

## **Pengaruh *Work Stress* dan *Workplace Bullying* yang Dimediasi *Job Burnout* Terhadap *Turnover Intention***

### ***The Effect of Work Stress and Workplace Bullying Mediated by Job Burnout on Turnover Intention***

**Wilhelmus Alfred Haria<sup>1)</sup>, Justine Tanuwijaya<sup>2)\*</sup>, Mohamad Zeyrofi<sup>3)</sup>, Norzanah Mat Nor<sup>4)</sup>**

<sup>1-3)</sup>Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Trisakti, Indonesia

<sup>4)</sup> Arshad Ayub Graduate Business School (AAGBS), Universiti Teknologi MARA, Malaysia.

Diajukan 06 Oktober 2025 / Disetujui 27 Januari 2026

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work stress* dan *workplace bullying* dengan *turnover intention* dengan *job burnout* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bank Central Asia Tbk di wilayah Jakarta. Penelitian menggunakan metode kuantitatif melalui survei dengan penyebaran kuesioner kepada 340 karyawan, sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work stress* tidak berpengaruh positif terhadap *turnover intention* maupun *job burnout*, sementara *workplace bullying* berpengaruh positif terhadap keduanya. Selain itu, *job burnout* terbukti berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, tidak memediasi hubungan stres kerja dan niat berpindah, tetapi berperan sebagai mediator parsial pada hubungan *workplace bullying* dan *turnover intention*. Secara manajerial, hasil penelitian menekankan pentingnya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dengan mengelola beban kerja sesuai kapasitas karyawan, menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi, serta memperkuat dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja.

**Kata Kunci:** stres kerja, perundungan di tempat kerja, kelelahan kerja, niat berpindah.

#### **Abstract**

*This study aims to analyze the influence of job stress and workplace bullying on turnover intention, with job burnout as a mediating variable, among employees of PT Bank Central Asia Tbk in the Jakarta area. The research employed a quantitative method through a survey by distributing questionnaires to 340 employees, while hypothesis testing was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) method. The findings indicate that job stress has no positive effect on turnover intention or job burnout, whereas workplace bullying has a positive effect on both. Furthermore, job burnout was found to have a positive effect on turnover intention. It does not mediate the relationship between job stress and turnover intention but serves as a partial mediator in the relationship between workplace bullying and turnover intention. From a managerial perspective, the results highlight the importance of creating a healthy work environment by managing workloads in line with employees' capacity, providing training to enhance competencies, and strengthening social support from supervisors and colleagues.*

**Keywords:** work stress, workplace bullying, job burnout, turnover intention.

---

\*Korespondensi Penulis:  
E-mail: [justine@trisakti.ac.id](mailto:justine@trisakti.ac.id)

## Pendahuluan

Saat ini, perkembangan teknologi berlangsung dengan sangat cepat, yang ditandai oleh terjadinya revolusi industri secara berkesinambungan dan memberikan dampak signifikan terhadap kehidupan manusia. Perubahan yang tengah dihadapi adalah penerapan Revolusi Industri 4.0 yang masih berada pada tahap adaptasi di berbagai sektor, sekaligus diiringi oleh mulai berkembangnya wacana transisi menuju Revolusi Industri 5.0 (Siagian, 2023). Revolusi Industri 4.0 berorientasi pada otomatisasi dan produksi massal melalui pemanfaatan mesin, robot, serta sistem digital, sedangkan Revolusi Industri 5.0 menempatkan kembali manusia sebagai pusat dalam proses produksi, dengan menekankan kolaborasi antara kecerdasan manusia dan teknologi modern (Taj & Jhanjhi, 2022). Revolusi Industri 5.0 mengintegrasikan kreativitas dan kecerdasan manusia dengan teknologi digital, cerdas, dan mutakhir, sehingga memungkinkan terciptanya produk yang lebih terpersonalisasi melalui dukungan otomasi, analisis *big data*, teknologi robotika, kecerdasan buatan (AI), hingga *internet of things* (IoT) (Humayun & Arabia, 2021).

Revolusi industri memiliki dampak bagi banyak perusahaan berbagai industri di dunia, salah satunya adalah sektor perbankan. Sebagai salah satu industri yang paling aktif dan besar, perbankan harus mampu memanfaatkan kondisi revolusi industri dengan menciptakan sistem yang terintegrasi guna menyediakan solusi yang memfasilitasi proses perbankan dengan berbagai layanan dan produk baru, pengembangan model bisnis yang inovatif, serta peningkatan fokus pada upaya pencegahan gagal bayar (Mehdiabadi et al., 2022). Penggunaan teknologi yang semakin canggih, terutama dengan dukungan fitur-fitur berbasis kecerdasan buatan *artificial intelligence* (AI) memberikan kemudahan dalam penggunaan, membentuk sikap positif, serta meningkatkan pengalaman pengguna bagi konsumen jasa perbankan (Omoge et al., 2022).

Kemajuan teknologi yang memicu revolusi industri menghadirkan tantangan bagi sektor perbankan, khususnya dalam menjalani masa transisi yang menuntut penyesuaian menyeluruh di setiap lini perusahaan. Tantangan tersebut muncul antara lain dari kemungkinan berkurangnya peran manusia akibat otomatisasi, yang berpotensi menekan ketersediaan lapangan kerja di bidang administratif maupun pekerjaan rutin lainnya (Sudiantini et al., 2023). Selain itu, terjadi pula pergeseran kebutuhan kompetensi tenaga kerja yang dituntut untuk mampu menguasai teknologi, beradaptasi dengan perubahan, serta mengembangkan keterampilan baru yang relevan (Ayyasy & Maelani, 2024).

Perkembangan revolusi industri mendorong sektor perbankan untuk memperkuat sekaligus mempertahankan kompetensi karyawan dalam menguasai teknologi digital, baik yang bersifat teknis seperti pemrograman, analisis data, dan pengoperasian sistem otomasi, maupun keterampilan berbasis manusia, seperti kreativitas, kolaborasi, dan kemampuan pemecahan masalah (Dermawan et al., 2025). Dinamika tersebut turut memengaruhi struktur ketenagakerjaan dengan menimbulkan tekanan bagi para pekerja yang dituntut beradaptasi terhadap munculnya jenis pekerjaan dan tugas baru (Szabó-Szentgróti et al., 2021). Keberadaan teknologi yang mampu menggantikan sekaligus mendukung aktivitas manusia menjadi peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan perbankan. Oleh karena itu, pemenuhan kompetensi karyawan agar mampu beradaptasi dengan inovasi teknologi serta menghadapi beban kerja merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, guna menekan tingkat *turnover intention* di tengah arus revolusi industri saat ini (Tomer & Sharma, 2022).

*Turnover intention* merupakan konsekuensi akhir dari berbagai bentuk perilaku yang muncul akibat ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, khususnya ketika karyawan tidak merasa menyukai pekerjaannya (Tampubolon & Sagala, 2020). Fenomena ini perlu memperoleh perhatian serius mengingat dampaknya yang substansial terhadap kinerja perusahaan serta potensi penurunan produktivitas (Hussain & Xian, 2019). Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk

meminimalisasi tingkat *turnover intention* guna mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, mengingat peran mereka sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Jing & Yan, 2022). Upaya tersebut perlu diarahkan pada faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, salah satunya adalah *work stress*. Penelitian Unguren et al. (2024) menunjukkan bahwa pengelolaan *work stress* dapat menekan kelelahan kerja sekaligus mengurangi *turnover intention*. Kondisi *work stress* berpengaruh terhadap penurunan kinerja, menurunkan produktivitas, serta berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu (Salama et al., 2022). Ketidakseimbangan ini berpotensi menimbulkan kejenuhan jangka panjang yang berdampak pada kondisi emosional, pola pikir, hingga kesehatan individu secara menyeluruh (Nurimansjah et al., 2023).

*Turnover intention* dapat menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan berbakat dan menurunnya efisiensi kerja, yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti ketidakpuasan kerja, konflik pekerjaan-keluarga, insentif yang rendah, kondisi kerja yang buruk, dan *workplace bullying* (Najam et al., 2018). *Workplace bullying* dapat dianggap sebagai salah satu alasan utama di balik tingginya tingkat *turnover intention* tenaga kerja (Muharraq et al., 2022). *Workplace bullying* dianggap sebagai tindakan tidak etis karena memberikan kontribusi terhadap munculnya perasaan negatif pada korban, berdampak langsung pada kesehatan fisik dan psikologis, serta bertindak sebagai tuntutan interaksi sosial di tempat kerja yang menghabiskan sumber daya korban dan memberi lebih banyak penderitaan dan kelelahan (Ribeiro et al., 2023). Karyawan yang menjadi sasaran *workplace bullying* lebih mungkin mengalami *job burnout* yang pada akhirnya mengarah pada tingginya tingkat *turnover intention* (Asghar & Zulfiqar, 2025).

*Job burnout* dapat dipahami sebagai kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, serta menurunnya rasa pencapaian pribadi yang berdampak pada perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaannya (Liu et al., 2022). Faktor utama yang memicu kondisi ini adalah ketidakmampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja secara efektif dan tenang. Prosesnya biasanya berawal dari *work stress* yang berkembang secara bertahap, menguras energi, hingga pada akhirnya menimbulkan *job burnout* (Wang & Wang, 2021). Aman-Ullah et al. (2023) menegaskan bahwa karyawan yang mengalami *job burnout* cenderung merasa lelah, tidak puas, dan tidak bahagia dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Üngüren et al. (2024) menemukan intensitas *job burnout* sejalan dengan meningkatnya *work stress*, yang kemudian berkontribusi pada tingginya *turnover intention* serta memunculkan dampak negatif, baik bagi individu maupun organisasi. Dampak tersebut pada mulanya berwujud gangguan psikologis, namun apabila berlangsung secara terus-menerus dapat bereskalasi menjadi gangguan kesehatan fisik maupun biologis serta memengaruhi perilaku kerja (Edu-valsania et al., 2022).

Penelitian ini mengamati *turnover intention* pada karyawan BCA di Jakarta. BCA diketahui memiliki jumlah nasabah sebanyak 33,1 Juta pada tahun 2024 yang mengalami kenaikan sebesar 7,6% dari tahun sebelumnya. Selain itu, BCA memiliki pencapaian kinerja yang sangat baik dengan pertumbuhan kredit yang meningkat setiap tahunnya, serta inovasi yang terintegrasi dengan menerapkan pelayanan berbasis digital seperti sistem pembayaran melalui aplikasi mobile, pemanfaatan mesin, dan sistem otomatis dalam memproses transaksi keuangan (BCA, 2024). Jumlah nasabah yang dimiliki BCA termasuk pada peringkat dengan jumlah terbanyak bank swasta di Indonesia (Putri, 2024). BCA memiliki reputasi yang sangat baik dibuktikan dengan berbagai penghargaan, termasuk peringkat pertama di dunia dalam kategori bank sebagai *World's Most Trustworthy Company* atau perusahaan paling dapat dipercaya di dunia (BCA, 2024).

Besarnya jumlah nasabah yang dimiliki BCA berdampak pada meningkatnya potensi beban kerja karyawan, khususnya dalam hal tanggung jawab terhadap transaksi keuangan dan

stabilitas kualitas pelayanan. Kemudian adanya tuntutan penyesuaian terhadap integrasi teknologi yang mendorong perlunya peningkatan kompetensi karyawan. Dimana BCA telah mengadopsi berbagai kemajuan teknologi terkini dalam upaya meningkatkan kualitas layanan perbankan kepada nasabah (Nursaid, 2023). Penerapan teknologi ini memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan kemudahan layanan, namun juga menghadirkan tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait beban kerja karyawan yang dipengaruhi oleh dinamika perubahan dan perkembangan yang terus berlangsung. Perusahaan BCA perlu mengupayakan dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dengan menurunkan tingkat *turnover intention* yang sebelumnya telah tercatat sebesar 3,4% pada tahun 2024 sebagai indikator keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan (BCA, 2024).

Penelitian ini berbeda dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Üngüren et al. (2024) pada karyawan yang bekerja di hotel bintang lima. Modifikasi melalui penambahan variabel penelitian serta perbedaan objek yang difokuskan pada karyawan BCA di wilayah Jakarta berpotensi menghasilkan temuan dan kesimpulan yang berbeda dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini berjudul “Pengaruh *Work Stress* dan *Workplace Bullying* yang Dimediasi *Job Burnout* terhadap *Turnover Intention*.”

## Metode Penelitian

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode *hypothesis testing* untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Tujuan utama penelitian adalah menganalisis pengaruh setiap variabel pada karyawan BCA di wilayah Jakarta. Data dalam penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* dengan unit analisis pada tingkat individu. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan *noncontrived setting*, yakni pengumpulan data dilakukan langsung pada lingkungan kerja nyata, sehingga hasil yang diperoleh diharapkan dapat mencerminkan kondisi dan perilaku alami sesuai konteks organisasi yang diteliti.

### Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini menggunakan empat variabel yang terdiri dari dua variabel bebas (*independent variable*) yaitu *work stress* dan *workplace bullying*, satu variabel antara (*intervening variable*) yaitu *job burnout*, dan satu variabel terikat (*dependent variable*) yaitu *turnover intention*. Semua variabel berskala interval dan diukur dengan menggunakan skala Likert 5 poin, dari 1 sampai dengan 5.

Instrumen penelitian dalam studi ini disusun berdasarkan adaptasi dari berbagai penelitian terdahulu. Variabel *work stress* diukur menggunakan tujuh item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian Sari et al. (2021). Untuk variabel *workplace bullying*, instrumen terdiri atas sembilan item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian Duong et al. (2025). Selanjutnya, variabel *job burnout* diukur dengan delapan item pernyataan yang mengacu pada penelitian Lu & Ma (2024). Adapun variabel *turnover intention* menggunakan delapan belas item pernyataan yang diadaptasi dari penelitian Saeed (2020).

## Hasil Dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner. Sampel penelitian berjumlah 340 karyawan BCA di Jakarta, dengan Data dikumpulkan secara daring dengan memanfaatkan *google form*. Karakteristik responden pada penelitian ini diketahui berdasarkan jender, umur, lama bekerja, status pekerjaan, dan pendidikan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dari 340 responden, mayoritas karyawan dalam penelitian ini adalah perempuan (51,8%), dengan dominasi usia pada rentang >20–30 tahun (50%) yang umumnya merupakan *fresh graduate* dengan produktivitas dan motivasi tinggi. Dari sisi lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja >1–5 tahun (37,6%), menunjukkan bahwa mereka mulai terbiasa dengan budaya perusahaan serta termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi. Ditinjau dari status pekerjaan, lebih dari separuh responden berstatus karyawan tetap (57,1%), yang banyak menempati posisi strategis maupun operasional penting di perusahaan. Sementara itu, dari segi pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan sarjana (S1) sebesar 61,8%, yang mencerminkan kebutuhan perusahaan terhadap karyawan dengan kompetensi akademis yang lebih matang. Secara keseluruhan, karakteristik ini menggambarkan bahwa perusahaan cenderung merekrut karyawan muda, berpendidikan tinggi, dengan status kerja yang relatif stabil, serta didominasi oleh perempuan yang dinilai memiliki keunggulan dalam ketelitian, responsivitas, dan kemampuan multitasking sesuai dengan tuntutan bidang pekerjaan perbankan.

### Uji Validitas

Uji validitas pada sampel sebanyak 340 responden dilakukan dengan membandingkan nilai factor loading  $\geq 0,35$ . Item pernyataan yang memenuhi kriteria tersebut dinyatakan valid (Hair Jr *et al.*, 2019).

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Indikator	<i>Work Stress</i>	<i>Workplace Bullying</i>	<i>Job burnout</i>	<i>Turnover Intention</i>
WS1	0,594			
WS2	0,591			
WS3	0,587			
WS4	0,535			
WS5	0,696			
WS6	0,663			
WS7	0,675			
WB1		0,711		
WB2		0,590		
WB3		0,804		
WB4		0,735		
WB5		0,770		
WB6		0,749		
WB7		0,769		
WB8		0,761		
WB9		0,690		
JB1			0,715	

---

JB2	0,597
JB3	0,596
JB4	0,728
JB5	0,735
JB6	0,772
JB7	0,805
JB8	0,697
TI1	0,741
TI2	0,653
TI3	0,736
TI4	0,730
TI5	0,699
TI6	0,545
TI7	0,673
TI8	0,716
TI9	0,552
TI10	0,748
TI11	0,754
TI12	0,759
TI13	0,744
TI14	0,513
TI15	0,701
TI16	0,768
TI17	0,726
TI18	0,741

---

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS versi 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji validitas terhadap semua variabel menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai  $> 0,35$ . Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

### **Uji Reliabilitas**

Dalam uji reliabilitas, penilaian didasarkan pada nilai *Coefficient Cronbach's Alpha* dari setiap variabel yang diteliti, di mana item pernyataan dinyatakan reliabel apabila memperoleh nilai  $\geq 0,60$ .

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Jumlah Item Pernyataan	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	<i>Work stress</i>	7	0,731	Reliabel
2.	<i>Workplace bullying</i>	9	0,892	Reliabel
3.	<i>Job burnout</i>	8	0,858	Reliabel
4.	<i>Turnover intention</i>	18	0,938	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS versi 25 (2025)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan bersifat reliabel dan layak digunakan dalam pengujian lebih lanjut.

### Uji Kesesuaian Model

**Tabel 3. Hasil Uji Goodness of Fit Models**

Jenis Pengukuran	Pengukuran	Cut-off Value	Nilai	Kesimpulan
<i>Absolut fit Measure</i>	<i>p-value</i>	≥ 0,05	0,000	<i>Poor Fit</i>
	RMSEA	≤ 0,08	0,072	<i>Good Fit</i>
	GFI	≥ 0,90	0,734	<i>Poor Fit</i>
	NFI	≥ 0,90	0,770	<i>Poor Fit</i>
<i>Incremental fit Measure</i>	RFI	≥ 0,90	0,756	<i>Poor Fit</i>
	IFI	≥ 0,90	0,840	<i>Poor Fit</i>
	TLI	≥ 0,90	0,830	<i>Poor Fit</i>
	CFI	≥ 0,90	0,839	<i>Poor Fit</i>
<i>Parsimonious fit Measure</i>	AGFI	≤ GFI (0,734)	0,704	<i>Good Fit</i>
	CMIN/DF	Batas Bawah = 1 Batas Atas = 5	2,743	<i>Good Fit</i>

Sumber: Hasil Pengolahan Data AMOS versi 26 (2025)

Tabel 3. menunjukkan hasil *good fit* pada 3 pengukuran yaitu RMSEA, AGFI, dan CMIN/DF. Sedangkan pada 7 pengukuran yaitu *p-value*, GFI, NFI, RFI, IFI, TLI, dan CFI menunjukkan *poor fit*. Suatu model penelitian dianggap layak digunakan apabila memenuhi salah satu kriteria pengukuran *goodness fit* (Hair et al., 2019).

### Hasil Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis hubungan antarvariabel, dengan ketentuan bahwa *p-value* ≤ 0,05 memberikan bukti adanya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang dianalisis.

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Estimate (<math>\beta</math>)</b>	<b>p-value</b>	<b>Kesimpulan</b>
<i>Work stress</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .	0,112	0,427	Tidak didukung
<i>Work stress</i> berpengaruh positif terhadap <i>job burnout</i> .	0,514	0,213	Tidak didukung
<i>Workplace bullying</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .	0,727	0,0035	Didukung
<i>Workplace bullying</i> berpengaruh positif terhadap <i>job burnout</i> .	0.762	0,0025	Didukung
<i>Job burnout</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .	0.260	0,000	Didukung
<i>Work stress</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi <i>job burnout</i>	0.13364	0,217	Tidak didukung
<i>Workplace bullying</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi <i>job burnout</i>	0.19812	0,01	Didukung

Sumber : Hasil Pengolahan Data AMOS versi 26 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh temuan bahwa *work stress* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* maupun *job burnout*, serta tidak terbukti memengaruhi *turnover intention* melalui mediasi *job burnout*. Sebaliknya, *workplace bullying* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* maupun *job burnout*. Selain itu, *job burnout* juga berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kejenuhan kerja, semakin besar kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hasil analisis mediasi mengindikasikan bahwa *job burnout* memediasi secara parsial pengaruh *workplace bullying* terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti *workplace bullying* tidak hanya berdampak langsung pada meningkatnya *turnover intention*, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *job burnout*. Dengan demikian, faktor utama yang memengaruhi *turnover intention* dalam penelitian ini adalah *workplace bullying* dan *job burnout*, sedangkan *work stress* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel tersebut.

## **Pembahasan**

### **Hipotesis 1**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa *work stress* tidak berpengaruh positif terhadap *turnover intention* atau kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Meskipun sebagian besar karyawan berusia 20–30 tahun mengalami tingkat *work stress* yang cukup tinggi akibat tuntutan penyesuaian diri di awal karier, tanggung jawab pekerjaan yang dirasa belum sebanding dengan kemampuan, serta tekanan untuk mencapai target, kondisi tersebut tidak serta-merta membuat mereka cenderung berniat meninggalkan perusahaan.

Hal ini disebabkan oleh motivasi yang kuat sebagai *fresh graduate* yang ingin terus belajar, berkembang, dan membuktikan kapasitas kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu, seperti Maharani & Tamara (2024) dan Suswati (2020), yang menunjukkan bahwa *work stress* tidak mempengaruhi *turnover intention* responden.

## Hipotesis 2

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *work stress* tidak berpengaruh positif terhadap *job burnout*. Berdasarkan analisis deskriptif, variabel *job burnout* memiliki nilai yang tinggi mengindikasikan adanya rasa lelah setelah seharian bekerja, namun hal tersebut tidak terbukti dipengaruhi langsung oleh *work stress*. Temuan ini menekankan peran faktor individu seperti kepribadian, kemampuan mengelola stres, daya tahan emosional, serta kondisi psikologis dalam meredam dampak tekanan kerja sehingga mencegah terjadinya burnout. Selain itu, kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih memengaruhi *job burnout*, seperti jenis stres lain, dukungan lingkungan kerja, motivasi tinggi, maupun efektivitas dalam mengendalikan stres. Temuan ini konsisten dengan penelitian Husna et al. (2024) yang mengungkapkan bahwa *work stress* tidak memengaruhi *job burnout*, namun sleep disturbance berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan keduanya, serta penelitian Afiansyah & Adi (2024) yang menunjukkan bahwa *work stress* tidak secara langsung menyebabkan kelelahan emosional, fisik, maupun mental pada karyawan.

## Hipotesis 3

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *workplace bullying* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Tingginya tingkat *bullying* berdampak negatif pada kondisi psikologis maupun fisik karyawan, seperti penurunan kepercayaan diri, motivasi, dan kinerja, sekaligus meningkatkan niat untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini semakin relevan karena mayoritas responden adalah perempuan yang cenderung memiliki sensitivitas emosional lebih tinggi terhadap tekanan interpersonal, sehingga perlakuan negatif di tempat kerja memperkuat dampak psikologis dan mendorong keinginan untuk keluar. Hasil penelitian ini konsisten dengan studi Hassan et al. (2022) yang menegaskan bahwa semakin tinggi intensitas *bullying* di lingkungan kerja, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk memiliki *turnover intention*, karena intimidasi, pelecehan verbal, atau pengucilan yang berulang mampu menciptakan ketidaknyamanan dan tekanan psikologis yang membuat karyawan mencari lingkungan kerja yang lebih aman dan mendukung.

## Hipotesis 4

Hasil uji hipotesis keempat mengindikasikan bahwa *workplace bullying* memiliki pengaruh positif terhadap *job burnout* dimana makin tinggi intensitas *workplace bullying*, semakin besar pula kemungkinan karyawan mengalami kelelahan emosional di lingkungan kerja. Mayoritas responden yang berstatus karyawan tetap juga lebih rentan merasakan dampak akumulatif dari *workplace bullying* karena intensitas interaksi yang terus-menerus dalam jangka panjang, sehingga meningkatkan potensi stres dan kelelahan psikologis. Penelitian Ullah & Ribeiro (2024) turut mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa *workplace bullying* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *job burnout*, serta penelitian Ribeiro et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *workplace bullying* memicu emosi negatif, mengganggu kesehatan fisik maupun mental, dan memicu *job burnout* yang ditandai dengan menurunnya motivasi serta kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja organisasi.

## Hipotesis 5

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa *job burnout* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini konsisten dengan karakteristik responden yang sebagian besar berusia >20–30 tahun serta memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1) yaitu kelompok karyawan pada fase awal karier yang memiliki ambisi tinggi terhadap lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri. Ketika mengalami *job burnout*, karyawan cenderung lebih rentan terhadap tekanan psikologis dan lebih terdorong untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang dinilai lebih mendukung kesehatan mental maupun emosional. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian Bai et al. (2023) yang mengungkapkan bahwa *job burnout* berdampak signifikan pada peningkatan *turnover intention* karena menurunkan semangat, partisipasi, serta kepuasan kerja, yang pada akhirnya melemahkan loyalitas terhadap organisasi. Hal serupa juga ditegaskan oleh Puspitasari et al. (2024) bahwa tingginya beban tugas dan tekanan kerja yang memicu *job burnout* mendorong karyawan untuk memiliki keinginan meninggalkan pekerjaannya.

## Hipotesis 6

Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan *work stress* tidak berpengaruh secara positif terhadap *turnover intention*, bahkan dengan adanya mediasi *job burnout*. *Work stress* yang dialami responden tidak secara langsung mendorong niat untuk meninggalkan perusahaan, meskipun terdapat faktor *job burnout* sebagai variabel perantara. Kondisi ini dapat dikaitkan dengan karakteristik responden yang mayoritas memiliki masa kerja >1–5 tahun, di mana karyawan pada rentang tersebut umumnya lebih mampu beradaptasi terhadap tekanan kerja serta mengembangkan strategi pengelolaan stres yang efektif, sehingga tetap bertahan dalam pekerjaannya. Temuan ini konsisten dengan penelitian Hokianto et al. (2023) yang menyatakan bahwa *job burnout* tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *work stress* dan *turnover intention*. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya, misalnya Salama et al. (2022) yang menemukan bahwa *job burnout* berperan signifikan sebagai mediator, di mana tekanan kerja yang berkepanjangan dapat memicu kelelahan emosional yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi.

## Hipotesis 7

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *workplace bullying* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dengan *job burnout* berperan sebagai mediator parsial. Artinya, meskipun *job burnout* memperkuat hubungan antara *workplace bullying* dan *turnover intention*, dampak langsung *workplace bullying* terhadap *turnover intention* masih terbukti signifikan. Hal ini sejalan dengan karakteristik sebagian besar responden yang berusia antara >20–30 tahun, yaitu kelompok usia produktif awal yang masih berada pada tahap penyesuaian terhadap dinamika kerja dan cenderung lebih sensitif terhadap tekanan psikologis. *Workplace bullying* yang menimbulkan kelelahan emosional dan *job burnout* mendorong karyawan mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan demi lingkungan kerja yang lebih sehat. Hasil ini sejalan dengan Ren & Kim (2023) yang menegaskan bahwa *workplace bullying* menurunkan kepercayaan diri, memicu *job burnout*, dan meningkatkan keinginan untuk mengundurkan diri.,

## Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan dari 7 hipotesis yang diajukan terdapat 3 hipotesis yang tidak didukung. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan yang berusia >20-30 tahun, berpendidikan S1, karyawan tetap dengan rentang lama bekerja >1-5 tahun. *Job burnout* tidak memediasi pengaruh *work stress* terhadap

*turnover intention*, namun terbukti berperan memediasi parsial pengaruh *workplace bullying* terhadap *turnover intention*. Lebih rinci, simpulan pada penelitian ini sebagai berikut :

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, dapat diketahui bahwa karyawan merasakan *work stress* akibat tingginya tuntutan pekerjaan dan besarnya tanggung jawab yang harus dipenuhi. Selain itu, karyawan juga masih menghadapi tindakan *workplace bullying* berupa perlakuan yang tidak menyenangkan, yang perlu menjadi perhatian serius karena berpotensi menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Di sisi lain, karyawan juga mengalami *job burnout* dalam menjalankan pekerjaannya, ditandai dengan rasa lelah, letih, dan kehabisan energi setelah menyelesaikan aktivitas kerja. Kondisi tersebut turut berhubungan dengan tingginya *turnover intention*, yaitu adanya keinginan kuat dari karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Uji hipotesis menunjukkan bahwa *work stress* tidak berpengaruh positif terhadap *turnover intention* maupun *job burnout*. Sebaliknya, *workplace bullying* terbukti berpengaruh positif terhadap keduanya, sementara *job burnout* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Lebih lanjut, *job burnout* tidak memediasi hubungan *work stress* dan *turnover intention*, namun berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan *workplace bullying* dengan *turnover intention*.

#### Daftar Pustaka

- Afiansyah, M. R., & Adi, A. N. (2024). PENGARUH BEBAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP BURNOUT PADA SAAT COVID-19. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(2), 543–552. <https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.2.20>
- Aman-Ullah, A., Ali, A., Ariza-Montes, A., Mehmood, W., & Saraih, U. N. (2023). Nexus of workplace incivility, workplace violence and turnover intentions: a mediation study through job burnout. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0299>
- Asghar, S., & Zulfiqar, N. (2025). Workplace bullying and turnover intention among industrial employees: job burnout as a mediator. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5144>
- Ayyasy, A. N., & Maelani, S. (2024). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital: Sebuah Literatur Review. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 01, 53–59.
- Bai, Y., Zhou, J., & He, W. (2023). How Employee Job Burnout, Work Engagement, and Turnover Intention Relate to Career Plateau during the Epidemic. *Social Sciences*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/socsci12070394>
- BCA. (2024). *Laporan BCA tahun 2024*.
- Dermawan, A., Wening, N., Vemberi, Y., & Ika Fitriastuti, L. (2025). A Systematic Literature Review of Digital Skills and Human Resource Readiness for the Industrial Revolution Era 4.0 and 5.0. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 10(1), 245–259.
- Duong, N. T. H., Vu, G. T. H., & Hoang, C. L. (2025). How and when workplace bullying detriments job performance: roles of affect-based trust and moral disengagement. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2024-0382>
- Edu-valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 3). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>

- Hassan, F. S. U., Ikramullah, M., & Iqbal, M. Z. (2022). Workplace bullying and turnover intentions of nurses: the multi-theoretic perspective of underlying mechanisms in higher-order moderated-serial-mediation model. *Journal of Health Organization and Management*, 36(2), 197–215. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2020-0479>
- Hokianto, H. F., Ginting, S., & Sandra Endang Suci, O. (2023). The Effects of Work Stress Towards Turnover Intention Mediated by Burnout (Study on Employees Working in PT Mitra Jaya Raya Borneo Pontianak). *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 17(2), 266–278.
- Humayun, M., & Arabia, S. (2021). Industrial Revolution 5.0 and the Role of Cutting Edge Technologies. *IJACSA International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 12(12), 2021. [www.ijacsa.thesai.org](http://www.ijacsa.thesai.org)
- Husna, R., Stevany, Zaitul, & Mulatsih, L. S. (2024). ANALISIS PENGARUH JOB STRESS TERHADAP JOB BURNOUT: SLEEP DISTURBANCE SEBAGAI VARIABLE MEDIASI. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 4, 84–98.
- Hussain, S., & Xian, S. H. (2019). Factors Affecting Employees' Turnover Intention in Construction Companies in Klang, Selangor. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i22.5047>
- Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the Effect of Employees' Perceived Organizational Support, Psychological Ownership, and Turnover Intention: A Case of China's Employee. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph19106016>
- Liu, H., Du, Y., & Zhou, H. (2022). The Impact of Job Burnout on Employees' Safety Behavior Against the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.618877>
- Lu, Y., & Ma, L. (2024). How coaching project manager influence construction project team members' job burnout: a conservation of resources perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2024-0645>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work- life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Mehdiabadi, A., Shahabi, V., Shamsinejad, S., Amiri, M., Spulbar, C., & Birau, R. (2022). Investigating Industry 5.0 and Its Impact on the Banking Industry: Requirements, Approaches and Communications. *Applied Sciences (Switzerland)*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/app12105126>
- Muharraq, E. H. Al, Baker, O. G., & Alallah, S. M. (2022). The Prevalence and The Relationship of Workplace Bullying and Nurses Turnover Intentions: A Cross Sectional Study. *SAGE Open Nursing*, 8. <https://doi.org/10.1177/23779608221074655>
- Najam, U., Ishaque, S., Shoukat, S., Hayat Awan, M., & Ansari, N. (2018). Interactive effect of CCM between the relationship of workplace bullying, burnout, and turnover intentions. *Cogent Business and Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1422233>

- Nurimansjah, R. A., Ni Luh Kardini, Mulyadi, Syech Idrus, & Abdurohim. (2023). The Role of Work Stress and Working Environment on Employee Turnover Intention in Mining Company. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(2), 339–343. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i2.1036>
- Nursaid, F. A. (2023). *BCA Hadirkan Layanan Perbankan Terdepan Bagi Nasabah*. <https://www.komite.id/2023/01/27/bca-hadirkan-layanan-perbankan-terdepan-bagi-nasabah/>
- Omoge, A. P., Gala, P., & Horky, A. (2022). Disruptive technology and AI in the banking industry of an emerging market. *International Journal of Bank Marketing*, 40(6), 1217–1247. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2021-0403>
- Puspitasari, E. D., Riyadi, S., & Halik, A. (2024). The Effects of Workload and Compensation on Turnover Intention With Burnout as An Intervening Variable Among Millennial Employees of PT. KGM. *International Journal Of Economics*, 3(1), 2961–712. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.516>
- Putri, C. I. (2024, December 21). *6 Bank dengan Nasabah Terbanyak di Indonesia, Lebih dari 20% Populasi Indonesia!* Inilah.Com. <https://www.inilah.com/bank-dengan-nasabah-terbanyak-di-indonesia>
- Ren, L., & Kim, H. (2023). Serial multiple mediation of psychological empowerment and job burnout in the relationship between workplace bullying and turnover intention among Chinese novice nurses. *Nursing Open by John Wiley & Sons Ltd.*, 10(6), 3687–3695. <https://doi.org/10.1002/nop2.1621>
- Ribeiro, N., Gomes, D., Gomes, G. P., Ullah, A., Dias Semedo, A. S., & Singh, S. (2023). Workplace bullying, burnout and turnover intentions among Portuguese employees. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3980>
- Ribeiro, N., Semedo, A. S., Gomes, D., Bernardino, R., & Singh, S. (2022). The effect of workplace bullying on burnout: the mediating role of affective well-being. *Management Research Review*, 45(6), 824–840. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2021-0514>
- Saeed, M. (2020). Mediation effect of psychological contract between personality dimensions and turnover intention. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(50), 205–219. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-06-2019-0101>
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Sari, D. L., Storyna, H., Intan, R., Sinaga, P., Gunawan, F. E., Asrol, M., & Redi, A. A. N. P. (2021). The effect of job stress to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 794(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/794/1/012085>
- Siagian, H. F. (2023, March 30). *Mengenal Revolusi Industri 5.0*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-lahat/baca-artikel/16023/Mengenal-Revolusi-Industri-50.html>

- Sudiantini, D., Aura Naiwasha, Auranisa Izzati, Avrilia Ayunia W, Brilian Putri A, & Cindy Rindiani. (2023). Penggunaan Teknologi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Era Digital Sekarang. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(2), 262–269. <https://doi.org/10.30640/digital.v2i2.1082>
- Suswati, E. (2020). Cite this article as: Suswati, Endang. 2020. Job Stress Influence on Turnover Intention: Performance of Employees as Mediation in Casual Dining Restaurant. *Journal of Applied Management (JAM)*, 18(2), 391–399. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.02.20>
- Szabó-Szentgróti, G., Végvári, B., & Varga, J. (2021). Impact of industry 4.0 and digitization on labor market for 2030-Verification of Keynes' Prediction. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147703>
- Taj, I., & Jhanjhi, N. Z. (2022). Towards Industrial Revolution 5.0 and Explainable Artificial Intelligence: Challenges and Opportunities. *International Journal of Computing and Digital Systems*, 12(1), 285–310. <https://doi.org/10.12785/ijcds/120124>
- Tampubolon, V. S., & Sagala, E. J. (2020). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT. BUM DIVISI PMKS. *Jurnal Business Management Journal*, 16(2), 65–80. <https://doi.org/10.30813/bmj>
- Tomer, G., & Sharma, A. (2022). Impact of individual perceptions of technology on turnover intention among IT professionals. *Journal of Systems and Information Technology*, 24(4), 361–380. <https://doi.org/10.1108/JSIT-01-2020-0008>
- Ullah, A., & Ribeiro, N. (2024). Workplace bullying and job burnout: the moderating role of employee voice. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2023-0591>
- Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024). The Effects of Job Stress on Burnout and Turnover Intention: The Moderating Effects of Job Security and Financial Dependency. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040322>
- Wang, B., & Wang, Y. (2021). Job burnout among safety professionals: A chinese survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168343>