**JURNAL ILMIAH**

**PENGARUH *BURNOUT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA PEGAWAI RUMAH SAKIT PINNA BEKASI**

Oleh:

**Pratiwi Sthephani**

**NPM. 218020048**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2025**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Burnout dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya terhadap Turnover Intention pada pegawai Rumah Sakit Pinna Bekasi. Penelitian ini juga menguji peran mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan antara Burnout dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention. Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 100 responden dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Burnout berpengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan. Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention, serta memediasi pengaruh Burnout dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan Burnout dan peningkatan motivasi untuk menurunkan tingkat intensi keluar pegawai.

**Kata Kunci**: Burnout, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Turnover Intention, PLS-SEM

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of Burnout and Work Motivation on Job Satisfaction and its impact on Turnover Intention among employees at Pinna Hospital Bekasi. It also examines the mediating role of Job Satisfaction in the relationship between Burnout and Work Motivation on Turnover Intention. A quantitative approach with an explanatory design was employed in this research. Data were collected through questionnaires from 100 respondents and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS.

The results indicate that Burnout has a significant negative effect on Job Satisfaction, while Work Motivation has a significant positive effect. Job Satisfaction negatively affects Turnover Intention and mediates the influence of Burnout and Work Motivation on Turnover Intention. These findings highlight the importance of managing Burnout and enhancing motivation to reduce employee turnover intention.

**Keywords**: Burnout, Work Motivation, Job Satisfaction, Turnover Intention, PLS-SEM

**ABSTRAK**

Panalungtikan ieu tujuanana pikeun nganalisis pangaruh Burnout jeung Motivasi Gawé kana Kapuasan Gawé sarta pangaruhna kana Turnover Intention ka pagawé Rumah Sakit Pinna Bekasi. Panalungtikan ieu ogé nguji peran mediasi Kapuasan Gawé dina hubungan antara Burnout jeung Motivasi Gawé kana Turnover Intention. Pendekatan kuantitatif kalawan desain éksplanatori dipaké dina ieu panalungtikan. Data dikumpulkeun ngaliwatan kuesioner ti 100 responden jeung dianalisis maké metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) kalawan bantosan SmartPLS.

Hasil panalungtikan némbongkeun yén Burnout mibanda pangaruh négatif signifikan kana Kapuasan Gawé, sedengkeun Motivasi Gawé boga pangaruh positif signifikan. Kapuasan Gawé boga pangaruh négatif kana Turnover Intention, sarta jadi mediasi dina pangaruh Burnout jeung Motivasi Gawé kana Turnover Intention. Temuan ieu negeskeun pentingna ngatur Burnout jeung ningkatkeun motivasi pikeun nurunkeun tingkat kahayang kaluar ti pagawéan.

**Kecap Konci**: Burnout, Motivasi Gawé, Kapuasan Gawé, Turnover Intention, PLS-SEM

**PENDAHULUAN**

Tingginya tingkat turnover atau perpindahan karyawan merupakan permasalahan krusial yang dihadapi banyak organisasi, termasuk sektor pelayanan kesehatan seperti rumah sakit. Turnover tidak hanya berdampak pada meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan untuk proses rekrutmen dan pelatihan pegawai baru, tetapi juga mengganggu stabilitas dan keberlangsungan layanan yang diberikan kepada pasien. Dalam konteks rumah sakit, keberlanjutan layanan medis sangat bergantung pada ketersediaan dan stabilitas tenaga kerja yang profesional dan terampil. Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa "tingkat turnover yang tinggi dalam organisasi kesehatan dapat mengganggu kontinuitas layanan dan merusak moral kerja karyawan yang tersisa." Hal ini menjadi perhatian serius karena tidak hanya mempengaruhi efisiensi operasional rumah sakit, tetapi juga berdampak pada kualitas pelayanan dan keselamatan pasien.

Salah satu faktor utama yang sering kali memicu keinginan untuk keluar dari pekerjaan adalah burnout. Burnout merupakan kondisi kelelahan emosional, fisik, dan mental yang disebabkan oleh tekanan kerja yang berkepanjangan dan tidak terkelola dengan baik. Maslach & Leiter (2021) mengemukakan bahwa burnout dapat menurunkan keterlibatan kerja dan menimbulkan sikap negatif terhadap pekerjaan serta organisasi secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, kondisi ini tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga meningkatkan risiko turnover karena pegawai tidak lagi merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya.

Di sisi lain, motivasi kerja memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Motivasi yang rendah dapat memperburuk dampak burnout dan mempercepat niat untuk keluar dari pekerjaan. Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor higienis dan motivator. Faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan secara langsung berdampak pada retensi karyawan. Ketika individu merasa pekerjaannya bermakna, dihargai, dan memberikan tantangan positif, maka ia akan lebih termotivasi untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal.

Dalam konteks Rumah Sakit Pinna Bekasi, isu turnover pegawai menjadi perhatian penting dalam upaya mempertahankan mutu layanan. Fenomena burnout yang dialami sebagian tenaga kesehatan, ditambah dengan tingkat motivasi kerja yang bervariasi, memunculkan kebutuhan akan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara burnout, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan turnover intention. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh burnout dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, serta dampaknya terhadap turnover intention. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi peran mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan antara burnout dan motivasi kerja terhadap turnover intention.

Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention secara menyeluruh, manajemen rumah sakit dapat menyusun strategi yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memotivasi pegawai, serta menekan laju turnover demi keberlanjutan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

## ****TINJAUAN PUSTAKA****

### ****Burnout****

Burnout merupakan fenomena psikologis yang muncul sebagai respon terhadap tekanan kerja kronis, yang ditandai dengan kelelahan secara emosional, sinisme terhadap pekerjaan, serta penurunan efektivitas diri dalam menyelesaikan tugas. Maslach dan Jackson (1981) mendefinisikan burnout sebagai **kondisi psikologis yang ditandai oleh tiga dimensi utama,** yaitu:

1. **Kelelahan emosional** (emotional exhaustion), yaitu perasaan lelah secara emosional akibat tuntutan pekerjaan yang terus-menerus.
2. **Depersonalisasi** (depersonalization), yaitu sikap negatif atau tidak peduli terhadap orang-orang yang dilayani dalam pekerjaan, termasuk rekan kerja dan pasien.
3. **Penurunan pencapaian pribadi** (reduced personal accomplishment), yaitu penurunan persepsi individu terhadap kompetensi dan prestasi kerja mereka sendiri.

Menurut Maslach dan Leiter (2021), burnout berkembang **ketika terjadi ketidaksesuaian antara individu dan enam aspek utama dalam lingkungan kerja,** yaitu:

* **Beban kerja yang tidak seimbang,**
* **Kehilangan kontrol atas pekerjaan,**
* **Kurangnya penghargaan,**
* **Kehilangan rasa kebersamaan (komunitas kerja),**
* **Konflik nilai,** dan
* **Perasaan ketidakadilan.**

Kondisi ini sangat rentan dialami oleh tenaga kesehatan yang bekerja di bawah tekanan tinggi, terutama dalam organisasi yang memiliki beban kerja besar dan dukungan sosial yang terbatas. Burnout yang tidak ditangani dapat menyebabkan menurunnya produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, dan mendorong munculnya niat untuk keluar dari pekerjaan.

### ****Motivasi Kerja****

Motivasi kerja adalah kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan organisasi dan kepuasan pribadi. Robbins & Coulter (2020) mendefinisikan motivasi sebagai “**proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai suatu tujuan**.”

Ryan dan Deci (2000) membagi motivasi menjadi dua jenis utama, yaitu:

* **Motivasi intrinsik**, yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas karena merasa aktivitas tersebut menarik, menyenangkan, atau memberikan makna. Contoh: rasa bangga setelah menyelesaikan tugas berat atau keinginan berkembang secara profesional.
* **Motivasi ekstrinsik**, yaitu dorongan yang berasal dari luar individu, seperti imbalan finansial, promosi jabatan, pengakuan, atau ancaman hukuman.

Kedua jenis motivasi tersebut berperan penting dalam meningkatkan **kinerja, loyalitas, dan keterikatan karyawan** dengan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi dapat memfasilitasi terbentuknya sikap kerja positif dan meningkatkan resistensi terhadap stres kerja yang berkepanjangan.

### ****Kepuasan Kerja****

Kepuasan kerja adalah aspek penting dalam perilaku organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas, komitmen, dan retensi tenaga kerja. Locke (1976) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah “**suatu kondisi emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya**.” Ini mencakup persepsi individu terhadap seberapa baik pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka.

Greenberg dan Baron (2003) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, di antaranya:

* **Upah dan kompensasi** yang adil dan layak,
* **Kesempatan promosi** dan pengembangan karir,
* **Hubungan dengan rekan kerja dan lingkungan sosial,**
* **Kualitas kepemimpinan dan hubungan dengan atasan,**
* **Kondisi kerja secara fisik maupun psikologis.**

Kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan niat keluar dari organisasi dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

### ****Turnover Intention****

Turnover intention atau intensi untuk keluar dari pekerjaan merupakan salah satu indikator awal dari kemungkinan terjadinya turnover nyata dalam organisasi. Mobley (1977) mendefinisikan turnover intention sebagai “**keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain**.”

Turnover intention menjadi salah satu isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai **indikator psikologis** dari ketidakpuasan kerja, burnout, atau ketidakcocokan individu dengan lingkungan kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi turnover intention antara lain:

* Tingkat stres kerja dan burnout,
* Motivasi dan keterlibatan kerja,
* Tingkat kepuasan terhadap organisasi,
* Prospek karir dan pengembangan profesional,
* Dukungan sosial dan budaya organisasi.

Organisasi perlu secara proaktif memahami dan mengelola faktor-faktor ini untuk mencegah terjadinya turnover yang berdampak negatif terhadap produktivitas dan biaya operasional.

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori. Data dikumpulkan dari 100 pegawai RS Pinna Bekasi melalui kuesioner. Pengolahan dan analisis data menggunakan metode PLS-SEM melalui software SmartPLS 4.0. Variabel penelitian terdiri atas burnout (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (Y1), dan turnover intention (Y2), dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## ****SIMPULAN DAN IMPLIKASI****

### ****Simpulan****

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. **Burnout memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.** Semakin tinggi tingkat burnout yang dialami pegawai, semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan.
2. **Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.** Semakin tinggi motivasi pegawai, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja.
3. **Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention.** Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung tidak memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi.
4. **Kepuasan kerja memediasi hubungan burnout dan motivasi kerja terhadap turnover intention.** Artinya, pengaruh burnout dan motivasi kerja terhadap niat keluar dipengaruhi secara signifikan oleh tingkat kepuasan kerja.

### ****Implikasi****

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting dalam manajemen sumber daya manusia di sektor pelayanan kesehatan, khususnya di Rumah Sakit Pinna Bekasi:

* **Manajemen burnout:** Rumah sakit perlu menerapkan program pencegahan dan penanganan burnout, seperti penyediaan konseling psikologis, pelatihan manajemen stres, dan penyesuaian beban kerja.
* **Penguatan motivasi kerja:** Strategi seperti pemberian penghargaan berbasis kinerja, peningkatan jenjang karir, serta keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat memperkuat motivasi kerja.
* **Pemeliharaan kepuasan kerja:** Peningkatan komunikasi antar lini, kepemimpinan transformatif, budaya kerja yang suportif, serta fasilitas kerja yang memadai perlu dijaga untuk memastikan pegawai merasa dihargai dan terlibat.
* **Pengendalian turnover:** Dengan menurunkan burnout, meningkatkan motivasi, dan menjaga kepuasan kerja, maka turnover intention dapat ditekan secara signifikan, sehingga organisasi dapat mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan loyal.

**DAFTAR PUSTAKA**

## ****BUKU DAN SUMBER UTAMA****

**Maslach, C., & Leiter, M. P.** (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It. Jossey-Bass.

**Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P.** (1981). Maslach Burnout Inventory Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.   
(Maslach, C., Jackson, S. E.) (1981). “The measurement of experienced burnout.” Journal of Occupational Behaviour.

**Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.** (1959). The Motivation to Work (2nd ed.). John Wiley & Sons.

**Herzberg, F. I.** (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing.

**Herzberg, F. I.** (1968). “One More Time: How Do You Motivate Employees?” Harvard Business Review, 46(1), 53–62.

**Locke, E. A.** (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction.” Dalam M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (hal. 1297–1349). Rand McNally.  
(Greenberg, J., & Baron, R. A.) (2003). Behavior in Organizations (8th ed.). Prentice Hall.

**Mobley, W. H.** (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237–240.

## ****ARTIKEL DAN KAJIAN TAMBAHAN****

Aug (1966) “Herzberg's two‑factor theory of job attitudes: a critical evaluation…” Personnel Psychology.

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). “Herzberg’s Dual‑Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism.” Personnel Psychology.

Dunnette, M. D., et al. (1968). “An Empirical Investigation of the Herzberg Methodology and Two‑Factor Theory.” Organizational Behavior and Human Performance, 3(3), 286–309.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Kalimo, R. (1995). “The Maslach Burnout Inventory—General Survey: A self‑report questionnaire to assess burnout at the workplace.” Dalam M. P. Leiter (Ed.), Extending the Burnout Construct: Reflecting Changing Career Paths.

## ****ARTIKEL TERKINI DAN OPINI****

New Yorker (Mei 2021). “Burnout: Modern Affliction or Human Condition?” – Ulasan historis konsep burnout, termasuk definisi dan dimensi Maslach

Time (Okt 2021). “The ‘Great Resignation’ Is Finally Getting Companies to Take Burnout Seriously.” – Dampak pandemi terhadap burnout dan strategi organisasi

Wired (Jul 2021). “Our burnout moment is a good thing.” – Pandangan tentang burnout pasca-pandemi