

## Pengaruh Manajemen *Shift* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Burnout* sebagai Variabel Moderasi pada UMKM Penyedia Makan Bergizi Gratis (MBG)

Balqis Zahwa Khoirunnisa<sup>1\*</sup>, Rohimat Nurhasan<sup>2</sup>

<sup>1\*,2</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Garut, Kabupaten Garut, Provinsi Jawa Barat, Indonesia.

Email: 24023122277@fekon.uniga.ac.id<sup>1\*</sup>, rohimat.nurhasan@uniga.ac.id<sup>2</sup>

**Abstrak.** Studi ini melaksanakan analisis pengaruh Pengelolaan Waktu Kerja Shift terhadap hasil kerja para Karyawan dan peranan moderator burnout pada pelaku usaha kecil menengah (UKM) Makanan Bernutrisi Gratis (MBG) di Distrito Leles, Regency Garut. Model riset kuantitatif kausal-moderalisasi dipilih dengan total sampel seramai 60 individu. Perolehan informasi penelitian menggunakan daftar pertanyaan berskala Likert dilanjutkan analisis menggunakan SmartPLS 3 dengan SEM-PLS. Hasil riset menunjukkan kalau Pengelolaan Waktu Kerja Shift berdampak nyata dan bermakna pada hasil kerja Karyawan (koefisien jalur = 0,584; p-value = 0,000). Lebih lanjut terlihat bahwa burnout berfungsi mengeksploitasi secara negative hubungan ini (koefisien jalur = -0,312; p-value = 0,001), yang mengartikan bahwa semakin tinggi index burnout maka semakin berkurang dampak positive Pengelolaan Waktu Kerja Shift terhadap hasil kerja. Hasil riset ini menyokong Teori Pemuliharaan Sumber Daya dan menekankan bahwa penjaagaan kesehatan mental Karyawan merupakan factor strategis yang fundamental demi kemajuan kinerja organisasi, terpenting dalam sector UKM yang menggunakan banyak tenaga kerja.

**Kata kunci:** Manajemen Shift; Kinerja Karyawan; Burnout; UMKM; Makan Bergizi Gratis.

**Abstract.** This study analyzes the effect of Shift Work Time Management on Employee Performance and examines the moderating role of burnout among employees of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) involved in the Free Nutritious Meals (MBG) program in Leles District, Garut Regency. A causal quantitative research design with a moderation approach was employed, involving a total sample of 60 respondents. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 3 software. The findings indicate that Shift Work Time Management has a significant and positive effect on Employee Performance (path coefficient = 0.584; p-value = 0.000). Furthermore, burnout was found to negatively moderate this relationship (path coefficient = -0.312; p-value = 0.001), suggesting that higher levels of burnout weaken the positive influence of Shift Work Time Management on Employee Performance. These results support the Conservation of Resources Theory and emphasize that maintaining employees' mental well-being is a crucial strategic factor for improving organizational performance, particularly in MSMEs that rely heavily on human labor.

**Keywords:** Shift Management; Employee Performance; Burnout; SMEs; Free Nutritious Meal Program.

## Pendahuluan

Keberadaan karyawan yang memiliki stamina, ketahanan fisik, dan kemampuan adaptasi yang baik merupakan faktor kunci untuk mendukung keberlangsungan operasional organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas sesuai dengan jadwal dan pembagian kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen. Pada dasarnya, karyawan yang mampu bekerja secara efektif dan konsisten berperan sebagai penggerak utama produktivitas dan kualitas layanan perusahaan (Robbins & Judge, 2022; Nurbasan et al., 2025). Oleh karena itu, setiap organisasi membutuhkan sistem pengaturan kerja yang terstruktur guna meningkatkan kinerjanya, sehingga diperlukan berbagai upaya dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, salah satunya melalui manajemen *Shift* yang berkeadilan (Dessler, 2021; Hasibuan, 2017). Kinerja yang optimal sangat penting bagi keberlangsungan operasional organisasi karena mendukung daya saing serta pencapaian target layanan secara konsisten (Mangkunegara, 2017).

Tingkat keberhasilan pekerja dalam mengerjakan tanggung jawabnya secara optimal membuka jalan bagi perusahaan untuk mencapai efektivitas penuh, sehingga rencana pengembangan bisnis jangka panjang dapat diwujudkan tanpa hambatan berarti (Bangun, 2012). Kinerja Karyawan merupakan cermin dari standar baik buruknya serta jumlah kontribusi yang diselesaikan oleh seorang individu dalam rangka menjalankan fungsi yang dipercayakan kepadanya (Robbins & Judge, 2022; Mangkunegara, 2017). Kinerja ini menjadi indikator langsung dari keberhasilan organisasi secara keseluruhan dalam memenuhi target operasionalnya. Lebih jauh lagi, kinerja mencerminkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Bangun, 2012; Frederica et al., 2025). Untuk mencapai kinerja yang lebih baik, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi, di antaranya adalah kondisi kerja, beban kerja, dan sistem pengaturan waktu kerja yang diterapkan oleh perusahaan (Nabavi, 2020; Dessler, 2021; Nuroni et al., 2025). Manajemen *Shift* menjadi salah satu instrumen pengelolaan sumber daya

manusia yang paling krusial pada organisasi yang beroperasi secara berkelanjutan, karena secara langsung memengaruhi kondisi fisik dan psikologis karyawan sekaligus menjadi fondasi bagi produktivitas dan kualitas kerja mereka (Robbins & Judge, 2022). Bagi karyawan, kejelasan jadwal, keadilan rotasi, dan kecukupan waktu istirahat merupakan hal mendasar yang dapat memberikan rasa aman sekaligus mendukung kebugaran dalam bekerja (Dessler, 2021; Putri et al., 2023). Dengan penerapan manajemen *Shift* yang memadai, motivasi dan kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan (Lestari et al., 2020; Ramadhani et al., 2021). Sebaliknya, jika pengaturan *Shift* dinilai tidak proporsional, hal ini dapat berdampak negatif terhadap kinerja, motivasi, serta kesejahteraan psikologis karyawan (Rini et al., 2023). Penelitian mengenai hubungan antara manajemen *Shift* dan kinerja karyawan dari beberapa studi sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian pada PT. Huadi Nickel Alloy Indonesia menemukan bahwa secara parsial konfigurasi waktu kerja *shift rotation* memiliki implikasi yang signifikan terhadap tingkat produktivitas pekerja.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Sri Pamela Torgamba, variabel pengelolaan *shift* kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Ramadhani et al. (2021) yang menyatakan bahwa sistem kerja *shift* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Rini et al. (2023), yang menunjukkan bahwa sistem kerja *shift* memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas atau frekuensi kerja *shift*, maka kinerja karyawan cenderung menurun. Sebaliknya, pengurangan intensitas kerja *shift* berpotensi meningkatkan produktivitas pekerja. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya kemungkinan faktor lain yang berperan dalam memengaruhi hubungan antara pengelolaan kerja *shift* dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut mengenai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh sistem kerja *shift* terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya tidak hanya dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sistem kerja *shift*, tetapi juga oleh berbagai faktor psikologis yang melekat pada individu. Salah satu faktor yang memiliki peran penting adalah *burnout*, yaitu kondisi penurunan kapasitas kerja yang muncul akibat akumulasi stres pekerjaan dalam jangka waktu yang panjang. Kondisi ini dapat ditandai dengan berkurangnya semangat kerja, menurunnya keterlibatan terhadap pekerjaan, serta melemahnya keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam mencapai target kerja. Dalam lingkungan kerja yang menerapkan sistem *shift*, tingkat *burnout* yang dialami karyawan dapat memengaruhi keberhasilan penerapan pengaturan jam kerja tersebut. Karyawan yang mampu mengelola tekanan kerja dengan baik cenderung tetap menunjukkan performa yang optimal meskipun menghadapi perubahan jadwal kerja. Sebaliknya, karyawan yang mengalami tingkat *burnout* tinggi lebih rentan mengalami penurunan konsentrasi, motivasi, dan produktivitas. Oleh karena itu, *burnout* dipandang sebagai faktor yang dapat mengubah arah maupun kekuatan hubungan antara manajemen *shift* dan kinerja karyawan, sehingga keberadaannya perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di organisasi.

Alam (2022) menambahkan bahwa *burnout* dalam perilaku organisasi merupakan faktor yang sangat relevan untuk diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja, khususnya pada sektor yang menuntut kerja fisik dan emosional secara intensif. *Burnout* juga dapat menghambat karyawan dalam merespons secara optimal terhadap sistem pengaturan kerja yang baik sekalipun (Maslach & Leiter, 2016). Karyawan yang mengalami *burnout* cenderung menganggap beban kerja dan jadwal yang diberikan sebagai tekanan tambahan, bukan sebagai struktur yang membantu, sehingga menurunkan motivasi dan performa mereka secara keseluruhan (Schaufeli, 2021; Hayati & Fitria, 2018). Kondisi ini mencerminkan pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan sebagai bagian tidak terpisahkan dari strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan (Apriana et al.,

2021). Selain itu, tingkat *burnout* yang tinggi terbukti dapat menurunkan kapasitas individu dalam merespons stimulasi positif dari lingkungan kerja, bahkan ketika sistem *shift* telah dirancang dengan baik (Hafizh & Hariastuti, 2021). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kondisi psikologis karyawan memiliki peran penting dalam menentukan tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Salah satu aspek yang banyak mendapat perhatian adalah *burnout*, yang sering dikaitkan dengan menurunnya kualitas dan produktivitas kerja. Tingginya tingkat kelelahan kerja dapat menyebabkan berkurangnya fokus, motivasi, serta kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Akibatnya, pencapaian target kerja dan kualitas hasil pekerjaan cenderung mengalami penurunan. Sejumlah penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa *burnout* memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan di berbagai sektor pekerjaan. Kondisi kelelahan yang berkepanjangan diketahui dapat menghambat kemampuan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya secara optimal. Selain berdampak langsung terhadap kinerja, *burnout* juga ditemukan berperan dalam memengaruhi hubungan antara faktor-faktor organisasi dan hasil kerja karyawan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa tingkat kelelahan kerja yang dialami individu dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh berbagai kebijakan dan kondisi kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu, pengelolaan *burnout* menjadi aspek yang penting untuk diperhatikan, terutama pada lingkungan kerja yang memiliki tuntutan tinggi, ritme kerja yang cepat, dan intensitas pekerjaan yang berkelanjutan. Pentingnya penelitian ini semakin meningkat seiring dengan implementasi Program Makanan Bergizi Gratis (MBG) yang menjadi salah satu program strategis nasional dalam upaya meningkatkan kualitas gizi masyarakat. Pelaksanaan program tersebut mendorong keterlibatan berbagai pelaku usaha, khususnya sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), sebagai mitra utama dalam penyediaan dan distribusi makanan bergizi kepada masyarakat. Keterlibatan UMKM dalam skala yang luas telah menciptakan kebutuhan akan tenaga kerja yang besar untuk mendukung

kelancaran operasional program di berbagai daerah. Meningkatnya jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam pelaksanaan program MBG menuntut adanya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, termasuk pengaturan jadwal kerja yang mampu menjaga produktivitas dan kualitas pelayanan. Dalam kondisi operasional yang berlangsung secara rutin dan berkelanjutan, penerapan sistem kerja *shift* menjadi salah satu alternatif yang banyak digunakan untuk memastikan pelayanan tetap berjalan optimal. Namun, tingginya intensitas pekerjaan juga berpotensi menimbulkan kelelahan kerja (*burnout*) yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja para pekerja.

Oleh karena itu, kajian mengenai hubungan antara manajemen kerja *shift*, *burnout*, dan kinerja karyawan menjadi relevan untuk dilakukan, terutama pada sektor UMKM yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan Program Makan Bergizi Gratis sekaligus berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja di tingkat lokal. Besarnya skala penyerapan tenaga kerja pada program MBG ini menjadikan pengelolaan SDM pada UMKM MBG sebagai isu strategis yang memerlukan kajian empiris yang mendalam, terutama terkait sistem kerja *Shift* dan faktor psikologis yang memengaruhi kinerja karyawannya. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan pada UMKM Penyedia Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kecamatan Leles, Kabupaten Garut, untuk memahami bagaimana sistem manajemen *Shift* memengaruhi kinerja karyawan serta sejauh mana *Burnout* berperan dalam memoderasi hubungan tersebut. Penelitian ini berjudul "Pengaruh Manajemen *Shift* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Burnout* sebagai Variabel Moderasi pada UMKM Penyedia Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kecamatan Leles, Kabupaten Garut."

## Metodologi Penelitian

### Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode penelitian kuantitatif dengan desain kausalitas yang melibatkan variabel moderasi. Pemilihan desain tersebut didasarkan pada tujuan penelitian,

yaitu untuk menganalisis hubungan antara manajemen *shift* dan kinerja karyawan serta mengidentifikasi peran *burnout* dalam memengaruhi hubungan kedua variabel tersebut. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh langsung maupun interaksi antarvariabel yang diteliti. Metode kuantitatif digunakan karena memungkinkan pengukuran variabel penelitian secara sistematis melalui data yang dinyatakan dalam bentuk angka. Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan teknik analisis statistik sehingga dapat menghasilkan temuan yang bersifat objektif, empiris, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai tepat untuk menguji hipotesis penelitian serta menjelaskan hubungan sebab-akibat yang terjadi di antara variabel-variabel yang diteliti.

### Populasi dan Sampel

Subjek penelitian ini mencakup seluruh tenaga kerja yang bekerja pada UMKM mitra Program Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kecamatan Leles, Kabupaten Garut. Responden yang dilibatkan merupakan karyawan yang memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional, mulai dari proses pengolahan hingga penyaluran makanan kepada penerima manfaat program. Pemilihan kelompok tersebut dilakukan karena dianggap memiliki pemahaman dan pengalaman yang relevan dengan variabel yang diteliti. Penentuan responden dilakukan dengan menggunakan teknik total sampling, yaitu metode pengambilan sampel yang melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sumber data penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif terbatas dan masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan. Oleh karena itu, seluruh karyawan yang memenuhi kriteria penelitian dijadikan responden, sehingga total sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 60 orang.

### Alat Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran instrumen penelitian berupa angket kepada seluruh responden yang telah ditetapkan. Instrumen tersebut dirancang berdasarkan

konstruk dan indikator yang merepresentasikan variabel manajemen *shift*, kinerja karyawan, serta *burnout*. Setiap pernyataan dalam angket disusun untuk mengukur persepsi responden terhadap kondisi yang mereka alami di lingkungan kerja. Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert lima tingkat, yang terdiri atas skor 5 untuk kategori Sangat Setuju, skor 4 untuk Setuju, skor 3 untuk Netral, skor 2 untuk Tidak Setuju, dan skor 1 untuk Sangat Tidak Setuju. Penggunaan skala ini bertujuan untuk mengkuantifikasi sikap, pendapat, dan pengalaman responden sehingga dapat dianalisis secara statistik. Proses pengumpulan data dilaksanakan secara langsung di lokasi penelitian dengan pendampingan peneliti selama kegiatan pengisian angket berlangsung. Metode tersebut diterapkan untuk meminimalkan kesalahan pengisian, memberikan penjelasan apabila terdapat pernyataan yang kurang dipahami responden, serta memastikan seluruh instrumen yang terkumpul telah terisi secara lengkap dan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum instrumen digunakan sebagai alat pengumpulan data utama, dilakukan serangkaian pengujian untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan mampu menghasilkan data yang akurat dan konsisten. Tahap ini penting untuk menjamin bahwa instrumen penelitian layak digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

### Pengujian Validitas Konstruk

Validitas instrumen dievaluasi melalui analisis convergent validity dengan memperhatikan nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dinilai memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan variabel laten apabila nilai loading factor memenuhi batas yang direkomendasikan, yaitu minimal 0,70. Selain itu, nilai AVE yang melebihi 0,50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikator yang membentuknya. Dengan demikian, indikator yang memenuhi kriteria tersebut dapat dinyatakan mampu merefleksikan variabel yang diukur secara memadai.

### Pengujian Reliabilitas Instrumen

Tingkat keandalan instrumen dianalisis menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen menghasilkan pengukuran yang stabil dan konsisten pada setiap indikator dalam satu konstruk. Instrumen dianggap memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas ambang batas 0,70. Pencapaian nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap item pernyataan memiliki konsistensi internal yang kuat sehingga layak digunakan dalam penelitian.

### Teknik Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3. Metode ini dipilih karena memiliki kemampuan untuk menganalisis hubungan yang kompleks antarvariabel laten secara terintegrasi dalam satu model penelitian. Selain itu, pendekatan SEM-PLS memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi hubungan kausal antar konstruk sekaligus menguji keberadaan efek interaksi yang timbul dari variabel moderasi. Penggunaan metode ini juga dinilai sesuai dengan karakteristik penelitian yang melibatkan beberapa variabel laten dengan indikator pengukuran yang beragam. Dibandingkan dengan pendekatan statistik konvensional, SEM-PLS menawarkan fleksibilitas yang lebih tinggi dalam mengestimasi model penelitian, terutama ketika jumlah responden tidak terlalu besar. Oleh karena itu, metode ini dianggap tepat untuk menghasilkan estimasi parameter yang akurat serta memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara manajemen *shift*, *burnout*, dan kinerja karyawan. Penggunaan SmartPLS 3 dalam penelitian manajemen SDM pada konteks UMKM dan industri di Garut telah dilakukan oleh sejumlah peneliti terdahulu dan terbukti menghasilkan temuan yang valid dan reliabel (Nurbasan et al., 2025; Frederica et al., 2025). Analisis dilakukan dalam dua tahap:

- 1) Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran), tahap ini bertujuan menilai kualitas instrumen pengukuran pada ketiga variabel, yaitu Manajemen *Shift*, Kinerja Karyawan,

dan *Burnout*, melalui:

- a) Convergent Validity, dengan melihat nilai outer loading  $\geq 0,70$  dan AVE  $\geq 0,50$
  - b) Discriminant Validity, dengan membandingkan nilai akar AVE terhadap korelasi antarkonstruk (Fornell-Larcker Criterion)
  - c) Reliabilitas, digunakan untuk mengukur stabilitas dan konsistensi instrumen penelitian dalam merepresentasikan variabel yang diteliti. Reliabilitas yang memadai menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki keterkaitan yang kuat dalam membentuk konstruk yang sama, sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.
- 2) Evaluasi Inner Model (Model Struktural), tahap ini bertujuan menguji hipotesis penelitian melalui prosedur bootstrapping di SmartPLS 3, meliputi:
- a. H1: Pengaruh langsung Manajemen *Shift* terhadap Kinerja Karyawan
  - b. H2: Pengaruh *Burnout* sebagai variabel moderasi (moderating effect) dalam hubungan antara Manajemen *Shift* dan Kinerja Karyawan

Pengujian variabel moderasi dilakukan menggunakan pendekatan Product Term (*Interaction Effect*) yang tersedia di SmartPLS 3,

di mana konstruk interaksi antara Manajemen *Shift* dan *Burnout* dibentuk secara otomatis oleh perangkat lunak. Hipotesis moderasi dinyatakan diterima apabila memenuhi kriteria signifikansi yang telah ditetapkan. Selanjutnya, nilai R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada variabel kinerja karyawan.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

Uji *measurement model* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara tepat. Penilaian kualitas instrumen mencakup pengujian validitas konstruk melalui beberapa kriteria, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Tahap pengujian ini dilakukan dengan menelaah besarnya nilai *outer loading* pada masing-masing indikator guna mengetahui tingkat keterkaitannya dengan variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa tidak semua indikator pada setiap variabel memiliki nilai *outer loading* yang memenuhi ambang batas  $>0,7$ . Berikut adalah rincian hasil pengujian tersebut:

Tabel 1. Outer Loadings

Variabel	Item Kuesioner	Outer Loading	AVE	Keterangan		
Manajemen <i>Shift</i> (X)	X1	0,784	0,614	Valid		
	X2	0,812		Valid		
	X3	0,765		Valid		
	X4	0,743		Valid		
	X5	0,721		Valid		
	X7	0,752		Valid		
	X8	0,778		Valid		
	X9	0,805		Valid		
	<i>Burnout</i> (Z)	Z1		0,714	0,602	Valid
Z2		0,759	Valid			
Z4		0,733	Valid			
Z5		0,708	Valid			
Z7		0,745	Valid			
Z8		0,782	Valid			
Z9		0,722	Valid			
Kinerja Karyawan (Y)		Y1	0,865	0,637		Valid
		Y2	0,841			Valid
	Y3	0,829	Valid			

Y4	0,759	Valid
Y5	0,773	Valid
Y6	0,746	Valid
Y8	0,711	Valid
Y9	0,794	Valid

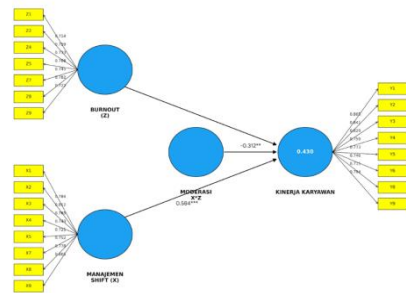
Terpenuhinya kriteria validitas pada seluruh indikator menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah mampu mengukur konstruk yang diteliti dengan baik. Oleh karena itu, analisis selanjutnya difokuskan pada pengujian reliabilitas untuk menilai tingkat konsistensi

instrumen. Pengujian ini dilakukan guna memastikan bahwa setiap indikator memberikan hasil pengukuran yang stabil dan memiliki keseragaman dalam merefleksikan variabel yang diwakilinya:

Tabel 2. Hasil Uji Costruct Reability

Variabel	Cronbach's $\alpha$	Composite Reliability	Keterangan
Manajemen Shift (X)	0,892	0,918	Reliabel & Valid
Burnout (Z)	0,874	0,905	Reliabel & Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,912	0,928	Reliabel & Valid

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki tingkat konsistensi yang memadai sesuai dengan standar pengujian reliabilitas yang digunakan. Temuan ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian mampu menghasilkan pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya. Dengan terpenuhinya persyaratan tersebut, data dinilai layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya guna menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.



Gambar 1. Hasil Output SEM PLS

Setelah seluruh informasi, data, dan metode pengujian telah terpenuhi, langkah berikutnya adalah melakukan pengujian teori. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis yang dilakukan.

Tabel 3. Pengujian Pengaruh Langsung dan Pengaruh Moderasi

	Path Coef	t-stat	p-value
X → Y	0,584	6,231	0,000
X*Z → Y	-0,312	3,457	0,001

Model Persamaan Langsung Secara Statistika:

$$Y = a + \beta 1X1 + e$$

$$Y = a + 0,584PA + e$$

Model Persamaan Pengujian Moderating:

$$Y = a - 0,312R*K-Y + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Manajemen Shift

Z = Burnout

### Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, hubungan antara manajemen shift dan kinerja karyawan menunjukkan arah pengaruh yang positif serta signifikan secara statistik. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik pengaturan dan pelaksanaan sistem kerja shift, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif manajemen shift terhadap kinerja

karyawan dapat dinyatakan terdukung oleh hasil penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan jadwal kerja yang terencana dan proporsional mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif bagi karyawan. Pengaturan waktu kerja yang baik memungkinkan pekerja menjalankan tugasnya secara lebih efektif, menjaga keseimbangan antara beban kerja dan waktu istirahat, serta meningkatkan kesiapan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan berbagai studi terdahulu yang menyatakan bahwa penerapan sistem kerja *shift* yang dikelola secara efektif dapat memberikan dampak positif terhadap performa karyawan. Pengaturan kerja yang jelas dan adil cenderung meningkatkan kenyamanan kerja, memperkuat komitmen terhadap organisasi, serta mendorong terciptanya motivasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, manajemen *shift* dapat dipandang sebagai salah satu faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia di lingkungan organisasi (Nurbasan et al., 2025; Nuroni et al., 2025).

Penelitian ini juga mendukung Conservation of Resources Theory (COR Theory) yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989), di mana karyawan yang memperoleh sumber daya kerja yang memadai termasuk jadwal yang jelas, rotasi yang adil, dan waktu istirahat yang cukup cenderung mampu mempertahankan energi psikologis dan fisik mereka secara optimal. Ketika sumber daya tersebut terjaga, karyawan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas sesuai standar yang ditetapkan, yang berdampak positif pada kinerja mereka (Hobfoll et al., 2018; Schaufeli, 2021). Dalam konteks UMKM MBG yang beroperasi dengan ritme tinggi dan tenggat waktu distribusi yang ketat, keberadaan jadwal *shift* yang terstruktur menjadi tulang punggung efisiensi operasional, terutama pada *shift* pagi yang paling padat aktivitasnya (Dessler, 2021). Meskipun demikian, temuan penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan yang berbeda antara sistem kerja *shift* dan kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut, penerapan kerja *shift* justru dikaitkan

dengan penurunan performa kerja, yang mengindikasikan bahwa pengaruh sistem *shift* dapat bervariasi tergantung pada karakteristik pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, serta kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan jadwal kerja. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks penelitian, di mana intensitas dan frekuensi pemberian *shift* pada objek penelitian tersebut justru menimbulkan kelelahan fisik yang menekan produktivitas. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas manajemen *shift* sangat bergantung pada bagaimana sistem tersebut dirancang dan diimplementasikan, bukan semata-mata pada ada atau tidaknya sistem *shift* itu sendiri. Hasil pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa variabel *burnout* memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi hubungan antara manajemen *shift* dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kelelahan kerja yang dialami karyawan turut menentukan kuat atau lemahnya pengaruh manajemen *shift* terhadap peningkatan kinerja. Dengan kata lain, keberadaan *burnout* menjadi faktor yang dapat mengubah efektivitas penerapan sistem kerja *shift* dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan.

Karena p-value lebih kecil dari 0,05, hasil ini menunjukkan adanya hubungan moderasi yang signifikan secara statistik. Dalam konteks pengujian moderasi, temuan ini mengindikasikan bahwa *burnout* efektif berfungsi sebagai variabel moderasi yang melemahkan hubungan antara manajemen *shift* dan kinerja karyawan pada UMKM MBG yang diteliti. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *burnout* memoderasi pengaruh manajemen *shift* terhadap kinerja karyawan diterima. Hal ini berarti bahwa tingkat *burnout* yang dialami karyawan dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh manajemen *shift* terhadap kinerja. Hasil simple slope analysis mempertegas temuan ini, di mana pada kondisi *burnout* rendah pengaruh manajemen *shift* terhadap kinerja sangat kuat ( $\beta = 0,742$ ), sementara pada kondisi *burnout* tinggi kekuatan pengaruh tersebut menurun drastis menjadi  $\beta = 0,326$ . Kondisi ini terjadi karena karyawan yang mengalami kelelahan emosional dan depersonalisasi cenderung tidak mampu memanfaatkan sistem

*shift* yang baik secara optimal, sebab energi dan motivasi mereka sudah terkuras sebelum memulai pekerjaan (Maslach & Leiter, 2016; Hafizh & Hariastuti, 2021). Dengan demikian, *burnout* menjadi faktor yang secara progresif memperlemah dampak positif manajemen *shift* terhadap kinerja karyawan (Kabdiyono et al., 2024). Kondisi ini relevan dengan karakteristik UMKM di Garut yang umumnya mengandalkan tenaga kerja intensif, di mana aspek psikologis dan pengelolaan manajerial karyawan memiliki peran krusial dalam menentukan kinerja operasional (Frederica et al., 2025; Millah et al., 2025). Walaupun hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen *shift* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan, kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja belum sepenuhnya mencakup seluruh faktor yang berpengaruh. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai aspek, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Faktor-faktor seperti motivasi kerja, iklim organisasi, kualitas kepemimpinan, hubungan antarpegawai, serta kondisi tempat kerja berpotensi memberikan kontribusi terhadap tingkat kinerja yang dicapai karyawan. Hal tersebut terlihat dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang menunjukkan bahwa sebagian variasi kinerja karyawan masih dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Oleh karena itu, meskipun pengelolaan *shift* terbukti memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja, keberhasilannya tetap dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan. Dalam konteks ini, *burnout* berperan sebagai faktor yang dapat mengurangi efektivitas pengelolaan *shift*, sehingga tingkat kelelahan kerja yang tinggi berpotensi menghambat tercapainya kinerja yang optimal.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diteliti menunjukkan hubungan yang berlawanan arah dengan variabel terikat, di mana peningkatan pada variabel tersebut cenderung diikuti oleh penurunan nilai

perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pembagian dividen tidak memberikan sinyal positif terhadap penilaian pasar atas perusahaan dalam konteks sektor energi utama, kemungkinan karena investor lebih menghargai pertumbuhan internal daripada pembagian laba dalam bentuk dividen. Selanjutnya, kualitas audit berpengaruh negatif terhadap nilai perusahaan, yang dapat disebabkan oleh persepsi pasar yang kurang responsif terhadap reputasi auditor. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen *shift* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM Penyedia Makan Bergizi Gratis (MBG) di Kecamatan Leles, Kabupaten Garut. Meskipun manajemen *shift* dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja, faktor lain seperti kepuasan kerja, dukungan sosial, dan kondisi lingkungan kerja juga memiliki peranan penting dalam memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Selain itu, *burnout* terbukti berfungsi sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara manajemen *shift* dan kinerja karyawan. Dalam konteks ini, *burnout* dapat memperlemah pengaruh positif manajemen *shift* terhadap kinerja karyawan, di mana semakin tinggi tingkat *burnout* yang dialami, semakin berkurang efektivitas sistem *shift* dalam mendorong peningkatan kinerja. Terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen *shift* dan kinerja, dengan *burnout* memberikan efek moderasi negatif yang perlu diantisipasi secara serius oleh manajemen. Oleh karena itu, UMKM MBG sebaiknya tidak hanya berfokus pada perbaikan sistem *shift*, tetapi juga memberikan perhatian lebih pada aspek kesejahteraan psikologis karyawan, pengembangan budaya kerja yang suportif, serta penerapan manajemen sumber daya manusia yang lebih holistik. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemulihan fisik dan emosional karyawan, serta memperhatikan kesejahteraan mereka secara menyeluruh, UMKM MBG dapat meningkatkan kinerja karyawan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Alam, R. (2022). *Kelelahan kerja (Burnout): Teori, perilaku organisasi, psikologi, aplikasi dan penelitian*. Penerbit Kampus.
- Apriana, I. W. A., Edris, M., & Sutono, S. (2021). Pengaruh beban kerja dan *Burnout* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Prosiding SENASTITAN: Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan*, 1(1), 89–98.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Erlangga.
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Frederica, F., Cupiadi, H., & Muharam, H. (2025). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Herlinah Cipta Pratama Dodol Picnic Garut. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(1), 355–364.  
<https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i1.6186>.
- Hafizh, M. A., & Hariastuti, N. L. P. (2021). Pengaruh *quality of work life* dan *Burnout* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi (Studi Kasus: CV. XYZ). *Prosiding SENASTITAN: Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan*, 1(1), 89–98.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hayati, I., & Fitria, S. (2018). Pengaruh *Burnout* terhadap kinerja karyawan pada BMT El-Munawar Medan. *Intiqad: Jurnal Agama dan Pendidikan Islam*, 10(1), 50–65.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- Indrian, E., Mulyana, H. D., & Abdullah, Y. (2023). Pengaruh *Burnout*, *work-life balance*, dan konflik terhadap kinerja karyawan serta implikasinya terhadap kinerja (Survey pada perawat Tasikmalaya). *Jurnal Manajemen*, 10(1), 45–58.
- Kabdiyono, E. L., Perkasa, D. H., Ekhsan, M., & Abdullah, M. A. (2024). Kepemimpinan, beban kerja, dan *Burnout* terhadap kinerja karyawan perusahaan garment di Kabupaten Tangerang. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 6(2), 496–509.
- Kusama, F. H., Cahyana, B. B., Aradheadwiputra, Nurhasan, R., & Adnan, Z. (2025). Strategi pengembangan kapasitas UMKM mikro di Desa Neglasari melalui program pelatihan dan pendampingan. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(1), 139–151.
- Lestari, Y. E., Bukhori, M., & Fathorrahman. (2020). Pengaruh *shift* kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Liku Telaga Gresik. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 16(1), 208–230.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351–357). Academic Press.

- Millah, S., Cupiadi, H., & Muharam, H. (2025). Penerapan aspek manajerial dan pemasaran digital untuk meningkatkan kinerja UMKM produk kulit di Kabupaten Garut. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(1).
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nurhasan, R., Wufron, W., & Munawi, A. S. (2025). Optimalisasi kinerja karyawan melalui HRIS: Peran mediasi kepuasan kerja pada manufaktur tekstil Garut. *Prosiding Seminar Nasional Forum Manajemen Indonesia*, e-ISSN 3026-4499.
- Nuroni, R. Z., Nurhasan, R., & Wufron, W. (2025). Pengaruh dukungan sosial terhadap kinerja karyawan dengan kepercayaan diri sebagai variabel mediasi pada industri garment. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (MEA)*.
- Putri, A. A., Munang, A., & Nurisusilawati, I. (2023). Pengaruh K3, lingkungan kerja, dan shift kerja terhadap kinerja karyawan PT. XYZ. *Factory Jurnal Industri, Manajemen dan Rekayasa Sistem Industri*, 1(3), 74–85.
- Ramadhani, L., Hariyanto, I., Purwanto, H., & Hasanah, K. (2021). Pengaruh shift kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. *STATERA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), 133–154.
- Rini, N. K. R. C., Rismawan, P. A. E., & Andika, A. W. (2023). Pengaruh shift kerja, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bayu Gita Villa and Residence Ketewel. *EMAS*, 4(3), 647–658.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Schaufeli, W. B. (2021). *Burnout: A short socio-cultural history*. In S. Leka & R. Bhatt (Eds.), *Burnout while burning for the cause* (pp. 105–127). Springer.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, F. A., Nurhasan, R., & Kurniawan, D. A. (2026). Peran work-life balance memediasi pengaruh flexible working terhadap job satisfaction pada pekerja industri media digital. *Jurnal Lentera Bisnis*.