



Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh Burnout terhadap Turnover Intention Tenaga Kesehatan Klinik X

Joseph Christian Tjahjadi¹, Kartika Imasari Tjiptodjojo²

¹Universitas Kristen Maranatha, Bandung, Indonesia, josechris28.jc@gmail.com

²Universitas Kristen Maranatha, Bandung, Indonesia, kartika.it@eco.maranatha.edu

Corresponding Author: kartika.it@eco.maranatha.edu²

Abstract: *The challenges of human resource management in healthcare facilities are increasing, particularly related to the phenomenon of work burnout, which has the potential to increase employee turnover. The purpose of this study was to examine the effect of burnout on turnover intention with job satisfaction as a mediating variable in 20 healthcare workers at Clinic X Bandung. Data analysis used multiple linear regression and the PROCESS Hayes macro procedure. The mediation test proved that job satisfaction mediated the effect of burnout on turnover intention with a perfect mediation model. The conclusion of this study indicates that job burnout experienced by healthcare workers does not immediately trigger the desire to resign, but rather must first damage their sense of job satisfaction before finally giving rise to the intention to leave the institution.*

Keywords : *Burnout, Clinic, Healthcare Workers, Job Satisfaction, Turnover Intention*

Abstrak: Tantangan pengelolaan sumber daya manusia pada fasilitas pelayanan kesehatan makin tinggi khususnya terkait fenomena kelelahan kerja yang berpotensi meningkatkan intensitas keluar karyawan. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada tenaga kesehatan di Klinik X Bandung sebanyak 20 responden. Analisis data digunakan regresi linier berganda serta prosedur makro PROCESS Hayes. Uji mediasi membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* dengan model mediasi sempurna (*perfect mediation*). Kesimpulan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kejenuhan kerja yang dirasakan tenaga kesehatan tidak serta-merta langsung memicu keinginan untuk mengundurkan diri, melainkan harus merusak rasa kepuasan kerja mereka terlebih dahulu sebelum akhirnya memunculkan niat untuk keluar dari instansi.

Kata Kunci : Burnout, Kepuasan Kerja, Klinik, Tenaga Kesehatan, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Fasilitas pelayanan kesehatan memiliki tantangan yang kompleks dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Tenaga kesehatan memegang peranan yang sangat penting dan

strategis dalam sistem pelayanan kesehatan, baik di rumah sakit maupun di fasilitas kesehatan lain seperti klinik (Wynendaele et al., 2025). Salah satu tantangan yang dihadapi yaitu tingginya angka perputaran tenaga kesehatan (*turnover*). Tingginya angka *turnover* ini merupakan masalah yang dihadapi fasilitas pelayanan kesehatan di seluruh dunia (Wibowo et al., 2024). Angka *turnover* pada fasilitas pelayanan kesehatan primer diperkirakan sebesar 30% (Willard-Grace et al., 2019). Sebuah studi yang dilakukan di Kota Padang menunjukkan bahwa tingkat *turnover* tenaga kesehatan mencapai 14.8% hingga 19.6% dalam tiga tahun terakhir (Nuraini et al., 2025).

Burnout merupakan kondisi psikologis atau respons stres kerja yang berkepanjangan akibat tuntutan pekerjaan yang berat ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan kinerja (Usset et al., 2024). Peningkatan beban kerja, kekurangan tenaga medis, volume pasien tinggi dan tuntutan pelayanan yang bertambah menimbulkan stres kerja dan *burnout* yang dialami oleh tenaga kesehatan (Wynendaele et al., 2025). *Burnout* berkepanjangan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya memicu niat tenaga kesehatan untuk keluar dari pekerjaannya (*turnover intention*) (Wen et al., 2026). Tenaga kesehatan yang memiliki *turnover intention* sangat mungkin untuk membulatkan tekadnya untuk *resign* atau *job hopping* sehingga menyebabkan terjadinya *turnover*. Dengan adanya tenaga kesehatan yang *resign*, suatu fasilitas kesehatan perlu untuk mencari tenaga kesehatan baru untuk menggantikan kehilangan SDM nya. Perekrutan tenaga baru, orientasi, dan kekurangan tenaga kesehatan yang sudah memiliki pengalaman di fasilitas kesehatan tersebut berpotensi menurunkan kualitas pelayanan serta mengganggu efisiensi operasional fasilitas pelayanan kesehatan (Willard-Grace et al., 2019).

Sebuah penelitian menyebutkan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap rendahnya kepuasan kerja tenaga kesehatan (Wen et al., 2026). Penelitian lain yang melibatkan karyawan di yang bekerja di bidang lain juga banyak dilakukan dengan hasil yang berbeda-beda. Sebuah penelitian memperlihatkan bahwa tidak terdapat hubungan antara *burnout* dengan kepuasan kerja karyawan PT Bank Sumatera Utara Syariah Medan (Caniago & Mustafa, 2023). Pada penelitian lain yang melibatkan karyawan di sebuah organisasi pelayanan kemanusiaan dan retail memperlihatkan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Martias, 2024; Ningrum et al., 2023).

H₁: *Burnout* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian pada tenaga kesehatan menunjukkan bahwa tingkat *burnout* yang tinggi berkontribusi terhadap *turnover* (Willard-Grace et al., 2019). Berbagai penelitian serupa terhadap karyawan yang bekerja di bidang non-kesehatan juga menggambarkan hasil yang sama yaitu memperlihatkan *burnout* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Kirani et al., 2025; Purba & Simarmata, 2023; Iswanto & Setyaningrum, 2025).

H₂: *Burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Penelitian di Puskesmas Selat Nasik Kabupaten Belitung memperlihatkan hubungan antara tingkat kepuasan kerja rendah terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan (Giranda et al., 2024). Penelitian bidang lain juga memperlihatkan pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* (Alfara & Saputra, 2024; Rstandi & Senen, 2021; dan Putri & Waskito, 2021).

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*

Rendahnya tingkat kepuasan kerja, termasuk yang diakibatkan oleh *burnout* akan memicu *turnover intention*. Penelitian *cross-sectional* terhadap 6,725 tenaga kesehatan di Huaihai, Tiongkok memperlihatkan bahwa *burnout* berpengaruh terhadap *turnover intention* dimediasi secara parsial oleh kepuasan kerja (Wen et al., 2026). Penelitian bidang lain juga memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* (Nuraini et al., 2025; Bagyo & Zulfikar, 2025; dan Sukarman, 2022).

H₄: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention*

METODE

Penelitian menggunakan *explanatory research* melalui pendekatan kuantitatif. Populasi merupakan seluruh tenaga kesehatan (dokter, perawat, refraksionis, dan apoteker) klinik X Kota Bandung sejumlah 20 orang. *Total sampling* digunakan agar data dapat menggambarkan karakteristik populasi secara akurat karena total populasi kurang dari 100 orang. Pertanyaan pada kuesioner diukur menggunakan skala *Likert* 1-5. Data yang didapat kemudian diolah secara statistik dengan metode deskriptif dan analitik menggunakan aplikasi *IBM SPSS*. Pengolahan data dilakukan dengan melalui uji pendahuluan dan asumsi klasik. Uji hipotesis dengan analisis regresi linear sederhana dengan p-value 0.05. Uji peran mediasi menggunakan *PROCESS macro* by Andrew F. Hayes. Penelitian ini sudah mengikuti proses perizinan dari pihak klinik sesuai prosedur yang berlaku.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

	Karakteristik	Jumlah	Persentase
Profesi	Dokter	9	45%
	Perawat	4	20%
	Refraksionis	4	20%
	Apoteker	3	15%
	Total	20	100%
Usia (tahun)	20-25	2	10%
	26-30	7	35%
	>30	11	55%
	Total	20	100%

Sumber: Pengolahan Data 2026

Berdasarkan pengambilan data, didapatkan 20 tenaga kesehatan yang menjadi responden dengan distribusi: 9 orang (45%), berprofesi sebagai dokter, 4 orang (20%) sebagai perawat, 4 orang (20%) sebagai refraksionis, dan 3 orang (15%) sebagai apoteker. Mayoritas responden, 11 orang (55%) berusia >30 tahun, 7 orang (35%) berusia 26-30 tahun, dan 2 orang (10%) berusia 20-25 tahun.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	R-Hitung	Cronbach's Alpha	Shapiro-Wilk
Burnout	B1	0.800	0.929	0.398
	B2	0.809		
	B3	0.810		
	B4	0.634		
	B5	0.872		
	B6	0.871		
Kepuasan Kerja	K1	0.658	0.920	
	K2	0.724		
	K3	0.881		
	K4	0.888		
	K5	0.812		
	K6	0.691		
Turnover Intention	T1	0.525	0.952	
	T2	0.812		
	T3	0.887		
	T4	0.944		
	T5	0.909		

T6	0.912
T7	0.872

Sumber: Pengolahan Data 2026

Terhadap 20 responden, didapatkan hasil uji validitas didapatkan seluruh indikator memiliki R-Hitung diatas 0.444 dengan rentang 0.525-0.944 sehingga dinyatakan valid. *Cronbach's alpha* > 0.60 (0.929, 0.920, dan 0.952) sehingga dinyatakan reliabel. Nilai signifikansi untuk normalitas 0.398 > 0.05 maka data terdistribusi secara normal.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas dan Heteroskedastisitas

Variabel	Tolerance	VIF	Sig. (Glejser)
<i>Burnout</i>	0.616	1.623	0.453
Kepuasan Kerja	0.616	1.623	0.673

Sumber: Pengolahan Data 2026

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan hasil VIF 1.623, sehingga dinyatakan bebas dari multikolinearitas. Hasil uji heteroskedastisitas didapatkan nilai signifikansi > 0.05 (0.453 dan 0.673). Dengan demikian, model penelitian ini layak untuk dilakukan uji hipotesis.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis dan Peran Mediasi

Hipotesis	P-Value	Koefisien
X→M (H1)	0.0036	-0.5861
X→Y (H2)	0.2298	0.1796
M→Y (H3)	0.0001	-0.8108
Peran Mediasi	BootLLCI	BootULCI
X→M→Y (H4)	0.0771	0.8180

Sumber : Pengolahan Data 2026

Berdasarkan uji hipotesis untuk H₁, didapatkan *p-value* 0.036 (<0.05) dengan nilai koefisien -0.5861. Dari hasil ini maka artinya *burnout* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dimana makin tinggi tingkat *burnout* yang dialami tenaga kesehatan, maka kepuasan kerja mereka akan menurun.

Berdasarkan uji hipotesis untuk H₂, didapatkan *p-value* 0.2298 (>0.05) dengan nilai koefisien 0.1796. Dari hasil ini, didapatkan bahwa *burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan. Fenomena ini mungkin disebabkan karena karyawan yang mengalami *burnout* tidak langsung memutuskan untuk *resign* atau memiliki *turnover intention*.

Berdasarkan uji hipotesis untuk H₃, didapatkan *p-value* 0.0001 (<0.05) dengan nilai koefisien -0.8108. Dari hasil ini, didapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan sangat signifikan terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan. Artinya, semakin puas tenaga kesehatan dalam bekerja, semakin rendah niat mereka untuk *resign* atau memiliki *turnover intention*.

Berdasarkan uji peran mediasi untuk H₄, didapatkan nilai BootLLCI 0.0771 dan nilai BootULCI 0.8180. Dari hasil ini didapatkan bahwa efek mediasi terbukti signifikan, artinya kepuasan kerja memediasi sempurna pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan di klinik X. Hasil uji keempat hipotesis ini menyiratkan bahwa tenaga kesehatan yang mengalami *burnout* tidak langsung memiliki niat untuk *resign* (*turnover intention*). Namun, bila tenaga kesehatan tersebut sudah memiliki kepuasan kerja yang rendah akibat tingginya tingkat *burnout* yang dialami, keinginan untuk *resign* akan muncul.

KESIMPULAN

Simpulan diperoleh bahwa pada tenaga kesehatan di klinik X Bandung, *burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh signifikan secara

langsung terhadap *turnover intention*. Namun, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan sangat signifikan terhadap *turnover intention* serta memediasi dengan sempurna pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention*. Pihak manajemen klinik dapat memikirkan strategi untuk menurunkan tingkat *burnout* pada tenaga kesehatan yang bekerja. Dengan demikian diharapkan kepuasan kerja akan meningkat dan niat tenaga kesehatan untuk meninggalkan pekerjaannya dapat dikurungkan.

REFERENSI

- Alfara, F. M., & Saputra, F. E. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan generasi z: studi pada karyawan generasi z di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 7(1), 29–39. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE/article/view/43498>
- Bagyo, Y., & Zulfikar, D. R. (2025). The effect of workload and job burnout on turnover intention with job satisfaction as mediation variable (study at PT. Indiratex Spindo). *International Journal of Economics, Accounting, and Management*, 1(6), 541–548. <https://doi.org/10.60076/ijeam.v1i6.1151>
- Caniago, M. A. I., & Mustafa, M. W. (2023). Pengaruh worklife balance dan burnout terhadap kepuasan kerja karyawan. *Sosio E-Kons*, 15(2), 151–159. https://www.researchgate.net/publication/373661224_Pengaruh_Worklife_Balance_dan_Burnout_terhadap_Kepuasan_Kerja_Karyawan
- Giranda, G., Kusumajaya, H., & Maryana. (2024). Faktor-faktor yang berhubungan dengan keinginan pindah kerja (turnover intention) tenaga kesehatan. *Jurnal Penelitian Perawat Profesional*, 6(1), 23–32. <https://jurnal.globalhealthsciencegroup.com/index.php/JPPP/article/view/1946>
- 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>
- Kirani, A. P., Astuti, T., & Damayanti, D. D. (2025). Pengaruh burnout terhadap turnover intention pada karyawan Generasi Z di Kota Samarinda. *JoPS: Journal of Psychology Students*, 4(2), 124–129. <https://doi.org/10.15575/jops.v4i2.49695>
- Martias, D. A. P. (2024). Pengaruh work life balance dan burnout terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan organisasi pelayanan kemanusiaan: studi pada karyawan organisasi pelayanan kemanusiaan X. *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*, 25(2), 115–132. <https://doi.org/10.7454/jurnalkessos.v25i2.1023>
- Ningrum, D. S., Sulistiyani, N. W., & Imawati, D. (2023). Pengaruh work life balance dan burnout terhadap kepuasan kerja pada karyawan retail di Kota Samarinda. *MOTIVA: Jurnal Psikologi*, 6(2), 198–205. <https://doi.org/10.31293/mv.v6i2.7541>
- Nuraini, N., Astiena, A. K., & Lita, R. P. (2025). The effect of burnout on turnover intention with job satisfaction as an intervening variable. *Journal La Medihealtico*, 6(5), 1401–1418. <https://www.newinera.com/index.php/JournalLaMedihealtico/article/view/2710>
- Purba, O., & Simarmata, N. I. P. (2023). Pengaruh burnout terhadap turnover intention pada karyawan pabrik di Kota Medan. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(4), 5436–5446. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/4166>
- Putri, A. R., & Waskito, M. (2021). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan office PT. Cipta Nugraha Contrindo. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 111–122. https://www.researchgate.net/publication/358597356_PENGARUH_KOMPENSASI_DAN_KEPUASAN_KERJA_TERHADAP_TURNOVER_INTENTION_PADA_KARYAWAN_OFFICE_PT_CIPTA_NUGRAHA_CONTRINDO

- Rstandi, R. M., & Senen, S. H. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan reward system terhadap turnover intention. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(2), 147–154. <https://doi.org/10.17509/jimb.v12i2>
- Sukarman, P. A. (2022). The role of job satisfaction as a mediation variable on the influence of work life balance, Islamic work ethics and burnout on turnover intention. *JTEM : Journal of Islamic Entrepreneurship and Management*, 2(2), 118–131. <https://doi.org/10.18326/jiem.v2i2.118-131>
- Usset, T. J., Baker, L. D., Griffin, B. J., Harris, J. I., Shearer, R. D., Munson, J., Godzik, C., Torrey, W. C., Bardach, S. H., Mulley Jr. Albert G, Locke, A., Wright, H. M., Call, M., Sexton, B., Shanafelt, T., & Smith, A. J. (2024). Burnout and turnover risks for healthcare workers in the United States: Downstream effects from moral injury exposure. *Nature Scientific Reports*, 14(24915), 1–12. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-74086-0>
- Wen, Z., Qin, Y., Ni, Y., Wang, Y., Xu, K., & Zhu, Y. (2026). Burnout and turnover intention in primary public health workers: the mediating role of job satisfaction. *Front. Public Health*, 13(1708432), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1708432>
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>
- Willard-Grace, R., Knox, M., Huang, B., Hammer, H., Kivlahan, C., & Grumbach, K. (2019). Burnout and health care workforce turnover. *Annals of Family Medicine*, 17(1), 36–41. <https://doi.org/10.1370/afm.2338>
- Wynendaele, H., Clays, E., Peeters, E., DeJonghe, Y., Hecke, A. Van, & Trybou, J. (2025). Understanding turnover in healthcare and welfare sectors of high-income countries: An umbrella review. *BMC Health Services Research*, 25(806), 1–22. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12966-5>