berujung pada terkurasnya sumber-sumber emosi. Emotional exhaustion bisa timbul akibat banyak faktor, salahsatunya situasi pekerjaan dalam masa pandemic yang mengalami banyak perubahan. Adanya indikasi PCB juga terbukti menambah EE pada SDM dan memicu ketidakpercayaan terhadap perusahaan (Abdalla et al., 2021). Pergantian karyawan (*employee turnover*) dapat mempengaruhi tingkat produktivitas & efektifitas perusahaan (Das et al., 2017). Waktu dan sumberdaya yang seharusnya dapat digunakan untuk berinovasi, membuat perusahaan semakin kompetitif dan sustainable teralihkan untuk SDM yang baru. Perusahaan akan banyak kehilangan *human capital* dan *social capital* serta mengalami gangguan pada *workflow* (Oruh et al., 2020). Turnover Intention (TI) merupakan indikasi terjadinya *employee turnover*. TI didefinisikan sebagai kemungkinan individu menarik diri dari perusahaan dan akan mencari pekerjaan alternative. Oruh et al. (2020) menyebutkan bahwa lingkungan kerja, latarbelakang, dan lingkungan sosial SDM menjadi fasilitator utama turnover intention. Maka penting bagi perusahaan untuk memperhatikan adanya turnover intention pada SDM karena perubahan alur kerja, lingkungan, dan situasi di masa pandemi ini.

Sebagai research gap, beberapa penelitian menunjukkan perbedaan efek yang ditimbulkan Fleksibilitas kerja (seperti WFH) pada kondisi & kinerja SDM. Bloom et al., (2015), misalnya, menyajikan bukti dari percobaan lapangan dengan karyawan call center di Cina bahwa teleworking memberikan efek positif pada karyawan dan meningkatkan produktivitas faktor total (TFP) organisasi. Sebaliknya, Battiston et al., (2017), mengeksplorasi eksperimen alami dengan organisasi sektor publik di Inggris, menemukan bahwa produktivitas karyawan lebih tinggi ketika rekan satu tim berada di ruangan yang sama dan efeknya lebih kuat untuk tugas-tugas yang mendesak dan kompleks. American Council of Economic Advisor (2010) pada penelitiannya menunjukkan bahwa opsi fleksibilitas kerja memiliki asosiasi positif yang cukup besar dengan turnover dan absensi karyawan yang lebih rendah dan dengan produktivitas dan profitabilitas yang lebih tinggi. Konsep teleworking sendiri masih dipertanyakan, terutama konsep WFH, apakah memberikan efek positif atau negative. Studi menunjukkan bahwa negara-negara berkembang (seperti Indonesia) mengalami penambahan kasus pengaturan waktu kerja yang tidak standar (Dockery & Sherry Bawa, 2014), khususnya selama teleworking atau flexible working. Hal ini dapat menyebabkan work overload, meningkatkan stres kerja terkait dengan kepuasan kerja, dan terpicunya psychological contract breach.

Pembeda penelitian ini dengan penelitian Abdalla et al., (2021) adalah tempat penelitian dimana penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan edukasi digital di Jakarta, waktu penelitian, jumlah dan tipe responden yang dipilih dalam penelitian ini juga berbeda melihat penelitian ini mengambil responden dari para karyawan di sektor industri jasa lain yaitu edukasi digital sedangkan pada jurnal utama respondennya diambil dari karyawan yang bekerja di hotel. Abdalla et al., (2021) melakukan penelitiannya untuk mengetahui efek PCB akibat unpaid leave di masa pandemi. Sedangkan pada penelitian ini, akan diselidiki lebih lanjut apakah efek PCB akibat masa transisi flexible working (WFH-WFO).

Tinjauan Pustaka

Psychological Contract Breach terhadap Emotional Exhaustion

Psychological Contract sebagian besar bergantung pada janji antara pemberi kerja dan pekerja yang ditepati, dengan kepercayaan menjadi dasar atas pertukaran sosial. Jika janji tersebut tidak ditepati, maka memunculkan *Psychological Contract Breach*, yang mana menimbulkan persepsi karyawan bahwa organisasinya telah gagal memenuhi satu atau lebih kewajiban yang terkait dengan janji bersama yang dirasakan. Dengan kaitannya terhadap

Emotional Exhaustion, pekerja yang merasakan adanya pelanggaran kemungkinan akan merespons secara negatif karena seringkali dapat mengakibatkan respons langsung ketidakpercayaan dari pihak lain. Respon negatif tersebut menggambarkan perasaan emosional dalam diri karyawan, yang mana dapat menunjukkan *emotional exhaustion* jika dilakukan berulang kali. Maka dapat disimpulkan bahwa *Psychological Contract Breach* memiliki pengaruh positif terhadap *emotional exhaustion* menurut van den Heuvel & Schalk (2015) pada penelitiannya terhadap 208 karyawan (sebagian besar manajer HR) di 10 organisasi berbeda di Belanda. Penelitian yang dilakukan pada 322 karyawan pabrik penggilingan kertas di Italy memberikan kesimpulan bahwa PCB memiliki pengaruh positif terhadap EE. *Psychological Contract Breach* menjadi prediktor yang baik dari respon emosional karyawan, sehingga pelanggaran tersebut memicu respon emosional negatif, penelitian Piccoli & De Witte (2015).

Emotional Exhaustion terhadap Turnover Intention

Emotional exhaustion didefinisikan sebagai keadaan kronis dari melemahnya kondisi fisik dan emosional yang diakibatkan oleh pekerjaan yang berlebihan, tuntutan pribadi, dan/ atau stres yang terus-menerus menurut Wright et al.(2016). *Emotional Exhaustion (EE)* didefinisikan sebagai suatu perasaan emosional yang berlebihan dan sumberdaya emosional seseorang yang telah habis dialirkan (Arens et al.,2016). Emotional exhaustion selalu didahului oleh suatu gejala umum, yaitu timbulnya rasa cemas setiap ingin mulai bekerja, yang kemudian mengarah pada perasaan tidak berdaya menghadapi tuntutan pekerjaan. Penelitian Alola et al. (2019), menyatakan bahwa *EE* memiliki pengaruh terhadap *TI*. Hal ini didukung oleh hasil penelitiannya pada 328 karyawan hotel di Nigeria. Penelitian lain menyatakan bahwa *EE* memiliki pengaruh positif terhadap *TI*, dengan peran mediasi dari *Organizational Identification*. Penelitian terhadap 160 karyawan perusahaan yang ada di kawasan metropolitan Seoul, Korea ini dilakukan Park (2018). Karatepe & Kilic (2015) melakukan penelitian terhadap karyawan frontliner agensi travel di Cyprus (TRNC) dinyatakan bahwa terdapat hubungan antara *Emotional Exhaustion* dengan *Turnover Intention* melalui *manager support* sebagai moderator.

Psychological Contract Breach terhadap Turnover Intention

Psychological Contract Breach dimaknai sebagai persepsi karyawan bahwa organisasinya telah gagal memenuhi satu atau lebih kewajiban yang terkait dengan janji bersama yang dirasakan, menurut Dries et al. (2014), yang kemudian memunculkan tanggapan berupa berkurangnya loyalitas, komitmen, dan perilaku di organisasi. Turunnya kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi meningkatkan kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan sehingga secara tidak langsung PCB berpengaruh positif terhadap TI, melalui *job dissatisfaction* seperti yang diungkapkan Lee et al.(2017) pada studi literturnya terhadap belasan jurnal. *Psychological Contract Breach* dapat menjadi pemicu terjadinya respon berupa *turnover intention* menurut penelitian Abdalla et.al., (2021) pada karyawan hotel bintang 4-5, dan operator tour di Zanzibar.

Peran Mediasi Emotional Exhaustion terhadap Psychological Contract Breach dan Turnover Intention

Hubungan timbal balik dalam suatu organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi. Karyawan merespons secara positif ketika upaya, pengetahuan dan keterampilan mereka, dan janji-janji organisasi diakui dan dipenuhi. Setiap kali ada kurangnya hubungan timbal balik, dalam arti terdapat *Psychological Contract Breach*, dapat menyebabkan ketidakamanan kerja dan *emotional exhaustion* menurut hasil penelitian Piccoli & De Witte, (2015). Jika organisasi gagal memenuhinya kepada karyawan, karyawan menjadi tidak puas dan menjadi lelah secara emosional ujar Dries et al., (2014). Karyawan akan mengalami kelelahan emosional dan penurunan kepuasan kerja karena kegagalan organisasi untuk memenuhi kewajiban mereka, yang mengarah pada ketegangan kerja. *Psychological Contract Breach* dapat menjadi prediktor kelelahan emosional karyawan). Secara empiris, kelelahan emosional diyakini dapat mempengaruhi *turnover intentions* dalam Abdalla et.al.(2021) saat melakukan penelitian pada karyawan hotel bintang 4-5, dan operator tour di Zanzibar. Di sisi lain, karyawan kehilangan kepercayaan pada organisasi ketika mereka melihat organisasi gagal memenuhinya. Oleh karena itu, kontrak psikologis sebagai stimulus akan mengaktifkan kelelahan emosional karyawan. Pada gilirannya, karyawan akan menanggapi kehilangan kepercayaan mereka pada organisasi dan mengembangkan niat berpindah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan studi statistik yang bertujuan untuk menguji apakah hipotesis ditolak atau diterima. Penelitian ini menguji pengaruh dari *Emotional Exhaustion* sebagai variabel intervening terhadap hubungan antara *Psychological Contract Breach* dengan *Turnover Intention*. *Psychological Contract Breach (PCB)* yang bertindak sebagai variabel independen, *Turnover Intention* bertindak sebagai variabel dependen. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan startup edukasi digital di Jakarta yang sudah memenuhi kriteria. Dalam pengambilan sampel, penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling*, yaitu *purposive sampling* yang menurut Sugiyono (2015) adalah pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa

pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Kriteria yang wajib dipenuhi dalam penelitian ini pertama pasien harus memiliki pendidikan terakhir S1 sehingga akan benar memahami mengenai pertanyaan kuesioner. Kedua, merupakan karyawan aktif perusahaan edukasi digital di Jakarta. Ketiga, bersedia menjadi responden dalam penelitian dan akan menjawab kuesioner dengan sungguh-sungguh. Pada akhir periode pengumpulan data, terkumpul kuesioner yang telah dijawab oleh 200 orang responden yang sesuai kriteria. Indikator kuesioner setiap variabel yang digunakan untuk penelitian ini diambil dari Robinson dan Morrison, (2000); Moore, (2000); Adams, Highhouse, dan Zickar, (2010); dan Karatepe, (2013) yang terdiri atas 13 pernyataan. Pengukuran seluruh variabel dan indikator menggunakan skala interval dengan skala pengukuran skala Likert menggunakan 5 skor pilihan. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square* akan menggunakan *Software SMART PLS*.

HASIL

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur tingkat kesahihan atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari evaluasi tersebut, untuk menguji validitas dilakukan tiga pengukuran yaitu loading factor indikator, AVE, dan *discriminant validity* (Fornell-Larcker Criteria dan Heterotrait- 50 Monotrait Ratio). Untuk menguji *convergent validity* digunakan dengan melihat besaran nilai *loading factor*. Nilai ini menunjukkan tingkat keterkaitan antara variabel dengan indikatornya. Jika nilai loading factor $\geq 0,5$ maka dikatakan cukup, sedangkan jika nilai faktor loading $\geq 0,7$ maka dikatakan tinggi ujar Ghozali (2014). Kriteria lainnya adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, jika nilai AVE $\geq 0,5$, maka reliabel dan bisa dianalisis lebih lanjut sesuai Hair, *et al* (2019). *Discriminant validity* yaitu salah satu metode lain untuk menguji validitas yaitu dengan *discriminant validity* adalah pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari daripada loading factor dengan konstruk yang lain. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika seseorang memberikan jawaban terhadap suatu pertanyaan dengan konsisten dan stabil dalam waktu yang berbeda. Uji Reabilitas konstruk diukur dengan menggunakan nilai output *composite reliability (CR)* dan *Cronbach's alpha*. Hasil yang dipersyaratkan adalah nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,7 sebagai batas bawah (*lower bound*), sedangkan nilai *composite reliability* diharapkan di antara 0,7 sampai dengan 0,95. Nilai *composite reliability* 0,95 dapat dianggap sebagai batas atas (*upper bound*), bila ditemukan nilai lebih besar dari nilai tersebut dapat diduga terdapat redundancy dari indikator yang digunakan (Hair, *Et.al*, 2019).

Tabel 2, diketahui bahwa indikator pada masing-masing variabel *PCB*, *EE* dan *TI* memiliki nilai faktor loading $> 0,7$, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat di analisis lebih lanjut. Kriteria lainnya adalah dengan melihat nilai AVE dimana semua variabel telah memenuhi kriteria dan bisa dianalisis lebih lanjut. Tabel 3, menunjukkan nilai *cross loading* juga menunjukkan adanya *discriminate validity* yang baik oleh karena nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan nilai kolerasi indikator dengan konstruk lainnya. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa indikator-indikator variabel-variabel juga mempunyai nilai loading factor yang lebih tinggi daripada loading factor dengan konstruk yang lain. Hasil output SmartPLS, semua variabel memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* di atas 0,7. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel memiliki reliabilitas yang baik dan semua indikator-indikator dalam model penelitian reliabel untuk mengukur masing-masing konstruk.

Tabel 1
Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Pengujian Validitas		Pengujian Reliabilitas			
		Factor loading	Simpulan	Cronbach's Alpha	CR	Simpulan	
PCB	PCB1	Perusahaan saya tidak menepati semua janji yang dibuat saat perekrutan.	.861	Valid	.913	.935	Reliabel
	PCB2	Saya merasa bahwa perusahaan saya tidak memenuhi janji yang diberikan kepada saya selama saya dipekerjakan.	.863	Valid			
	PCB3	Sejauh ini, perusahaan saya belum melakukan apa pun untuk memenuhi janjinya kepada saya.	.837	Valid			
	PCB4	Saya belum menerima semua yang dijanjikan kepada saya sebagai imbalan atas kontribusi saya.	.871	Valid			
	PCB5	Perusahaan saya telah melanggar banyak janjinya kepada saya meskipun saya telah menepati kesepakatan bersama.	.871	Valid			
EE	EE1	Saya merasa terkurus secara emosional karena pekerjaan saya.	.852	Valid	.921	.941	Reliabel
	EE2	Saya merasa lelah di akhir pekerjaan.	.820	Valid			
	EE3	Saya merasa tidak ada motivasi & energi ketika bangun di pagi hari dan harus menghadapi hari lain di tempat kerja.	.876	Valid			
	EE4	Bekerja sepanjang hari benar-benar menjadi beban bagi saya.	.928	Valid			
	EE5	Saya merasa <i>burned out</i> karena pekerjaan saya.	.885	Valid			
TI	TI1	Kemungkinan, saya akan aktif mencari pekerjaan baru tahun depan.	.920	Valid	.871	.921	Reliabel
	TI2	Saya sering berpikir untuk berhenti	.878	Valid			
	TI3	Saya mungkin akan berhenti dari pekerjaan ini tahun depan.	.875	Valid			

Sumber: data olahan

Metode statistik deskriptif digunakan sebagai metode analisis data pada penelitian ini. Metode analisis statistik deskriptif merupakan metode yang menyertakan serangkaian kegiatan dan peningkatan dalam berbagai bidang. Pengelolaan data pada penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square* dan akan menggunakan *Software SMART PLS*. *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis statistik non-parametrik yang *powerfull* dimana dalam metode ini tidak menggunakan banyak pengujian asumsi seperti halnya pada metode analisis regresi linear, karena PLS tidak mengasumsikan data tertentu, data yang digunakan dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio atau dengan kata lain *distribution free*.

Statistik Deskriptif

Tanggapan responden terhadap variabel dijelaskan dengan menggunakan nilai rerata dari setiap variabel sebagai pengukuran dari jawaban responden terhadap variabel penelitian yang digunakan. Berikut merupakan statistik deskriptif atau kesimpulan bagaimana karakteristik dari jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian ini.

Tabel 2
Rangkuman Statistik Deskriptif

No	Variabel	Total Rerata Keseluruhan
1	<i>Psychological Contract Breach</i>	3,830
2	<i>Emotional Exhaustion</i>	3,972
3	<i>Turnover Intention</i>	3.690

Sumber: data olahan

Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini terdapat empat hipotesis yang diuji. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis SEM dengan *Smart-PLS*. Pengujian hipotesis antar konstruk yaitu variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan Geisser ujar Ghozali, (2014). Statistik uji yang digunakan adalah statistik t-test atau uji t, penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai *t-statistic* setiap *path*. Dasar pengambilan keputusan uji hipotesis adalah membandingkan besarnya *p-value* dengan *level of significant* sebesar 5% ($\alpha=0,05$). Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka hipotesis diterima, dan jika $p\text{-value} > 0,05$ maka hipotesis ditolak.

Tabel 3
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	P-Value	Keputusan
H ₁ : PCB → EE	.844	0.000	H ₁ didukung
H ₂ : EE → TI	.353	0.000	H ₂ didukung
H ₃ : PCB → TI	.267	0.000	H ₃ didukung
H ₄ : PCB → EE → TI	.298	0.000	H ₄ didukung

Sumber: data olahan

Tabel 3 menunjukkan bahwa hipotesis 1 yaitu *Psychological Contract Breach (PCB)* memiliki pengaruh positif terhadap *Emotional Exhaustion (EE)* didukung. Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian Piccoli & De Witte (2015) bahwa adanya *Psychological Contract Breach* dapat menjadi prediktor yang baik dari respon emosional karyawan, dan pelanggaran tersebut dapat memicu respon emosional negatif. *Psychological Contract Breach*, memiliki peran atas *Emotional Exhaustion* dan *Job Dissatisfaction* yang dialami karyawan, dikarenakan persepsi karyawan bahwa organisasinya telah gagal memenuhi satu atau lebih kewajiban yang terkait dengan janji bersama ungkap Dries *et al.*, (2014). Pada kenyataannya di lapangan benar adanya bahwa responden merasakan adanya PCB dan mengakibatkan mereka kelelahan secara emosional, karena berusaha untuk bekerja meski dalam keadaan yang tidak optimal. Dalam pemenuhan janji oleh perusahaan, hasil penelitian menyebutkan bahwa responden juga mengakui bahwa tidak semua perjanjian dilanggar oleh perusahaan, dilihat dari nilai mean terendah. Berkaitan dengan karakteristik demografi responden, karyawan perusahaan edukasi digital didominasi oleh usia *freshgraduate* yang masih di tahap awal bekerja. Bisa diasumsikan juga *Emotional exhaustion* yang dialami karena belum adaptasi dengan *workload*/beban kerja yang ada. Mayoritas responden juga perempuan, sehingga lebih besar kemungkinan *Emotional exhaustion* dirasakan, mengingat psikologi dasar pada perempuan dalam memberikan respon emosional secara alamiah.

Hipotesis kedua (H2) yaitu *Emotional Exhaustion (EE)* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention (TI)* didukung. Hasil pengujian ini didukung dengan penelitian Abdalla *et al.* (2021) mengatakan bahwa EE akan memediasi hubungan antara PCB dengan TI. Penelitian lain juga menyebutkan *Emotional Exhaustion (EE)* didefinisikan sebagai suatu perasaan emosional yang berlebihan dan sumberdaya emosional seseorang yang telah habis dialirkan sebagaimana dinyatakan Arens *et al.* (2016). *Emotional exhaustion* selalu didahului oleh suatu gejala umum, yaitu timbulnya rasa cemas setiap ingin mulai bekerja, yang kemudian mengarah pada perasaan tidak berdaya menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketika benar terjadi *burned out*/kelelahan sampai di titik yang mengganggu secara mental dan fisik karena pekerjaan mereka, maka akan sangat mungkin jika selanjutnya akan muncul niat untuk keluar dari organisasi.

Hipotesis ketiga (H3) yaitu *Psychological Contract Breach (PCB)* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention (TI)* didukung. Hal ini sejalan dengan penelitian Lee *et al.* (2017) mengatakan bahwa turunnya kepuasan kerja dan komitmen pada organisasi akibat *Psychological Contract Breach (PCB)* meningkatkan kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan/ *Turnover Intention (TI)*. Kesimpulan yang sama terdapat pada penelitian lain yang mengatakan *Psychological Contract Breach* dapat menjadi pemicu terjadinya respon berupa *Turnover Intention (TI)* (Mehrabian & Russell, dalam Abdalla *et al.*, 2021). Saat *Psychological Contract Breach* terjadi, timbul persepsi karyawan bahwa organisasinya telah gagal memenuhi satu atau lebih kewajiban yang terkait dengan janji bersama dan tidak ada timbal balik yang dirasakan atas kontribusi yang sudah diberikan. Turunnya kepuasan kerja, loyalitas dan komitmen pada organisasi meningkatkan kemungkinan untuk karyawan meninggalkan pekerjaan.

Hipotesis keempat (H4) yaitu *Emotional Exhaustion memediasi pengaruh positif Psychological Contract Breach terhadap Turnover Intention* didukung. Lagi, sejalan dengan hasil penelitian Piccoli & De Witte (2015) yang menyatakan bahwa adanya *Psychological Contract Breach (PCB)* yang didiamkan terus menerus, akan mengarah pada *Emotional Exhaustion (EE)*. Penelitian oleh Alola *et al.* (2019) mengatakan *Emotional Exhaustion (EE)* akan mengarah pada *Turnover Intention (TI)*. Ketika karyawan mengalami *Emotional Exhaustion (EE)* akibat adanya *Psychological Contract Breach (PCB)*, maka akan terjadi ketidakpercayaan pada organisasi yang berakhir dengan *Turnover Intention (TI)* menurut penelitian Abdalla *et al.* (2021). Karyawan kehilangan kepercayaan pada organisasi ketika mereka melihat organisasi gagal memenuhi kewajibannya. Oleh karena itu, kontrak psikologis sebagai stimulus akan mengaktifkan kelelahan emosional karyawan. Pada gilirannya, karyawan akan menanggapi kehilangan kepercayaan mereka pada organisasi dan mengembangkan niat berpindah.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa dari 4 hipotesis yang diajukan semua berpengaruh positif sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut. Hasil hipotesis pertama menunjukkan *Psychological Contract Breach* memiliki pengaruh positif terhadap *Emotional Exhaustion*. Artinya jika perusahaan memperbaiki kebijakan/memberikan kompensasi yang sifatnya menghargai kontribusi dari karyawan, maka EE karyawan pada perusahaan tersebut bisa menurun keberadaannya. Hasil hipotesis kedua menunjukkan *Emotional Exhaustion* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Sehingga jika karyawan dibiarkan bekerja dalam kelelahan emosional secara terus-menerus, tanpa penanggulangan dari perusahaan, maka besar kemungkinan berakhir dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil hipotesis ketiga menunjukkan *Psychological Contract Breach* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Maka, semakin banyak persepsi karyawan bahwa perusahaan tidak menepati janjinya dalam hubungan timbal balik, semakin perusahaan banyak melanggar janji, maka semakin besar kemungkinan timbul keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil hipotesis keempat menunjukkan *Emotional Exhaustion* akan memediasi pengaruh *Psychological Contract Breach* pada *Turnover Intention* secara

positif . Sehingga, saat karyawan merasakan janjinya tidak ditepati dan/atau kontribusinya dalam perusahaan tidak mendapatkan imbalan yang sesuai, maka akan muncul niatan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Ditambah jika karyawan juga mengalami kelelahan emosional, maka semakin besar kemungkinan karyawan tersebut berencana untuk meninggalkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. M. Dockery, & Sherry Bawa. 2014. Is Working from Home Good Work or Bad Work? Evidence from Australian Employees. *Australian Journal of Labour Economics*, 17(2), 163–190.
- Abdalla, M. J., Said, H., Ali, L., Ali, F., & Chen, X. 2021. COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism management perspectives*, 39, 100854.
- Adams, J. E., Highhouse, S., & Zickar, M. J. 2010. Understanding general distrust of corporations. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 38–51. <https://doi.org/10.1057/crr.2010.6>.
- Alola, U. V., Olugbade, O. A., Avci, T., & Oztüren, A. 2019. Customer incivility and employees' outcomes in the hotel: Testing the mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 29, 9–17. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.004>.
- Arens, A. K., & Morin, A. J. 2016. Relations between teachers' emotional exhaustion and students' educational outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 108(6), 800.
- Arunachalam, T. 2020. The interplay of psychological contract breach, stress, and job outcomes during organizational restructuring. *Industrial and Commercial Training*,
- Balabanova, E., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Efendiev, A. 2019. Employee exit and constructive voice as behavioral responses to psychological contract breach in Finland and Russia: A within- and between-culture examination. *International Journal of Human Resource Management*, 1–32.
- Battiston, D., Blanes, J., & Kirchmaier, T. 2017. Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams. *CEP Discussion Paper*.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. 2015. Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Côté, J. E., & Levine, C. G. 2014. *Identity, formation, agency, and culture: A social psychological synthesis*. Psychology Press.
- Das, P., Byadwal, V., & Singh, T. 2017. Employee engagement, cognitive flexibility, and pay satisfaction as potential determinants of Employees' turnover intentions: An overview. *Indian Journal of Human Relations*, 51, 147–157.
- De Cuyper, N., Castanheira, F., De Witte, H., & Chambel, M. J. (2014). A multiple-group analysis of associations between emotional exhaustion and supervisor-rated individual performance: Temporary versus permanent call-center workers. *Human Resource Management*, 53(4), 623-633.
- Dries, N., & De Gieter, S. 2014. Information asymmetry in high potential programs: A potential risk for psychological contract breach. *Personnel Review*.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hayes, S. W., Priestley, J. L., Ishmakhametov, N., & Ray, H. E. 2020. I'm not Working from Home, I'm Living at Work: Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19.
- Kang, M., & Park, Y. E. 2017. Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 114-135.
- Karatepe, O. M. 2013. High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903–921. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2012-0097>.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Junchao (Jason) Li, & Mitchell, T. R. 2017. On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of management perspectives*, 31(3), 201-221.
- Moore, J. E. 2000. Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences' Author (s): Jo Ellen Moore Source: *The Academy of Management Review*, 25(2), 335–349
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, A., Mojeed-Sanni, B., Nwagbara, U., & Rahman, M. 2020. Investigating the relationship between managerialist employment relations and employee turnover intention: *The case of Nigeria*. *Employee Relations*, 42(1), 52–74. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0226>

- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. 2000. The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*. Alfabeta, CV.
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. 2021. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business horizons*, 64(2), 189-197.
- Van den Heuvel, S., & Schalk, R. 2015. The Relationship Between Fulfillment Of The Psychological Contract And Resistance To Change During Organizational Transformations. *Journal of Experimental Botany* 66(6). 283-313.
- Wright, T. A., & Sweeney, D. A. 2016. The call for an increased role of replication, extension, and mixed-methods study designs in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 480-486.