

***IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH
AND ETHICAL LEADERSHIP ON TURNOVER
INTENTION: EMOTIONAL EXHAUSTION AS
MEDIATOR***

KARYA AKHIR

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana**



PRISKA RIAFINOLA IVANA

B1021211008

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK**

2025

***IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH
AND ETHICAL LEADERSHIP ON TURNOVER
INTENTION: EMOTIONAL EXHAUSTION AS
MEDIATOR***

KARYA AKHIR

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana**



PRISKA RIAFINOLA IVANA

B1021211008

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK**

2025

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama : Priska Riafinola Ivana
NIM : B1021211008
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Judul Karya Akhir : *Impact of psychological contract breach and ethical leadership on turnover intention: Emotional exhaustion as mediator*

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Karya Akhir dengan judul tersebut di atas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan plagiat terlampir).

Apabila di dalamnya terdapat kesalahan dan kekeliruan maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis yang dapat berakibat pada pembatalan Karya Akhir dengan judul tersebut di atas.

Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pontianak, 10 Januari 2025



Priska Riafinola Ivana

NIM. B1021211008

PERTANGUNGJAWABAN KARYA AKHIR

Saya, yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Priska Riafinola Ivana
NIM : B1021211008
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 10 Januari 2025

Judul Karya Akhir* :

Impact of psychological contract breach and ethical leadership on turnover intention: Emotional exhaustion as mediator

Menyatakan bahwa Karya Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 10 Januari 2025



Priska Riafinola Ivana

NIM. B1021211008

LEMBAR YURIDIS

IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND ETHICAL LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION: EMOTIONAL EXHAUSTION AS MEDIATOR

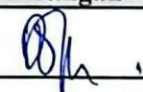
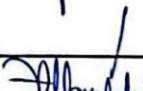

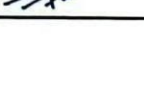
Penanggung jawab Yuridis



Priska Riafinola Ivana
B1021211008

Jurusan : Manajemen
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 10 Januari 2025

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama NIP	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing 1	Dody Pratama Marumpe, S.Pd., M.M. NIP. 199111272022031006	17-1-2025	
Pembimbing 2	Ilzar Daud, S.E., M.Si., Ph.D. NIP. 197208192000121001	21-1-2025	
Penguji 1	Dr. Maria Christiana I. K, S.E., M.M. NIP. 196905152000032001	18-1-2025	
Penguji 2	Ikram Yakin, S.E., M.M. NIP. 199204212022031008	17-1-2025	

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus oleh Majelis Penguji dalam Ujian Karya Akhir Program MBKM Riset dan Komprehensif untuk memperoleh gelar Sarjana.

Pontianak, 24 JAN 2025
Kordinator Program Studi Manajemen

Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M.
NIP. 199205082019031006

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas Rahmat dan berkatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir yang berjudul ***“Impact of psychological contract breach and ethical leadership on turnover intention: Emotional exhaustion as mediator”***, ini dengan baik. Karya akhir ini diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.

Penulis juga banyak mendapatkan bimbingan, arahan serta dukungan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Garuda Wiko, S.H., M.Si., FCBArb. selaku Rektor Universitas Tanjungpura.
2. Dr. Barkah, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
3. Heriyadi, S.E., M.E., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
4. Dr. Wenny Pebrianti, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
5. Bintoro Bagus Purmono, S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura.
6. Dody Pratama Marumpe, S.Pd., M.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah dengan tulus memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi selama masa pengerjaan karya akhir ini.
7. Ilzar Daud, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Lapangan MBKM Riset+ yang telah dengan tulus memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama proses pelaksanaan MBKM Riset+.
8. Dr. Maria Christiana I. K, S.E., M.M. selaku Dosen Penguji di MBKM Riset+ yang telah memberikan masukan kritis yang sangat berharga dalam menyempurnakan karya akhir ini.
9. Ikram Yakin, S.E., M.M. selaku Dosen Penguji di MBKM Riset+ yang telah memberikan masukan dan pertanyaan yang membangun selama sidang karya akhir ini.
10. Seluruh Dosen MBKM Riset+ Program Studi Manajemen yang telah memberikan materi serta pengarahan dalam proses penyelesaian karya akhir.
11. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Khususnya Jurusan Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan berlangsung.
12. Staf Akademik, Tata Usaha dan Tenaga Kependidikan lainnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura yang telah memberikan kelancaran proses administrasi selama kuliah dan penulisan karya ini.
13. Kedua orang tua yang tercinta, Ayah dan Ibu, yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, nasihat, serta kesabaran yang luar biasa dalam setiap

langkah hidup. Kehadiran Ayah dan Ibu adalah anugerah terbesar yang diberikan oleh Tuhan dalam hidup ini. Terima kasih atas segala pengorbanan dan cinta tanpa batas yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi hingga meraih gelar sarjana.

14. Kepada adik kecil tercinta, Billy Aegoga Noprian, terima kasih atas doa, dukungan, dan segala bantuan yang diberikan untuk meringankan beban kedua orang tua, sehingga penulis dapat mewujudkan impian ini.
15. Kepada Yayasan Sumadi, yang telah memberikan bantuan berupa beasiswa kepada penulis sehingga proses studi ini dapat diselesaikan tepat waktu.
16. Rekan seperjuangan di Riset+, Nurul Aulia, yang telah menemani dan berjuang bersama dari awal hingga akhir dalam penyusunan karya akhir ini. Semangat dan kebersamaan yang diberikan sungguh sangat berarti.
17. Rekan-rekan “Gaspoll To SM”, Oloan Salomo, Vinsensius Vemas, Gregorius Deri Saputra, Yuliani Alfiani Villye, dan Lie Lie, yang telah menjadi Patner seperjalanan yang selalu menguatkan, meluangkan waktu, dan berbagi tawa dalam masa-masa berat yang dihadapi bersama dalam proses penulisan karya akhir ini.
18. Kepada sahabat-sahabat tercinta, Cornelia Rani, Rizki Wahyuni Putri, dan Tia Melinia, yang selalu hadir dengan dukungan, semangat, dan doa, menjadi pengingat untuk tetap kuat menghadapi berbagai ujian. Terimakasih selalu hadir di tengah keterpurukan dan masa-masa sulit penulis, dan menjadi sumber kekuatan di saat-saat tergelap penulis.
19. Kepada sahabat dalam “Sekte Krislam”, Michele Grace dan Helen Fransiska, yang telah menjadi teman dalam proses penulisan karya akhir, serta memberikan semangat dan dukungan dalam setiap kesulitan. Terima kasih juga kepada Nurjihana Fadhillah dan Dwi Wulan Agustianty yang selalu meluangkan waktu untuk menemani, serta Gisella Mendy yang tak pernah berhenti menghadirkan keceriaan. Kebersamaan tulus yang diberikan, baik awal perkuliahan hingga saat ini, sangat berarti bagi penulis.
20. Kepada rekan seperjuangan dan adik-adik tersayang, Syarifah Siti Wartini dan Tesa Lonika, yang selalu menghadirkan kebahagiaan sederhana di setiap harinya. Juga kepada Pujah Lestari, Ririn Nur Riastifa, dan Esa Agata, yang menjadi kekuatan dan support sistem, selalu ada untuk menopang langkah-langkah ini hingga akhir perjuangan.
21. Sahabat sejak SMA, Nena Rosita, yang menjadi sosok kakak yang setia mendengarkan keluh kesah, memberikan motivasi dan nasihat yang berarti, hingga perjalanan studi ini dapat dilalui dengan baik.
22. Kepada Teman-teman Manajemen Reguler Kelas A dan seluruh teman-teman yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas kebersamaan dan kenangan yang tak terlupakan, terutama kepada Goku Syahlidi, yang telah banyak membantu penulis, hingga berbagi pengalaman dan pelajaran yang luar biasa selama proses studi hingga karya akhir ini.
23. Keluarga besar HIMAJEN FEB UNTAN periode 2022/2023 dan periode 2024/2025, yang telah menjadi wadah, tempat untuk bertumbuh, dan belajar, sehingga penulis dapat menjadi pribadi yang lebih baik.

24. Terakhir, teruntuk diriku, Priska Riafinola Ivana yang telah kuat menghadapi segala *ombak* dan *badai* yang terjadi selama hidup, terimakasih telah kuat dan tetap bertahan sejauh ini baik dalam proses perkuliahan maupun proses penyusunan karya akhir ini. Ingatlah bahwa sekecil apa pun upaya yang telah dilakukan, setidaknya itu mencerminkan usaha terbaik yang mampu kamu berikan. Dengan tulus hati berkata “ *I’m proud of you Priska kecil*”. Terimakasih atas segalanya dan tetaplah percaya akan Tuhan atas apapun yang terjadi.

Pontianak, 10 Januari 2025



Priska Riafinola Ivana

NIM. B1021211008

IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND ETHICAL LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION: EMOTIONAL EXHAUSTION AS MEDIATOR

Priska Riafinola Ivana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh *psychological contract breach* dan *ethical leadership* terhadap *turnover intention* karyawan, dengan *emotional exhaustion* sebagai pemediasi, di sektor perbankan BUMN Indonesia, antara lain Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), dan Bank Tabungan Negara (BTN). Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode asosiatif, dan analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 26. Data dikumpulkan melalui kuesioner Google Form dengan skala Likert 1 - 5 dari 206 karyawan yang memenuhi kriteria tertentu: Responden merupakan warga negara Indonesia, Responden bekerja di bank BUMN (Bank Mandiri, BRI, BNI, BTN) di Indonesia, Responden masih aktif bekerja, dan Responden memiliki masa kerja minimal satu tahun di bank tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological contract breach* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *emotional exhaustion* yang berdampak pada *turnover intention*. Di sisi lain, *ethical leadership* terbukti mempengaruhi *emotional exhaustion* dan *turnover intention* secara signifikan negatif. Meskipun *psychological contract breach* tidak secara signifikan mempengaruhi *turnover intention*, namun *emotional exhaustion* menjadi mediator yang menghubungkan antara *psychological contract breach* dan *ethical leadership* dengan *turnover intention*. Penelitian ini memberikan wawasan bagi sektor perbankan BUMN di Indonesia mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi intensi turnover karyawan, serta membantu mengembangkan strategi retensi karyawan yang lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan, pada gilirannya, mendukung pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan kinerja.

Kata kunci : *Emotional Exhaustion, Ethical Leadership, Psychological Contract Breach, Turnover Intention*

***IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND ETHICAL
LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION: EMOTIONAL EXHAUSTION
AS MEDIATOR***

Priska Riafinola Ivana

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura, Indonesia

ABSTRACT

This study analyses the influence of psychological contract breach and ethical leadership on employee Turnover Intention, with emotional exhaustion as a mediator, in the Indonesian state-owned banking sector, including Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), and Bank Tabungan Negara (BTN). The approach used is quantitative with associative methods, and data analysis using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS 26 software. Data were collected through a Google Form questionnaire with a Likert scale of 1-5 from 206 employees who met specific criteria: Respondents are Indonesian citizens, Respondents work at state-owned banks (Bank Mandiri, BRI, BNI, BTN) in Indonesia, Respondents are still actively working, and Respondents have a minimum work period of one year at the bank. The results showed that psychological contract breach significantly positively affects emotional exhaustion, which impacts Turnover Intention. On the other hand, ethical leadership was shown to affect emotional exhaustion and turnover intention significantly negatively. Although psychological contract breach does not significantly affect turnover intention, emotional exhaustion is a mediator, linking psychological contract breach and ethical leadership with turnover intention. This study provides insights for Indonesia's state-owned banking sector into the factors that influence employee turnover intention, as well as helping to develop more effective employee retention strategies, thereby enhancing workforce stability and, in turn, supporting economic growth through improved performance.

Kata kunci : *Emotional Exhaustion, Ethical Leadership, Psychological Contract Breach, Turnover Intention*

RINGKASAN KARYA AKHIR

IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH AND ETHICAL LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION: EMOTIONAL EXHAUSTION AS MEDIATOR

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah elemen penting dalam mencapai efektivitas dan efisiensi perusahaan, terutama di sektor perbankan yang kompetitif (Daud, 2020). Tantangan seperti globalisasi dan perkembangan teknologi menuntut sektor perbankan untuk beradaptasi dan menjaga tenaga kerja berkualitas (Soviana et al., 2022; Fadlan & Setyawan, 2024). Menurut Sakernas (2022), 43,4% pekerja berusia 15-24 tahun berencana pindah kerja karena faktor internal, seperti pendapatan yang tidak memadai, tidak cocok dengan lingkungan kerja yang selalu menimbulkan kelelahan secara emosional dan faktor eksternal lainnya. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa kelompok usia 25-34 tahun mengalami tingkat perputaran kerja yang besar, mencapai lebih dari 30%.

Industri perbankan milik negara di Indonesia, yang mencakup Bank Mandiri, BRI, BNI, dan BTN, memainkan peran penting dalam perekonomian nasional. Untuk memastikan kelangsungan dan kesuksesan operasional, penting bagi bank-bank ini untuk mempertahankan tenaga kerja berkinerja tinggi dan berkomitmen. Kualitas sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam memberikan layanan unggul kepada pelanggan dan mitra mereka (Fadlan & Setyawan, 2024).

Sektor perbankan BUMN menghadapi tantangan seperti tingginya tingkat perputaran karyawan yang dipicu oleh ketidakpuasan karyawan dan keinginan untuk berpindah kerja (Mayasari, 2023). Data dari Bank Mandiri menunjukkan peningkatan tingkat perputaran karyawan dari 4,82% pada 2022 menjadi 5,26% pada 2023. Salah satu faktor yang berkontribusi adalah *Psychological Contract Breach*, yang merujuk pada ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan kenyataan yang mereka alami di tempat kerja (Moquin et al., 2019).

Psychological Contract Breach lebih sering terjadi di sektor perbankan akibat tuntutan kerja tinggi, seperti target ketat dan jam kerja panjang, yang menciptakan kesenjangan antara harapan karyawan dan kenyataan. Selain itu, dinamika persaingan dan perubahan struktural seperti digitalisasi atau merger menambah ketidakpastian, meningkatkan ketidakpuasan karyawan, dan berpotensi menyebabkan *Psychological Contract Breach*. Faktor lain seperti gaji, pengaturan kerja fleksibel, dan pengembangan karir juga memengaruhi turnover intention (Xiong et al., 2018; Gašić & Berber, 2023; Ohunakin et al., 2018).

Kontrak psikologis merujuk pada harapan tidak tertulis antara karyawan dan perusahaan. Ketika perusahaan gagal memenuhi ekspektasi karyawan, hal ini dapat memicu *psychological contract breach*, yang menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar (Moquin et al., 2019). Jika tidak dikelola dengan baik, *psychological contract breach* dapat menurunkan kinerja karyawan dan meningkatkan perilaku tidak etis, terutama di sektor dengan tekanan kerja tinggi (Bravo et al., 2019).

Ethical leadership memainkan peran penting dalam memengaruhi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka dengan berfokus pada prinsip moral, integritas, dan umpan balik konstruktif (Pakizekho & Barkhordari-Sharifabad, 2022; Shakeel et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi perputaran karyawan, dan mengurangi kelelahan emosional dengan meningkatkan keterlibatan karyawan (Huang & Lin, 2019). Selain itu, *ethical leadership* memperkuat kepercayaan terhadap organisasi dan mengurangi perilaku tidak etis, khususnya di tengah *psychological contract breach* (Kodden & Roelofs, 2019; Bari et al., 2022).

Emotional exhaustion dapat mempengaruhi *turnover intention*, terutama di industri perbankan yang memiliki tuntutan kinerja tinggi. Beban kerja yang berat dan jam kerja panjang memicu stres dan kelelahan, meningkatkan risiko karyawan berniat meninggalkan pekerjaan (Ulfa et al., 2023). Tekanan kerja yang tinggi, ditambah kepemimpinan yang kasar, dapat memperburuk kelelahan emosional (Bano et al., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan merasa kehabisan sumber daya emosional untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus-menerus (Yang, 2023). *psychological contract breach* dapat meningkatkan *emotional exhaustion*, yang pada gilirannya memperkuat niat karyawan untuk keluar (Perdanaputra & Gunawan Putra, 2022). *Ethical Leadership* dapat mengurangi *emotional exhaustion*, yang berperan dalam menurunkan *turnover intention* (Saleh et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *psychological contract breach*, *ethical Leadership*, dan *turnover intention*, dengan *emotional exhaustion* sebagai mediator, dalam konteks perbankan BUMN di Indonesia. Pemahaman ini penting untuk merancang strategi retensi karyawan yang efektif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang, peneliti merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *Psychological Contract Breach* berpengaruh terhadap *Emotional Exhaustion* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia?
- 2) Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Emotional Exhaustion* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia?
- 3) Apakah *Psychological Contract Breach* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia?

- 4) Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia?
- 5) Apakah *Emotional Exhaustion* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia?
- 6) Apakah *Emotional Exhaustion* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Psychological Contract Breach* dan *Turnover Intention* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia?
- 7) Apakah *Emotional Exhaustion* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Turnover Intention* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia?

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan, diantaranya:

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Contract Breach* terhadap *Emotional Exhaustion* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia.
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Emotional Exhaustion* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia.
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Contract Breach* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia.
- 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia.
- 5) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Emotional Exhaustion* dan *Turnover Intention* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia.
- 6) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Contract Breach* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Emotional Exhaustion* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia.
- 7) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Emotional Exhaustion* pada karyawan perbankan BUMN di Indonesia.

4. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan metode asosiatif dengan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis *Google Form* yang disebarikan kepada responden yang memenuhi kriteria tertentu. Kuesioner menggunakan skala Likert mulai dari 1 = (sangat tidak setuju) hingga 5 = (sangat setuju). Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan bank-bank BUMN di Indonesia, antara lain Bank Mandiri, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), dan Bank Tabungan Negara (BTN). Secara keseluruhan, 258 karyawan berpartisipasi dalam penelitian ini. Namun, setelah mengecualikan respon yang tidak valid, sampel akhir yang digunakan untuk analisis terdiri dari 206 karyawan. Para responden tersebut dipilih dengan menggunakan metode

purposive sampling sebagai bagian dari teknik *non-probability sampling*. Kriteria pemilihan responden meliputi: (1) Responden merupakan warga negara Indonesia, (2) Responden bekerja di bank BUMN (Bank Mandiri, BRI, BNI, BTN) di Indonesia, (3) Responden masih aktif bekerja, dan (4) Responden memiliki masa kerja minimal satu tahun di bank tersebut. Penelitian ini dibangun berdasarkan konstruk yang melibatkan beberapa variabel kunci. *Psychological Contract Breach* diukur dengan lima item yang diadaptasi dari (Robinson & Morrison, 2000), sedangkan *Ethical Leadership* diukur dengan menggunakan sepuluh item yang diadaptasi dari (Brown et al., 2005). Untuk mengukur *Emotional Exhaustion*, penelitian ini menggunakan lima item yang diadaptasi dari (Maslach & Jackson, 1981), dan *Turnover Intention* diukur dengan tiga item yang didasarkan pada (Mobley et al., 1978).

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui perangkat lunak AMOS 26, yang memungkinkan dilakukannya tiga jenis analisis secara simultan. Pertama, analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Kedua, pengukuran digunakan untuk mengeksplorasi pengaruh hubungan antara variabel-variabel yang relevan. Terakhir, analisis model struktural dilakukan untuk menghasilkan model prediksi yang akurat. Berbagai indikator, seperti *Chi-Square* (χ^2), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Root Mean Squared Residual* (RMR), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Incremental Fit Index* (IFI), *Comparative Fit Index* (CFI), dan *Normed Fit Index* (NFI), digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model secara keseluruhan. Metrik-metrik ini dirancang untuk menilai sejauh mana model yang diusulkan sesuai dengan data yang diperoleh dalam penelitian untuk memberikan wawasan yang lebih besar tentang interaksi antar variabel dalam konteks penelitian ini.

5. Hasil Penelitian

- 1) Hipotesis pertama menunjukkan *Psychological Contract Breach* (PCB) berpengaruh positif signifikan terhadap *Kelelahan Emosional* (EE), nilai t-value dan p-value mendukung bukti hipotesis pertama, nilai t-hitung untuk *Psychological Contract Breach* (PCB) dan *Kelelahan Emosional* (EE) sebesar 2.235 menunjukkan peningkatan yang lebih signifikan dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1.96. Begitu pula dengan nilai p-value yang menunjukkan angka yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 0,05$), sehingga hipotesis pertama diterima.
- 2) Hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* (EL) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Emotional Exhaustion* (EE). Nilai t-hitung variabel *Ethical Leadership* (EL) terhadap *Emotional Exhaustion* (EE) sebesar -2,492 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar -1,96. Begitu juga

dengan nilai p-value yang menunjukkan angka yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 0,05$), sehingga hipotesis kedua diterima.

- 3) Hipotesis ketiga menunjukkan *Psychological Contract Breach* (PCB) memiliki pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap Turnover Intention (TI), nilai t-hitung variabel *Psychological Contract Breach* (PCB) dan *Turnover Intention* (TI) sebesar 0.973 menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1.96. Begitu juga dengan nilai p-value yang lebih besar dari 0,05 ($\alpha = 0,05$), maka hipotesis ketiga ditolak.
- 4) Hipotesis keempat menunjukkan *Ethical Leadership* (EL) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (TI), nilai t-hitung variabel *Ethical Leadership* (EL) terhadap *Turnover Intention* (TI) sebesar -2,255 menunjukkan nilai yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar -1,96. Begitu juga dengan nilai p-value yang menunjukkan angka yang lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$), sehingga hipotesis keempat diterima.
- 5) Hipotesis kelima menunjukkan bahwa *Emotional Exhaustion* (EE) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (TI). Nilai t-hitung variabel *Emotional Exhaustion* (EE) terhadap hubungan *Turnover Intention* (TI) sebesar 13,142 menunjukkan nilai yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Begitu juga dengan nilai p-value yang menunjukkan angka yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 0,05$), sehingga hipotesis kelima diterima.
- 6) Hipotesis keenam diperoleh nilai statistik uji Sobel sebesar 2,196 dengan nilai p-value sebesar 0,028. Nilai statistik uji Sobel tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Demikian juga dengan nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari variabel *Emotional Exhaustion* (EE) terhadap *Psychological Contract Breach* (PCB) dan *Turnover Intention* (TI).
- 7) Hipotesis ketujuh yang memperoleh nilai statistik uji Sobel sebesar -2.450 dengan nilai p-value sebesar 0.014. Nilai statistik uji Sobel tersebut lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar -1,96. Demikian juga dengan nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 ($\alpha = 0,05$). Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari variabel *Emotional Exhaustion* (EE) terhadap *Ethical Leadership* (EL) dan *Turnover Intention* (TI).

6. Kesimpulan dan saran

1) Kesimpulan

Hasil analisis menunjukkan bahwa *psychological contract breach* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional exhaustion* karyawan, yang berarti semakin besar perasaan karyawan bahwa kontrak mereka dilanggar, maka semakin tinggi pula *emotional exhaustion* yang mereka alami. Di sisi lain, *ethical leadership* ditemukan dapat mengurangi *emotional exhaustion*, yang menyoroti peran penting pemimpin yang beretika dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional

karyawan. Meskipun *psychological contract breach* mempengaruhi *turnover intention*, dampaknya tidak signifikan dalam konteks penelitian ini, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor lain, seperti kelelahan emosional dan tekanan kerja, mungkin memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap keputusan karyawan untuk berpindah kerja. Sebaliknya, *ethical leadership* secara signifikan berdampak negatif pada *turnover intention*; karyawan yang memandang kepemimpinan etis secara positif cenderung lebih loyal kepada perusahaan. *Emotional exhaustion* secara signifikan meningkatkan *turnover intention* dan berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara *psychological contract breach* dan *turnover intention* serta *ethical leadership* dan *turnover intention*. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa *ethical leadership* berperan dalam mengurangi *emotional exhaustion* karyawan dan secara tidak langsung menurunkan intensi turnover. Pada saat yang sama, *psychological contract breach* memperburuk kelelahan emosional yang mendorong intensi turnover karyawan.

Penelitian ini menawarkan wawasan teoritis dan rekomendasi praktis untuk manajemen sumber daya manusia di bank-bank BUMN. Manajemen sumber daya manusia dapat menggunakan temuan-temuan ini untuk menciptakan strategi yang dapat mengurangi *turnover intention*. Dengan mengatasi *psychological contract breach*, HRM dapat memastikan komunikasi yang transparan dan penetapan tujuan yang realistis untuk menyelaraskan ekspektasi karyawan dengan kemampuan organisasi. Memprioritaskan pelatihan mengenai kepemimpinan yang beretika akan membantu para manajer membangun kepercayaan dan memberikan dukungan emosional. Selain itu, HRM harus menerapkan inisiatif manajemen stres dan pemeriksaan rutin untuk mengatasi tanda-tanda awal kelelahan emosional. Dengan mengintegrasikan praktik-praktik ini ke dalam kebijakan, organisasi dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan retensi karyawan, sehingga menghasilkan tenaga kerja yang lebih stabil dan produktif.

2) Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, seperti sampel yang digunakan masih relatif sempit karena terbatas pada sektor perbankan BUMN di Indonesia, serta keterbatasan waktu dalam pengumpulan data. Selain itu, penyebaran sampel yang tidak merata karena tidak mencakup seluruh wilayah Indonesia secara keseluruhan. Meskipun temuan ini difokuskan pada sektor perbankan BUMN di Indonesia, hasil penelitian ini berpotensi untuk digeneralisasikan ke sektor lain yang menghadapi tantangan serupa, seperti pendidikan, kesehatan, atau manufaktur. Oleh karena itu, disarankan agar cakupan sampel diperluas untuk mencakup sektor industri lain di luar perbankan BUMN agar hasilnya dapat digeneralisasi dengan lebih baik. Selain itu, faktor-faktor tambahan seperti iklim organisasi, *work-life balance*, dan kepuasan kerja juga perlu

dipertimbangkan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Selanjutnya, penggunaan pendekatan kualitatif dapat menjadi pilihan, karena dapat mengeksplorasi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan etis dan pelanggaran kontrak psikologis secara lebih mendalam, sehingga memperkaya pemahaman mengenai dinamika hubungan antar variabel yang diteliti.

DAFTAR ISI

	Halaman
PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT	ii
PERTANGUNGJAWABAN KARYA AKHIR.....	iii
LEMBAR YURIDIS	iv
UCAPAN TERIMAKASIH	v
ABSTRAK	viii
RINGKASAN KARYA AKHIR.....	x
DAFTAR ISI	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
ISI KARYA AKHIR	243
<i>INTRODUCTION</i>	243
<i>RESEARCH METHOD</i>	245
<i>RESULT AND DISCUSSION</i>	246
<i>DISCUSSION</i>	249
<i>CONCLUSION</i>	250
<i>ACKNOWLEDGEMENTS</i>	251
<i>REFERENCES</i>	251
LAMPIRAN	