



Peran *Burnout* dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital terhadap *Turnover Intention* Karyawan CV XYZ Karanganyar

Burnout's Role in Mediating Digital Leadership Style's Effect on Employee Turnover Intention at CV XYZ Karanganyar

Aprilia Eka Lativa^{*1)}, Agus Suyatno²⁾, Khabib Alia Akhmad³⁾, Umi Hanifah⁴⁾

Program Studi Manajemen, Universitas Duta Bangsa Surakarta

Jl. Ki Mangun Sarkoro No.20, Nusukan, Kec. Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57135

E-Mail: apriliaekalativa@gmail.com*

**Aksioma: Jurnal
Manajemen**

Vol. 5

No. 2

Halaman 163-177,

Bulan Agustus, Tahun 2026

E-ISSN 2828-0997

Abstract

A digital leadership style does not automatically lower turnover intention, since burnout can still emerge among staff. This study examines the effect of digital leadership style on turnover intention, with burnout as a mediating variable among employees at CV XYZ Karanganyar. The design is explanatory with a quantitative approach. Data were collected via a Likert-scale questionnaire distributed to 77 employees selected through simple random sampling, then analyzed using SEM-PLS with SmartPLS 4.1. Findings show that digital leadership style has no significant direct effect on turnover intention, but has a negative and significant effect on burnout. Burnout, in turn, has a positive and significant effect on turnover intention and fully mediates the effect of digital leadership style on turnover intention in a negative and significant direction. Theoretically, the findings extend job demands-resources and social exchange theory via burnout's mediating role; practically, they suggest firms should manage burnout alongside strengthening digital leadership.

Keywords: *Burnout; Digital Leadership Style; Turnover Intention.*

Abstrak

Diterapkannya gaya kepemimpinan digital tidak serta-merta menurunkan turnover intention, sebab burnout masih dapat dirasakan sebagian pegawai. Riset ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap turnover intention dengan burnout sebagai variabel mediasi pada pegawai CV XYZ Karanganyar. Desain yang dipakai bersifat eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan lewat kuesioner skala Likert kepada 77 pegawai yang terpilih melalui simple random sampling, lalu data diolah melalui SEM-PLS dengan SmartPLS 4.1. Temuan menunjukkan gaya kepemimpinan digital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap turnover intention, namun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap burnout. Sebaliknya, burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention, sekaligus memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap turnover intention secara negatif dan signifikan. Secara teoritis, temuan ini memperkaya job demands-resources theory dan social exchange theory melalui peran mediasi burnout; secara praktis,

perusahaan disarankan mengelola burnout karyawan seiring penguatan kepemimpinan digital.

Kata Kunci: Burnout; Gaya Kepemimpinan Digital; Turnover Intention.

PENDAHULUAN

Dinamika lingkungan bisnis menuntut perusahaan bukan hanya mengejar peningkatan produktivitas, melainkan juga menjaga agar sumber daya manusia yang dimiliki tetap bertahan. Salah satu persoalan yang kerap dihadapi berbagai organisasi adalah *turnover intention*, yakni kecenderungan pegawai untuk secara sukarela meninggalkan tempat kerja sebelum niat tersebut benar-benar terwujud dalam tindakan (Hokianto, 2023). Hal ini patut mendapat perhatian serius sebab tingginya niat keluar pegawai berpotensi menambah beban biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunkan produktivitas, sekaligus mengganggu kestabilan operasional organisasi (Simatupang, 2024). Gejala serupa juga tampak di CV XYZ Karanganyar. Merujuk pada data internal perusahaan, angka karyawan yang mengundurkan diri berfluktuasi sepanjang 2023 hingga 2025, dengan puncaknya pada tahun 2024 saat 15 karyawan keluar, jumlah yang lebih besar dibandingkan tahun sebelumnya maupun sesudahnya. Sekalipun total tenaga kerja terus bertambah, pola keluar-masuk pegawai tersebut mencerminkan masih adanya kendala perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Kondisi ini menegaskan pentingnya menelusuri faktor-faktor pemicu *turnover intention* agar keberlangsungan sumber daya manusia perusahaan dapat terjaga.

Tabel 1. Turnover Intention Karyawan

Tahun	Total Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Total Karyawan Akhir Tahun
Okt - Des 2023	298	5	31	324
Jan - Des 2024	324	15	20	329
Jan - Des 2025	329	8	15	336

Sumber: Data internal CV XYZ Karanganyar

CV XYZ Karanganyar dipilih sebagai objek penelitian karena beberapa pertimbangan. Sebagai perusahaan distribusi, kelancaran arus kerja dan stabilitas tenaga kerja operasionalnya sangat memengaruhi kinerja bisnis secara langsung, sehingga gejala *turnover intention* di dalamnya perlu mendapat perhatian serius. Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh kondisi pasar tenaga kerja lokal: Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Kabupaten Karanganyar tercatat rendah dan mengalami penurunan sebesar 3,26%, jauh di bawah rata-rata nasional maupun provinsi (BPS Kabupaten Karanganyar, 2025). Rendahnya angka pengangguran ini memberi karyawan lebih banyak alternatif pekerjaan lain, sehingga perusahaan menghadapi risiko kehilangan tenaga kerja yang lebih besar apabila kondisi kerja tidak dikelola dengan baik. Selain itu, kajian pada perusahaan distribusi skala menengah di daerah seperti CV XYZ Karanganyar masih relatif terbatas dibandingkan penelitian serupa pada perusahaan besar atau sektor jasa, sehingga temuan pada objek ini diharapkan dapat memperkaya bukti empiris dalam konteks organisasi yang berbeda.

Kemajuan teknologi digital ikut mengubah cara kerja di berbagai sektor industri. Peran teknologi kini tidak sebatas menunjang proses operasional, tetapi juga ikut memengaruhi pola komunikasi organisasi, proses pengambilan keputusan, hingga cara mengelola pegawai. Laporan *The Future of Jobs* memprediksi bahwa hampir 44% kompetensi kerja akan bergeser akibat perkembangan teknologi dalam beberapa tahun ke depan (*World Economic Forum*, 2023). Kondisi tersebut menuntut hadirnya sosok pemimpin yang dapat mengawal proses transformasi digital sekaligus mendampingi karyawan beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung. Gaya kepemimpinan digital pun menjadi semakin krusial karena tidak hanya menyoal penguasaan teknologi, melainkan juga menyangkut kapasitas membangun komunikasi, memberdayakan pegawai, serta membentuk suasana kerja yang mendukung jalannya

perubahan (Kawiana, 2023). Kepemimpinan yang diterapkan secara tepat diharapkan dapat meredam keinginan karyawan untuk berpindah kerja, terutama di tengah situasi organisasi yang tengah bergerak cepat menyesuaikan diri.

Keterkaitan antara atasan dan bawahan dapat dipahami lewat *social exchange theory*, yang memandang interaksi di lingkup organisasi terbentuk atas prinsip saling memberi dan menerima antarpihak (Blau, 2017). Saat pegawai merasakan adanya dukungan, rasa percaya, serta perlakuan adil dari pemimpinnya, mereka umumnya membalas dengan sikap positif berupa komitmen yang lebih kuat, kesetiaan, dan kesediaan untuk terus bertahan di organisasi tersebut (Zhang *et al.*, 2024). Namun, jika hubungan itu tidak terbangun secara sehat, kepercayaan pegawai terhadap organisasi bisa merosot sehingga mendorong munculnya keinginan mencari peluang kerja di tempat lain. Di tengah lingkungan kerja yang semakin mengandalkan teknologi digital, kepiawaian pemimpin dalam mengoptimalkan teknologi sembari tetap menjalin relasi positif dengan bawahan menjadi kunci penting untuk memperkuat ikatan karyawan terhadap organisasi sekaligus menekan potensi munculnya *turnover intention*.

Tekanan kerja yang muncul selama proses transformasi digital dapat menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan. Perubahan sistem kerja, peningkatan tuntutan penggunaan teknologi, serta kebutuhan untuk terus menyesuaikan diri dengan perkembangan organisasi sering kali menambah beban pekerjaan. Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui *job demands-resources theory* (JD-R Theory), yang menyoroti bahwa kondisi psikologis seseorang dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya yang tersedia bagi pegawai (*job resources*) (Demerouti dan Bakker, 2017). Manakala tuntutan pekerjaan melampaui sumber daya yang dimiliki, pegawai menjadi lebih mudah mengalami *burnout*. Sebaliknya, dukungan yang diberikan organisasi maupun pemimpin dapat berfungsi sebagai sumber daya tambahan yang membantu pegawai menghadapi tekanan pekerjaan, sehingga kemungkinan munculnya *burnout* dapat ditekan.

CV XYZ Karanganyar sendiri berada pada tahap awal transformasi digital, ditandai dengan mulai diterapkannya pencatatan stok dan distribusi berbasis aplikasi serta pemanfaatan media komunikasi digital untuk koordinasi antara pimpinan dan karyawan lintas divisi, menggantikan sebagian proses yang sebelumnya dilakukan secara manual. Perubahan ini menuntut karyawan mempelajari cara kerja baru dalam waktu yang relatif singkat, sehingga berpotensi menambah tekanan kerja apabila tidak diimbangi pendampingan yang memadai dari pemimpin.

Turnover intention merujuk pada kecenderungan pegawai untuk keluar dari organisasi atas kemauan sendiri, sebelum niat tersebut benar-benar diwujudkan dalam tindakan nyata (Syahril, 2021). Pada penelitian ini, variabel *turnover intention* diukur lewat tiga indikator, yaitu munculnya pikiran untuk berhenti bekerja (*thinking of quitting*), upaya mencari peluang kerja di tempat lain (*intention to search for alternatives*), dan adanya niat untuk benar-benar keluar dari organisasi (*intention to quit*) (Hokianto, 2023). Tingginya angka *turnover intention* bukan sekadar cerminan hasrat individu berpindah kerja, melainkan juga menjadi indikasi adanya persoalan di lingkungan kerja yang layak ditelusuri lebih jauh. Christian *et al.* (2023) serta Handayani dan Pujiyanto (2024) menjelaskan bahwa tingkat *burnout* yang tinggi dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa pengelolaan kondisi kerja merupakan salah satu langkah penting untuk menekan *turnover intention*.

Gaya kepemimpinan digital diyakini turut membentuk sikap serta perilaku pegawai di tempat kerja. Konsep ini dipahami sebagai kesanggupan seorang pemimpin memanfaatkan perangkat teknologi digital guna mendukung pencapaian sasaran organisasi sekaligus merawat hubungan kerja yang efektif dengan bawahannya (Riski & Rino, 2023). Merujuk pada Kawiana (2023), penelitian ini memaknai gaya kepemimpinan digital lewat lima kemampuan pemimpin, yakni merumuskan visi digital (*visionary thinking*), mendorong adopsi teknologi (*technology adoption*), membangun komunikasi digital yang efektif (*digital communication*), mengambil keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), serta memberdayakan pegawai melalui pemanfaatan teknologi (*digital empowerment*). Kelima kemampuan ini diharapkan menciptakan suasana kerja yang lebih adaptif, sehingga pegawai merasa terbantu ketika menghadapi perubahan. Riset Divanissa dkk. (2024) memperlihatkan bahwa kepemimpinan berkontribusi

menekan *turnover intention* melalui peningkatan keterlibatan kerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak serta-merta memengaruhi keputusan pegawai untuk bertahan, melainkan pengaruh tersebut cenderung berlangsung melalui faktor psikologis yang menjadi persepsi pegawai.

Burnout adalah kondisi kelelahan yang timbul akibat tekanan pekerjaan yang berlangsung lama, sehingga berdampak pada aspek emosional, mental, maupun fisik pegawai (Iswanto & Setyaningrum, 2025). Ratnasari (2022) memaparkan bahwa *burnout* mencakup tiga dimensi pokok, yakni kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), sikap sinis terhadap pekerjaan (*depersonalization*), serta menurunnya rasa mampu dalam menuntaskan tugas (*reduced personal accomplishment*). Bila ketiga kondisi tersebut berlangsung terus-menerus, motivasi kerja dan rasa keterikatan pegawai pada organisasi akan melemah, yang pada gilirannya memperbesar keinginan untuk keluar dari perusahaan. Christian *et al.* (2023) serta Handayani dan Pujiyanto (2024) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa *burnout* dapat berperan sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan keterkaitan antara gaya kepemimpinan digital dengan *turnover intention*.

Berbagai penelitian terdahulu telah menyoroti keterkaitan antara gaya kepemimpinan, *burnout*, dan *turnover intention*, namun hasil yang diperoleh masih beragam. Sebagian riset menyimpulkan bahwa kepemimpinan berdampak langsung terhadap niat keluar kerja, sementara riset lain memperlihatkan bahwa pengaruh tersebut baru terasa lewat variabel psikologis yang dialami pegawai. Kajian tentang gaya kepemimpinan digital pun cenderung terfokus pada aspek kinerja, inovasi, atau keterlibatan kerja, sedangkan perannya dalam menekan *turnover intention* lewat jalur *burnout* masih jarang diangkat, khususnya pada perusahaan-perusahaan distribusi di Indonesia. Dengan kata lain, dari sudut pandang (*point of view*) mekanisme psikologis yang menjembatani kepemimpinan dan niat keluar karyawan, penelitian yang secara khusus memposisikan *burnout* sebagai jalur penghubung (*mediator*) antara gaya kepemimpinan digital dan *turnover intention* pada konteks perusahaan distribusi skala menengah masih sangat terbatas. Kesenjangan inilah yang menandakan bahwa mekanisme hubungan antara gaya kepemimpinan digital dan *turnover intention* masih membutuhkan bukti empiris yang lebih komprehensif. Berangkat dari celah tersebut, penelitian ini menghadirkan unsur kebaruan dengan menjadikan *burnout* sebagai variabel mediasi guna menerangkan bagaimana gaya kepemimpinan digital berdampak pada *turnover intention* di kalangan karyawan CV XYZ Karanganyar.

Mengacu pada fenomena di lapangan serta hasil-hasil riset sebelumnya, kajian yang mampu menerangkan jalur pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention* melalui kondisi psikologis pegawai masih diperlukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention*, pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *burnout*, pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention*, serta peran *burnout* dalam memediasi hubungan gaya kepemimpinan digital dengan *turnover intention* pada pegawai CV XYZ Karanganyar. Kajian ini diharapkan dapat menyumbangkan bukti empiris bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada aspek kepemimpinan digital. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan acuan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi penurunan *turnover intention* melalui pengelolaan *burnout* karyawan.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan *social exchange theory* (Blau, 2017), relasi antara pemimpin dan karyawan dibangun atas prinsip timbal balik: dukungan, kepercayaan, dan perlakuan adil yang diberikan pemimpin cenderung dibalas karyawan dengan komitmen yang lebih kuat serta kesediaan untuk bertahan di organisasi (Zhang *et al.*, 2024). Kawiana (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan digital yang efektif turut membangun komunikasi dan suasana kerja yang mendukung, sementara Divanissa dkk. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan berkontribusi menekan *turnover intention* melalui peningkatan keterlibatan kerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis pertama:

H1: Gaya kepemimpinan digital berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Merujuk pada *job demands-resources theory* Divanissa dkk. (2024), dukungan pemimpin berfungsi sebagai *job resources* yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan (*job demands*), sehingga risiko *burnout* dapat ditekan. Wulandari *et al.* (2023) menemukan pengaruh negatif kepemimpinan terhadap *burnout*, dan Augusta serta Mukaram (2025) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang suportif menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif sehingga menurunkan risiko kelelahan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis kedua:

H2: Gaya kepemimpinan digital berpengaruh terhadap *burnout*.

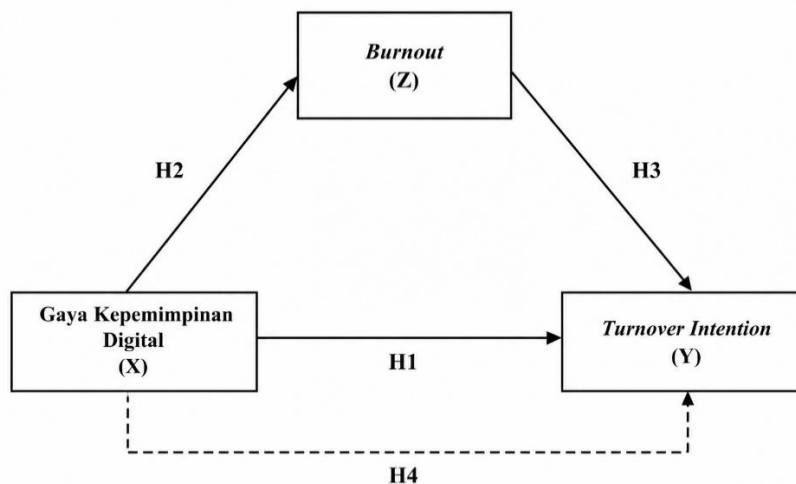
Burnout yang berlangsung terus-menerus melemahkan motivasi kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga memperbesar keinginan untuk keluar dari perusahaan (Ratnasari, 2022). Christian *et al.* (2023) serta Handayani & Pujiyanto (2024) menemukan bahwa *burnout* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, dan temuan ini diperkuat oleh Misbakhudin (2023) pada konteks perusahaan yang berbeda. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis ketiga:

H3: *Burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Ketiga hubungan di atas menyiratkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention* dapat berlangsung tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui penurunan tingkat *burnout* yang dialami karyawan. Suganda dkk. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan memengaruhi *turnover intention* bukan secara langsung, melainkan melalui variabel psikologis seperti stres kerja, sedangkan Wulandari *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif menurunkan *burnout*, yang pada gilirannya menekan *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis keempat:

H4: *Burnout* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention*.

Keempat hipotesis tersebut merangkum kerangka pemikiran penelitian ini, yang menempatkan gaya kepemimpinan digital sebagai variabel independen, *burnout* sebagai variabel mediasi, dan *turnover intention* sebagai variabel dependen, sebagaimana digambarkan pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Diolah Penulis (2026)

METODE PENELITIAN

Riset ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan rancangan eksplanatori untuk mengurai hubungan sebab-akibat antara gaya kepemimpinan digital, *burnout*, dan *turnover intention*. Penelitian dilaksanakan di CV XYZ Karanganyar, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi, dengan pengambilan data primer berlangsung pada bulan Mei 2026. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai perusahaan yang berjumlah 336 orang. Besaran sampel dihitung memakai rumus Slovin dengan taraf kesalahan 10%, sehingga terpilih 77 responden. Responden yang dilibatkan merupakan pegawai aktif CV XYZ Karanganyar yang tercatat dalam data kepegawaian perusahaan pada periode penelitian, tanpa dibatasi status kepegawaian (tetap maupun kontrak) atau divisi kerja tertentu, dan bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap. Penentuan responden dilakukan lewat teknik *probability sampling*, tepatnya *simple random sampling*, agar setiap unsur populasi memperoleh peluang yang setara untuk terpilih sebagai sampel (Sugiyono, 2022).

Pengumpulan data ditempuh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada para responden. Alat ukur penelitian disusun berdasarkan skala Likert lima tingkat, dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai skor 5 (sangat setuju). Pengolahan data memakai SEM-PLS dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.1. Proses analisis mencakup analisis deskriptif serta analisis kuantitatif, yang di dalamnya terdapat pengujian *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis (Hair *et al.*, 2022).

Guna memperjelas alat ukur yang digunakan, definisi operasional setiap variabel yang mencakup indikator, jumlah item pernyataan, serta sumber instrumen, disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Definisi Operasional

Variabel	Indikator	Jumlah Item	Sumber Instrumen
Gaya Kepemimpinan Digital (X)	1. Pemikiran Visioner. 2. Adopsi teknologi 3. Komunikasi digital. 4. Pengambilan keputusan berbasis data. 5. Pemberdayaan digital.	8 item pernyataan.	Kawiana (2023)
<i>Turnover Intention</i> (Y)	1. Pikiran untuk berhenti kerja. 2. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan. 3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain.	6 item pernyataan.	Hokianto (2023)
<i>Burnout</i> (Z)	1. Kelelahan emosional. 2. Depersonalisasi. 3. Penurunan prestasi diri.	9 item pernyataan.	Ratnasari (2022)

Sumber: Data diolah Penulis (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

1) Analisis Deskriptif

Sebanyak 77 pegawai CV XYZ Karanganyar terlibat sebagai responden dalam penelitian ini setelah memenuhi kriteria sampel yang ditetapkan, yaitu berstatus sebagai pegawai aktif perusahaan pada periode penelitian, tanpa dibatasi status kepegawaian maupun divisi kerja tertentu, serta bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Gambaran profil responden ditampilkan untuk memperjelas karakteristik pihak-pihak yang berpartisipasi, mencakup jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan, divisi tempat bekerja, serta lama masa kerja.

Tabel 3. Karakteristik Responden

	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	38	49%
	Laki-laki	39	51%
	Total	77	100%
Usia	>35 tahun	34	44%
	19-25 tahun	9	12%
	26-35 tahun	34	44%
	Total	77	100%
Pendidikan Terakhir	SMP	10	13%
	SMA/SMK	48	62%
	Diploma	7	9%
	Sarjana	12	16%
	Total	77	100%
Divisi	SPV	3	4%
	Administrasi	25	32%
	Gudang	36	47%
	Sales	13	17%
	Total	77	100%
Masa Bekerja	< 1 tahun	2	3%
	> 3 tahun	49	64%
	1-3 tahun	26	34%
	Total	77	100%

Sumber: Data Primer yang diolah (2026)

Mengacu pada Tabel 3, responden laki-laki mendominasi dengan 39 orang (51%), sementara responden perempuan berjumlah 38 orang (49%). Proporsi keduanya relatif berimbang. Dari segi usia, kelompok 26–35 tahun dan kelompok di atas 35 tahun sama-sama mendominasi dengan 34 orang (44%) masing-masing. Pendidikan terakhir responden paling banyak berada di jenjang SMA/SMK, yakni 48 orang (62%); divisi gudang menjadi tempat bekerja terbanyak dengan 36 orang (47%); dan mayoritas responden, sebanyak 49 orang (64%) telah bekerja lebih dari tiga tahun. Profil tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah karyawan operasional dengan durasi kerja yang relatif lama, yang menjadikan evaluasi mereka mengenai situasi lingkungan kerja saat ini memiliki tingkat keandalan yang tinggi.

2) Analisis Kuantitatif

(1) Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tujuan dari analisis model pengukuran adalah guna menjamin bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur setiap variabel laten secara tepat serta konsisten. Prosedur evaluasi ini dilaksanakan melalui tiga bentuk pengujian dasar, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reliabilitas.

(a) Uji Reliabilitas Indikator (*Indicator Reliability*)

Pengujian reliabilitas indikator diterapkan untuk mengukur tingkat kesesuaian antara parameter atau indikator penyusun dengan variabel laten yang diwakilinya, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *outer loading*. Merujuk pada kriteria Hair *et al.* (2022), suatu indikator dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien *outer loading* > 0,70. Kriteria ini dikenal sebagai uji *indicator reliability*, bukan bagian dari validitas konvergen.

Tabel 4. Nilai *Outer Loading*

	Gaya Kepemimpinan Digital	<i>Turnover Intention</i>	<i>Burnout</i>
GKD1	0.844		
GKD2	0.792		
GKD3	0.842		
GKD4	0.807		
GKD5	0.822		
GKD6	0.858		
GKD7	0.810		
GKD8	0.865		
TI1		0.874	
TI2		0.781	
TI3		0.769	
TI4		0.822	
TI5		0.826	
TI6		0.807	
BO1			0.766
BO2			0.802
BO3			0.847
BO4			0.872
BO5			0.747
BO6			0.811
BO7			0.821
BO8			0.765
BO9			0.788

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1 (2026)

Pada Tabel 4, diketahui bahwa skor *outer loading* untuk semua indikator telah melewati nilai batas 0,70. Temuan ini membuktikan bahwa seluruh parameter pengukuran tersebut bersifat valid sekaligus representatif dalam menggambarkan variabel penelitian masing-masing.

(b) **Convergent Validity**

Selain nilai *outer loading*, validitas konvergen dibuktikan melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang menggambarkan besaran rerata varians indikator yang mampu dijelaskan oleh variabel latennya. Merujuk pada kriteria Hair *et al.* (2022), suatu konstruk dinyatakan lolos uji validitas konvergen apabila nilai AVE yang diperoleh melebihi batas minimal 0,50.

Tabel 5. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

	AVE	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Digital	0.690	Valid
<i>Turnover Intention</i>	0.662	Valid
<i>Burnout</i>	0.645	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1 (2026)

Pada Tabel 5 memperlihatkan nilai AVE masing-masing sebesar 0,690 untuk gaya kepemimpinan digital, 0,662 untuk *turnover intention*, dan 0,645 untuk *burnout*. Karena seluruh angka tersebut melampaui ambang minimal 0,50, dapat dikatakan setiap konstruk memenuhi syarat validitas konvergen dengan sangat baik.

(c) **Discriminant Validity**

Evaluasi validitas diskriminan diterapkan untuk membuktikan bahwa setiap variabel laten memiliki kekhasan tersendiri dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Pendekatan yang digunakan untuk menguji aspek ini meliputi analisis *cross-loading* serta pengujian berbasis kriteria *Fornell-Larcker*.

Tabel 6. Fornell-Larcker Criterion

	Gaya Kepemimpinan Digital	Turnover Intention	Burnout
Gaya Kepemimpinan Digital	0.831		
Turnover Intention	-0.484	0.814	
Burnout	-0.566	0.743	0.803

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1 (2026)

Sesuai Tabel 6, setiap konstruk menunjukkan nilai akar kuadrat AVE yang melampaui nilai korelasinya terhadap konstruk lainnya. Ini menandakan setiap variabel memiliki ciri khas yang membedakannya dari variabel lain, sehingga kriteria *discriminant validity* terpenuhi.

Pengujian *discriminant validity* turut diperkuat melalui analisis *cross-loading*, guna memastikan setiap indikator memiliki korelasi tertinggi terhadap variabel latennya sendiri dibandingkan variabel lain, sebagaimana disajikan pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7. Cross Loading

	Gaya Kepemimpinan Digital	Turnover Intention	Burnout
GKD1	0.844	-0.465	-0.511
GKD2	0.792	-0.391	-0.451
GKD3	0.842	-0.353	-0.456
GKD4	0.807	-0.353	-0.419
GKD5	0.822	-0.363	-0.441
GKD6	0.858	-0.406	-0.521
GKD7	0.810	-0.464	-0.456
GKD8	0.865	-0.403	-0.490
TI1	-0.450	0.874	0.676
TI2	-0.433	0.781	0.618
TI3	-0.377	0.769	0.568
TI4	-0.410	0.822	0.578
TI5	-0.376	0.826	0.618
TI6	-0.305	0.807	0.555
BO1	-0.478	0.591	0.766
BO2	-0.531	0.562	0.802
BO3	-0.448	0.645	0.847
BO4	-0.459	0.699	0.872
BO5	-0.296	0.596	0.747
BO6	-0.426	0.572	0.811
BO7	-0.402	0.574	0.821
BO8	-0.539	0.492	0.765
BO9	-0.488	0.621	0.788

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1 (2026)

Melalui pengujian *cross loading*, terbukti bahwa perolehan bobot *loading* terbesar dari masing-masing parameter pengukuran secara konsisten mengelompok pada variabel latennya sendiri dan tidak berpindah ke konstruk laten eksternal. Artinya seluruh item indikator telah lolos kriteria validitas diskriminan.

(d) Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi derajat konsistensi internal dari alat ukur yang digunakan dalam mengestimasi tiap-tiap variabel. Berpedoman pada indikator acuan

Hair *et al.* (2022), sebuah konstruk laten dinyatakan reliabel atau andal manakala perolehan koefisien *Cronbach's alpha* beserta *composite reliability* mampu melewati ambang batas 0,70.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Digital	0.936	0.938	Reliabel
Turnover Intention	0.898	0.901	Reliabel
Burnout	0.931	0.933	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1 (2026)

Berdasarkan rangkuman data pada Tabel 8, dapat diidentifikasi bahwa indeks *Cronbach's alpha* sekaligus *composite reliability* bagi seluruh variabel penelitian telah melampaui standar 0,70. Alhasil, instrumen yang diaplikasikan terbukti memiliki keandalan internal yang kokoh sehingga memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke prosedur analisis data tingkat lanjut.

(2) Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis terhadap model struktural diterapkan guna mengukur sejauh mana model empiris yang dibangun mampu mendeskripsikan variasi interaksi antarvariabel penelitian. Parameter yang dijadikan tolok ukur dalam tahapan evaluasi ini meliputi nilai koefisien R^2 , Q^2 , dan *GoF*.

(a) Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinasi R^2 dilakukan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Hasil pengujiannya disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Nilai R -Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Turnover Intention	0.558	0.546
Burnout	0.320	0.311

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1 (2026)

Tabel 9 mencatat nilai R^2 variabel *turnover intention* sebesar 0,558, yang berarti gaya kepemimpinan digital bersama *burnout* mampu menerangkan 55,8% keragaman *turnover intention*, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor-faktor di luar model penelitian ini. Adapun nilai R^2 untuk *burnout* sebesar 0,320 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan digital saja mampu menjelaskan 32% variasi *burnout* yang terjadi.

(b) Predictive Relevance (Q^2)

Uji *predictive relevance* bertujuan mengukur kapasitas model dalam memprediksi data hasil observasi. Nilai Q^2 dihitung dari nilai koefisien determinasi (R^2) tiap variabel endogen, melalui kalkulasi nilai *Q-Square* sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_n) = 1 - (1 - 0.558) (1 - 0.320) = 1 - (0,442 \times 0,68) \\ = 1 - 0,30056 = 0,69944$$

Perhitungan tersebut menghasilkan nilai Q^2 sebesar 0,699. Karena angka ini berada di atas nol ($Q^2 > 0$), model penelitian dapat dikatakan memiliki daya prediksi yang baik, mampu menerangkan hubungan antarvariabel yang dikaji, sekaligus relevan dalam memprediksi data empiris di lapangan.

(c) Goodness of Fit (GoF)

Pengukuran nilai GoF diimplementasikan dengan maksud untuk memvalidasi tingkat kesesuaian serta kelayakan model estimasi penelitian ini secara komprehensif. Perhitungan nilai GoF menggunakan rata-rata AVE dan rata-rata R^2 dengan rumus berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0,666 \times 0,439} = \sqrt{0,292374} = 0,541$$

Nilai GoF yang diperoleh sebesar 0,541, yang tergolong kategori besar karena berada di atas ambang 0,36. Dengan begitu, model penelitian dapat disimpulkan memiliki kesesuaian yang baik, sanggup menerangkan hubungan antarvariabel yang diteliti, dan layak dipakai pada tahap pengujian hipotesis.

(3) Pengujian hipotesis

Uji hipotesis memakai metode *bootstrapping* untuk membedakan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antarvariabel. Sebuah hipotesis bila *t-statistics* diatas 1,960 dan *p-values* di bawah 0,05.

(a) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Uji pengaruh langsung ditujukan untuk melihat hubungan antarvariabel tanpa melibatkan variabel mediasi di dalamnya.

Tabel 10. Hasil *Direct Effect*

	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Hasil
Gaya Kepemimpinan Digital → <i>Turnover Intention</i>	-0.094	0.682	0.495	Ditolak
Gaya Kepemimpinan Digital → <i>Burnout</i>	-0.566	4.506	0.000	Diterima
<i>Burnout</i> → <i>Turnover Intention</i>	0.689	5.256	0.000	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1 (2026)

Berdasarkan pemaparan hasil pada Tabel 10, pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention* menghasilkan bobot koefisien jalur (*original sample*) sebesar -0,094, nilai *t-statistik* sebesar 0,682, serta *p-value* sebesar 0,495. Karena *t-statistik* berada di bawah ambang 1,960 dan *p-value* melampaui 0,05, dapat disimpulkan pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention* tidak signifikan secara statistik.

Sementara itu, koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *burnout* tercatat sebesar -0,566, dengan *t-statistic* 4,506 dan *p-value* 0,000. Mengingat *t-statistik* melebihi 1,960 dan *p-value* berada di bawah 0,05, gaya kepemimpinan digital terbukti berpengaruh negatif sekaligus signifikan terhadap *burnout*. Arah koefisien yang negatif ini menandakan bahwa semakin optimal penerapan gaya kepemimpinan digital, semakin rendah pula tingkat *burnout* yang dirasakan pegawai.

Adapun pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* memiliki nilai *original sample* 0,689, *t-statistic* 5,256, dan *p-value* 0,000, nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian hipotesis. Dengan demikian, *burnout* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kecenderungan *turnover intention*, peningkatan kejenuhan kerja (*burnout*) yang dirasakan oleh karyawan akan berbanding lurus dengan semakin tingginya intensitas atau dorongan mereka untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

(b) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan mengungkap peran *burnout* selaku variabel mediasi dalam jalur pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention*.

Tabel 11. Hasil *Indirect Effect*

	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Hasil
Gaya Kepemimpinan Digital → <i>Burnout</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0.390	3.351	0.001	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.1 (2026)

Tabel 11 menampilkan koefisien jalur efek tidak langsung gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention* melalui *burnout* sebesar -0,390, dengan *t-statistik* 3,351 dan *p-value* 0,001. Karena *t-statistik* > 1,960 dan *p-value* < 0,05, terbukti bahwa *burnout* berperan memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention*, dengan arah negatif. Temuan ini mengisyaratkan bahwa makin baik penerapan gaya kepemimpinan digital, makin rendah tingkat *burnout* yang muncul, sehingga kecenderungan pegawai untuk keluar dari organisasi pun dapat ditekan.

2. Pembahasan

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital terhadap *Turnover Intention*

Temuan riset memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan digital tidak berdampak signifikan terhadap *turnover intention* pegawai CV XYZ Karanganyar. Hal tersebut tercermin dari koefisien jalur (*original sample*) -0,094, *t-statistik* 0,682, dan *p-value* 0,495, sehingga H1 tidak terbukti. Kendati arah koefisiennya negatif, kekuatan pengaruhnya secara statistik belum memadai. Temuan ini mengisyaratkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan digital belum berdampak langsung dalam menurunkan niat pegawai untuk keluar dari perusahaan. Kondisi ini belum sepenuhnya selaras dengan *social exchange theory* (Blau, 2017), yang menegaskan bahwa relasi timbal balik yang positif antara atasan dan bawahan mampu memperkuat komitmen sekaligus meredam keinginan pegawai untuk hengkang. Pada kasus ini, manfaat kepemimpinan digital rupanya belum tampak secara langsung dalam bentuk penurunan *turnover intention*.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Paramita dan Hendratmoko (2021) yang mendapati pengaruh kepemimpinan bersifat negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan senada juga dilaporkan Suganda dkk. (2023), yang menyebutkan bahwa kepemimpinan tidak langsung memengaruhi *turnover intention*, melainkan bekerja lewat variabel intervening berupa stres kerja. Sebaliknya, hasil ini bertolak belakang dengan temuan Divanissa dkk. (2024) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Perbedaan ini diduga berkaitan dengan karakteristik organisasi maupun responden yang diteliti. Di CV XYZ Karanganyar, mayoritas responden merupakan karyawan operasional divisi gudang, sehingga rutinitas kerja mereka lebih didominasi aktivitas distribusi.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital terhadap *Burnout*

Temuan berikutnya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan digital berpengaruh negatif sekaligus signifikan terhadap *burnout* pegawai CV XYZ Karanganyar, sebagaimana tercermin dari koefisien jalur (*original sample*) -0,566, *t-statistic* 4,506, dan *p-value* 0,000, sehingga H2 terdukung. Arah koefisien yang negatif ini menegaskan bahwa makin optimal penerapan gaya kepemimpinan digital, makin rendah tingkat *burnout* yang dialami pegawai. Hasil ini sejalan dengan *job demands-resources theory* dari Demerouti dan Bakker (2017), yang menyatakan bahwa dukungan pemimpin termasuk salah satu *job resources* yang membantu pegawai mengatasi tuntutan pekerjaan sehingga risiko *burnout* dapat berkurang. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital yang mampu memberikan arahan jelas, mengoptimalkan teknologi, dan mendukung proses kerja pegawai terbukti berkontribusi menekan kelelahan kerja.

Temuan ini selaras dengan riset Wulandari *et al.* (2023) yang juga mendapati pengaruh negatif kepemimpinan terhadap *burnout*, dan senada dengan Augusta dan Mukaram (2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan suportif dapat menciptakan iklim kerja yang lebih kondusif sehingga risiko *burnout* menurun. Beberapa kajian lain menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh kepemimpinan terhadap *burnout* dapat bervariasi tergantung karakteristik organisasi serta

budaya kerja yang berlaku. Pada kasus CV XYZ Karanganyar, arahan pimpinan dalam mengelola pekerjaan serta pemanfaatan teknologi terbukti membantu pegawai menyesuaikan diri dengan tuntutan tugas, sehingga tingkat kelelahan kerja dapat ditekan.

c. Pengaruh *Burnout* terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *burnout* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pegawai CV XYZ Karanganyar. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,689, *t-statistic* sebesar 5,256, serta *p-value* sebesar 0,000, sehingga H3 didukung. Koefisien positif ini menandakan bahwa makin tinggi *burnout* yang dialami pegawai, makin besar pula kecenderungan mereka meninggalkan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan *job demands-resources theory*, yang menerangkan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan tanpa diimbangi ketersediaan sumber daya yang cukup dapat menyebabkan terkurasnya energi pegawai sehingga memicu terjadinya *burnout* (Demerouti dan Bakker, 2017), yang pada akhirnya mendorong munculnya keinginan mencari kesempatan kerja di tempat lain.

Hasil penelitian ini turut memperkuat temuan Misbakhudin (2023) yang juga mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *burnout* dengan *turnover intention*. Beberapa penelitian menjelaskan bahwa besarnya pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* dapat dipengaruhi oleh variabel lain, seperti tingkat dukungan organisasi maupun kepuasan kerja pegawai. Pada CV XYZ Karanganyar, tingginya tuntutan pekerjaan pada aktivitas operasional memungkinkan karyawan lebih rentan mengalami kelelahan kerja. Jika situasi ini terus berlangsung dalam waktu lama tanpa dukungan yang memadai, keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan berpotensi meningkat.

d. Peran *Burnout* dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis mediasi, diketahui bahwa *burnout* terbukti berfungsi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan digital dan *turnover intention*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar -0,390, *t-statistik* sebesar 3,351, dan *p-value* sebesar 0,001, sehingga H4 didukung. Temuan ini mengungkap bahwa pengaruh gaya kepemimpinan digital terhadap *turnover intention* baru terwujud lewat penurunan tingkat *burnout* pegawai. Mengingat pengaruh langsungnya tidak signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui *burnout* justru signifikan, *burnout* dapat dikategorikan sebagai mediator penuh (*full mediation*). Artinya, kepemimpinan digital tidak berdampak langsung terhadap *turnover intention*, melainkan bekerja lewat kemampuannya menekan kelelahan kerja pegawai.

Temuan ini dapat dirujuk pada *job demands-resources theory*, yang menegaskan bahwa dukungan pemimpin sebagai *job resources* membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga risiko *burnout* dapat diredam (Demerouti & Bakker, 2017). Hasil ini juga sejalan dengan *social exchange theory* (Blau, 2017), yang menerangkan bahwa perhatian dan dukungan pemimpin cenderung dibalas pegawai dengan respons positif terhadap organisasi. Kesimpulan ini sejalan pula dengan Suganda dkk. (2023), yang menyebutkan kepemimpinan tidak langsung memengaruhi *turnover intention* melainkan lewat variabel intervening berupa stres kerja, serta didukung oleh Wulandari *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang efektif dapat menurunkan tingkat *burnout*, sementara *burnout* yang tinggi mendorong naiknya kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, *burnout* dapat dipandang sebagai mekanisme kunci yang menerangkan bagaimana gaya kepemimpinan digital memengaruhi *turnover intention* pada pegawai CV XYZ Karanganyar.

KESIMPULAN

Riset ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan digital tidak memberi pengaruh signifikan secara langsung terhadap *turnover intention* pegawai CV XYZ Karanganyar, namun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *burnout*. Di sisi lain, *burnout* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sekaligus bertindak sebagai mediator penuh (*full mediation*) yang menghubungkan gaya kepemimpinan digital dengan *turnover intention*.

secara negatif dan signifikan. Dengan kata lain, kepemimpinan digital baru mampu menekan niat keluar pegawai apabila lebih dulu berhasil menurunkan tingkat *burnout* yang mereka alami.

Implikasi teoritis, temuan ini memperkuat *job demands-resources theory* dengan menunjukkan bahwa *burnout* dapat berfungsi sebagai jalur penghubung (*mediator*) yang menjelaskan bagaimana sumber daya kepemimpinan meredam dampak tuntutan pekerjaan terhadap niat keluar karyawan, sekaligus memperkaya *social exchange theory* dengan bukti bahwa relasi timbal balik antara pemimpin dan karyawan pada era digital bekerja melalui jalur psikologis, bukan semata-mata hubungan langsung. Implikasi praktis, temuan ini membawa implikasi bagi CV XYZ Karanganyar maupun organisasi serupa: penguatan gaya kepemimpinan digital saja tidak memadai untuk menekan *turnover* bila tidak dibarengi program penanganan *burnout* secara eksplisit, terutama bagi pegawai operasional dengan beban kerja tinggi seperti pada divisi gudang yang mendominasi responden penelitian ini.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penempatan *burnout* sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan digital dapat menekan *turnover intention* secara tidak langsung, sebuah jalur yang belum banyak diuji pada perusahaan distribusi skala menengah di Indonesia. Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan memadukan penguatan kapasitas digital pemimpin dengan langkah intervensi yang langsung menyasar kelelahan kerja, misalnya evaluasi beban kerja (Handayani & Pujiyanto, 2024), penyediaan dukungan psikologis, dan mekanisme umpan balik yang lebih partisipatif. Peneliti selanjutnya juga disarankan mempertimbangkan variabel beban kerja atau kompensasi sebagai prediktor tambahan *burnout* (Handayani & Pujiyanto, 2024; Misbakhudin, 2023), mengingat kedua faktor tersebut telah terbukti relevan dalam menjelaskan kelelahan kerja pada penelitian-penelitian terdahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Augusta, A. D., & Mukaram, M. (2025). Pengaruh Servant leadership terhadap Turnover intention dengan Job burnout sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Business Consultant di PT XYZ. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 8(2), 458–474.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power In Social Life*. Routledge.
- BPS Kabupaten Karanganyar. (2025). *Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Agustus 2025 sebesar 3,26 persen*. <https://bps.go.id>
- Christian, E., Emilia, N., & Tiarapuspa, T. (2023). Pengaruh Career Plateau, Job Burnout, Social Loafing terhadap Turnover Intention Karyawan di Lingkungan PT. Duta Sumber Inti Niaga. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 32070–32078. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/12238%0Ahttps://jptam.org/index.php/jptam/article/download/12238/9425>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward Job Demands – Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(September 2018), 273–285.
- Divanissa, V., Emilisa, N., Maharani, A. S., & Maulidia, R. (2024). Pengaruh Ethical Leadership, Trust in Leader Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Work Engagement Pada Karyawan Di Dua Cabang Perusahaan Abhimata Citra Abadi Jakarta Pusat. *Pelita: Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 24(1), 68–78. <https://doi.org/10.33592/pelita.v24i1.4847>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.
- Handayani, N., & Pujiyanto, W. E. (2024). Uncovering the Impact of Workload and Burnout on Turnover Intention: The Critical Role of Resilience to Work. *Jurnal Orientasi Bisnis Dan Entrepreneurship (JOBS)*, 5(1), 87–98. <https://doi.org/10.33476/jobs.v5i1.4516>
- Hokianto, H. F. (2023). Turnover Intention: Introduction, Types, Causes, and Measurements (a Review). *Journal AFEBI Management and Business Review (AMBR)*, 99–108. <https://journal.afebi.org/index.php/ambr/article/view/731>
- Iswanto, B., & Setyaningrum, R. P. (2025). The Effect of Burnout on Turnover Intention With Work-Life Balance as a Mediating Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(2), 192–200.

- <https://doi.org/10.33096/jmb.v12i2.1265>
- Kawiana, I. G. P. (2023). Digital Leadership: Building Adaptive Organizations in the Digital Age. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 3(01), 170–179. <https://doi.org/10.58471/jms.v3i01.2709>
- Misbakhudin, A. (2023). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, Stres Kerja Dan Burnout Terhadap Tingkat Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 4(1), 53–63. <https://doi.org/10.32815/jpro.v4i1.1692>
- Paramita, A., & Hendratmoko, C. (2021). Menguji pengaruh burnout, job insecurity, work-family conflict dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap turnover intention. *Jurnal Manajemen*, 13(3), 365–373.
- Ratnasari, D. (2022). *Pengaruh Person-Job Fit, Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan CSO PT. Indosat Ooredoo* eprints.universitaspurabangsa.ac.id.
<http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/1081/>
- Riski, A., & Rino, R. (2023). The Effect of Digital Leadership Style, Motivation, and Work Ability on Employee Performance After the Covid-19 Pandemic. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 5(1), 424–441. <https://doi.org/10.51276/edu.v5i1.647>
- Simatupang, S. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 4, 97–103. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp/article/view/35470/23402>
- Suganda, H., Sutrisno, & Setyorini, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 3(4), 799–810. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i4.509>
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D. In *Bandung: Alfabeta*.
- Syahril. (2021). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Dan Turnover Intention Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Persadamandiri Yang Bergerak Di Biro Pencatatan Kwh PT. PLN (Persero) PADANG. *Jurnal Menara Ekonomi*, VII(3), 75–86.
- World Economic Forum. (2023). The Future of Job Report 2023. In *World Economic Forum*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Wulandari, A., Listiari, A., Palit, G. M., & Rohman, A. (2023). Burnout, Leadership, and Turnover Intention among Generation Z in Mining Industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 17(2), 1–26. www.ijicc.net
- Zhang, Z., Takahashi, Y., & Rezwani, R. B. (2024). Knowledge hiding and social exchange theory: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15(January), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1516815>