

Pengaruh *Job Demand*, *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh *Burnout* pada Karyawan Bank Mandiri di Jakarta Selatan

The Effect of Job Demand and Workplace Ostracism on Turnover Intention Mediated by Burnout Among Employees of Bank Mandiri in South Jakarta

Amanda Salsabila Juwita Putri¹, Beta Oki Baliartati²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti

¹022002101204@std.trisakti.ac.id, ²beta.oki@trisakti.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of Job Demand, Workplace Ostracism on Turnover Intention mediated by Burnout Among Employees of KCP Bank Mandiri in South Jakarta. This research was conducted by testing hipptesis and collecting data cross sectionally. This research was conducted quantitatively by distributing questionnaires which resulted in 180 respondents with purposive sampling method. Data processing techniques performed include validity testing, reliability testing, and structural equation model (SEM) using SPSS software version 22 and AMOS version 22. The results showed that Job Demand has a positive influence on Turnover Intention, Job Demand has a positive influence on Burnout, Workplace Ostracism has a positive influence on Burnout, Workplace Ostracism has a positive influence on Turnover Intention, and Burnout has a positive influence on Turnover Intention. As for the indirect effect, Burnout can mediate the effect of Job Demand on Turnover Intention, and Burnout can mediate the effect of Workplace Ostracism on Turnover Intention. The managerial implications in this study include that companies should focus on optimizing policies, training, and internal communication, as well as improving social security policies, salaries, benefits, and career development for the welfare of employees, so as to create a more supportive work environment for employees.

Keywords: *Job Demand, Workplace Ostracism, Burnout, Turnover Intention.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Job Demand*, *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Burnout* pada karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan. Pada penelitian ini dilakukan secara pengujian hipotesis dan pengumpulan data secara *cross sectional*. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan membagikan kuesioner yang menghasilkan sebanyak 180 responden dengan metode *purposive sampling*. Teknik pengolahan data yang dilakukan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, serta *structural equation model* (SEM) menggunakan *software* SPSS versi 22 dan AMOS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Demand* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*, *Job Demand* memiliki pengaruh positif terhadap *Burnout*, *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh positif terhadap *Burnout*, *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*, dan *Burnout* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung, *Burnout* dapat memediasi pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*, dan *Burnout* dapat memediasi pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention*. Implikasi manajerial dalam penelitian ini antara lain perusahaan harus fokus pada pengoptimalan kebijakan, pelatihan, dan komunikasi internal, serta meningkatkan kebijakan jaminan sosial, gaji, tunjangan, dan pengembangan karir demi kesejahteraan karyawan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan.

Kata kunci: *Job Demand, Workplace Ostracism, Burnout, Turnover Intention.*

<https://journal.yrpioku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

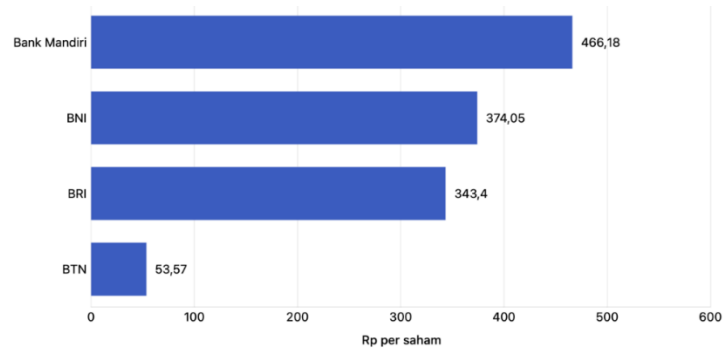
Copyright © 2025 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

1. Pendahuluan

Industri jasa keuangan, terutama perbankan, merupakan salah satu sektor yang sangat vital dalam perekonomian, baik di tingkat nasional maupun global. Di Indonesia, sektor perbankan berfungsi sebagai pilar utama yang mendukung perkembangan ekonomi, memberikan akses keuangan kepada individu, bisnis, dan pemerintah untuk berbagai keperluan investasi, konsumsi, dan kegiatan ekonomi lainnya (Sija, 2021). Sektor ini berperan dalam memfasilitasi aliran modal, pengelolaan dana, serta penyediaan berbagai produk dan layanan finansial yang esensial bagi perekonomian negara (Jamal *et al.*, 2024). Perbankan juga menjadi sektor yang sangat bergantung pada sumber daya manusia yang terampil, mengingat karyawan yang kompeten dan berpengalaman memainkan peran penting dalam menjaga stabilitas dan kinerja perusahaan (Ting, 2014). Namun, seiring dengan pentingnya sektor ini, industri jasa keuangan, khususnya perbankan, menghadapi tantangan besar terkait *Turnover intention* atau niat untuk keluar dari pekerjaan oleh karyawan. *Turnover intention* yang tinggi dapat berdampak negatif pada perusahaan, mengurangi produktivitas, meningkatkan biaya rekrutmen, dan mengganggu kontinuitas pelayanan kepada nasabah (Mobina *et al.*, 2021).

Di tingkat regional, sebuah studi oleh Mercer pada tahun 2021 mengungkapkan bahwa 55% pengusaha di Asia Tenggara melaporkan tingkat *Turnover* yang lebih tinggi, terutama di tingkat karier menengah, dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Faktor utama yang mempengaruhi adalah ketidakpuasan terhadap gaji, kurangnya kesempatan promosi, dan manfaat yang lebih baik di perusahaan lain (Gunawan & Thoha, 2023). Di Indonesia, tingkat *Turnover* pada tahun 2022 tercatat sebesar 15,9%, sedikit menurun menjadi 15,1% pada tahun 2023, namun tetap menunjukkan tantangan dalam mempertahankan karyawan (Pulungan & Tiarapuspa, 2024). Meskipun angka *turnover* karyawan secara nasional menunjukkan tren penurunan, hal tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kondisi kerja yang ideal di sektor perbankan.

Di balik stabilitas struktural dan capaian kinerja finansial yang tinggi, terdapat tekanan kerja yang terus meningkat, terutama di perusahaan perbankan milik negara yang memegang peranan penting dalam perekonomian nasional. Tekanan tersebut tercermin dari ekspektasi yang tinggi terhadap produktivitas, kecepatan layanan, dan ketepatan operasional yang menjadi bagian dari target institusional. Penelitian oleh Aisyah & Firmansyah, (2021) menunjukkan bahwa target kinerja yang tinggi dalam industri perbankan berdampak langsung pada peningkatan beban kerja karyawan dan memicu kelelahan emosional. Selain itu, studi oleh Lestari & Prasetyo, (2022) juga mengungkapkan bahwa tekanan untuk memenuhi indikator kinerja utama di bank BUMN mendorong stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja yang menjadi salah satu pemicu *turnover intention*. Dalam konteks ini, performa keuangan yang menonjol dari bank-bank BUMN bukan hanya mencerminkan keberhasilan perusahaan, tetapi juga dapat menjadi indikator dari tekanan internal yang signifikan, sebagaimana dialami oleh Bank Mandiri sebagai salah satu bank dengan capaian dividen dan profitabilitas tertinggi di Indonesia.



Gambar 1. Nilai Dividen Tunai per Saham Bank BUMN Indonesia
Sumber: (Katadata Media Network, 2025)

Berdasarkan Gambar 1 memperlihatkan nilai dividen tunai per saham dari bank-bank BUMN di Indonesia, di mana Bank Mandiri menempati posisi teratas dengan capaian dividen yang konsisten tinggi. Keunggulan kinerja finansial ini mencerminkan efektivitas operasional dan produktivitas yang tinggi dari bank tersebut, namun sekaligus menjadi cerminan tingginya tuntutan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan. Penelitian oleh Demerouti *et al.*, (2019) menegaskan bahwa tingginya *job demand*, seperti target kinerja yang ketat dan tekanan penyelesaian tugas dalam waktu singkat, dapat memicu kelelahan emosional dan burnout pada karyawan. Kondisi *burnout* ini selanjutnya menjadi prediktor kuat terhadap *turnover intention*, sebagaimana dijelaskan oleh Maslach & Leiter, (2016) dalam studinya yang menyoroti hubungan antara beban kerja yang berlebihan dan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Lebih jauh, Kurniawaty *et al.*, (2021) menemukan bahwa di lingkungan perbankan Indonesia, khususnya di Bank Mandiri, tekanan untuk memenuhi target finansial dan pelayanan menyebabkan stres kerja yang berdampak langsung pada meningkatnya *turnover intention*.

Turnover intention menjadi isu yang sangat penting di berbagai negara, khususnya di sektor perbankan yang sangat kompetitif dan menuntut efisiensi tinggi. Penelitian oleh Sadia *et al.*, (2024) di sektor perbankan Pakistan menunjukkan bahwa *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover intention*, di mana karyawan yang merasa diabaikan atau dikucilkan memiliki kecenderungan lebih besar untuk meninggalkan perusahaan. Dalam studi lain oleh Scanlan & Still (2019) di Australia, ditemukan bahwa *burnout*, terutama akibat *Job Demand* yang tinggi dan kurangnya sumber daya kerja, berkorelasi erat dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. *Burnout*, dalam konteks ini, bertindak sebagai penghubung antara beban kerja yang tinggi dan rendahnya kepuasan kerja yang mengarah pada *turnover*. Sementara itu, studi oleh Vui-Yee & Yen-Hwa (2019) mengkonfirmasi bahwa *Workplace Ostracism* dapat meningkatkan stres kerja yang pada akhirnya memicu *Turnover intention*, terutama jika karyawan memiliki tingkat otonomi kerja yang rendah.

Penelitian oleh Wahana *et al.*, (2024) pada bank syariah di wilayah jabodetabek menunjukkan bahwa intensitas *turnover intention* berkorelasi kuat dengan tekanan kerja dan *burnout*, serta berdampak langsung terhadap penurunan produktivitas karyawan dan efisiensi perusahaan. Salah satu faktor utama yang turut mendorong *turnover intention* adalah *job demand* atau beban kerja yang tinggi. Dalam konteks perbankan, tuntutan pelayanan yang cepat dan akurat terhadap nasabah serta target yang tinggi kerap menjadi pemicu stres kerja. Studi yang sama juga menunjukkan

bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar, baik secara langsung maupun melalui peningkatan stres dan kelelahan kerja.

Burnout memiliki peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara beban kerja dengan *Turnover Intention*. *Burnout* terjadi ketika tekanan pekerjaan berlangsung terus-menerus dan tidak tertangani, sehingga menyebabkan karyawan mengalami kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian diri. Dalam konteks industri jasa, *burnout* terbukti memperburuk niat untuk keluar dari pekerjaan (Russell, 2023). Selain itu, *Workplace Ostracism* atau pengucilan sosial di tempat kerja juga menjadi variabel penting yang tidak boleh diabaikan, yang berarti semakin tinggi tingkat pengucilan yang dialami karyawan, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Mobina *et al.*, 2021).

Meskipun telah banyak penelitian membahas hubungan antara *Job Demand*, *Burnout*, *Workplace Ostracism*, dan *Turnover intention*, masih terdapat gap penting yang belum banyak dieksplorasi. Studi terdahulu dilakukan di luar Indonesia, seperti penelitian oleh Jamal *et al.*, (2024) di India dan Mobina *et al.*, (2021) di Pakistan, dengan fokus dan konteks kerja yang berbeda. Belum ada penelitian yang secara simultan menguji keempat variabel tersebut dalam satu model pada lingkungan kerja konvensional seperti kantor cabang bank. Perbedaan lokasi, karakteristik responden, dan metode analisis menunjukkan perlunya penelitian lanjutan yang lebih kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di KCP Bank Mandiri Jakarta Selatan dengan judul **“Pengaruh *Job Demand*, *Workplace Ostracism* Terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Burnout* pada Karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan.”**

2. Tinjauan Pustaka

Job Demand

Job demand didefinisikan sebagai aspek-aspek pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan/atau psikologis yang berkelanjutan (misalnya, tekanan kerja, tuntutan kognitif) dan dikaitkan dengan biaya fisiologis dan/atau psikologis (Demerouti & Bakker, 2023). *Job demand* dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan baik secara psikologis maupun fisik (Scanlan & Still, 2019). *Job Demand* adalah faktor yang berkontribusi besar terhadap munculnya *burnout*, yang sering kali dihadapi oleh karyawan dengan beban kerja yang berlebihan dan tekanan tinggi (Baru, 2014).

Workplace Ostracism

Workplace Ostracism adalah pengucilan sosial yang terjadi di tempat kerja, di mana seorang karyawan merasa diabaikan atau dikucilkan oleh rekan-rekannya, yang dapat mengarah pada perasaan terisolasi dan terpinggirkan (Singh *et al.*, 2024). Ferris *et al.*, (2019) mendefinisikan *Workplace Ostracism* sebagai tingkat di mana seorang karyawan merasa diabaikan atau dikeluarkan dari interaksi sosial di tempat kerja.

Burnout

Burnout merupakan sindrom psikologis yang terjadi akibat tekanan yang berkepanjangan di tempat kerja, yang dapat menyebabkan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi (Schaufeli *et al.*, 2020). Menurut Maslach & Leiter (2016) *Burnout* adalah kelelahan akibat stress kerja yang berkepanjangan dan kronis. Penelitian yang dilakukan oleh Dyrbye *et al.*, (2009) juga menggarisbawahi pentingnya *emotional exhaustion* dan *depersonalization* sebagai

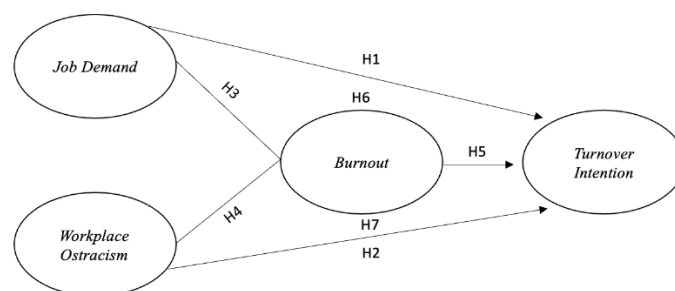
gejala utama dari *burnout* yang dapat menyebabkan penurunan kualitas hidup dan kesejahteraan psikologis.

Turnover Intention

Pieters (2017) mendefinisikan *Turnover Intention* sebagai keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu yang dekat. Gyensare *et al.*, (2015) menyatakan bahwa *Turnover intention* merupakan refleksi dari ketidakpuasan terhadap pekerjaan atau kondisi perusahaan yang mendorong karyawan untuk berpikir tentang pengunduran diri. Cohen *et al.*, (2016) menambahkan bahwa *Turnover intention* sering kali menjadi sinyal awal yang berguna bagi perusahaan untuk memprediksi kehilangan karyawan, dan ini dapat mempengaruhi keputusan manajerial dalam strategi retensi

Kerangka Konseptual

Turnover Intention menjadi isu yang sangat penting di berbagai negara, khususnya di sektor perbankan yang sangat kompetitif dan menuntut efisiensi tinggi. Penelitian oleh Sadia *et al.*, (2024) di sektor perbankan Pakistan menunjukkan bahwa *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, di mana karyawan yang merasa diabaikan atau dikucilkan memiliki kecenderungan lebih besar untuk meninggalkan perusahaan. Dalam studi lain oleh Scanlan & Still (2019) di Australia, ditemukan bahwa *burnout*, terutama akibat *Job Demand* yang tinggi dan kurangnya sumber daya kerja, berkorelasi erat dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. *Burnout*, dalam konteks ini, bertindak sebagai penghubung antara beban kerja yang tinggi dan rendahnya kepuasan kerja yang mengarah pada *turnover*. Sementara itu, studi oleh Vui-Yee & Yen-Hwa, (2019) mengkonfirmasi bahwa *Workplace Ostracism* dapat meningkatkan stres kerja yang pada akhirnya memicu *Turnover Intention*, terutama jika karyawan memiliki tingkat otonomi kerja yang rendah. *Turnover Intention* berkorelasi kuat dengan tekanan kerja dan *Burnout*, serta berdampak langsung terhadap penurunan produktivitas karyawan dan efisiensi perusahaan. Salah satu faktor utama yang turut mendorong *Turnover Intention* adalah *Job Demand* atau beban kerja yang tinggi. Penelitian oleh Singh *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa *Workplace Ostracism* dapat memicu kelelahan emosional dan depersonalisasi, yang merupakan indikator utama *Burnout*. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* pada Karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan. Dari penjelasan di atas, dapat digambarkan pengaruh *Job Demand*, *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Burnout* yang digambarkan dalam rerangka konseptual dibawah ini, yaitu sebagai berikut:



Gambar 2. Rerangka Konseptual

Sumber: (Jamal *et al.*, 2024; Mobina *et al.*, 2021)

3. Metode

Penelitian ini menggunakan uji kuantitatif dan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dan membuktikan keterkaitan antar variabel. Unit analisis yang digunakan merupakan individual, yaitu orang-orang yang bekerja di KCP Bank Mandiri Jakarta Selatan dan data didapatkan dari setiap individu yang memberikan tanggapan sebagai sumber data individu tersebut untuk dilakukan sebuah studi melalui kuesioner. Data yang dipakai bersifat *cross sectional* karena pengumpulan data hanya akan dilakukan sekali pada suatu periode yang sama untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Pada penelitian ini, data dikumpulkan secara langsung untuk mendapatkan informasi yang akurat guna menjawab rumusan masalah penelitian dan mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu **Data Primer** yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden yang diundang melalui tautan *Google Form* yang tersedia secara online, dan data kuesioner akan tersimpan secara otomatis setelah responden mengisi jawaban. Kuesioner terdiri atas 35 item yang mencakup 4 variabel untuk mendapatkan informasi yang relevan dari Karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan nilai dividen tunai per saham Bank BUMN Indonesia yang mendukung analisis dan pembahasan hasil penelitian. Data sekunder digunakan untuk memperkuat interpretasi hasil kuesioner serta membandingkan temuan penelitian dengan studi sebelumnya. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan *Google Form* untuk merekrut partisipan, dengan fokus pada platform yang dianggap dapat memberikan data yang valid (Li *et al.*, 2022). Metode penarikan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* karena pengambilan sampel terbatas pada kriteria khusus dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya responden yang memilikinya, atau memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Jumlah sampel yang digunakan adalah 180 responden yang merupakan Karyawan KCP Bank Mandiri Jakarta Panglima Polim, KCP Bank Mandiri Jakarta Radio Dalam, KCP Bank Mandiri Jakarta Jati Padang, KCP Bank Mandiri Jakarta Mampang, KCP Bank Mandiri Jakarta Pondok Pinang Center, KCP Bank Mandiri Jakarta Tebet Supomo, KCP Bank Mandiri Jakarta M.T Haryono. Dengan kriteria karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, Berusia 19 Tahun - $\leq$ 58 Tahun dan Pendidikan terakhir minimal SMA / Sederajat.

4. Hasil dan Pembahasan

Uji Hipotesis

Hipotesis diuji untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari *Job Demand*, *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Burnout*, maka pengujian hipotesis dilakukan dengan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM). Hipotesis diuji dengan mengukur *p-value* atau *level of significant (alpha)* sebesar 0,05. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan (Hair *et al.*, 2019), yaitu:

- Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka H_0 didukung dan H_a tidak didukung, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis tidak didukung.
- Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 tidak didukung dan H_a didukung, artinya ada pengaruh yang signifikan. Hipotesis didukung

Analisis pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention***Tabel 1.** Hasil Uji Hipotesis H_{a1}

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i>	Keputusan
H1: <i>Job Demand</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,269	0,000	H ₁ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS versi 22

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 1 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,269 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Job Demand* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (*alpha* 5%) sehingga H₀₁ tidak didukung atau H_{a1} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin tinggi tingkat *Job Demand* maka semakin tinggi juga tingkat *Turnover Intention* pada karyawan.

Analisis pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention***Tabel 2.** Hasil Uji Hipotesis H_{a2}

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i>	Keputusan
H2: <i>Workplace Ostracism</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,318	0,000	H ₂ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 22

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 2 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,318 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (*alpha* 5%) sehingga H₀₂ tidak didukung atau H_{a2} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin tinggi tingkat *Workplace Ostracism* maka semakin tinggi juga tingkat *Turnover Intention* pada karyawan.

Analisis pengaruh *Job Demand* terhadap *Burnout***Tabel 3.** Hasil Uji Hipotesis H_{a3}

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i>	Keputusan
H3: <i>Job Demand</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Burnout</i>	0,428	0,000	H ₃ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS versi 22

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 3 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,428 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Job Demand* memiliki pengaruh positif terhadap *Burnout*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (*alpha* 5%) sehingga H₀₃ tidak

didukung atau H_{a3} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Job Demand* terhadap *Burnout*, artinya semakin tinggi tingkat *Job Demand* maka semakin tinggi juga tingkat *Burnout* pada karyawan.

Analisis pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Burnout*

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis H_{a4}

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i>	Keputusan
H4: <i>Workplace Ostracism</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Burnout</i>	0,429	0,000	H_4 didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 22

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,429 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh positif terhadap *Burnout*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,000 \leq 0,05$ (*alpha* 5%) sehingga H_04 tidak didukung atau H_{a4} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Workplace Ostracism* terhadap *Burnout*, artinya semakin tinggi tingkat *Workplace Ostracism* maka semakin tinggi juga tingkat *Burnout* pada karyawan.

Analisis pengaruh *Burnout* terhadap *Turnover Intention*

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis H_{a5}

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i>	Keputusan
H5: <i>Burnout</i> pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,195	0,004	H_5 didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 22

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 5 didapatkan nilai *estimate* sebesar 0,195 menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dimana *Burnout* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil pengujian di atas, didapatkan *p-value* sebesar $0,004 \leq 0,05$ (*alpha* 5%) sehingga H_05 tidak didukung atau H_{a5} didukung dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif antara *Burnout* terhadap *Turnover Intention*, artinya semakin tinggi tingkat *Burnout* maka semakin tinggi juga tingkat *Turnover Intention* pada karyawan.

Analisis peran *Burnout* yang memediasi pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*

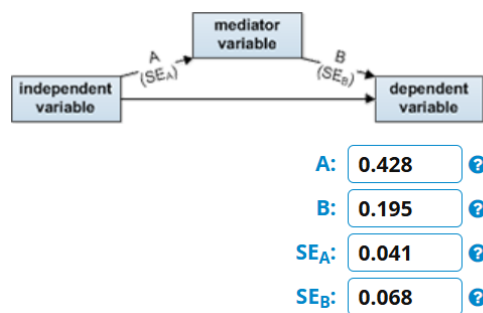
Pada pengujian hipotesis keenam yaitu peran *Burnout* yang memediasi pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis H_{a6}

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i>	Keputusan
H6: <i>Job Demand</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> yang dimediasi oleh <i>Burnout</i>	$0,428 \times 0,195 = 0,084$	0,006	H ₆ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 22

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam dengan menggunakan *sobel test* ditemukan bahwa *Job Demand* berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Burnout* berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,006 \leq 0,05$. Nilai *estimate* sebesar 0,084 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara *Job Demand* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Burnout*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Burnout* memediasi secara parsial dalam mempengaruhi *Job Demand* terhadap *Turnover Intention* karena pada nilai *estimate* pada pengaruh secara langsung sebesar 0,269 lebih besar jika dibandingkan nilai *estimate* pada model *indirect*. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam dari penelitian ini adalah didukung.

**Gambar 2.** Hasil Uji Hipotesis H_{a6}

Analisis peran *Burnout* yang memediasi pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention*

Pada pengujian hipotesis ketujuh yaitu peran *Burnout* yang memediasi pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention*, dengan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

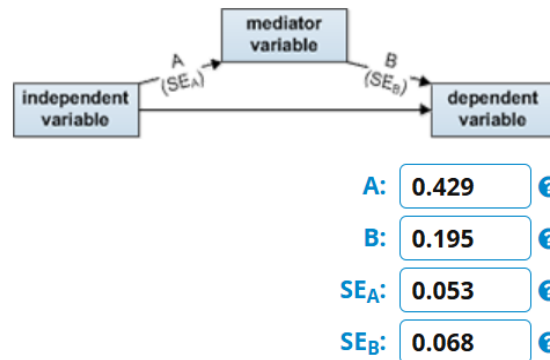
Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis H_{a7}

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i>	Keputusan
H7: <i>Workplace Ostracism</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> yang dimediasi oleh <i>Burnout</i>	$0,429 \times 0,195 = 0,084$	0,003	H ₇ didukung

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan AMOS 22

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh dengan menggunakan *sobel test* ditemukan bahwa *Workplace Ostracism* berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Burnout* berdasarkan nilai *p-value* sebesar $0,003 \leq 0,05$. Nilai *estimate* sebesar 0,084 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif

antara *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Burnout*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Burnout* memediasi secara parsial dalam mempengaruhi *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* karena pada nilai *estimate* pada pengaruh secara langsung sebesar 0,318 lebih besar jika dibandingkan nilai *estimate* pada model *indirect*. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dari penelitian ini adalah didukung.



Gambar 3. Hasil Uji Hipotesis H_{a7}

Pembahasan

H1: *Job Demand* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Moloney *et al.*, (2018), yang menyatakan bahwa *Job Demand* yang berlebihan, seperti *overload* pekerjaan, dapat memperburuk *Burnout*, yang pada gilirannya meningkatkan *Turnover Intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat *Job Demand* yang dihadapi karyawan, maka semakin tinggi pula niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. penelitian oleh Wahana *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang menghadapi beban pekerjaan yang berlebihan lebih cenderung merasa tertekan dan tidak dihargai, yang meningkatkan niat mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa karyawan merasakan tekanan kerja yang cukup tinggi, termasuk tuntutan untuk bekerja cepat dan menyelesaikan banyak tugas dalam waktu terbatas. Situasi ini menciptakan perasaan tidak mampu memenuhi ekspektasi, yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan emosional. Karyawan yang menghadapi beban kerja tinggi merasa tertekan dan tidak dihargai, sehingga memicu niat untuk mencari pekerjaan lain. Pengalaman karyawan dalam menghadapi beban kerja tinggi mempengaruhi *turnover intention*, terutama di antara karyawan wanita yang mendominasi responden dengan persentase 71,1%. Nilai *mean* pada variabel *Job Demand* menunjukkan bahwa karyawan merasakan tekanan signifikan dalam pekerjaan. Selain itu, nilai *mean* pada variabel *Turnover Intention* menunjukkan niat tinggi untuk meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan beban kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, agar karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk tetap bertahan.

H2: *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention*. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Mobina *et al.*, (2021), yang menyatakan bahwa pengucilan sosial di tempat kerja meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan. Artinya, semakin tinggi pengalaman pengucilan yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kemungkinan karyawan ingin meninggalkan pekerjaan. Penelitian oleh N. Chen, (2024a) yang mengungkapkan bahwa pengucilan sosial berfungsi sebagai faktor penting dalam meningkatkan *Turnover Intention*, menciptakan lingkungan yang tidak mendukung perkembangan karir dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam konteks tantangan kerja jarak jauh.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa pengucilan sosial yang dialami karyawan menghambat terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan rasa kepercayaan antar sesama karyawan. Keadaan ini memicu stres psikologis dan menurunkan rasa aman dalam lingkungan kerja. Berkurangnya dukungan sosial tersebut menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai dan kurang termotivasi untuk bertahan dalam organisasi, sehingga meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Nilai *mean* pada variabel *Workplace Ostracism* menunjukkan bahwa intensitas pengucilan sosial yang dialami karyawan cukup memengaruhi kesejahteraan emosional karyawan. Sementara itu, nilai *mean* pada variabel *Turnover Intention* mengindikasikan bahwa terdapat kecenderungan kuat bagi karyawan untuk keluar dari pekerjaan, yang mencerminkan rasa ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah wanita (71.1%) menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan hubungan interpersonal dan koneksi sosial di tempat kerja, serta lebih rentan terhadap dampak negatif dari pengucilan sosial dibandingkan pria. *Workplace Ostracism* dapat secara besar merusak kebutuhan dasar psikologis wanita akan rasa memiliki dan pengakuan, yang pada gilirannya memicu tekanan emosional dan perasaan tidak dihargai. Kondisi ini secara langsung memperkuat niat mereka untuk mencari lingkungan kerja yang lebih suportif dan inklusif, sehingga meningkatkan *Turnover Intention*. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengimplementasikan kebijakan yang memperkuat komunikasi dan membangun solidaritas antar karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif serta menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

H3: *Job Demand* memiliki pengaruh positif terhadap *Burnout*

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job Demand* terhadap *Burnout*. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Scanlan & Still (2019), yang menyatakan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan tidak hanya meningkatkan risiko kelelahan emosional, tetapi juga menimbulkan beban psikologis yang dapat memperparah *Burnout*. Artinya, semakin besar tuntutan pekerjaan yang dihadapi karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *Burnout* yang dialami. Penelitian oleh Yi *et al.*, (2023) juga menekankan bahwa beban pekerjaan yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan psikologis yang mendalam, meningkatkan risiko *Burnout* pada karyawan, khususnya dalam sektor yang menuntut seperti perbankan dan layanan pelanggan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa karyawan menghadapi pekerjaan yang kompleks dan membutuhkan konsentrasi tinggi dalam jangka waktu lama. Kondisi ini menyebabkan stres mental yang berkepanjangan dan menurunnya kapasitas untuk memulihkan energi secara efektif. Tekanan mental tersebut menimbulkan kelelahan yang mendalam dan mengurangi kemampuan karyawan untuk tetap fokus dan termotivasi. Situasi ini secara langsung memengaruhi tingkat *Burnout*. Nilai *mean* pada variabel *Job Demand* menunjukkan bahwa karyawan merasakan beban pekerjaan yang berat dan menuntut fokus tinggi. Selain itu, nilai *mean* pada variabel *Burnout* menunjukkan bahwa karyawan merasa tertekan dan kehilangan motivasi, yang mencerminkan dampak dari beban kerja yang tinggi terhadap kesejahteraan mental karyawan. Mayoritas responden dalam penelitian ini berada dalam kelompok usia 25 – 44 tahun, yang merupakan usia produktif. Pada usia ini, karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi seiring dengan peningkatan tanggung jawab karier, dan menyeimbangkan tuntutan pribadi serta keluarga, yang secara kolektif memperbesar dampak *Job Demand* dan meningkatkan kerentanan terhadap *Burnout*. Dalam konteks ini, perusahaan harus berupaya untuk menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang dapat membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilan manajemen waktu dan stres, sehingga karyawan dapat lebih efektif dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan mengurangi risiko *Burnout*.

H4: Workplace Ostracism memiliki pengaruh positif terhadap Burnout

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Workplace Ostracism* terhadap *Burnout*. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Harvey *et al.*, (2019), yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa diabaikan oleh rekan-rekan mengalami peningkatan stres dan *burnout*, akibat pengucilan sosial yang memperburuk kondisi emosional karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat *Workplace Ostracism* yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *Burnout* yang dialami karyawan. Selain itu, penelitian oleh Singh *et al.*, (2024) yang dilakukan di India dengan responden karyawan di berbagai perusahaan mengungkapkan bahwa *Workplace Ostracism* dapat memicu kelelahan emosional dan depersonalisasi, yang merupakan indikator utama *Burnout*, di mana karyawan merasa tidak mampu berhubungan secara empati dengan pekerjaan atau rekan kerja.

Berdasarkan hasil pengamatan, ditemukan bahwa karyawan memandang adanya kecenderungan pengucilan sosial yang memicu berkurangnya rasa kebersamaan di lingkungan kerja. Kondisi ini menimbulkan tekanan psikologis yang signifikan, seperti rasa cemas dan ketidakpastian dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pengurangan interaksi sosial yang sehat menyebabkan karyawan merasa tidak mendapatkan dukungan emosional yang memadai, sehingga meningkatkan risiko kelelahan mental dan fisik. Nilai *mean* pada variabel *Workplace Ostracism* menunjukkan bahwa karyawan merasakan tingkat pengucilan yang cukup mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Sementara itu, Nilai *mean* pada variabel *Burnout* juga mengindikasikan tingkat kelelahan emosional dan fisik yang cukup tinggi di kalangan karyawan. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah wanita (71.1%). Wanita menunjukkan kerentanan lebih tinggi terhadap dampak psikologis pengucilan sosial di tempat kerja, yang secara langsung memperburuk tingkat *Burnout*. Hal ini disebabkan norma sosial yang menempatkan nilai lebih pada hubungan interpersonal bagi wanita, serta kecenderungan wanita memproses

pengalaman negatif secara mendalam. Pengalaman diabaikan atau dikucilkan memengaruhi kesejahteraan emosional mereka, memicu tekanan berkelanjutan yang berujung pada *Burnout*. Perusahaan perlu mengembangkan program yang mendorong kolaborasi dan komunikasi lebih baik antar karyawan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung.

H5: *Burnout* memiliki pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *Burnout* terhadap *Turnover Intention*. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Schaufeli *et al.*, (2020), yang menyatakan bahwa karyawan yang mengalami kelelahan emosional dan depersonalisasi cenderung memiliki keinginan lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan. Artinya, semakin tinggi tingkat *Burnout* yang dialami karyawan, semakin besar pula niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian oleh Maslach & Leiter (2016) menunjukkan bahwa *Burnout* menyebabkan penurunan pencapaian pribadi, yang memperburuk motivasi dan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan lain.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa *Burnout* menimbulkan rasa jenuh dan kehilangan motivasi dalam pekerjaan bagi karyawan. Perasaan tersebut mengganggu keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan diri, sehingga menurunkan semangat dan komitmen kerja. Keadaan ini memperbesar peluang karyawan untuk mencari peluang lain yang dianggap lebih memuaskan dan sesuai dengan harapan karyawan. Nilai *mean* pada variabel *Burnout* menunjukkan bahwa karyawan merasakan beban psikologis yang cukup berat, memengaruhi kondisi emosional dan mental karyawan secara menyeluruh. Sementara itu, nilai *mean* pada variabel *Turnover Intention* menunjukkan bahwa karyawan memiliki kecenderungan signifikan untuk meninggalkan pekerjaan, yang mencerminkan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja. Mayoritas responden dalam penelitian ini berada dalam kelompok usia 25 – 44 tahun. Pada fase ini, individu menghadapi tuntutan tinggi dalam membangun karir dan memenuhi ekspektasi profesional. Beban kerja yang terus-menerus, ditambah dengan tekanan untuk mencapai target, menyebabkan akumulasi stres dan kelelahan. Ketika kondisi ini tidak ditangani dengan baik, keinginan untuk mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan pribadi meningkat. Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan, seperti menyediakan akses ke layanan konseling dan menciptakan program pengembangan karir yang menarik, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

H6: Peran *Burnout* yang memediasi pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis keenam dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Job Demand* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Burnout*. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Jamal *et al.*, (2024), yang menunjukkan bahwa *Job Demand* yang tinggi berkontribusi pada peningkatan *Burnout*, yang pada gilirannya meningkatkan *Turnover Intention*. Penelitian Mobina *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa *Burnout* memperburuk hubungan antara *Job Demand* dan *Turnover Intention*, mengingat bahwa stres akibat

Job Demand yang tinggi menyebabkan kelelahan emosional yang meningkatkan niat untuk keluar.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa peran *Burnout* sebagai mediator menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami beban kerja yang tinggi sering kali merasa tertekan dan kewalahan. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas karyawan, karyawan cenderung mengalami kelelahan emosional yang mengurangi motivasi dan keterlibatan. Hal ini menciptakan situasi di mana karyawan merasa tidak dihargai, sehingga meningkatkan niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain. Dengan demikian, *Burnout* memperkuat hubungan antara *Job Demand* dan *Turnover Intention*, menunjukkan bahwa semakin tinggi *Job Demand*, semakin besar kemungkinan karyawan untuk mengalami *Burnout* dan, akhirnya, meninggalkan perusahaan. Mayoritas karyawan dalam penelitian ini memiliki pengalaman kerja antara 1 – 10 Tahun. Karyawan dengan pengalaman lebih sedikit mungkin lebih rentan terhadap stres akibat *Job Demand* yang tinggi, karena mereka belum sepenuhnya mengembangkan keterampilan untuk mengelola tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang telah bekerja lebih lama cenderung memiliki pengalaman yang lebih baik dalam menghadapi tantangan dan lebih mampu mengelola stres. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan pentingnya manajemen beban kerja dan dukungan sosial di tempat kerja untuk mengurangi *Turnover Intention*. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk tetap bertahan.

H7: Peran *Burnout* yang memediasi pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention*

Hipotesis ketujuh dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Burnout*. Hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Mobina *et al.*, (2021), yang menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami pengucilan sosial di tempat kerja cenderung mengalami peningkatan *Burnout*, yang pada gilirannya meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian oleh Harvey *et al.*, (2019) menemukan bahwa *Workplace Ostracism* memicu stres psikologis yang mendalam, yang pada gilirannya menyebabkan *Burnout* dan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, ditemukan bahwa peran *Burnout* sebagai mediator menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diabaikan atau dikucilkan oleh rekan-rekan karyawan mengalami stres emosional yang signifikan. Ketika interaksi sosial di tempat kerja berkurang, karyawan merasa terasing dan tidak mendapatkan dukungan yang diperlukan, yang menyebabkan kelelahan emosional. Kelelahan ini mengurangi motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan niat untuk mencari pekerjaan lain. Mayoritas responden dalam penelitian ini berada dalam kelompok usia 25 – 44 tahun. Karyawan dalam kelompok usia ini berada pada fase kritis dalam pengembangan karir, di mana dukungan sosial dari rekan kerja sangat penting. Pengucilan sosial dapat menghambat proses adaptasi mereka terhadap tuntutan pekerjaan, sehingga memperburuk perasaan terasing dan meningkatkan risiko *Burnout*. Hasil ini menunjukkan bahwa *Workplace Ostracism* tidak hanya berdampak langsung pada *Turnover Intention*, tetapi juga melalui peningkatan *Burnout*. Hasil ini menunjukkan bahwa *Workplace Ostracism* tidak hanya berdampak langsung pada *Turnover Intention*, tetapi juga melalui

peningkatan *Burnout*. Semakin tinggi tingkat pengucilan yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan karyawan untuk mengalami *Burnout*, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Tabel 8. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap *Turnover Intention*

No	Keterangan	β
1	<i>Turnover Intention</i> $\leftarrow$ <i>Workplace Ostracism</i>	0,318
2	<i>Turnover Intention</i> $\leftarrow$ <i>Job Demand</i>	0,269
3	<i>Turnover Intention</i> $\leftarrow$ <i>Burnout</i> $\leftarrow$ <i>Job Demand</i>	0,084
4	<i>Turnover Intention</i> $\leftarrow$ <i>Burnout</i> $\leftarrow$ <i>Workplace Ostracism</i>	0,084

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai tertinggi dengan nilai *estimate* sebesar 0,318. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *Turnover Intention* karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan.

Kemudian pengaruh tertinggi kedua adalah *Job Demand* terhadap *Turnover Intention* dengan nilai *estimate* sebesar 0,269. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Compensation* karyawan penting untuk diperhatikan dikarenakan dapat meningkatkan *Turnover Intention*.

Kemudian pengaruh tertinggi ketiga adalah *Job Demand* dimediasi oleh *Burnout* terhadap *Turnover Intention* dengan nilai *estimate* sebesar 0,084. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peran mediasi *Burnout* adalah *partial mediation* antara pengaruh *Job Demand* terhadap *Turnover Intention* karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, *Burnout* karyawan dapat diperhatikan dengan baik oleh perusahaan.

Sementara itu, pengaruh *Workplace Ostracism* dimediasi oleh *Burnout* terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai *estimate* sebesar yaitu 0,084. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peran mediasi *Burnout* adalah *partial mediation* antara pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan, *Burnout* karyawan dapat diperhatikan dengan baik oleh perusahaan.

5. Simpulan

Berdasarkan analisis penelitian ini, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dari hasil deskriptif dapat disimpulkan antara lain:
 - 1) Karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan merasakan *Job Demand* yang cukup tinggi, termasuk tuntutan untuk bekerja dengan cepat dan menyelesaikan banyak tugas dalam waktu terbatas.
 - 2) Karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan cukup merasakan *Workplace Ostracism* dengan pengalaman diabaikan dalam interaksi sosial.
 - 3) Karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan cukup mengalami *Burnout* termasuk menunjukkan adanya tekanan yang berdampak pada kesejahteraan psikologis
 - 4) Karyawan KCP Bank Mandiri di Jakarta Selatan cukup memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan dalam waktu dekat, mencerminkan ketidakpuasan terhadap kondisi kerja yang ada.
- b. Terdapat pengaruh positif antara *Job Demand* terhadap *Turnover Intention*.

- c. Terdapat pengaruh positif antara *Job Demand* terhadap *Burnout*.
- d. Terdapat pengaruh positif antara *Workplace Ostracism* terhadap *Burnout*.
- e. Terdapat pengaruh positif antara *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention*.
- f. Terdapat pengaruh positif antara *Burnout* terhadap *Turnover Intention*.
- g. Terdapat pengaruh positif antara *Job Demand* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Burnout*. Dengan peran *Burnout* sebagai *partial mediation*.
- h. Terdapat pengaruh positif antara *Workplace Ostracism* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Burnout*. Dengan peran *Burnout* sebagai *partial mediation*.

6. Daftar Pustaka

- Aisyah, N., & Firmansyah, A. (2021). Pengaruh target kinerja terhadap kelelahan emosional pada karyawan perbankan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 112–122.
- Baru, R., & Others. (2014). Impact of Organizational Culture on Employee Retention in Service Sector. *Journal of Business and Management*, 8(3), 150–160.
- Blanas, S., & Oikonomou, R. (2023). COVID-induced economic uncertainty, tasks, and occupational demand. *SSRN Electronic Journal*.
- Chen, N. (2024a). The Impact of Workplace Ostracism on Employee Well-Being During the COVID-19 Pandemic: A Study of Mediation Effects of Remote Work Challenges. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 26, 101174. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trip.2024.101174>
- Chen, X., Qin, C., Fang, C., Wang, C., Zhu, C., Zhuang, F., Zhu, H., & Xiong, H. (2024). Job-SDF: A multi-granularity dataset for job skill demand forecasting and benchmarking. *ArXiv*.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does *Turnover Intention* Matter? Evaluating the Usefulness of *Turnover Intention* Rate as a Predictor of Actual *Turnover* Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263.
- Dash, S., Ranjan, S., Bhardwaj, N., & Rastogi, S. K. (2024). *Workplace ostracism: a qualitative enquiry*. *Personnel Review*, 53(4), 965–982. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2022-0454>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2019). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/apl0000379>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Geurts, S. A. (2021). *New perspectives on job burnout*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 585–593.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Dyrbye, L. N., West, C. P., & Shanafelt, T. D. (2009). Defining *Burnout* as a Dichotomous Variable. *Journal of General Internal Medicine*, 24(3), 440. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11606-008-0876-6>
- Ferris, D. L., Fatimah, S., Yan, M., Liang, L., Lian, H., & Brown, D. J. (2019). Being Sensitive to Positives Has Its Negatives: An Approach/Avoidance Perspective on Reactivity to Ostracism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Gunawan, E., & Thoha, N. (2023). Investigating the Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and *Turnover Intention* at PT Bank XYZ, Indonesia. *Proceedings*

- of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.
- Gyensare, M., Otoo, E., Asare, J.-A., & Twumasi, E. (2015). Antecedents and Consequences of Employee Turnover Intention: Empirical Evidence from Ghana. *Management Science Letters*, 5(5), 781–796.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered
- Harvey, M. G., Meller, M., Kiessling, T., & Dabic, M. (2019). Ostracism in the Workplace. *Organizational Dynamics*.
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Ahmad, G. (2024). How do teleworkers escape burnout? A moderated-mediation model of the job demands and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 45(1), 169–199. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0628>
- Katadata Media Network. (2025, Maret). Retrieved from Databoks: <https://databoks.katadata.co.id/keuangan/statistik/67e4cb8d57367/perbandingan-dividen-bank-bumn-awal-2025>
- Kurniawaty, L., Ramly, M., & Ramlawati. (2021). The impact of workload and work environment on employee performance through job stress as an intervening variable in Indonesian banking. *Management Science Letters*, 11(3), 741–750. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.037>
- Lestari, D., & Prasetyo, B. (2022). Stres kerja akibat target kinerja pada sektor perbankan: Dampaknya terhadap turnover intention. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(1), 34–45.
- Li, J., Liu, Y., & Song, J. (2022). The Relationship Between Gender Self-Stereotyping and Life Satisfaction: The Mediation Role of Relational Self-Esteem and Personal Self-Esteem. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.769459>
- Li, X., Zhang, Q., & Wang, Z. (2021). The multidimensional structure of turnover intention and its relationship with job satisfaction: Evidence from service industry employees. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 456–472. <https://doi.org/10.1002/job.2491>
- Lim, J. Y., Kim, G., & Kim, E. J. (2024). Factors Associated with Turnover Intention Among Hospital Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing*.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mobina, F., Urooj, A., Shaista, J., & Muhammad, F. (2021). Impact of Workplace Ostracism on Turnover Intention: An Empirical Study from Pakistan. *Ammara SATTAR / Journal of Asian Finance*, 8(11), 265–0276. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0265>
- Mobley, W. H. (2020). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mohammad, S. S., & Nazir, N. A. (2023). *Practical Implications of Workplace Ostracism: A Systematic Literature Review*. Springer.
- Mobley, W. H. (2020). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.

- Moloney, W., Boxall, P., Parsons, M., & Cheung, G. (2018). Factors predicting Registered Nurses' intentions to leave their organization and profession: A job demands-resources framework. *Journal of advanced nursing*, 74(4), 864–875. <https://doi.org/10.1111/jan.13497>
- Mon, M. D., Calvin, C., & Yuswardi, Y. (2024). Analysis of Factors Affecting Turnover Intention in BPR Batam City Bank Employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*.
- Park, E., & Shin, M. (2020). A Meta-Analysis of Special Education Teachers' Burnout. *SAGE Open*, 10, 2158244020918297. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244020918297>
- Pieters, W. (2017). Basic Psychological Need Satisfaction and the Impact on Turnover Intention Across Industries, Windhoek. *Journal for Studies in Humanities and Social Studies*, 6(1), 42–45.
- Pignata, S., Boyd, C. M., Winefield, A. H., & Provis, C. (2020). Awareness of stress-reduction interventions and their perceived effectiveness. *International Journal of Stress Management*, 27(3), 235–247.
- Pulungan, L. M. F., & Tiarapuspa, T. (2024). The Effect of Work-Life Balance and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*.
- Roberts, L. M., & Creary, S. J. (2021). Navigating social exclusion at work: A review and research agenda for workplace ostracism. *Organizational Psychology Review*, 11(2), 123–149.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2019). Invisible at work: An examination of workplace ostracism. *Human Relations*, 72(2), 237–263. <https://doi.org/10.1177/0018726718791991>
- Rony, Z. (2017). *The Causes Factors of Employee Turnover Intention*. <https://repository.ubharajaya.ac.id/3360/2/The%20Causes%20Factors%20of%20Employee%20Turnover%20Intention.pdf>
- Russell, J. (2023). Workplace dynamics and employee engagement: A case study on organizational effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 105–120.
- Sadia, M., Rasool, K., & Ali, D. (2024). Exploring the Mediating Role of Mindfulness in Mitigating Workplace Ostracism's Effect on Turnover Intention: Evidence from the Banking Sector in Pakistan. *Sustainable Trends and Business Research*.
- Sazili, S., Ju'im, J., Indarti, S., & Efendi, R. (2022). Turnover Intention Influenced by Work Environment and Job Satisfaction. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(6).
- Scanlan, J., & Still, M. (2019). Relationships Between Burnout, Turnover Intention, Job Satisfaction, Job Demands and Job Resources for Mental Health Personnel in an Australian Mental Health Service. *BMC Health Services Research*, 19.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons. www.wileypluslearningspace.com
- Shirom, A. (2019). Burnout and stress: A review of the literature and empirical evidence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 189–204. <https://doi.org/10.1037/ocp0000140>

- Sija, A. (2021). *The Influence of Job Satisfaction and Its Effect on Employee Turnover Intention in Financial Service Industry of Malaysia*. Retrieved
- Singh, S., Subramani, A., David, R., & Jan, N. (2024). Workplace Ostracism Influencing Turnover Intentions: Moderating Roles of Perceptions of Organizational Virtuousness and Authentic Leadership. *Acta Psychological*.
- Smith, J. A., & Guillotin, B. (2022). Navigating job demands in the digital era: Organizational challenges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/apl0000902>
- Sonnentag, S. (2018). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a scale to assess recovery experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 309–323.
- Tadi, M., Pahlevan Sharif, S., Ahmad, M. S., & Mostafa, A. M. S. (2021). Examining the effects of job demands on work-related stress in the service sector: A multidimensional approach. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 61–79. <https://doi.org/10.1002/job.2489>
- Ting, H. S. Y. (2014). *Relationship Between Human Resource Practices and Employee Turnover Intention in the Financial Service Industry within the Capital Cities of Borneo Region: Work Opportunities as a Moderator*.
- Tsvetkova, A., Grabner, S., & Vermeulen, W. N. (2020). Labour demand weakening during the COVID-19 pandemic in US cities. *OECD Journal*. <https://doi.org/10.1787/700d91ba-en>
- Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2019). When Does Ostracism Lead to Turnover Intention? The Moderated Mediation Model of Job Stress and Job Autonomy. *IIMB Management Review*.
- Wahana, D., Setiadi, M. I., & Mulyantini, N. W. (2024). Analysis of the Effect of Workload, Role Conflict, and Work Stress on Turnover Intention Through Burnout as a Mediating Variable. *Journal of Economics and Business Letters*, 11(1), 1–9.
- Wang, L., Lu, L., Wu, W., & Luo, Z. (2023). Workplace ostracism and employee wellbeing: A conservation of resource perspective. *Frontiers in Public Health*, 10, 1075682. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1075682>
- Yi, H., Wei, S., Song, J., Xiao, M., Wang, L., & Zhao, Q. (2023). Latent class analysis of healthcare workers' perceptions of workers' job demands in mobile cabin hospitals in China. *Preventive Medicine*. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2023.107678>