

Dinamika *Turnover Intention* Lintas Generasi: Peran Beban Kerja, *Burnout*, dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Rumah Sakit

Andreas Purwo Nugroho¹, Vincent Didiek Wiet Aryanto², Hertiana Ikasari³

^{1,2,3}Universitas Dian Nuswantoro, Indonesia

E-mail: andreaspurwonugroho@gmail.com¹, vincentaryanto@dsn.dinus.ac.id²,
hertiana.ikasari@dsn.dinus.ac.id³

Article History:

Received: 07 Juli 2026

Revised: 24 Agustus 2026

Accepted: 15 September 2026

Keywords:

Kepuasan Kerja, Beban Kerja, *Burnout*, *Turnover Intention*, Perbedaan Lintas Generasi

Abstrak: Tingginya *turnover intention* pada tenaga kesehatan menjadi tantangan penting bagi rumah sakit, terutama dalam lingkungan kerja multigenerasi yang memiliki karakteristik dan ekspektasi kerja yang berbeda. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *burnout*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*, menguji peran mediasi *burnout* dan kepuasan kerja, serta membandingkan hubungan antarvariabel pada Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 205 karyawan tetap Rumah Sakit Swasta X Semarang yang dipilih melalui *proportionate stratified random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (SEM-PLS)* serta *Multi-Group Analysis (MGA)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja meningkatkan *burnout* dan menurunkan kepuasan kerja.. *Burnout* terbukti menurunkan kepuasan kerja sekaligus meningkatkan *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. *Burnout* dan kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*. Analisis lintas generasi mengungkapkan adanya perbedaan hubungan struktural, terutama antara Generasi X dan Generasi Y, yang menunjukkan bahwa respons terhadap beban kerja, *burnout*, dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh karakteristik generasi. Temuan ini memperluas penerapan *Job Demands–Resources (JD-R)* Model dalam konteks tenaga kesehatan multigenerasi serta memberikan implikasi praktis bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit perlu disesuaikan dengan karakteristik generasi melalui pengendalian beban kerja, pencegahan *burnout*, dan peningkatan kepuasan kerja untuk menekan *turnover intention*.

PENDAHULUAN

Organisasi modern saat ini menghadapi dinamika tenaga kerja multigenerasi yang terdiri dari Generasi X (lahir pada tahun 1965-1979), Milenial (lahir pada tahun 1980-1996), dan Generasi Z (lahir pada tahun 1997-2015). Perbedaan karakteristik, nilai kerja, pola komunikasi, serta ekspektasi terhadap pekerjaan pada masing-masing generasi memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Keberagaman generasi tersebut menjadi tantangan tersendiri untuk organisasi mengatur sumber daya manusia. Organisasi dituntut mampu memahami kebutuhan setiap generasi agar dapat mempertahankan karyawan dan meningkatkan efektifitas organisasi (Kim, L., & Yeo, S. F, 2024).

Generasi X lebih menghargai stabilitas, loyalitas, serta pengakuan atas pengalaman dan kontribusi mereka. Mereka cenderung puas jika mendapatkan keamanan kerja, status, dan jenjang karier yang jelas (Kupperschmidt, 2000). Milenial lebih mengutamakan keseimbangan kerja-hidup (work-life balance), fleksibilitas, serta peluang pengembangan diri. Mereka cenderung tidak loyal pada satu perusahaan jika merasa kurang dihargai atau tidak memiliki peluang untuk berkembang (Ozkan, 2022). Gen-Z, yang lahir di era digital, mereka cenderung lebih sensitif terhadap budaya kerja perusahaan dan cepat mengalami *burnout* jika ekspektasi mereka tidak terpenuhi (Schroth, 2019). Karena adanya perbedaan ini, perusahaan harus menyesuaikan strategi SDM mereka agar mampu memenuhi kebutuhan generasi yang berbeda, sekaligus mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan meminimalkan turnover.

Penelitian ini mengacu pada *Job Demands–Resources (JD-R) Model* yang diperkenalkan oleh Demerouti et al. (2001). Model tersebut menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi, seperti beban kerja berlebihan dan tekanan pekerjaan, berpotensi menguras energi fisik maupun psikologis karyawan sehingga dapat memunculkan kondisi *burnout*. Di sisi lain, ketersediaan sumber daya kerja (*job resources*) yang memadai mampu mendorong motivasi serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Apabila kondisi *burnout* berlangsung secara terus-menerus, hal tersebut dapat membuat kepuasan kerja menurun dan karyawan meninggalkan organisasi semakin tinggi (*turnover intention*). Dengan demikian, keterkaitan antara beban kerja, *burnout*, kepuasan kerja, dan turnover intention menjadi relevan untuk dikaji dalam dinamika organisasi modern.

Dalam konteks sektor kesehatan, dinamika ini menjadi semakin kompleks karena tingginya tekanan kerja, tuntutan pelayanan berkualitas, serta keterbatasan sumber daya manusia. Studi terbaru dalam jurnal Emerald menekankan bahwa tantangan utama organisasi modern, termasuk rumah sakit, adalah mempertahankan tenaga kerja muda yang cenderung memiliki tingkat turnover tinggi akibat ketidaksesuaian ekspektasi kerja (Minzlaff et al., 2024). Selain itu, tekanan kerja yang tinggi di sektor kesehatan meningkatkan risiko burnout, terutama pada karyawan yang berada pada tahap awal karier (Bai et al., 2023).

Kepuasan kerja menjadi penting dalam perilaku organisasi karena kaitannya pada kinerja, komitmen, serta kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Sejumlah penelitian terbaru mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang baik maka *turnover intention* akan menurun, karena merasa terpenuhi dalam pekerjaannya umumnya menunjukkan loyalitas yang besar kepada organisasi (Kuutila et al., 2025). Meskipun demikian, pada lingkungan kerja yang terdiri atas berbagai generasi, hubungan tersebut tidak selalu menunjukkan pola yang sama. Perbedaan karakteristik, nilai, dan preferensi kerja antar generasi dapat memengaruhi bagaimana kepuasan kerja terbentuk serta dampaknya terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Rakhmat & Sibarani, 2024).

Dalam lingkungan kerja dengan tekanan tinggi, karyawan dapat mengalami penurunan

energi emosional dan mental secara berkepanjangan yang dikenal sebagai *burnout*. Kondisi tersebut biasanya ditunjukkan melalui munculnya sikap apatis terhadap pekerjaan, berkurangnya keterlibatan emosional, serta menurunnya perasaan berhasil dalam menjalankan tugas pekerjaan. Berbagai penelitian terbaru mengungkapkan bahwa tingkat *burnout* yang tinggi tidak hanya berkaitan dengan rendahnya kepuasan kerja, tetapi juga dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi, terutama pada lingkungan kerja dengan tingkat tekanan yang tinggi seperti institusi rumah sakit (Bai et al., 2023). Selain itu, studi yang dipublikasikan oleh Emerald mengungkapkan bahwa *burnout* menjadi salah satu faktor dominan yang mendorong karyawan usia muda untuk keluar dari organisasi, terutama ketika perusahaan belum mampu memberikan dukungan psikologis secara optimal kepada karyawannya (Purcell, 2022).

Turnover karyawan menjadi salah satu tantangan strategis bagi organisasi karena dapat menimbulkan berbagai konsekuensi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya kompetensi, hingga terganggunya efektivitas organisasi. Fenomena ini semakin terlihat pada kelompok pekerja Generasi Milenial dan Generasi Z yang dikenal memiliki mobilitas kerja lebih tinggi serta ekspektasi yang besar terhadap kepuasan kerja, fleksibilitas, dan kebermaknaan pekerjaan. Secara teoritis, tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dapat memengaruhi munculnya *turnover intention*. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya umumnya menunjukkan kecenderungan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi dibandingkan karyawan yang merasa kurang puas terhadap pekerjaannya (Karatepe et al., 2021). Meski demikian, tingginya tingkat perpindahan kerja pada generasi muda menjadi sinyal bagi organisasi untuk memahami kebutuhan dan harapan karyawan secara lebih mendalam agar mampu mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa Generasi Z lebih rentan mengalami *burnout* dan memiliki kecenderungan *turnover intention* yang lebih tinggi ketika ekspektasi kerja mereka tidak terpenuhi. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penerapan pendekatan manajemen yang lebih adaptif, fleksibel, dan berorientasi pada kebutuhan individu karyawan (Kim & Yeo, 2024).

Rumah Sakit yang digunakan dalam penelitian ini merupakan rumah sakit swasta berada di bawah naungan Yayasan Kesehatan di Kota Semarang, Jawa Tengah. Sejak didirikan, rumah sakit ini berupaya memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas melalui dukungan tenaga profesional yang kompeten, pemanfaatan teknologi medis terkini, serta fasilitas pelayanan yang memenuhi standar tinggi. Sebagai organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan, rumah sakit memiliki tingkat tuntutan kerja yang tinggi karena berhubungan langsung dengan keselamatan dan kualitas pelayanan pasien. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi aspek penting dalam menjaga kualitas layanan dan keberlangsungan kinerja organisasi (Maslach & Leiter, 2016).

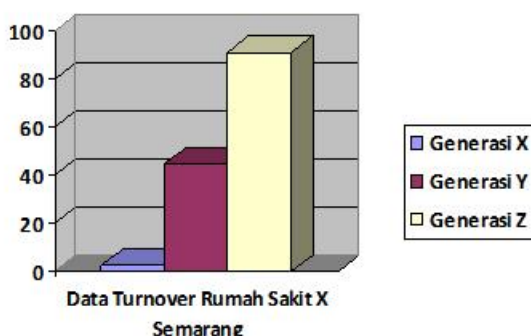
Sebagai institusi kesehatan terkemuka, rumah sakit mempekerjakan tenaga kerja dari berbagai generasi, mulai dari Generasi X, Generasi Y (Milenial), hingga Generasi Z. Keberagaman ini mencerminkan dinamika umum di banyak organisasi saat ini, di mana setiap generasi membawa karakteristik, nilai, dan ekspektasi kerja yang berbeda. Perbedaan ini dapat mempengaruhi berbagai aspek organisasi, seperti kepuasan kerja, kinerja, tingkat turnover, dan risiko burnout karyawan.

Sebagai penguatan fenomena empiris, penelitian ini didukung oleh hasil pra-survey yang dilakukan pada karyawan di Rumah Sakit Swasta X Semarang pada distribusi responden lintas generasi dengan 27 responden (13 responden Generasi Z, 10 responden Milenial, 4 responden Generasi X).

Tabel 1. Hasil Pra-Survey Lintas Generasi Rumah Sakit X Semarang

Aspek	Generasi Z	Milenial	Generasi X
<i>Burnout</i> Tinggi	31%	22%	1 %
<i>Turnover Intention</i>	38%	19%	0%
Beban Kerja	89%	72%	15%
Kepuasan Kerja	54%	64%	100%

Berdasarkan hasil *pra-survey* yang telah dilakukan, karyawan dari Generasi Z menunjukkan tingkat *burnout* dan *turnover intention* yang relatif lebih tinggi dibandingkan generasi lainnya. Meskipun sebagian besar karyawan Generasi Z menilai hubungan dengan rekan kerja serta lingkungan organisasi berada pada kategori yang cukup baik, kecenderungan *turnover intention* pada kelompok ini tetap tergolong tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum tentu secara langsung mampu menekan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pada generasi muda, adanya perbedaan karakteristik, nilai kerja, serta harapan terhadap pekerjaan diduga turut memengaruhi tingginya kecenderungan untuk berpindah kerja dibandingkan generasi sebelumnya.



Data *turnover* karyawan di Rumah Sakit Swasta X Semarang tahun 2025 menunjukkan total 139 orang yang meninggalkan pekerjaan (*resign*) dengan generasi X sejumlah 3 orang, generasi Y sejumlah 45 orang, dan generasi Z sejumlah 91 orang.

Data *turnover* tahun 2025 menunjukkan adanya kecenderungan yang kuat bahwa tingkat keluar-masuk karyawan didominasi oleh tenaga kerja muda, khususnya Generasi Z. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kelompok karyawan dari generasi muda cenderung memiliki tingkat loyalitas organisasi yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya. Kondisi ini diduga berkaitan dengan karakteristik generasional yang menempatkan fleksibilitas kerja, percepatan pengembangan karier, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) sebagai aspek penting dalam lingkungan kerja mereka.

Selain itu, tingginya *turnover* terjadi pada profesi perawat dan tenaga vokasi farmasi menunjukkan bahwa tekanan kerja pada tenaga kesehatan operasional dapat menjadi faktor pendorong utama munculnya niat untuk keluar (*turnover intention*). Hal ini juga dapat dikaitkan dengan tingkat *burnout* yang lebih tinggi pada profesi dengan intensitas kerja tinggi.

Rendahnya tingkat *turnover* pada karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun menunjukkan bahwa semakin lama individu bekerja dalam suatu organisasi, maka keterikatan serta komitmen terhadap organisasi cenderung semakin kuat. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masa kerja dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan dalam organisasi. Selain itu, perbedaan karakteristik antar generasi juga perlu diperhatikan karena dapat

memengaruhi cara karyawan memandang kepuasan kerja maupun keputusan untuk tetap bertahan di organisasi.

Temuan tersebut semakin mempertegas pentingnya penelitian mengenai pengaruh dinamika kepuasan kerja lintas generasi terhadap *turnover intention*. Hal ini disebabkan setiap generasi memiliki cara pandang, kebutuhan, dan respons yang berbeda terhadap kondisi kerja yang sama di dalam organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepuasan kerja, *burnout*, dan *turnover intention*, di antaranya penelitian yang dilakukan Judge et al. (2001), Saari dan Judge (2004), Maslach dan Leiter (2016), Schroth (2019), American Psychological Association (2022), Deloitte (2022), serta Alfara dan Saputra (2024). Secara umum, hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan peningkatan produktivitas karyawan sekaligus menurunkan kecenderungan munculnya *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya umumnya lebih memilih untuk bertahan dalam organisasi dibandingkan mencari pekerjaan di tempat lain.

Pada penelitian-penelitian tersebut menyoroti bahwa tingginya tingkat *turnover* telah menjadi tantangan besar bagi organisasi, terutama dalam mempertahankan tenaga kerja generasi muda. Banyak karyawan muda mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam kurun waktu dua tahun apabila organisasi tidak mampu memenuhi harapan mereka. Faktor-faktor seperti rendahnya kepuasan kerja, stres kerja yang berlangsung secara terus-menerus, serta ketidaksesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi sering kali menjadi penyebab utama munculnya keinginan berpindah kerja. Selain itu, fenomena *burnout* juga semakin banyak ditemukan pada kelompok tenaga kerja muda yang menghadapi tekanan pekerjaan tinggi dan perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada satu kelompok generasi atau hanya dilakukan pada sektor tertentu. Studi yang dipublikasikan melalui Emerald menunjukkan bahwa penelitian mengenai dinamika lintas generasi masih relatif terbatas, khususnya yang mengintegrasikan variabel kepuasan kerja, *burnout*, dan *turnover intention* dalam satu model penelitian yang komprehensif (Minzlaff et al., 2024). Di samping itu, penelitian dalam konteks rumah sakit di Indonesia yang mengkaji perbedaan lintas profesi dan lintas generasi secara bersamaan juga masih belum banyak dilakukan.

Penelitian mengenai *burnout*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* memang berkembang cukup luas. Namun, kajian yang menghubungkan dinamika kepuasan kerja lintas generasi pada lingkungan rumah sakit di Indonesia masih tergolong terbatas, terutama penelitian yang menggunakan pendekatan SEM-PLS dimana *burnout* dan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara beban kerja terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi berbasis generasi sekaligus memberikan manfaat untuk rumah sakit dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif, dan berkelanjutan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji hubungan antara beban kerja dan burnout, pengaruh burnout terhadap kepuasan kerja, pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*, pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh *burnout* terhadap *turnover intention*, pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover*, serta peran mediasi *burnout* dan kepuasan terhadap hubungan beban kerja terhadap *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini juga membandingkan pola hubungan tersebut pada karyawan dari berbagai generasi di Rumah Sakit.

LANDASAN TEORI

Beban Kerja

Tingginya beban kerja dapat menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan sehingga berpotensi memengaruhi kondisi psikologis, menurunkan performa kerja, serta mengurangi kesejahteraan karyawan (Hariyanto et al., 2022). Dalam perkembangan organisasi saat ini, konsep beban kerja tidak hanya diukur dari banyaknya tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga mencakup tingkat kompleksitas pekerjaan, keterbatasan waktu, dan tuntutan emosional yang muncul selama proses kerja, khususnya pada sektor pelayanan kesehatan seperti rumah sakit (Ramadhania & Wulansari, 2022).

Berdasarkan Model JD-R oleh Demerouti et al. (2001), *workload* termasuk dalam kategori *job demands* yang berpotensi menghabiskan energi fisik maupun psikologis karyawan apabila tidak didukung oleh sumber daya kerja yang memadai. Ketidakseimbangan tersebut dapat memunculkan tekanan kerja, meningkatkan risiko *burnout*, serta berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Kim dan Yeo (2024) menunjukkan bahwa tingginya *workload* berkontribusi terhadap meningkatnya stres kerja dan *burnout* pada tenaga pendidik di perguruan tinggi. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Fauziatunnisa et al. (2025) yang menemukan adanya keterkaitan antara beban kerja, kepuasan kerja, dan turnover intention pada perusahaan sektor jasa. Penelitian lain yang dilakukan Hariyanto et al. (2022) juga mengungkapkan bahwa beban kerja yang berlebihan berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja serta mendorong munculnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Burnout

Burnout sering terjadi pada pekerjaan dengan tuntutan tinggi, seperti sektor kesehatan, di mana karyawan harus menghadapi tekanan fisik dan psikologis secara terus-menerus (Budhiarti & Riyanto, 2022). Burnout memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, termasuk penurunan kepuasan kerja, penurunan kinerja, serta peningkatan turnover intention (Situmorang & Heryjanto, 2024). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa burnout menjadi salah satu prediktor utama turnover intention, terutama pada generasi muda yang lebih sensitif terhadap tekanan kerja dan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi (Albarazi & Handoyo, 2025).

Menurut Maslach et al. (2001), burnout terdiri atas tiga komponen utama, yaitu kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), munculnya sikap menjauh dari pekerjaan maupun individu lain (*depersonalization*), serta menurunnya keyakinan terhadap kemampuan diri dalam bekerja (*reduced personal accomplishment*). Ketiga aspek tersebut umumnya muncul ketika individu menghadapi tekanan pekerjaan secara berkepanjangan tanpa adanya dukungan maupun pemulihan psikologis yang cukup. Pada sektor pelayanan kesehatan, kondisi burnout menjadi isu yang krusial karena tidak hanya memengaruhi kesejahteraan tenaga kerja, tetapi juga berpotensi menurunkan mutu pelayanan dan meningkatkan risiko kesalahan dalam penanganan pasien.

Arumsari et al. (2025) menemukan bahwa tingkat burnout yang tinggi cenderung meningkatkan turnover intention, serta berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Penelitian Kim dan Yeo (2024) juga menunjukkan bahwa burnout memiliki peran intervening dalam hubungan antara *workload* dan *work satisfaction*. Sementara itu, studi Çollaku et al. (2024) mengungkapkan bahwa kondisi burnout berkaitan erat dengan munculnya *intention to leave*, yang dipengaruhi oleh tingkat *psychological well-being* yang dimiliki karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana individu menilai dan merasakan pekerjaannya secara keseluruhan, baik dari sisi pekerjaan itu sendiri maupun berbagai faktor pendukung di lingkungan kerja. Perasaan positif terhadap pekerjaan biasanya muncul ketika kebutuhan, harapan, serta tujuan pribadi karyawan dapat terpenuhi melalui pengalaman kerja yang mereka peroleh (Situmorang & Heryjanto, 2024). Dalam konteks perilaku organisasi, kepuasan kerja menjadi aspek yang penting karena berkaitan dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan, seperti komitmen terhadap organisasi, kualitas kinerja, hingga keinginan untuk tetap bertahan atau meninggalkan tempat kerja (Wahyuni & Hariasih, 2021). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja cenderung diikuti oleh menurunnya turnover intention, sehingga karyawan yang merasa nyaman dan dihargai dalam pekerjaannya umumnya memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi (Hariyanto et al., 2022).

Tett dan Meyer (1993) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mampu memprediksi munculnya turnover intention karena berkaitan langsung dengan cara individu memandang pekerjaan dan organisasinya. Karyawan yang memperoleh pengalaman kerja positif biasanya akan menunjukkan keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi serta memiliki kecenderungan lebih kecil untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Penelitian Fauziatunnisa et al. (2025) menemukan bahwa work-life balance dan workload berpengaruh terhadap tingkat job satisfaction yang kemudian berdampak pada turnover intention karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Arumsari et al. (2025) yang menunjukkan bahwa meningkatnya kepuasan kerja dapat menekan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, Kim dan Yeo (2024) mengungkapkan bahwa kondisi burnout berpotensi menurunkan work satisfaction, khususnya pada tenaga pengajar di lingkungan perguruan tinggi.

Turnover Intention

Turnover Intention dapat diartikan sebagai kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi atas keinginan sendiri. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, fenomena ini menjadi perhatian penting karena berhubungan dengan kestabilan tenaga kerja dan keberlangsungan operasional organisasi (Wahyuni & Hariasih, 2021). Tingginya tingkat *turnover* berpotensi menimbulkan berbagai kerugian bagi organisasi, seperti bertambahnya biaya seleksi dan pelatihan karyawan baru, hilangnya pengalaman serta pengetahuan kerja, hingga menurunnya efektivitas dan produktivitas kerja (Kuutila et al., 2025).

Sejumlah penelitian menjelaskan bahwa turnover dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, tingkat *burnout*, beban kerja, serta komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi umumnya memiliki kecenderungan lebih kecil untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Sebaliknya, tekanan kerja yang tinggi dan kondisi *burnout* dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk keluar dari tempat kerja mereka (Situmorang & Heryjanto, 2024). Pada generasi muda, tingkat *turnover intention* umumnya lebih tinggi karena adanya perubahan pola pandang terhadap pekerjaan, tuntutan akan fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karier, serta kebutuhan untuk mencapai keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (work-life balance) (Albarazi & Handoyo, 2025).

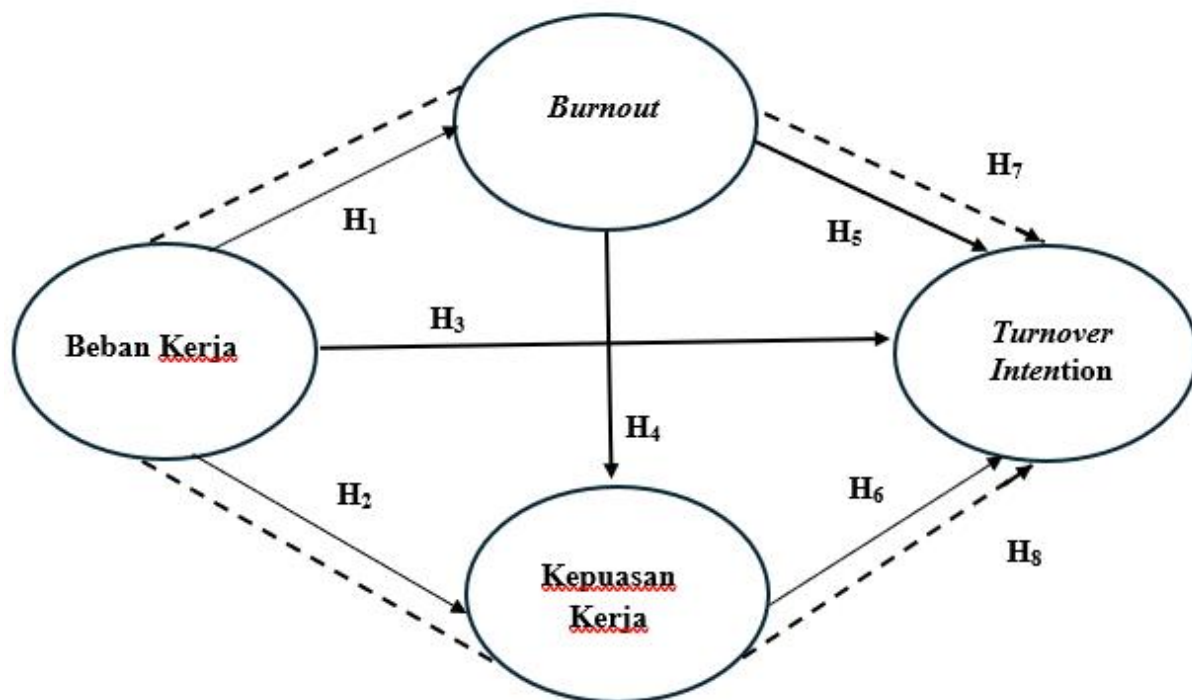
Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan antara beban kerja, *burnout*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* pada karyawan lintas generasi di Rumah Sakit X Semarang. Model penelitian ini dikembangkan berdasarkan fenomena tingginya tuntutan pekerjaan di lingkungan rumah sakit yang berpotensi memengaruhi kondisi psikologis dan sikap kerja karyawan, sehingga berdampak pada keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Dalam konteks rumah sakit, beban kerja yang tinggi tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan, tetapi juga tekanan emosional, tanggung jawab pelayanan pasien, serta tuntutan kecepatan dan ketepatan kerja. Kondisi tersebut dapat memicu munculnya *burnout*, yaitu kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat tekanan kerja yang berkepanjangan. *Burnout* yang dialami karyawan kemudian dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karena karyawan merasa tidak nyaman, kehilangan motivasi, dan mengalami penurunan keterikatan terhadap pekerjaan.

Selain itu, rendahnya kepuasan kerja dan tingginya *burnout* berpotensi meningkatkan *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Pada penelitian ini, *turnover intention* menjadi variabel dependen utama karena tingginya niat keluar karyawan dapat berdampak negatif terhadap stabilitas organisasi, kualitas pelayanan rumah sakit, serta efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Model penelitian ini juga menempatkan *burnout* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana beban kerja dapat memengaruhi *turnover intention* secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antarvariabel pada karyawan lintas generasi, sehingga dapat menjadi dasar bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Tuntutan pekerjaan yang tinggi seperti beban kerja (*workload*) yang berlebihan dapat menguras sumber daya psikologis individu sehingga memicu kelelahan emosional dan mental. Ketika tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas karyawan, maka akan mengalami penurunan energi yang berujung pada burnout (Kim, L., & Yeo, S. F, 2024).

Puspitasari et al. (2023) menyebutkan meningkatnya tuntutan pekerjaan, seperti tingginya beban kerja, tekanan waktu, dan konflik dalam pekerjaan, dapat meningkatkan risiko terjadinya *burnout* pada karyawan. Kondisi tersebut muncul karena karyawan dituntut untuk mengerahkan energi fisik maupun psikologis yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kondisi kerja dengan tekanan yang terjadi secara berkepanjangan dapat menguras energi fisik maupun mental karyawan secara bertahap. Oleh sebab itu, peningkatan tuntutan pekerjaan yang tidak diimbangi kemampuan pemulihan individu berisiko memperbesar munculnya burnout pada karyawan.

H1: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *burnout*.

Beban kerja (baik fisik maupun mental) dapat secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Beban kerja fisik dapat menyebabkan kelelahan, kesalahan kerja, dan penurunan produktivitas. Beban kerja tenaga kesehatan dapat dilihat dari berbagai aspek seperti fungsi utama dan fungsi tambahan, jumlah pasien yang ditangani, pelayanan yang dibutuhkan pasien baik secara langsung maupun tidak langsung, intensitas setiap pekerjaan, serta waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tenaga kesehatan. (Rostami et al, 2021).

Beban kerja yang tinggi akan menyebabkan kesalahan karena ketidakmampuan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan menimbulkan dampak negatif seperti ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan mempertimbangkan jumlah beban kerja karyawan, karena beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kepuasan kerja. (Ramadhania & Wulansari, 2022)

H2: Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Bekerja di sektor kesehatan dianggap cukup menantang karena profesi kesehatan memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap keselamatan jiwa pasien, dan selama perawatan, kondisi pasien selalu berubah serta membutuhkan jam kerja yang panjang. Beban kerja yang tinggi yang dirasakan oleh tenaga kesehatan akan berdampak pada kesehatan mereka, menurunnya kualitas kerja yang akan berujung pada ketidakpuasan, kelelahan kerja, dan *turnover intention* yang dapat mempengaruhi kepuasan dan keselamatan pasien. Pada penelitian (Anees et al. 2021) membuktikan bahwa terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan antara beban kerja terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, penting bagi institusi untuk dapat lebih baik dalam mempertahankan sumber daya manusianya guna mengurangi risiko *turnover intention* karyawan.

H3: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Burnout merupakan bentuk kelelahan psikologis yang ditandai dengan menurunnya energi emosional, berkembangnya sikap negatif terhadap pekerjaan, serta berkurangnya perasaan berhasil dalam menjalankan tugas pekerjaan. Kondisi ini biasanya timbul akibat tekanan kerja yang berlangsung secara berkepanjangan tanpa adanya pemulihan yang memadai. Tingginya tingkat *burnout* dapat memengaruhi berbagai aspek dalam organisasi, termasuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mengalami *burnout* umumnya akan memiliki pandangan yang lebih negatif terhadap pekerjaan sehingga tingkat kepuasan kerjanya cenderung menurun (Arumsari et al., 2025).

Çollaku et al. (2023) mengungkapkan *burnout* memiliki hubungan yang berlawanan arah dengan kepuasan kerja. *Burnout* yang terjadi pada karyawan menyebabkan kepuasan kerja menurun. Hal tersebut terjadi karena pekerjaan dipandang sebagai sumber tekanan dan beban psikologis yang berkepanjangan. Dengan demikian, peningkatan *burnout* pada karyawan berpotensi menurunkan kepuasan kerja.

H4: *Burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Burnout merupakan kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan menurunnya pencapaian diri yang muncul akibat tekanan kerja berkepanjangan. Pada tenaga kesehatan, burnout dapat menyebabkan menurunnya keterikatan terhadap organisasi, hilangnya motivasi kerja, hingga munculnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat burnout yang dialami tenaga kesehatan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk memiliki turnover intention. (Kusuma et al, 2026)

Hasil penelitian pada perawat kontrak di Rumah Sakit Indriati Boyolali menunjukkan bahwa burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. (Kusuma et al, 2026) Temuan ini membuktikan bahwa peningkatan kelelahan mental secara langsung dapat meningkatkan keinginan tenaga kesehatan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Zheng dan Lee yang menyatakan bahwa burnout merupakan prediktor utama turnover intention pada tenaga kesehatan. Kondisi kelelahan emosional yang terus berlangsung membuat tenaga kesehatan merasa tidak mampu mempertahankan performa kerja sehingga mendorong keinginan untuk keluar dari organisasi

H5: *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention.

Perasaan puas terhadap pekerjaan muncul ketika karyawan menilai bahwa pekerjaan yang dijalani mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan tujuan pribadinya. Penilaian tersebut tidak hanya berkaitan dengan tugas pekerjaan, tetapi juga mencakup lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan karier, hingga bentuk penghargaan yang diterima dari organisasi. Individu yang memiliki pengalaman kerja positif biasanya akan memperlihatkan tingkat keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi serta lebih memilih untuk mempertahankan pekerjaannya. Sebaliknya, apabila karyawan merasakan ketidaknyamanan atau ketidakpuasan dalam bekerja, maka dorongan untuk mencari alternatif pekerjaan lain cenderung meningkat. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi salah satu aspek yang berhubungan erat dengan munculnya turnover intention di dalam organisasi (Bui et al., 2024).

Menurut Fauziatunnisa et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang baik, membuat karyawan enggan untuk *resign* atau *turnover* menurun.

H6: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan tekanan fisik maupun psikologis pada tenaga kesehatan. Ketika tuntutan pekerjaan terus meningkat dan tidak diimbangi dengan kemampuan individu maupun dukungan organisasi yang memadai, kondisi tersebut dapat berkembang menjadi burnout. Burnout yang dialami secara terus-menerus kemudian dapat mendorong munculnya turnover intention pada tenaga kesehatan. Dengan demikian, burnout dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh beban kerja terhadap turnover intention.

Secara teoritis, tingginya workload dapat menguras energi emosional tenaga kesehatan

sehingga memunculkan kelelahan kerja, penurunan semangat, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa burnout mampu menjadi variabel intervening dalam hubungan antara tekanan kerja dengan turnover intention tenaga kesehatan. (Kusuma et al, 2026)

H7: Burnout memediasi pengaruh beban kerja terhadap turnover intention.

Beban kerja adalah tekanan atau tuntutan yang dirasakan akibat banyaknya pekerjaan dan tingkat beratnya tugas yang harus diselesaikan (Tomic & Tomic, 2011). Tingginya beban kerja yang dirasakan oleh tenaga kesehatan berdampak pada kesehatan fisik dan mental tenaga kesehatan serta memengaruhi kualitas kerja, seperti munculnya ketidakpuasan kerja, kelelahan, dan turnover intention, yang pada akhirnya juga memengaruhi keselamatan dan kepuasan pasien (Carayon & Alvarado, 2007).

Kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam keberhasilan suatu organisasi karena dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam mengukur sikap dan perilaku seseorang dalam organisasi terkait pengaruh pekerjaan terhadap kehidupannya, serta menentukan kepuasan hidup setiap karyawan. Tenaga kesehatan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif yang dapat memengaruhi kinerja dan meningkatkan semangat kerja sehingga ketika melakukan pekerjaannya mereka tidak merasa terbebani. Kondisi ini akan mengurangi turnover intention di rumah sakit tempat mereka bekerja (Carayon & Alvarado, 2007). Oleh karena itu, kepuasan kerja tenaga kesehatan memiliki peran penting dalam memengaruhi hubungan antara beban kerja dan turnover intention tenaga kesehatan.

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Dwinijanti et al. (2020) terhadap 190 perawat di rumah sakit tipe B di Indonesia yang menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara beban kerja dan turnover intention.

H8: Kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap turnover intention.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif untuk memahami keterkaitan antarvariabel yang diuji dalam penelitian. Melalui pendekatan tersebut, peneliti berupaya menganalisis hubungan antara beban kerja, *burnout*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Penelitian ini juga diarahkan untuk melihat kemungkinan adanya perbedaan pola hubungan pada kelompok generasi yang berbeda di lingkungan kerja rumah sakit.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden yang telah memenuhi kriteria penelitian. Penggunaan instrumen survei dipilih karena mampu menghasilkan data yang lebih terstruktur dan mudah diukur sehingga mendukung proses pengolahan data secara statistik. Selain itu, metode ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran empiris mengenai kondisi yang dialami responden terkait pekerjaan, tingkat *burnout*, kepuasan kerja, maupun kecenderungan *turnover* dalam organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Swasta X di Semarang, yang merupakan institusi layanan kesehatan dengan tenaga kerja multigenerasi (Generasi X (lahir pada tahun 1965-1979), Milenial (lahir pada tahun 1980-1996), dan Generasi Z (lahir pada tahun 1997-2015)). Pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada tahun 2026, yang mencakup seluruh tahapan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi mencakup karyawan di Rumah Sakit Swasta X Semarang yang terdiri atas tenaga medis dan nonmedis dari berbagai kelompok generasi. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling* dengan metode *proportionate stratified random sampling* dengan alasan

metode ini dipilih karena populasi penelitian terbagi ke dalam beberapa kelompok generasi, sehingga setiap kelompok generasi dapat terwakili secara proporsional dalam pengambilan sampel penelitian

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus *Hair*, yaitu sebanyak 10 kali jumlah indikator pada penelitian. Jumlah indikator sebanyak 20, sehingga jumlah responden diperlukan berada pada kisaran 200 orang. Selain itu, penelitian ini menetapkan kriteria responden berupa karyawan yang telah bekerja minimal dua tahun. Kriteria tersebut bertujuan agar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup sehingga mampu memberikan penilaian yang menyeluruh terkait beban kerja, kepuasan kerja, maupun kondisi *burnout* yang dialami selama bekerja.

Cara pengambilan sampel dengan metode tersebut adalah dengan memperhatikan jumlah karyawan di rumah sakit tersebut. Jumlah karyawan 1332 orang, dengan generasi X sebanyak 310 orang, generasi Y sebanyak 705 orang, dan generasi Z sebanyak 317 orang. Maka tiap generasi diambil dengan rumus adalah jumlah tiap generasi dibagi total karyawan dikali jumlah responden (200). Sehingga didapatkan jumlah sampel yang diambil masing masing yaitu 49 generasi X, 106 generasi Y, dan 50 generasi Z.

Pengumpulan Data dan Instrumen

Data primer pada penelitian ini dikumpulkan langsung dari sumber utama, yaitu karyawan salah satu Rumah Sakit Swasta tipe B di Semarang sebagai responden penelitian melalui kuisioner. Setiap item pernyataan pada kuesioner diukur menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban, mulai dari skor 1 untuk respons “sangat tidak setuju” sampai skor 5 yang menunjukkan “sangat setuju”.

Penyusunan instrumen penelitian mengacu pada indikator yang telah digunakan dan dibuktikan valid dalam penelitian sebelumnya. Beberapa pernyataan kemudian disesuaikan kembali oleh peneliti agar lebih sesuai dengan kondisi penelitian yang dilakukan, khususnya dalam menggambarkan dinamika kepuasan kerja yang berkaitan dengan *burnout* dan kecenderungan *turnover* pada karyawan.

Pengukuran variabel beban kerja melalui beberapa indikator, yaitu jumlah pekerjaan, tekanan waktu, kompleksitas pekerjaan, kuntutan emosional pekerjaan, dan keseimbangan kapasitas dan pekerjaan (Kim & Yeo, 2024). *Burnout* diukur melalui Kelelahan emosional, Kelelahan fisik, Kehilangan semangat kerja, Sikap apatis terhadap pekerjaan, dan Penurunan pencapaian diri (Kusuma et al, 2026). Kepuasan kerja diukur melalui Kepuasan terhadap pekerjaan, Kepuasan terhadap lingkungan kerja, Kepuasan terhadap hubungan kerja, Kepuasan terhadap penghargaan, dan Kepuasan terhadap pengembangan karier (Hariyanto et al, 2022). *Turnover Intention* diukur melalui Keinginan mencari pekerjaan lain, Keinginan keluar dari organisasi, Frekuensi berpikir resign, Ketertarikan terhadap peluang kerja lain, dan Rencana meninggalkan organisasi (Situmorang & Heryjanto, 2024).

Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Pemilihan metode tersebut didasarkan pada kemampuannya dalam mengolah model penelitian yang memiliki hubungan variabel cukup kompleks, termasuk pengaruh langsung, hubungan tidak langsung, maupun uji mediasi dalam satu kerangka analisis yang terpadu. Pendekatan ini juga dinilai relevan untuk penelitian yang melibatkan konstruk laten dengan sejumlah indikator pengukuran yang saling berkaitan.

Proses analisis dimulai dengan pengujian model pengukuran (*Outer Model*) guna memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara akurat dan konsisten. Tahap ini dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Setelah kualitas instrumen dinyatakan memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada pengujian model structural (*Inner Model*) untuk melihat kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian, dilakukan melalui nilai koefisien determinasi (R^2) yang digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Pengujian hipotesis selanjutnya dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel. Pada tahap ini, analisis mencakup pengujian pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung. Selain itu, penelitian juga mengukur nilai effect size (f^2) guna mengetahui tingkat kontribusi masing-masing variabel terhadap model penelitian secara keseluruhan. Dan juga dilakukan uji mediasi dengan melihat *T-statistic* dan *p-value*.

Kemudian dilakukan **Multi-Group Analysis (MGA)**, untuk membandingkan pola hubungan antarvariabel pada kelompok generasi yang berbeda, yaitu Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z. MGA dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan pengaruh antarvariabel pada masing-masing kelompok generasi.

Jadi diawali dengan analisis deskriptif, lalu Uji Outer Model, Uji Inner Model, kemudian Uji Hipotesis dan Uji Mediasi, dan yang terakhir Multi-Group Analysis (MGA).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 205 responden berpartisipasi dalam penelitian ini, terdiri dari 99 orang laki-laki, dan 106 orang perempuan. Kemudian kelompok generasi X sejumlah 49 orang, generasi Y sebanyak 106 orang, dan generasi X sebanyak 50 orang. Lalu mayoritas responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun yaitu 95 orang, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 61 orang, dan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 49 orang. Dari sejumlah responden tersebut, status belum menikah ada 59 orang, dan responden yang sudah mmenikah sebanyak 146 orang. Pada pendidikan terakhir untuk diploma sebanyak 107 orang, untuk profesi ada 52 orang, dan untuk S1 sebanyak 46 orang. Responden berasal dari berbagai unit di rumah sakit yaitu unit keperawatan (85 responden), farmasi (45 responden), laboratrium (12 responden), rehabilitas medik (11 responden), keuangan/administrasi (21 responden), humas/marketing (8 responden), unit gizi (11 responden), dan customer service (12 responden). Seluruh responden merupakan karyawan dengan status tetap. Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sampel yang digunakan telah memenuhi prinsip representatif terhadap populasi karyawan tetap di Rumah Sakit Swasta X Semarang. Keseimbangan distribusi jenis kelamin, kelompok generasi, dominasi responden dengan masa kerja yang cukup panjang, keberagaman tingkat pendidikan, status pernikahan, serta unit kerja menjadi dasar yang kuat bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai terhadap lingkungan kerja. Oleh karena itu, data yang diperoleh dinilai layak untuk menggambarkan hubungan antara kepuasan kerja, beban kerja, burnout, dan turnover intention pada karyawan lintas generasi, sekaligus mendukung validitas eksternal penelitian dalam menjelaskan fenomena yang terjadi di lingkungan rumah sakit.

Uji Outer Model

Penilaian pada model pengukuran mengkonfirmasi bahwa semua konstruk memenuhi standar yang direkomendasikan untuk reliabilitas dan validitas. Secara khusus, *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* untuk semua konstruk melebihi 0,70, sedangkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,50. Hasil ini menunjukkan konsistensi internal dan validitas

konvergen yang memuaskan, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut secara memadai menangkap dan mewakili konstruk laten yang mendasarinya. (Hair et al. 2022)

Tabel 2. Konstruk Reabilitas dan Validitas

Konstruk	CA	CR	AVE
BEBAN KERJA	0.922	0.938	0.760
BURNOUT	0.965	0.967	0.877
KEPUASAN KERJA	0.961	0.963	0.866
TURNOVER INTENTION	0.981	0.981	0.930

Uji Inner Model (R-square)

Hasil penilaian model struktural menunjukkan bahwa kerangka kerja yang diusulkan menjelaskan Variabel *Burnout* memiliki kemampuan penjelasan sebesar 31,5%, *Kepuasan Kerja* sebesar 44,8%, sedangkan *Turnover Intention* mencapai 76,1%.

Tabel 3. Pengujian Model Struktural

Variabel Endogen	R-square	R-square adjusted
BURNOUT	0.315	0.312
KEPUASAN KERJA	0.448	0.443
TURNOVER INTENTION	0.761	0.758

Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil yang ditampilkan dalam tabel di bawah, maka dapat dilakukan analisis hipotesis penelitian sebagai berikut :

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Original sample (O)	Sample mean (M)	STDEV	T statistics	P values	Keterangan
H1	BK -> BO	0.561	0.565	0.052	10.802	0.000	Diterima
H2	BK -> KK	-0.186	-0.187	0.058	3.185	0.001	Diterima
H3	BK -> TI	0.022	0.023	0.048	0.461	0.645	Ditolak
H4	BO -> KK	-0.756	-0.757	0.041	18.245	0.000	Diterima
H5	BO -> TI	0.259	0.258	0.062	4.190	0.000	Diterima
H6	KK -> TI	-0.673	-0.674	0.051	13.280	0.000	Diterima

H1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Burnout

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Burnout dengan nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,561, nilai T-statistics sebesar 10,802 ($>1,96$), dan P-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat burnout yang dialami.

H2. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien sebesar -0,186, nilai T-statistics sebesar 3,185, dan P-value sebesar 0,001. Oleh karena itu, H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

H3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention dengan nilai koefisien sebesar 0,022, nilai T-statistics sebesar 0,461 ($<1,96$), dan P-value sebesar 0,645 ($>0,05$). Dengan demikian, H3 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak secara langsung memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

H4. Pengaruh Burnout terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Burnout berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien sebesar -0,756, nilai T-statistics sebesar 18,245, dan P-value sebesar 0,000. Oleh karena itu, H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat burnout yang dialami karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

H5. Pengaruh Burnout terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention dengan nilai koefisien sebesar 0,259, nilai T-statistics sebesar 4,190, dan P-value sebesar 0,000. Dengan demikian, H5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan burnout akan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk memiliki niat keluar dari organisasi.

H6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention dengan nilai koefisien sebesar -0,673, nilai T-statistics sebesar 13,280, dan P-value sebesar 0,000. Oleh karena itu, H6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Uji Mediasi

Suatu variabel dapat berperan sebagai mediator ketika variabel tersebut mampu menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga pengaruh yang diberikan tidak hanya terjadi secara langsung tetapi juga melalui variabel perantara (Widastuti et al., 2026). Analisis mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Burnout dan Kepuasan Kerja mampu menjadi variabel perantara (mediator) dalam hubungan antara Beban Kerja terhadap Turnover Intention. Pengujian dilakukan menggunakan metode Specific Indirect Effects pada SmartPLS.

Tabel 5. Hasil Analisis Mediasi

Hipotesis	Hubungan	Original sample (O)	Sample mean (M)	STDEV	T statistics	P values	Keterangan
H7	BK -> BO -> TI	0.145	0.146	0.040	3.680	0.000	Diterima
H8	BK -> KK -> TI	-0.125	-0.127	0.043	2.939	0.003	Diterima

H7. Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention melalui Burnout

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Beban Kerja terhadap Turnover Intention melalui Burnout memiliki nilai koefisien sebesar 0,145, dengan T-statistics sebesar 3,680 ($>1,96$) dan P-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, H7 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Burnout mampu memediasi secara signifikan pengaruh Beban Kerja

terhadap Turnover Intention. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi tingkat burnout yang dialami, sehingga pada akhirnya meningkatkan kecenderungan karyawan untuk memiliki niat meninggalkan organisasi.

H8. Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Beban Kerja terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien sebesar -0,125, dengan T-statistics sebesar 2,939 ($>1,96$) dan P-value sebesar 0,003 ($<0,05$). Dengan demikian, H8 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention. Nilai koefisien negatif mengindikasikan bahwa perubahan kepuasan kerja menjadi mekanisme yang memengaruhi hubungan antara beban kerja dan turnover intention, sehingga kepuasan kerja berperan dalam menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Uji effect size (f^2)

Jumlah efek (f^2) digunakan untuk mengukur dampak spesifik variabel independen terhadap prediksi variabel dependen. Nilai f^2 dianggap kecil jika kurang dari 0,02, sedang jika antara 0,02 dan 0,15, dan besar jika lebih dari 0,35. Dengan menghitung f^2 , peneliti dapat menentukan variabel independen mana yang memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel dependen dalam model, yang memberikan gambaran lebih lanjut tentang bagaimana hubungan antar variabel berkembang.

Tabel 6. Hasil uji effect size (f^2)

VARIABEL	BEBAN KERJA	BURNOUT	KEPUASAN KERJA	TURNOVER INTENTION
BEBAN KERJA		0.460	0.043	0.001
BURNOUT			0.709	0.113
KEPUASAN KERJA				1.047
TURNOVER INTENTION				

Berdasarkan hasil Tabel 6 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Beban Kerja terhadap *Burnout* memiliki nilai f^2 sebesar 0,460, sehingga termasuk dalam kategori pengaruh besar (*large effect*). Hal ini menunjukkan bahwa Beban Kerja memberikan kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variabel Burnout.
2. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja memperoleh nilai f^2 sebesar 0,043, yang termasuk kategori pengaruh kecil (*small effect*). Dengan demikian, kontribusi Beban Kerja terhadap perubahan Kepuasan Kerja relatif rendah
3. Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai f^2 sebesar 0,001, yang menunjukkan pengaruh sangat kecil atau dapat diabaikan (*negligible effect*). Temuan ini sejalan dengan hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung Beban Kerja terhadap Turnover Intention tidak signifikan.
4. Pengaruh *Burnout* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,709, yang termasuk kategori pengaruh besar (*large effect*). Hasil ini menunjukkan bahwa Burnout merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat Kepuasan Kerja karyawan.
5. Pengaruh Burnout terhadap Turnover Intention memperoleh nilai f^2 sebesar 0,113, sehingga

termasuk kategori pengaruh kecil (*small effect*). Hal ini menunjukkan bahwa Burnout memberikan kontribusi terhadap Turnover Intention, namun besarnya pengaruh relatif lebih kecil dibandingkan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention memiliki nilai f^2 sebesar 1,047, yang termasuk kategori pengaruh sangat besar (*large effect*). Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling dominan dalam menjelaskan Turnover Intention pada karyawan SMC RS Telogorejo Semarang.

Multi-Group Analysis (MGA)

Sebelum melakukan **Multi-Group Analysis (MGA)**, harus melakukan uji MICOM terlebih dahulu. MICOM (*Measurement Invariance of Composite Models*) adalah prosedur untuk menguji apakah suatu konstruk diukur dengan cara yang sama pada seluruh kelompok yang dibandingkan. MICOM terdiri dari tiga tahap, yaitu *Configural Invariance*, *Compositional Invariance*, dan *Equality of Composite Means and Variances*. (Hair et al, 2024)

1. Configural Invariance

Tahap ini memastikan bahwa model penelitian sama, indikator yang digunakan sama, algoritma estimasi sama, dan prosedur analisis sama, yang artinya seluruh kelompok dianalisis menggunakan spesifikasi model yang identik. Pada *Configural Invariance* sudah memenuhi syarat, karena model penelitian, indikator dan prosedur analisis sama pada setiap kelompok.

2. Compositional Invariance

MICOM – step 2

VARIABEL	Original correlation	Correlation permutation mean	5.0%	Permutation p value
BK	0.996	0.987	0.970	0.766
BO	1.000	1.000	0.999	0.209
KK	1.000	1.000	1.000	0.176
TI	1.000	1.000	1.000	0.620

Berdasarkan output MICOM Step 2 (Compositional Invariance), seluruh konstruk telah memenuhi compositional invariance. Artinya, konstruk Beban Kerja, Burnout, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention dibentuk secara konsisten pada kelompok yang dibandingkan sehingga hasil perbandingan melalui Multi-Group Analysis (MGA) nantinya dapat diinterpretasikan dengan lebih valid. (Henseler et al, 2016)

3. Equality of Composite Means and Variances

MICOM – Step 3a (mean)

VARIABEL	Original difference	Permutation mean difference	2.5%	97.5%	Permutation p value
BK	0.065	0.004	-0.397	0.402	0.756
BO	-0.895	0.003	-0.392	0.406	0.000
KK	1.403	0.001	-0.417	0.404	0.000
TI	-1.624	0.000	-0.391	0.426	0.000

MICOM – Step 3b (variance)

VARIABEL	Original	Permutation mean	2.5%	97.5%	Permutation
----------	----------	------------------	------	-------	-------------

	difference	difference			p value
BK	0.600	0.020	-0.466	0.496	0.009
BO	0.849	0.009	-0.431	0.416	0.001
KK	0.133	0.004	-0.350	0.343	0.456
TI	-0.631	0.005	-0.236	0.224	0.000

Pada MICOM Step 3, dilakukan pengujian terhadap kesetaraan rata-rata (*equality of composite means*) dan kesetaraan varians (*equality of composite variances*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa hanya sebagian konstruk yang memenuhi kesetaraan rata-rata maupun varians. Pada pengujian rata-rata, hanya konstruk Beban Kerja yang memenuhi kriteria, sedangkan Burnout, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention menunjukkan adanya perbedaan rata-rata antar kelompok. Sementara itu, pada pengujian varians, hanya konstruk Kepuasan Kerja yang memenuhi kesetaraan varians, sedangkan konstruk lainnya menunjukkan adanya perbedaan tingkat variasi jawaban antar kelompok.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun seluruh kelompok generasi memiliki cara yang sama dalam memahami dan membentuk konstruk penelitian, tingkat rata-rata maupun penyebaran jawaban pada beberapa konstruk berbeda antar generasi. Kondisi ini merupakan hal yang wajar dalam penelitian lintas generasi, mengingat setiap generasi memiliki karakteristik, pengalaman kerja, nilai-nilai, serta ekspektasi terhadap pekerjaan yang berbeda. Dengan demikian, perbedaan yang muncul pada tahap kesetaraan rata-rata dan varians lebih mencerminkan adanya perbedaan karakteristik responden antar generasi daripada adanya perbedaan dalam instrumen pengukuran.

Menurut Henseler et al. (2016), apabila *configural invariance* dan *compositional invariance* telah terpenuhi, maka penelitian telah memenuhi *partial measurement invariance*. Kondisi ini sudah memadai untuk melanjutkan analisis menggunakan Multi-Group Analysis (MGA), meskipun *full measurement invariance* belum tercapai. Hair et al. (2024) juga menegaskan bahwa *partial measurement invariance* merupakan syarat yang cukup untuk membandingkan hubungan struktural antar kelompok dalam PLS-SEM.

Tabel PLS-MGA (*MultiGroup Analysis*)

1. Generasi X vs Generasi Y

HUBUNGAN	Original (GEN_X)	Original (GEN_Y)	Difference (GEN_X - GEN_Y)	1-tailed (GEN_X vs GEN_Y) p value	2-tailed (GEN_X vs GEN_Y) p value
BK -> BO	0.412	0.742	-0.33	0.998	0.005
BK -> KK	0.287	0.036	0.251	0.068	0.137
BK -> TI	0.119	0.033	0.087	0.259	0.518
BO -> KK	-0.426	-0.754	0.328	0.017	0.035
BO -> TI	-0.034	0.549	-0.583	1	0.000
KK -> TI	-0.706	-0.378	-0.328	0.982	0.036

Berdasarkan hasil Multi-Group Analysis (MGA) antara Generasi X dan Generasi Y,

diperoleh bahwa dari enam hubungan struktural yang diuji, terdapat empat hubungan yang menunjukkan perbedaan signifikan, yaitu Beban Kerja $\rightarrow$ Burnout ($p = 0,005$), Burnout $\rightarrow$ Kepuasan Kerja ($p = 0,035$), Burnout $\rightarrow$ Turnover Intention ($p = 0,000$), dan Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Turnover Intention ($p = 0,036$). Sementara itu, hubungan Beban Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja ($p = 0,137$) dan Beban Kerja $\rightarrow$ Turnover Intention ($p = 0,518$) tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan antara kedua kelompok generasi.

Hubungan Beban Kerja terhadap Burnout memiliki koefisien sebesar 0,412 pada Generasi X dan 0,742 pada Generasi Y. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap burnout secara signifikan lebih kuat pada Generasi Y dibandingkan Generasi X. Artinya, peningkatan beban kerja cenderung lebih mudah memicu burnout pada karyawan Generasi Y. Temuan ini dapat dijelaskan oleh karakteristik Generasi Y yang lebih menghargai keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), pengembangan diri, dan fleksibilitas dalam bekerja, sehingga tekanan pekerjaan yang tinggi lebih cepat memengaruhi kondisi psikologis mereka dibandingkan Generasi X yang umumnya memiliki pengalaman kerja lebih panjang dan kemampuan adaptasi yang lebih baik (Lyons & Kuron, 2014).

Selanjutnya, hubungan Burnout terhadap Kepuasan Kerja juga menunjukkan perbedaan yang signifikan. Koefisien hubungan pada Generasi X sebesar -0,426, sedangkan pada Generasi Y sebesar -0,754. Hasil ini menunjukkan bahwa burnout menurunkan kepuasan kerja pada kedua generasi, namun dampaknya lebih besar pada Generasi Y. Dengan demikian, ketika mengalami burnout, karyawan Generasi Y cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan Generasi X. Temuan ini sejalan dengan teori burnout yang menyatakan bahwa kelelahan emosional dan psikologis akan mengurangi evaluasi positif individu terhadap pekerjaannya (Maslach et al., 2001).

Perbedaan yang paling mencolok terlihat pada hubungan Burnout terhadap Turnover Intention. Pada Generasi X diperoleh koefisien sebesar -0,034, sedangkan pada Generasi Y sebesar 0,549, dengan p-value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh burnout terhadap turnover intention berbeda secara nyata antara kedua generasi. Pada Generasi Y, semakin tinggi burnout maka semakin tinggi pula keinginan untuk meninggalkan organisasi, sedangkan pada Generasi X hubungan tersebut hampir tidak terlihat. Temuan ini mengindikasikan bahwa Generasi Y lebih responsif terhadap kondisi kerja yang menimbulkan kelelahan sehingga lebih mudah mempertimbangkan perpindahan pekerjaan apabila mengalami burnout. Hasil ini didukung oleh Costanza et al. (2012) yang menjelaskan bahwa generasi yang lebih muda cenderung memiliki mobilitas karier yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya.

Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention juga menunjukkan perbedaan signifikan antara kedua generasi dengan koefisien sebesar -0,706 pada Generasi X dan -0,378 pada Generasi Y. Kedua koefisien menunjukkan arah negatif, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah turnover intention. Namun demikian, pengaruh kepuasan kerja dalam menurunkan turnover intention lebih kuat pada Generasi X dibandingkan Generasi Y. Hasil ini menunjukkan bahwa loyalitas kerja Generasi X lebih dipengaruhi oleh tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya, sedangkan pada Generasi Y keputusan untuk bertahan dalam organisasi kemungkinan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti peluang pengembangan karier, fleksibilitas kerja, budaya organisasi, maupun keseimbangan kehidupan kerja. (Costanza et al, 2012)

Sebaliknya, hubungan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan antara Generasi X dan Generasi Y. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung beban kerja terhadap kepuasan

kerja maupun turnover intention relatif serupa pada kedua kelompok generasi. Dengan demikian, meskipun terdapat perbedaan karakteristik generasi, persepsi terhadap dampak langsung beban kerja pada kedua variabel tersebut tidak berbeda secara statistik.

2. Generasi X vs Generasi Z

HUBUNGAN	Original (GEN_X)	Original (GEN_Z)	Difference (GEN_X - GEN_Z)	1-tailed (GEN_X vs GEN_Z) p value	2-tailed (GEN_X vs GEN_Z) p value
BK -> BO	0.412	0.57	-0.159	0.873	0.253
BK -> KK	0.287	0.257	0.031	0.427	0.854
BK -> TI	0.119	0.052	0.068	0.322	0.645
BO -> KK	-0.426	-0.77	0.344	0.019	0.038
BO -> TI	-0.034	0.219	-0.254	0.933	0.135
KK -> TI	-0.706	-0.699	-0.007	0.53	0.94

Hasil Multi-Group Analysis (MGA) antara Generasi X dan Generasi Z menunjukkan bahwa dari enam hubungan struktural yang diuji, hanya satu hubungan yang mengalami perbedaan signifikan, yaitu hubungan Burnout terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai 2-tailed p-value sebesar 0,038 ($< 0,05$). Sementara itu, lima hubungan lainnya memiliki nilai 2-tailed p-value lebih besar dari 0,05, sehingga tidak terdapat perbedaan pengaruh yang signifikan antara kedua kelompok generasi.

Hubungan Burnout terhadap Kepuasan Kerja memiliki koefisien sebesar -0,426 pada Generasi X dan -0,770 pada Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh negatif burnout terhadap kepuasan kerja lebih kuat pada Generasi Z dibandingkan Generasi X. Dengan kata lain, ketika tingkat burnout meningkat, penurunan kepuasan kerja pada karyawan Generasi Z terjadi lebih besar dibandingkan pada Generasi X. Temuan ini mengindikasikan bahwa Generasi Z lebih sensitif terhadap dampak kelelahan kerja, yang dapat dipengaruhi oleh karakteristik generasi yang lebih memperhatikan kesejahteraan psikologis, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), lingkungan kerja yang suportif, serta makna pekerjaan. Sebaliknya, Generasi X yang umumnya memiliki pengalaman kerja lebih panjang cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap tekanan pekerjaan sehingga dampak burnout terhadap kepuasan kerja tidak sebesar pada Generasi Z.

Di sisi lain, hubungan Beban Kerja terhadap Burnout, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja, Beban Kerja terhadap Turnover Intention, Burnout terhadap Turnover Intention, serta Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan antara Generasi X dan Generasi Z. Meskipun terdapat perbedaan nilai koefisien jalur pada masing-masing generasi, perbedaan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme pengaruh antar variabel tersebut relatif konsisten pada kedua kelompok generasi. Dengan demikian, faktor-faktor seperti beban kerja maupun kepuasan kerja memengaruhi burnout dan turnover intention dengan pola yang serupa, terlepas dari perbedaan karakteristik generasi.

3. Generasi Y vs Generasi Z

HUBUNGAN	Original (GENERASI_Y)	Original (GENERASI_Z)	Difference (GENERASI_Y - GENERASI_Z)	1-tailed (GENERASI_Y vs GENERASI_Z) p value	2-tailed (GENERASI_X vs GENERASI_Y) p value
BK -> BO	0.742	0.57	0.171	0.065	0.13
BK -> KK	0.036	0.257	-0.22	0.902	0.195
BK -> TI	0.033	0.052	-0.019	0.553	0.894
BO -> KK	-0.754	-0.77	0.015	0.451	0.902
BO -> TI	0.549	0.219	0.33	0.017	0.033
KK -> TI	-0.378	-0.699	0.322	0.011	0.023

Berdasarkan hasil Multi-Group Analysis (MGA) antara Generasi Y dan Generasi Z, diketahui bahwa dari enam hubungan struktural yang diuji, terdapat dua hubungan yang menunjukkan perbedaan signifikan, yaitu hubungan Burnout → Turnover Intention ($p = 0,033$) dan Kepuasan Kerja → Turnover Intention ($p = 0,023$). Sementara itu, hubungan Beban Kerja → Burnout, Beban Kerja → Kepuasan Kerja, Beban Kerja → Turnover Intention, dan Burnout → Kepuasan Kerja tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan karena memiliki nilai 2-tailed p-value $> 0,05$.

Hubungan Burnout → Turnover Intention memiliki koefisien sebesar 0,549 pada Generasi Y dan 0,219 pada Generasi Z. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh burnout terhadap turnover intention secara signifikan lebih kuat pada Generasi Y dibandingkan Generasi Z. Artinya, ketika tingkat burnout meningkat, kecenderungan karyawan Generasi Y untuk memiliki niat meninggalkan organisasi meningkat lebih besar dibandingkan Generasi Z. Temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik Generasi Y yang cenderung memiliki mobilitas karier lebih tinggi, lebih terbuka terhadap peluang kerja baru, serta lebih berani berpindah organisasi apabila kondisi kerja tidak lagi sesuai dengan harapan mereka (Costanza et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014). Dengan demikian, burnout menjadi faktor yang lebih dominan dalam mendorong turnover intention pada Generasi Y.

Selanjutnya, hubungan Kepuasan Kerja → Turnover Intention juga menunjukkan perbedaan yang signifikan antara kedua generasi. Koefisien hubungan pada Generasi Y sebesar -0,378, sedangkan pada Generasi Z sebesar -0,699. Kedua koefisien menunjukkan arah negatif, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah turnover intention. Namun, pengaruh kepuasan kerja dalam menurunkan turnover intention lebih kuat pada Generasi Z. Temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan Generasi Z untuk tetap bertahan di organisasi lebih dipengaruhi oleh tingkat kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka rasakan. Apabila kepuasan kerja menurun, kecenderungan Generasi Z untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi menjadi lebih besar dibandingkan Generasi Y. Hasil ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang lebih mengutamakan pengalaman kerja yang positif, lingkungan kerja yang suportif, kesempatan berkembang, serta keseimbangan kehidupan kerja sebagai faktor penting dalam mempertahankan komitmen terhadap organisasi (Lyons & Kuron, 2014).

Di sisi lain, hubungan Beban Kerja → Burnout, Beban Kerja → Kepuasan Kerja, Beban

Kerja → Turnover Intention, dan Burnout → Kepuasan Kerja tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan antara Generasi Y dan Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme pengaruh beban kerja terhadap burnout, kepuasan kerja, maupun turnover intention relatif sama pada kedua kelompok generasi. Demikian pula, pengaruh burnout terhadap kepuasan kerja tidak berbeda secara statistik, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kedua generasi mengalami penurunan kepuasan kerja dengan pola yang relatif serupa ketika mengalami burnout.

Secara keseluruhan, hasil MGA menunjukkan bahwa perbedaan utama antara Generasi Y dan Generasi Z terletak pada faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention. Pada Generasi Y, burnout merupakan faktor yang lebih kuat dalam mendorong niat untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, pada Generasi Z, kepuasan kerja menjadi faktor yang lebih dominan dalam menentukan keputusan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa strategi retensi karyawan perlu disesuaikan dengan karakteristik masing-masing generasi. Bagi Generasi Y, organisasi perlu memprioritaskan upaya pencegahan burnout melalui pengelolaan beban kerja, dukungan psikologis, dan program kesejahteraan karyawan. Sementara itu, bagi Generasi Z, organisasi perlu lebih berfokus pada peningkatan kepuasan kerja melalui penyediaan lingkungan kerja yang suportif, peluang pengembangan karier, sistem penghargaan yang adil, serta fleksibilitas kerja agar mampu meningkatkan komitmen dan mengurangi turnover intention. (Costanza et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014)

KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *burnout* dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu *burnout* juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Kemudian kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan di rumah sakit swasta X Semarang. Hasil penelitian ini juga menunjukkan *burnout* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan *turnover intention* serta kepuasan kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan *turnover intention* karyawan rumah sakit swasta X Semarang.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa lintas generasi mempengaruhi perbedaan hubungan antar variabel. Pada perbandingan Generasi X dan Generasi Y, menunjukkan empat hubungan memiliki perbedaan secara signifikan, yaitu Beban Kerja → *Burnout*, *Burnout* → Kepuasan Kerja, *Burnout* → *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja → *Turnover Intention*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Generasi Y lebih rentan mengalami burnout akibat beban kerja, burnout lebih besar menurunkan kepuasan kerja, serta burnout lebih kuat mendorong turnover intention dibandingkan Generasi X. Sebaliknya, pada Generasi X, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam menekan turnover intention, yang mengindikasikan bahwa loyalitas kerja Generasi X lebih dipengaruhi oleh tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya. Pada perbandingan Generasi X dan Generasi Z, hanya terdapat satu hubungan yang berbeda secara signifikan, yaitu *Burnout* → Kepuasan Kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa burnout memberikan dampak penurunan kepuasan kerja yang lebih besar pada Generasi Z dibandingkan Generasi X. Pada perbandingan Generasi Y dan Generasi Z, terdapat dua hubungan yang memiliki perbedaan secara signifikan, yaitu *Burnout* → *Turnover Intention* dan Kepuasan Kerja → *Turnover Intention*. Burnout terbukti menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan *turnover intention* pada Generasi Y, sedangkan kepuasan kerja memiliki peran yang lebih kuat dalam menurunkan *turnover intention* pada Generasi Z.

Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan pengelolaan sumber daya manusia tidak

dapat disamaratakan untuk seluruh generasi, melainkan perlu disesuaikan dengan karakteristik masing-masing kelompok generasi. Organisasi perlu memprioritaskan pengelolaan beban kerja dan pencegahan burnout bagi Generasi Y, meningkatkan kepuasan kerja serta pengalaman kerja positif bagi Generasi Z, dan mempertahankan kepuasan kerja sebagai strategi utama retensi pada Generasi X. Dengan demikian, strategi manajemen SDM yang mempertimbangkan perbedaan karakteristik lintas generasi akan lebih efektif dalam menekan *burnout*, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi *turnover intention* karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Arumsari, A., Suherman, E., & Khalida, L. R. (2025). The effect of *burnout* and job satisfaction on turnover intention at PT Jonan Indonesia. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2). <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.361>
- Bai, J., Zhang, L., & Zhao, Y. (2023). The impact of *burnout* on job satisfaction and turnover intention: Evidence from healthcare workers. *Social Sciences*, 12(7), 394. <https://doi.org/10.3390/socsci12070394>
- Bui, H. T. M., Nguyen, T. T., & Nguyen, T. A. (2024). Moderators of the relationship between turnover intentions and job performance. *Journal of Trade Science*, 12(2), 82–99. <https://doi.org/10.1108/JTS-02-2024-0006>
- Çollaku, L., Aliu, M., & Ahmeti, S. (2024). The relationship between job *burnout* and *intention* to change occupation in the accounting profession: The mediating role of psychological well-being. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 24–40. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2023-0040>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of *burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fauziatunnisa, A., Susita, D., & Sariwulan, R. T. (2025). Workload and work-life balance influences job satisfaction through turnover intention in employment companies. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 17(3), 361–369. <https://doi.org/10.56557/jgemr/2025/v17i39892>
- Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). Are you happy with your work? Side effects of workloads and work-family conflict in healthcare professionals. *BMC Nursing*, 23(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01928-7>
- Kuuttila, M., Mälikangas, A., & Feldt, T. (2025). Job satisfaction and employee retention: A longitudinal study across generations. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Minzloff, K. A., Palmer, S., & Fillery-Travis, A. (2024). The significance and challenges of turnover and retention of millennial professionals. *European Journal of Management and Business Economics*. Emerald Publishing.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover

- intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Ozkan, A. H. (2022). *The effect of burnout and work attitudes on turnover intention: A meta-analytical comparison between Asia, Oceania, and Africa*. *Journal of Asia-Pacific Business*, 23(2), 113–141. <https://doi.org/10.1080/10599231.2022.2065564>
- Puspitasari, E. D. (2024). *The effect of workload and compensation on turnover intention with burnout as an intervening variable at PT KGM*. *International Journal of Economics (IJE)*, 3(1), 77–82. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.516>
- Pangaribuan, C. M. (2024). Analisis pengaruh *work-life balance*, *burnout*, dan kepuasan kerja pada karyawan milenial. Universitas Mercu Buana.
- Purcell, W. (2022). Managing workforce challenges in healthcare organizations: Implications for employee retention. *Journal of Health Organization and Management*. Emerald Publishing.
- Rakhmat, A., & Sibarani, M. (2024). *The influence of job satisfaction and burnout on turnover intention among Generation Z employees*. *International Journal of Economics, Social Science, and Business*, 3(2), 120–130.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2021). *The effects of work engagement on employee outcomes: Evidence from the service sector*. *Employee Relations*, 43(1), 1–15. Emerald Publishing Limited.
- American Psychological Association. (2022). *Stress in America Survey: Gen Z's mental health struggles and workplace burnout*. Retrieved from <https://www.apa.org>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Alfara, F. M., & Saputra, F. E. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z di Kota Bandar Lampung. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 7(1).
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A Multidimensional Perspective*. Taylor & Francis.
- Azeez, R. O., & Adeoye, A. O. (2022). Organizational commitment and turnover intention: Moderating role analysis. *Employee Relations*. Emerald Publishing.
- Albarazi, M. Z., & Handoyo, S. E. (2025). *The influence of job satisfaction, job stress, and burnout on turnover intentions of Generation Z employees in the Jakarta banking sector: Mediated by organizational commitment*. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 8(3), 365–375. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v8i3.49428>
- Hariyanto, D., Soetjipto, B. E., & Sopia, S. (2022). The influence of workload and environment on turnover intention through job satisfaction and organizational commitment. *PENANOMICS: International Journal of Economics*, 1(3), 335–346. <https://doi.org/10.56107/penanomics.v1i3.72>
- Ramadhania, G. F., & Wulansari, N. A. (2022). Job satisfaction and turnover intention: Are workload and organizational commitment the issue? *Management Analysis Journal*, 11(2), 189–198. <https://doi.org/10.15294/maj.v11i2.56620>
- Situmorang, I. B., & Heryjanto, A. (2024). The influence of job satisfaction, workload, and

-
- organizational commitment on turnover intention mediated by emotional exhaustion (Empirical study: Employees of PT XYZ in Bekasi). *Journal of Management*, 3(1), 257–271. <https://myjournal.or.id/index.php/JOM/article/view/122>
- Wahyuni, A. T., & Hariasih, M. (2021). Job satisfaction and turnover intention.
- Septyanto, D., Danang, Y., & Atmaja, D. R. (2023). *Organizational commitment and turnover intention*.
- Budhiarti, A. A., & Riyanto, S. (2022). *Burnout and turnover intention*.
- Herlambang, P. A., & Syahrizal, H. R. (2025). *Moderating role of organizational commitment*.
- Carayon, P., & Alvarado, C. J. (2007). *Workload and patient safety among critical care nurses*. *Critical Care Nursing Clinics of North America*, 19(2), 121–129. <https://doi.org/10.1016/j.ccell.2007.02.001>
- Dwinijanti, L., Adhikara, M. F. A., & Kusumapradja, R. (2020). *Job satisfaction and turnover intention among public sector nurses: Is workload and burnout the issue?* *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 17(1), 67–77. <https://doi.org/10.31106/jema.v17i1.4951>
- Tomic, M., & Tomic, E. (2011). *Existential fulfillment and burnout among principals and teachers*. *Journal of Beliefs & Values*, 32(1), 51–61. <https://doi.org/10.1080/13617672.2011.549309>
- Amazia Aurora Kusuma, Survival, Lembah Andriani. (2026). *Workload and Work Stress on Nurses' Transfer Intention: Mediating Role of Burnout*. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Arts*, 5(1). <https://doi.org/10.47709/ijmdsa.v5i1.7896>
- Anees T., Heidler P., Cavaliere L P L., Nordin, N A. 2021. *Brain Drain in Higher Education. The Impact of Job Stress and Workload on Turnover Intention and the Mediating Role of Job Satisfaction at Universities*. *European Journal of Business and Management Research*. DOI: 10.24018/ejbmr.2021.6.3.849
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2024). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (4th ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing*. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). *Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). *Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis*. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.