

PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS* DIMEDIASI *WORK STRESS* DAN DIMODERASI *ACTIVITY DEPARTMENT* DI RUMAH SAKIT UMUM PEKERJA

Oleh:

¹Trias Wibowo, ²Abdul Haeba Ramli

^{1,2}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul
Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kepa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510.

e-mail: triaswibowo@student.esaunggul.ac.id

ABSTRACT

High turnover intentions are a major problem in human resource management in the healthcare sector; negatively impacting the quality of medical services in hospitals, patient safety, and economic impacts such as increased operational costs, decreased employee productivity, and potential declines in service quality and customer satisfaction. Factors such as transformational leadership, work stress, and activity department play an important role in influencing turnover intentions. This study aims to determine the relationship between transformational leadership, work stress, and turnover intention at the Rumah Sakit Umum Pekerja, specifically investigating the mediating role of work stress and the moderating role of activity department. The sample of this study was 164 respondents working at the Rumah Sakit Umum Pekerja selected using a purposive sampling method. The respondent data were analyzed using the Structural Equation Model (SEM) and Smart PLS 4.0. The results of the study prove that transformational leadership has a negative and significant effect on turnover intentions and work stress. A significant relationship was found between work stress and turnover intentions. Work stress mediates the relationship between transformational leadership and turnover intentions. Next, the moderating effect of activity department on the relationship between transformational leadership and turnover intentions was determined. Managerial implications for reducing employee turnover intentions by emphasizing the importance of transformational leadership in reducing work stress and turnover intentions. Practical implications include the need for leadership training, work stress management, workload evaluation of each department's activities, and periodic performance evaluations to ensure that the retention and transformational leadership policies implemented have a positive impact on employees in the healthcare sector.

Keywords: *Transformational Leadership, Turnover Intentions, Work Stress, Activity Department.*

ABSTRAK

Turnover intentions tinggi merupakan salah satu masalah utama pengelolaan sumber daya manusia kesehatan yang dapat berdampak negatif terhadap kualitas layanan medis di rumah sakit, *patient safety* dan juga berdampak ekonomi seperti penambahan biaya operasional, penurunan produktivitas kerja karyawan, potensi penurunan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Faktor-faktor seperti *transformational leadership*, *work stress* dan *activity department* berperan penting dalam mempengaruhi *turnover intentions*. Studi ini

memiliki tujuan untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara *transformational leadership*, *work stress*, *turnover intention* dan secara khusus menyelidiki peran mediasi *work stress* dan mengetahui peran moderasi *activity department* di Rumah Sakit Umum Pekerja. Terdapat 164 responden yang bekerja di Rumah Sakit Umum Pekerja Jakarta berpartisipasi dalam penelitian ini yang dipilih dengan metode *purposive sampling*. Analisis data responden penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model Smart PLS 4.0 (SEM PLS 4.0)*. Hasil penelitian membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* dan *work stress*. Ditemukan hubungan yang signifikan antara *work stress* dan *turnover intentions*. *Work stress* memediasi hubungan *transformational leadership* dengan *turnover intentions*. Berikutnya diketahui efek moderasi dari *activity department* pada hubungan antara *transformational leadership* dengan *turnover intentions*. Implikasi manajerial untuk menurunkan tingkat *turnover intentions* karyawan dengan menegaskan pentingnya peran *transformational leadership* dalam menurunkan *work stress* dan mengurangi *turnover intentions*. Implikasi praktis yang didapatkan diantaranya perlunya pelatihan kepemimpinan, pengelolaan *work stress*, evaluasi beban kerja dari aktivitas setiap department serta evaluasi kinerja berkala untuk memastikan kebijakan retensi dan *transformational leadership* yang diterapkan benar-benar berdampak positif bagi karyawan di sektor pelayanan kesehatan.

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Turnover Intentions, Work Stress, Activity Department*

PENDAHULUAN

Rumah Sakit merupakan organisasi pelayanan kesehatan yang menyediakan layanan medis yang kompleks dengan spesialisasi khusus. Pasca pandemi Covid-19, Rumah Sakit Umum menghadapi berbagai tantangan, mulai dari tuntutan akan layanan berkualitas tinggi dengan teknologi kesehatan mutakhir, peningkatan *patient safety*, pendekatan pelayanan yang humanis hingga pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Di sisi lain lingkungan pelayanan medis juga dikenal sebagai lingkungan kerja yang penuh tekanan dengan tingkat *work stress* dan *turnover intentions* tinggi yang mempengaruhi produktivitas. Kompleksitas penuh tekanan tersebut diantaranya terletak pada visi, misi dan struktur dalam organisasi pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit umum, dimana tingkat spesialisasi tinggi dengan kompetensi, skill dan *knowledge* ilmu kesehatan memerlukan *leadership style* dengan pendekatan terbaik, pengetahuan mumpuni dan pengalaman mendalam dalam menentukan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia, sebagaimana terjadi di salah satu rumah sakit yaitu Rumah Sakit Umum Pekerja di Kawasan Berikat Nusantara Cakung, Jakarta Utara, Indonesia.

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan fasilitas pelayanan kesehatan tingkat lanjut seperti Rumah Sakit Umum Pekerja adalah kemampuan kepemimpinan yang dapat menyatukan seluruh sumber daya rumah sakit dan mampu memberikan motivasi timnya untuk mencapai kinerja yang optimal. Kemampuan kepemimpinan yang dimaksud adalah sejauh mana seorang Direktur Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Pekerja mampu membangun kerjasama tim melalui *transformational leadership style* yang dimiliki. *Transformational leadership* telah dinilai terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mampu menurunkan resiko *turnover intentions* di kalangan tenaga kesehatan (Martins et al., 2023). *Transformational leadership* juga memiliki peran yang krusial pada saat terjadi perubahan dalam organisasi dan mampu secara efektif merubah persepsi karyawan dalam melihat perubahan dalam organisasi sebagai peluang bukan sebagai

ancaman, sehingga hal ini mempengaruhi keterikatan emosional dan keterlibatan karyawan dengan organisasi dimana mereka bekerja (Shahsavan & Safari, 2017).

Selain dipengaruhi oleh *transformational leadership*, *turnover intentions* karyawan di dalam organisasi dipengaruhi oleh *work stress* karena meningkatnya beban kerja dengan kewajiban yang besar, tanggungjawab yang sangat tinggi, kondisi kekurangan jumlah tenaga staf dan adanya tugas tambahan yang diberikan manajemen menyebabkan karyawan mudah stres dalam menjalankan pekerjaannya, maka dengan kondisi tersebut mereka akan berhenti dari pekerjaan (Ahmad & Afgan, 2016). Sedangkan Alblihed & Alzghaibi, (2022) menyatakan bahwa karyawan yang menghadapi *work stress* memiliki kecenderungan untuk berkinerja buruk dalam pekerjaannya dan mereka juga mengembangkan niat untuk meninggalkan tempat kerjanya.

Pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intentions* juga perlu diteliti dengan variable moderasi yaitu *activity department* dimana karyawan tersebut bekerja dan sejauh mana *activity department* memberikan pengaruh pada hubungan tersebut. Sebuah studi dilakukan oleh Martins et al., (2023) yang menyatakan bahwa rumah sakit umum memiliki banyak departemen atau unit kerja berbeda berdasarkan fungsi pelayanan dan spesialisasi yang dibutuhkan, sehingga hubungan antara *leadership style* dan *turnover intentions* dipengaruhi oleh *activity department* dimana karyawan tersebut bekerja.

Turnover intentions tinggi yang terjadi di Rumah Sakit Umum Pekerja ternyata berdampak negatif terhadap kualitas layanan medis yang dibutuhkan para pasien sebagai pelanggan rumah sakit dan menurunnya *patient safety*. *Turnover intentions* juga memiliki dampak ekonomi terhadap perkembangan kegiatan organisasi, terutama dalam bentuk biaya operasional, penurunan produktivitas kerja karyawan dan adanya potensi penurunan kualitas pelayanan di rumah sakit tersebut (Yücel, 2021). Hubungan yang tidak harmonis antara pemimpin dan karyawan juga dapat menimbulkan ekses negatif terhadap karyawan, seperti penurunan produktivitas, peningkatan ketidakhadiran dan *turnover intentions*. Sedangkan pergantian karyawan sendiri dapat dibedakan menjadi penggantian yang tidak dapat dihindari seperti sakit, masalah keluarga dan pensiun, maupun perpindahan yang dapat dihindari seperti ketidakpuasan karyawan atau manajemen (Manoppo, 2020).

Penelitian terdahulu telah membahas tentang pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intentions* yang di moderasi oleh *activity department* tempat karyawan bekerja sebagaimana studi di Portugal oleh (Martins et al. 2023). Selain itu, Manoppo (2020) juga melakukan penelitian yang menempatkan variabel *work stress* sebagai variabel mediasi pada hubungan *transformational leadership* terhadap *turnover intentions* khususnya di rumah sakit umum. Dari hasil penelitian tersebut penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut variable mediasi *work stress* karena di Rumah Sakit Umum Pekerja memiliki kompleksitas dan mempunyai tingkat *work stress* yang tinggi sebagai objek penelitian pada studi ini, demikian juga penulis ingin meneliti pengaruh variabel moderasi *activity department* khususnya bidang pelayanan medis di Rumah Sakit Umum Pekerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *transformational leadership*, *work stress* dan *turnover intention* pada karyawan di Rumah Sakit Umum Pekerja dan secara khusus menyelidiki peran mediasi *work stress* maupun peran moderasi *activity department* terhadap hubungan *transformational leadership* dan *turnover intention*. Kondisi kerja dan niat berpindah karyawan di Rumah Sakit Umum Pekerja sangat dipengaruhi oleh *activity department* dimana karyawan bekerja, seperti Department Pelayanan Medis, Department Keperawatan, Department Penunjang Medis maupun Department Administrasi dan Keuangan. Diharapkan pendekatan *transformational leadership* dapat menurunkan tingkat *work stress* dan *turnover intention* pada karyawan Rumah Sakit Umum Pekerja, dengan memahami hal tersebut dapat memberikan wawasan berharga bagi pimpinan Rumah Sakit Umum Pekerja untuk mengembangkan strategi

meningkatkan retensi staf dan mengurangi dampak negatif *work stress* serta mampu meminimalisir *turnover intentions* pada *department* dan unit-unit kerja di rumah sakit umum. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan program pelatihan kepemimpinan yang lebih efektif untuk jajaran manajemen rumah sakit, memperbaiki kondisi kerja yang nyaman di *department* dan unit kerja, serta bisa menjadi pertimbangan dalam membuat kebijakan *human capital* bagi karyawan di sektor kesehatan secara lebih spesifik, khususnya di Rumah Sakit Umum Pekerja Jakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Leadership

Leadership merupakan cara seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dari suatu kelompok atau organisasi (Nurmeksela et al., 2021). Hakikat *leadership* adalah mempengaruhi pengikutnya sehingga peran kekuasaan manajerial sebagai mekanisme dalam mempengaruhi (Yücel, 2021). Gutu et al., (2022) menyebutkan bahwa *leadership* sangat penting untuk mengoptimalkan fungsi dari individu, tim dan organisasi, yang mana *leadership style* tersebut sangat penting di semua tingkatan dalam organisasi baik mikro maupun makro. Menurut Jiatong et al., (2022), *leadership* tidak boleh hanya menjadi atribut tetapi merupakan sebuah proses nyata dan konstruktif yang bertujuan untuk meningkatkan fungsi organisasi, tetapi pemimpin juga harus memaksimalkan efektivitas organisasi agar dapat menyediakan sumber daya dan kemampuan untuk membedakan organisasi tersebut di masa depan, sehingga keberlangsungan hidup organisasi memerlukan peningkatan efisiensi, daya saing, inovasi dan adaptasi terhadap lingkungan eksternal, serta perlu adanya evaluasi berkelanjutan terhadap sumber daya manusia. Lebih lanjut menurut Shayegan et al., (2022) menyatakan bahwa manajemen organisasi pelayanan kesehatan mempunyai karakteristik khusus yang sesuai dengan fungsi masing-masing *department* di organisasi tersebut yang mana tujuannya adalah untuk menyediakan layanan medis preventif, terapeutik dan rehabilitatif kepada pasien dengan menggunakan teknologi kesehatan canggih memerlukan gaya kepemimpinan yang tepat. Selain itu organisasi pelayanan kesehatan dapat dijadikan ruang untuk pengajaran, pembelajaran, penelitian dan inovasi.

Transformational Leadership

Menurut Budur & Demir, (2022) *transformational leadership* merupakan praktik kepemimpinan yang menghasilkan perubahan sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi dimana pemimpin tersebut berada. Sedangkan Raza & Yousufi (2023) lebih percaya bahwa *transformational leadership* cenderung lebih efektif. Persepsi bahwa *transformational leadership* secara positif dan rasional akan dengan mempengaruhi perilaku orang-orangnya (Martins et al., 2023). *Transformational leadership* juga dapat dianggap sebagai faktor terpenting dalam menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan untuk melakukan perilaku yang diinginkan dengan mencapai tingkat kinerja optimal menggunakan cara yang masuk akal dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam pekerjaan (Manoppo, 2020). *Transformational leadership* ditandai dengan kepemimpinan yang positif dan proaktif yang terdiri dari empat hal yaitu perilaku yang idealis, pengaruh yang ideal, memotivasi dan menginspirasi, serta meningkatkan kemampuan intelektual, jika kepribadian tersebut dilakukan dengan baik kepada tim dan bawahannya maka hasilnya dapat menunjukkan efektivitas dalam organisasi (Mesu et al., 2015). Tindakan-tindakan ini mendorong perilaku yang lebih etis,

meningkatkan motivasi dan optimisme karyawan, mendorong karyawan berpikir secara mandiri, dan fokus pada apa yang menjadi kebutuhan orang banyak (Cho et al., 2019). Para pemimpin transformasional menunjukkan landasan moral yang baik pada setiap perkataan dan tindakan mereka akan dipandang sebagai panutan oleh bawahannya karena mampu memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik demi kepentingan organisasi (Budur & Demir, 2022).

Turnover Intentions

Turnover intentions dianggap sebagai hal yang berdampak negatif pada kinerja organisasi dan menimbulkan minat yang besar untuk meneliti konsep ini (Oh & Oh, 2017). *Turnover intentions* mengacu pada keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasinya saat ini dan mencari pekerjaan baru (Yammarino, 1993). Bahwa tujuan setiap organisasi adalah meningkatkan keterlibatan karyawan dan menghindari hambatan pergantian karyawan namun PHK terjadi di perusahaan mana pun, berapapun ukurannya, baik atas inisiatif karyawan, karena berbagai alasan pribadi dan profesional, atau ketika organisasi tidak lagi membutuhkan jasa karyawan (Pattali et al., 2024). Pemutusan hubungan kerja juga dapat mengakibatkan penurunan kualitas layanan karena karyawan baru membutuhkan waktu untuk memahami seluruh proses secara menyeluruh, sehingga berdampak negatif terhadap rekan kerja dan kinerja kerja. Ketika seorang karyawan meninggalkan suatu organisasi, tidak hanya karyawan tersebut yang hilang, tetapi juga keterampilan dan pengetahuan khusus yang terkait dengan pekerjaan karyawan tersebut juga hilang (Gyensare et al., 2016). Selain itu, proses rekrutmen dan seleksi baru melibatkan biaya sumber daya manusia dan keuangan. Perputaran karyawan yang tinggi dapat menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian mengenai kondisi kerja yang disediakan suatu organisasi secara internal dan eksternal (Saeed & Jun, 2022).

Work Stress

Work stress sudah menjadi fenomena yang semakin umum terjadi di masyarakat modern saat ini (Üngüren et al., 2024). Sebagai reaksi fisik dan emosional akibat ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan keterampilan, sumber daya, atau kebutuhan karyawan, *work stress* dapat berdampak signifikan terhadap kesehatan, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan dan organisasi (Nahrisah et al., 2021). *Work stress* juga dianggap sebagai reaksi fisik dan psikologis yang dialami seseorang ketika menghadapi tantangan atau tekanan di lingkungan kerja yang melebihi kemampuannya untuk mengatasinya (Lu et al., 2017). Reaksi ini terjadi ketika terdapat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya, keterampilan, atau kebutuhan pekerja. Menurut Imran et al., (2020) *work stress* merupakan keadaan dinamis di mana individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang relevan dengan keinginan mereka dan hasilnya dipandang sebagai sesuatu yang tidak pasti namun penting. *Work stress* merupakan permasalahan serius yang perlu diatasi baik oleh individu maupun organisasi, dengan memahami penyebab dan dampaknya serta menerapkan strategi yang tepat, maka *work stress* dapat dikelola dengan lebih baik sehingga diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi (Li et al., 2021). *Work stress* juga telah berdampak pada hampir semua profesi, mulai dari pekerja umum hingga dokter, atau tenaga kesehatan lainnya yang mengarah pada keinginan mereka berhenti dari pekerjaan (Ahmad & Afgan, 2016).

Activity Department

Organisasi rumah sakit yang memiliki banyak departemen, beberapa di antaranya memerlukan spesialisasi dan kompetensi yang lebih besar, sehingga hubungan antara gaya kepemimpinan dan *turnover intentions* organisasi rumah sakit akan bervariasi tergantung

pada *activity department* (Martins et al., 2023). Dalam melaksanakan proses pelayanan untuk para pasien, rumah sakit dibagi menjadi beberapa department dengan sistem pelayanan medis yang dilakukan oleh tenaga kesehatan rumah sakit merujuk pada struktur dan proses yang digunakan yang melibatkan berbagai komponen, termasuk penerimaan pasien, diagnosis, perawatan medis, tindakan pembedahan yang diperlukan, perawatan pasca-operasi, administrasi medis, serta adanya pengaruh hubungan koordinasi dengan departemen dimana staf medis lain bekerja (Irawan et al., 2021). Dalam kaitan pelayanan medis, instalasi gawat darurat merupakan komponen penting di rumah sakit, department ini berbeda dari lainnya karena membutuhkan reaksi yang cepat, tidak memiliki waktu untuk memikirkan aspek aspek administrasi dan etika dari keadaan tersebut, juga karena tidak memiliki pengetahuan sebelumnya tentang pasien (Tesfaye et al., 2025). Selain adanya department dengan karakteristik khusus yang dikarenakan sifat pelayanan medisnya, terdapat juga department dengan kondisi lingkungan kerja non-fisik yang berpotensi mempengaruhi kinerja dan tanggung jawab sehari-hari mereka, yang mana karyawan di rumah sakit sangat memperhatikan lingkungan kerja di unit tempat mereka bekerja karena secara langsung memengaruhi kenyamanan pribadi dan kemampuan mereka untuk bekerja dengan baik (Fauziah et al., 2025). Dapat dikatakan bahwa lingkungan di department pelayanan medis juga dikenal sebagai lingkungan kerja yang penuh tekanan, dengan tingkat *work stress* dan *turnover intentions* tinggi yang mempengaruhi produktivitas.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Antara *Transformational Leadership* Dengan *Turnover Intentions*

Selain memaksimalkan efektivitas organisasi pemimpin juga harus mampu menyediakan sumber daya dan kemampuan yang akan membedakan mereka di masa depan sehingga tuntutan akan efisiensi, profesionalisme, inovasi, adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan evaluasi sumber daya manusia yang berkelanjutan sangat diperlukan (Martins et al., 2023). *Transformational leadership* memiliki ciri pada perubahan sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi tempatnya bekerja (Yücel, 2021). Sebagai perbandingan maka *transformational leadership* lebih menekankan pada proses interaksi dan penghargaan pribadi antara pemimpin dan pengikut, yang mana dengan mengikuti harapan dan tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin maka pengikut akan diberikan penghargaan untuk karier mereka (Cho et al., 2019). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dipandang sebagai sumber daya, sehingga ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka memiliki gaya kepemimpinan yang tepat maka hal itu akan membuat karyawan tidak ingin kehilangan sumber daya tersebut, inilah yang menyebabkan rendahnya niat berpindahannya karyawan di dalam organisasi (Martins et al., 2023). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara negatif dan signifikan mempengaruhi *turnover intentions*, sebagaimana studi yang dilakukan oleh (Park & Pierce, 2020): (Rinaldi & Ramli, 2023): (Yücel, 2021). Dari pernyataan yang disampaikan diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H1: *Transformational leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*.

Hubungan Antara *Transformational Leadership* Dengan *Work Stress*

Transformational leadership telah mendorong karyawan mencapai tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, bukan hanya dapat menginspirasi pengikutnya untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan mereka sendiri tetapi juga mengarahkan karyawan untuk mengembangkan komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja dan mengurangi *work stress* (Budur & Demir, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa

transformational leadership menghasilkan tingkat komitmen emosional yang lebih tinggi pada karyawan dan organisasi sehingga terdapat hubungan positif antara pendekatan gaya kepemimpinan dengan sikap bawahan yang berpengaruh pada komitmen organisasi, motivasi, kinerja dan tingkat *work stress* para karyawan (Haque et al., 2021). Para peneliti tersebut telah menemukan bahwa perilaku kepemimpinan dapat mengurangi tingkat *work stress* karyawan dan menurunkan *turnover intentions* (Johnson & Rohde, 2022): (Suhardi & Ie, 2023).

Dari berbagai pernyataan tersebut diambil beberapa hipotesis sebagai berikut:

H2: *Transformational leadership* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *work stress*.

Hubungan *Work Stress* Dengan *Turnover Intentions*

Stres merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungannya. Model ketidakseimbangan antara kinerja dengan upah menunjukkan bahwa *work stress* diakibatkan oleh ketidaksesuaian antara upaya dan komitmen seseorang yang tinggi terhadap suatu pekerjaan dan rendahnya imbalan yang mereka terima sebagai imbalannya. Tuntutan dan sumber daya pekerjaan yang dikembangkan sebelumnya menegaskan bahwa meskipun isi pekerjaan berbeda dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, terdapat faktor risiko yang terkait dengan *work stress* yaitu tingginya tuntutan pekerjaan dengan sumber daya pekerjaan yang terbatas (Ahn & Chaoyu, 2019). Penelitian sebelumnya mengenai *turnover intentions* pada pekerja layanan kesehatan terutama berfokus pada dampak *work stress*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan terhadap para perawat menunjukkan bahwa *work stress* berhubungan positif dengan *turnover intentions* perawat (Alblihed & Alzghaibi, 2022): (Ramalah et al., 2021). Komunitas ini diamati selama pandemi Covid-19 dan ditemukan bahwa perawat yang bekerja di unit *triase* rumah sakit mengalami peningkatan stres fisik dan psikologis dan lebih besar kemungkinannya untuk berhenti dari pekerjaan mereka (Zhang et al., 2020).

Dari pernyataan yang disampaikan diatas tersebut diambil hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat hubungan yang signifikan antara *work stress* dan *turnover intentions*.

Hubungan *Transformational Leadership* Dan *Turnover Intentions* Dengan Pengaruh Mediasi *Work Stress*

Pemimpin yang efektif cenderung menciptakan suasana kerja yang positif, mendorong motivasi, dan meningkatkan kepuasan kerja (Gyensare et al., 2016). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menjadi sumber *work stress* dan ketidakpuasan bagi karyawan (Manoppo, 2020). Studi terkini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memainkan peran krusial dalam mempengaruhi *turnover intentions* karyawan (Suhardi & Ie, 2023). Namun hubungan ini tidak sesederhana yang terlihat sepintas karena terdapat pengaruh lain yang melibatkan faktor psikologis karyawan khususnya *work stress* yang berperan sebagai mediator dalam relasi tersebut (Manoppo, 2020). Menurut Marwan, (2022) salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengendalikan stres kerja dan turnover intention adalah faktor *transformational leadership*. Di rumah sakit, beban kerja meningkat karena adanya kewajiban yang sangat besar terkait kurangnya staf dan adanya tugas tambahan yang diberikan oleh manajemen rumah sakit sehingga menimbulkan *work stress* bagi sebagian besar tenaga kesehatan (Li et al., 2021). Sementara di sisi lain *transformational leadership* dianggap mampu menurunkan *turnover intention* maka hal ini yang menjadi alasan *work stress* menjadi variable mediasi dalam hubungan tersebut.

Dari pernyataan tersebut diatas dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antara gaya *transformational leadership* dengan *turnover intentions* yang dipengaruhi mediasi yang terjadi dalam *work stress* sehingga dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H4: *Work stress* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions*

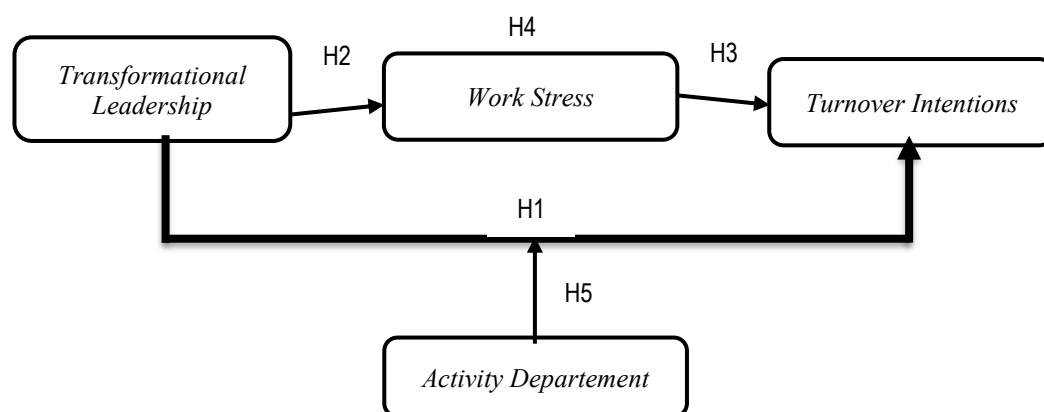
Pengaruh *Activity Departement* Dalam Memoderasi Hubungan Antara *Transformational Leadership* Dan *Turnover*

Organisasi rumah sakit telah menciptakan model hirarki kewenangan yang jelas dalam pengambilan keputusan atas pelayanan operasional di setiap *activity departement*, yang mana hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi didasarkan pada aktivitas yang dilakukan di dalam departemen tersebut (Martins et al., 2023). Karyawan di rumah sakit sangat memperhatikan lingkungan kerja di unit tempat mereka bekerja, karena hal itu secara langsung memengaruhi kenyamanan pribadi dan kemampuan mereka untuk bekerja dengan baik (Fauziah et al., 2025). Dalam studi sebelumnya disampaikan bahwa gaya kepemimpinan dan faktor ketidakpuasan kerja serta kurangnya kompetensi pegawai pada departemen tertentu dapat dianggap sebagai salah satu penyebab utama *turnover intentions* di kalangan petugas kesehatan (Hall et al., 2010). Penelitian yang dilakukan oleh Martins et al., (2023) juga menyebutkan bahwa dalam organisasi rumah sakit yang memiliki banyak departemen, yang mana memerlukan spesialisasi dan kompetensi yang lebih besar, membuat hubungan antara *leadership style* dan *turnover intentions* di internal organisasi rumah sakit tersebut akan bervariasi tergantung pada *activity department*.

Dari pernyataan tersebut diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H5: *Activity department* memiliki pengaruh moderasi pada hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions*.

Berdasarkan berbagai kerangka hipotesis yang telah disebutkan diatas, dapat digambarkan model penelitian di Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1: Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah kuantitatif yang menganalisa pengaruh variable *transformational leadership*, mediasi *work stress* terhadap *turnover intention* dimoderasi oleh *activity departement*. Adapun pengukuran terkait variabel-variabel yang diteliti mengadopsi dari penelitian - penelitian terdahulu, yaitu: *transformational leadership* dengan 12 pernyataan yang diadaptasi dari Sobaih et al., (2022) dan, *turnover intentions* dengan 8 pertanyaan dari (Sobaih et al., 2022). selanjutnya untuk

work stress dengan 5 pertanyaan diadaptasi dari (Aydin, 2022) dan *activity department* 7 pertanyaan dari Martins et al. (2023).

Dari 32 item yang membentuk instrument tersebut dikategorikan pada skala penilaian Likert 5 dengan keterangan bahwa poin 1 “sangat tidak setuju” sedangkan point 5 “sangat setuju”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Umum Pekerja yang berlokasi di Kawasan Berikat Nusantara, Jakarta Utara yang berjumlah lebih dari 300 karyawan menggunakan metode pemilihan sampel yaitu *purposive sampling* dimana penulis sendiri yang memilih respondennya menggunakan beberapa kriteria yaitu: (1) masa kerja minimal 2 tahun; (2) status karyawan *full timer*/tetap; (3) pendidikan minimal Diploma-3; (4) bekerja di rumah sakit; (5) bekerja di area pelayanan pasien. Adapun metode penarikan sampel menggunakan referensi Hair et al. (2017) yang menyatakan bahwa pada studi yang pengolahan data nya menggunakan SEM (*structural equation model*) maka jumlah sample minimal 5-10 kali jumlah indikator. Pada studi ini ada 32 pernyataan sehingga jumlah minimal responden adalah 5×32 yaitu 156. Adapun jumlah responden yang rencananya akan dibagikan kuisioner adalah sebesar 164 responden sehingga telah melewati batas minimal yang dipersyaratkan oleh (Hair et al., 2017).

Metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuisioner secara online melalui aplikasi *Google Forms*. Karyawan berpartisipasi secara sukarela setelah mendapatkan email dan pesan yang dikirimkan oleh Unit *Customer Care* dan Bagian SDM sekaligus sebagai undangan agar peserta mengerjakan survei online tentang gaya kepemimpinan di rumah sakit umum dan hubungannya dengan niat berpindah. Dikarenakan tujuan survei tersebut adalah untuk menggali pendapat karyawan itu sendiri maka tidak ada jawaban benar atau salah. Sedangkan persetujuan untuk bersedia mengisi survei ditampilkan di halaman depan form survei yang dimaksud.

Metode analisis data yang digunakan adalah *structural equation model* (SEM) dengan menggunakan software *Smart Partial Least Square (Smart PLS-4)* untuk menguji validitas, reliabilitas dan uji hipotesis (Hair et al., 2019). Untuk evaluasi model penelitian dilakukan dalam dua fase yang berbeda, yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*. *Outer model* berkaitan dengan penilaian validitas dan keandalan indikator yang digunakan untuk pengukuran variabel laten, memanfaatkan metodologi seperti validitas konvergen, validitas diskriminan, dan penilaian keandalan konstruk. Sedangkan *inner model* menyelidiki keterkaitan antara variabel laten dan mengevaluasi kekuatan dan signifikansi asosiasi ini, menggunakan teknik analitis seperti R^2 , koefisien jalur, dan uji signifikansi jalur diantaranya *R Square*, *F Square* (Henseler et al., 2016).

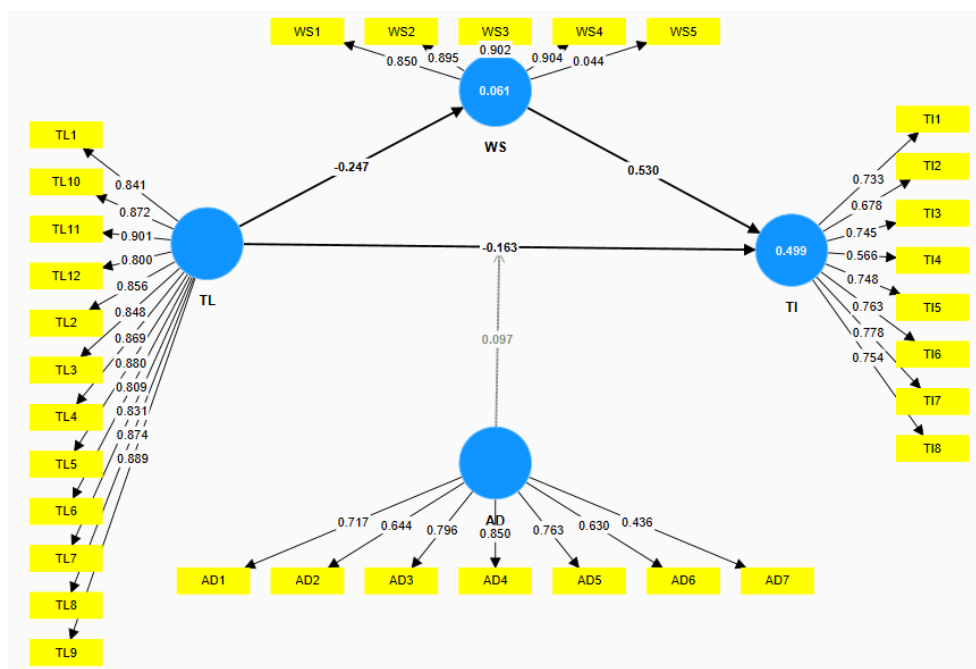
HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 164 responden pegawai yang bekerja di Rumah Sakit Umum Pekerja yang melakukan fungsi mereka di beberapa *department* atau unit kerja. Responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin perempuan yaitu 124 responden atau 75,61% sedangkan laki-laki sebesar 40 responden atau 24,39%, dengan rentang usia produktif dibawah 30 tahun sebesar 107 responden atau 65,24%, kemudian rentang usia yang lebih senior antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun yaitu 50 responden atau 30,59%, sedangkan usia diatas 41 tahun sebanyak 7 responden atau 4,27%. Untuk kualifikasi akademik atau tingkat pendidikan, terdapat 65,85% atau 108 responden adalah lulusan Diploma Tiga (D3), kemudian 33,54% atau 55 responden memiliki gelar sarjana (S1), dan hanya 0,61% atau 1 responden memiliki gelar master atau S2. Sedangkan untuk jenis profesi terdiri dari perawat sejumlah 79 responden atau 48,17%, bidan 10 responden atau 6,10%,

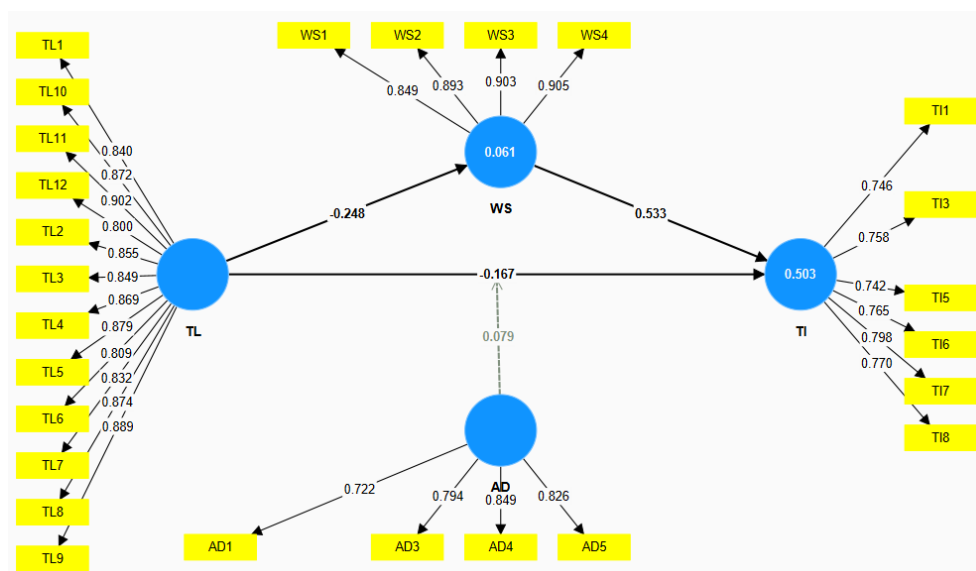
profesi dokter umum sejumlah 10 responden atau 6,10% kemudian tenaga penunjang medis (nakespro) sebesar 23,17% dan responden pegawai struktural sejumlah 27 atau 16,46%. Status kepegawaian responden semuanya adalah pegawai *full timer* (penuh waktu), yang terdiri dari 31 responden atau 19,4% dengan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT atau kontrak) dan sisanya 133 responden atau 80,% merupakan pegawai dengan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT atau tetap) dengan masa kerja antara 2 - 3 tahun kurang dari 4 tahun sejumlah 61 responden atau 37,20% lalu masa kerja 4 - 5 tahun tapi kurang dari 6 tahun sebanyak 60 responden atau 36,59%, responden dengan masa kerja 6 - 7 tahun sejumlah 26 responden atau 15,85% dan responden diatas 8 tahun sejumlah 17 responden atau 10,37%. Dari data responden ini juga dapat diketahui *department* atau bidang pekerjaannya dengan pengelompokan bidang yang dipimpin kepala bidang yaitu terdapat 50 responden atau 30,3% bekerja di bidang keperawatan, terdapat 58 responden atau 35,2% bekerja di bidang pelayanan medis, berikutnya sejumlah 41 responden atau 24,8% bekerja di bidang penunjang medis, serta 5 responden atau 3% bekerja di bagian operasional dan 10 responden atau 6,7% bekerja sebagai pegawai struktural atau manajerial.

Dari data demografi responden tersebut dapat kami identifikasi bahwa karyawan yang bekerja di pelayanan medis Rumah Sakit Umum Pekerja didominasi oleh pekerja Perempuan, dengan tingkat pendidikan terbesar adalah Diploma 3 (tiga) yang merupakan lulusan perguruan tinggi dan akademi jurusan ilmu-ilmu kesehatan dengan program D3/D4/S1. Selanjutnya prosentase terbesar profesi responden di Rumah Sakit Umum Pekerja tersebut adalah profesi keperawatan disusul tenaga kesehatan profesional lain, kebidanan dan dokter umum, juga ada tenaga struktural, administrasi dan operasional. Populasi sampel dalam penelitian ini cukup proporsional dalam mengetahui profil responden penelitian ini di Rumah Sakit Umum Pekerja. Berikutnya adalah status kepegawaian responden yang kami persyaratkan (*purposive sampling*) yaitu seluruhnya pegawai *full timer* (purna waktu) dengan masa kerja diatas 2 (dua) tahun. Hal ini tentu mengindikasikan bahwa responden yang kami pilih merupakan pegawai yang sudah bekerja cukup lama, berpengalaman di profesinya masing-masing, telah mengalami dinamika pekerjaan, namun juga menggambarkan kemampuan responden untuk beradaptasi dengan tekanan, stres kerja dan perubahan gaya kepemimpinan di rumah sakit. Tentu saja hal ini sesuai dengan salah satu tujuan penelitian untuk mengetahui niat berpindah dari pegawai penuh waktu yang dimediasi oleh *work stress* dan tekanan pekerjaan. Sedangkan jika dilihat dari *activity departement* telah dipilih dari pegawai yang secara aktivitas sehari-hari langsung melakukan pelayanan pasien di Rumah Sakit Umum Pekerja yaitu bidang keperawatan, pelayanan medis unit khusus, penunjang medis dan departemen pendukung yaitu bagian operasional dan struktural manajerial. *Activity departement* atau unit kerja tersebut memiliki fungsi dan tugas yang berbeda-beda yang mana juga menghadapi tekanan pekerjaan yang berbeda sehingga dapat diketahui apakah faktor ini dapat memoderasi antara *transformational leadership* dengan *turnover intentions* yang diperoleh dari penelitian ini.

Pengujian awal dilakukan terhadap sampel 35 responden. Dari perhitungan uji validitas tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar indikator valid, memiliki nilai outer loading > 0,7. Namun demikian terdapat beberapa indikator diantaranya AD2, AD6, AD7, TI2, TI4, WS5 dianggap tidak valid karena tidak memenuhi ambang batas minimum karena memiliki nilai outer loading < 0,7 (Lampiran 6), maka indikator AD2, AD6, AD7, TI2, TI4, WS5 tersebut perlu dihapus untuk meningkatkan validitas dan dihitung ulang, yang mana hasil perhitungan awal dapat dilihat pada Gambar 2 dan Gambar 3



Gambar 2 Grafik Output Pengujian Sampel



Gambar 3 Grafik Uji Validitas Outer Loading

Tabel 1 Construct Reliability

Indikator	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
AD	0.812	0.829	0.876	0.639
TI	0.857	0.861	0.893	0.583
TL	0.967	0.975	0.971	0.733
WS	0.911	0.919	0.937	0.788

Selanjutnya pengujian dilakukan dengan menggunakan data seluruh responden, yakni 164 responden dan pengujian *bootstrapping* menggunakan aplikasi SmartPLS-4 untuk mengetahui *Outer Model* dan *Inner Model* berkaitan dengan penilaian validitas dan keandalan indikator yang digunakan untuk pengukuran variabel laten dan menyelidiki

keterkaitan antara variabel laten dan mengevaluasi kekuatan dan signifikansi hubungan ini (Henseler et al., 2016).

Dari perhitungan ulang hasil *convergent validity* tahap pertama dalam penelitian ditampilkan pada *outer loading* di Tabel 9. Hasil uji *outer loading* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk memiliki validitas yang sangat baik, dengan nilai *outer loading* di atas 0,7. Setiap konstruk, seperti *Transformational leadership (TL)*, *Work Stress (WS)*, *Turnover Intention (TI)* dan *Activity Departement (AD)*, memiliki indikator yang valid dan signifikan untuk mengukur masing-masing dimensi. Nilai *outer loading* berkisar antara 0.722 hingga 0.905 mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut dapat menggambarkan konstruk yang diukur dengan baik, sehingga model SEM-PLS ini dapat diteruskan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil uji *Average Variance Extracted (AVE)* pada Tabel 10 menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik, dengan nilai AVE di atas ambang batas 0.5. Nilai AVE untuk konstruk seperti *Transformational leadership (TL)* 0.733, *Work Stress (WS)* 0.788, *Turnover Intention (TI)* 0.583 dan *Activity Departement (AD)* 0.639, menunjukkan bahwa indikator-indikator masing-masing konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians dalam konstruk tersebut. Dengan demikian, model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki dasar yang kuat dan valid untuk dianalisis lebih lanjut.

Hasil uji *cross loading* pada Tabel 11 menunjukkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memiliki *loading* yang lebih tinggi pada konstruk yang relevan dibandingkan dengan konstruk lainnya, yang menandakan validitas dan kesesuaian indikator. Sebagai contoh, indikator AD4 0.849 menunjukkan *loading* tertinggi pada konstruk AD, berikutnya TI7 pada TI (0.798), TL11 pada TI (0.902) dan WS4 pada WS (0.905). Nilai *loading* pada setiap konstruk jauh lebih tinggi dibandingkan dengan nilai pada konstruk lainnya, yang mengindikasikan bahwa setiap indikator mengukur konstruk yang dimaksud dengan baik. Dengan demikian, hasil uji ini menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel.

Construct Reliability dapat dianalisis menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability*. Hasil uji *Cronbach's Alpha* yang ditampilkan pada Tabel 12 menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik, dengan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.7, yang merupakan ambang batas umum untuk reliabilitas yang diterima. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0.812 untuk *Activity Departement (AD)* dan 0.967 untuk *Transformational leadership (TL)*. Sedangkan nilai *Composite Reliability* (ρ_a dan ρ_c) juga menunjukkan angka yang sangat baik, dengan rentang antara 0.829 dan 0.975, yang mendukung bahwa konstruk-konstruk dalam model ini memiliki konsistensi internal yang tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam model SEM-PLS ini reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil uji *Model Fit* yang ditampilkan Tabel 12 menunjukkan bahwa model SEM-PLS yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kecocokan yang baik. Nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) untuk model *Saturated* adalah 0.067 yang mana nilai < 0.08 dianggap menunjukkan *good fit*, dan memiliki kesesuaian yang baik dengan data. Sedangkan model *saturated* untuk NFI adalah 0.836, sehingga model ini masih memenuhi kriteria yang memadai untuk kecocokan model (Henseler et al., 2016).

Selanjutnya untuk *Inner Model* dalam PLS-SEM menggambarkan hubungan antar variabel laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Evaluasinya mencakup tiga aspek utama: *R Square*, signifikansi hubungan (Pengujian Hipotesis) dan *F Square/Effect Size* (Hair et al., 2019).

Hasil uji *R-square* yang ditampilkan dalam pada Tabel 13 menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen yang diuji. Untuk *Turnover Intention (TI)* nilai *R-square* sebesar 0.503, yang berarti bahwa model ini dapat menjelaskan 50.3% variasi niat berpindah maka dengan nilai $R^2 \geq 0.50$ dianggap moderate. Sedangkan untuk *Work Stress (WS)*, nilai *R-square* adalah 0.061. Secara keseluruhan, model ini menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model dapat menjelaskan sebagian besar variasi dalam *Turnover Intention (TI)*, namun pengaruhnya terhadap *Work Stress (WS)* lebih rendah.

Hasil uji *F-square* yang ditampilkan dalam Tabel 14 menunjukkan dampak setiap variabel independen terhadap variabel dependen *Work Stress (WS)* dan *Turnover Intention (TI)*. Nilai *F-square* digunakan untuk mengukur efek ukuran hubungan antara variabel, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan pengaruh yang lebih besar. Untuk *Turnover Intention (TI)*, *Work Stress (WS)* menunjukkan efek yang cukup signifikan dengan nilai *f-square* sebesar 0.359, yang mengindikasikan pengaruh *large effect* (efek besar). Secara keseluruhan, hasil uji *F-square* ini menunjukkan bahwa *Work Stress (WS)* memiliki pengaruh yang paling signifikan terhadap *Turnover Intention (TI)*, sedangkan variabel lainnya memiliki pengaruh yang lebih kecil, baik terhadap *Work Stress (WS)* maupun *Turnover Intention (TI)*.

Uji signifikansi hubungan dalam PLS-SEM dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping*, untuk menghitung nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan hasilnya dalam bentuk nilai *T-statistic* atau *P-value*. Sebuah hubungan dianggap signifikan jika *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan dalam penelitian ini yaitu 0,05. Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen laten memiliki dukungan statistik yang kuat, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Berikut hasil *bootstrapping* model penelitian *direct effect* dan *indirect effect*.

Tabel 3 Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	T-Statistic	Nilai P-Value	Keterangan
H1	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i>	-0.167	2.505	0.006	Data mendukung hipotesis
H2	<i>Transformational leadership</i> mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>work stress</i>	-0.248	3.038	0.001	Data mendukung hipotesis
H3	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara <i>work stress</i> dan <i>turnover intentions</i>	0.533	5.937	0.000	Data mendukung hipotesis
H4	<i>Work stress</i> memediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>turnover intentions</i>	-0.132	3.349	0.000	Data mendukung hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	T-Statistic	Nilai P-Value	Keterangan
H5	Activity Department memiliki pengaruh moderasi pada hubungan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>turnover intentions</i>	0.079	2.095	0.018	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ternyata mendukung Hipotesis 1 bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* (*original sampel* = -0.167; *p value* = 0,006). Diketahui bahwa *transformational leadership* di Rumah Sakit Umum Pekerja yang dianggap oleh responden mampu menyampaikan visi misi dan masa depan yang jelas dan optimis, pimpinan yang memperlakukan setiap karyawan sebagai individu dan memberikan dukungan serta mendorong pengembangan kompetensi karyawan, dapat memberikan motivasi serta penghargaan kepada karyawan tersebut memiliki berpengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk berpindah dari Rumah Sakit Umum Pekerja, terbukti dari *original sampel* sebesar -0.167 sedang *P value* lebih kecil dari 0,05. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Saeed & Jun (2022), yang menemukan pengaruh negatif dan signifikan antara *style transformational leadership* dan *turnover intention*. Namun demikian, penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa pengaruh *transformational leadership* dan *turnover intention* tidak muncul secara langsung, melainkan melalui jalur tidak langsung seperti kondisi stres kerja atau variabel psikologis lainnya (Rawashdeh et al., 2022). Dalam hal ini, hasil penelitian ini akan memperkuat pandangan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap niat berpindah karyawan lebih efektif apabila dimediasi oleh faktor lain.

Sedangkan pada Hipotesis 2 penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *work stress* (*Original sampel* = -0.248; *P value* = 0,001). Sejalan dengan hasil yang dikemukakan tersebut diketahui bahwa *transformational leadership style* di Rumah Sakit Umum Pekerja yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi tertinggi mereka akan berpengaruh negatif terhadap *work stress* karena mengurangi tekanan kerja karyawan. Hasil ini masih sejalan dengan penelitian oleh Manoppo (2020) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* membantu menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi sehingga menurunkan *work stress*.

Selanjutnya hasil yang terkait dengan Hipotesis 3 dinyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara *work stress* dan *turnover intentions* (*Original sampel* = 0.533; *P value* = 0,000). Dari hasil tersebut menggambarkan bahwa semakin meningkatnya *work stress* yang dialami oleh karyawan, maka akan semakin besar keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan organisasi rumah sakit atau *turnover intentions*. Dari hasil peneltian ini *work stress* yang dialami oleh responden terutama diakibatkan bekerja di bawah tekanan yang menyebabkan rasa tegang, merasa frustrasi atau marah saat bekerja, serta banyak aspek dari pekerjaan yang membuat karyawan emosi, sehingga *work stress* menunjukkan efek yang cukup signifikan yang dibuktikan pada nilai *F-square* sebesar 0.359, yang mengindikasikan pengaruh yang moderat. Hasil ini juga di temukan sebelumnya dalam penelitian yang menyatakan bahwa *work stress* merupakan salah satu alasan kuat terjadinya *turnover intention* di kalangan petugas kesehatan (Ning et al., 2023).

Selanjutnya pada Hipotesis 4, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work stress* memediasi sebagian hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions* (*Original sampel* = -0.132; *P value* = 0,000). Temuan tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan

dukungan kepada karyawan, yang dapat mengurangi *work stress*. Maka dalam hubungan ini *work stress* merupakan mediator hubungan antara *transformational leadership* dengan *turnover intentions*. Semakin baik *transformational leadership* maka akan semakin rendah *turnover intentions* yang diikuti dengan penurunan *work stress*. Namun *work stress* yang tinggi dapat mendorong karyawan berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain, hal ini berarti meningkatkan *turnover intentions*. Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh (Manoppo, 2020), yang menyebutkan bahwa *work stress* adalah jalur penting dalam memediasi efek *transformational leadership* terhadap *turnover intentions*.

Terkait dengan Hipotesis 5, dalam perhitungan ini ditemukan hasil positif (*Original sampel* = 0.079; *P value* = 0,018) yang menunjukkan bahwa *activity department* atau aktivitas di unit tempat karyawan bekerja memoderasi secara signifikan hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions*. Lebih lanjut dapat disimpulkan disini adanya variabel moderasi *activity department* memperlemah secara signifikan hubungan negatif pada *transformational leadership* dengan *turnover intentions*. Hasil penelitian ini membuktikan ketika *turnover intentions* karyawan di Rumah Sakit Umum Pekerja berkurang karena adanya *transformational leadership* namun dengan pengaruh moderasi *activity department* atau unit tempat karyawan bekerja dapat merubah hubungan negatif tersebut menjadi berkurang, dengan kata lain *activity department* unit khusus dalam penelitian ini secara signifikan dapat meningkatkan *turnover intentions*. Tentu saja hal ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Martins et al., (2023) yang menyatakan bahwa efek moderat dari *activity department* di unit khusus pada hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions* tidak terbukti karena *transformational leadership* hanya bergantung sedikit pada departemen tempat karyawan bekerja.

Selain menganalisis hubungan langsung antar variabel, penelitian ini juga menguji peran variabel mediasi dan moderasi, yaitu variabel *work stress* yang memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions*, sedangkan variabel *activity department* yang memoderasi hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions*. Hasil analisis efek tidak langsung menunjukkan hubungan disajikan pada tabel di bawah ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana sudah dipaparkan di awal penelitian, bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intentions* dan mengetahui hubungan tersebut yang dimediasi oleh *work stress* dan dimoderasi oleh *activity department* di Rumah Sakit Umum Pekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions* telah terbukti. Hasil ini selaras dengan apa yang diteliti sebelumnya bahwa pemimpin dengan *transformational leadership style* juga cenderung lebih bersikap suportif dan komunikatif terhadap bawahan atau karyawannya sehingga pemimpin lebih memiliki hubungan yang baik dengan bawahan tersebut dapat mengurangi keinginan karyawan tersebut untuk meninggalkan pekerjaannya (Rinaldi & Ramli, 2023). Dari penelitian ini juga diketahui bahwa *transformational leadership style* yang efektif mampu mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi pada unit kerjanya sehingga hasil yang diperoleh dari pengaruh tersebut karyawan berhasil menyelesaikan tugas penting dalam pekerjaan, hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri karyawan tetapi juga memberikan kontribusi signifikan pada perusahaan (Norman et al., 2025); (Puspa et al., 2019). Hasilnya karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan fokus dalam

memberikan pelayanan kesehatan yang mana membuat karyawan ingin bertahan di Rumah Sakit Umum Pekerja yang secara negatif mengurangi *turnover intentions*. Hubungan ini juga dapat diselaraskan dengan apa yang di paparkan oleh Martins et al., (2023): Park & Pierce, (2020) dimana karyawan menganggap gaya kepemimpinan yang dikategorikan *transformational leadership style* mampu membuat karyawan tetap ingin tinggal bersama organisasi berdasarkan Teori Konservasi Sumber Daya (Hobfoll, 1989).

Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* di Rumah Sakit Umum Pekerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *work stress*. Sebagaimana diketahui bahwa tekanan pekerjaan sering dialami oleh tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Pekerja, mengingat sektor pelayanan kesehatan menuntut intensitas pekerjaan yang tinggi dan ekspektasi yang sangat tinggi jika tidak dikelola dengan baik maka hal ini dapat mengganggu kinerja dan dapat mengurangi produktivitas dalam memberikan pelayanan medis kepada pasien (Alblihed & Alzghaibi, 2022). Bahwa *transformational leadership style* mampu menginspirasi karyawan melalui kompetensinya yang luar biasa, menjadi teladan yang dikagumi dan dipercaya oleh bawahan dalam lingkungan kerja, menginspirasi dan memotivasi tim kerja dalam mencapai tujuan bersama Asrar-ul-Haq & Kuchinke, (2016) ternyata mampu mengurangi tingkat *work stress* para karyawan di Rumah Sakit Umum Pekerja, hal ini telah dibuktikan dari hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati et al., (2024): Suhardi & Ie, (2023), yang menyatakan bahwa *transformational leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan. Dalam dunia pelayanan kesehatan khususnya yang terjadi di Rumah Sakit Umum Pekerja, akibat tekanan pekerjaan harian cukup tinggi maka kehadiran *transformational leadership style* diharapkan bisa memberikan motivasi serta penghargaan kepada para karyawannya, lalu mendorong keterlibatan karyawan dalam melakukan inovasi maupun perbaikan serta mampu menyampaikan visi masa depan perusahaan secara jelas dan optimis sangat meminimalisir potensi terjadinya *work stress* pada para tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Pekerja.

Selanjutnya dari penelitian ini juga diketahui bahwa *work stress* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini menunjukkan karyawan yang bekerja di pelayanan kesehatan dengan tingkat *work stress* yang tinggi mendorong karyawan untuk memiliki niat berpindah kerja (Alblihed & Alzghaibi, 2022). *Work stress* yang dialami tenaga kesehatan di Rumah Sakit Umum Pekerja dapat digambarkan disini sebagai kondisi dimana mereka bekerja di bawah tekanan tinggi yang menyebabkan rasa tegang atau stres, dapat juga karyawan merasa frustrasi atau marah saat bekerja yang dapat menambah beban emosional saat bekerja (Johnson & Rohde, 2022). Selanjutnya banyak aspek dari pekerjaan yang membuat karyawan kesal sehingga karyawan tidak tenang dan tidak santai saat melakukan pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *work stress* yang tidak terkelola dapat menyebabkan kelelahan emosional, dapat merasa cemas atau tegang serta berkurangnya kepuasan kerja, akhirnya meningkatkan *turnover intentions* (Üngüren et al., 2024). Dalam industri pelayan kesehatan seperti rumah sakit, faktor ini menjadi penting untuk diperhatikan mengingat lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan dapat meningkatkan risiko *work stress* pada karyawan. *Work stress* yang diakibatkan tekanan pimpinan juga sering di alami oleh tenaga kesehatan yang bisa berdampak langsung pada produktivitas dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien (Lai et al., 2022).

Efek mediasi melalui *work stress* dalam penelitian ini juga diketahui cukup signifikan. *Transformational leadership style* membantu menurunkan tekanan kerja pada karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada penurunan *turnover intentions*. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengelolaan *work stress* melalui

transformational leadership style merupakan mekanisme penting untuk menekan *turnover intentions* (Manoppo, 2020). Hal ini terjadi terutama dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan dalam industri pelayanan kesehatan seperti di Rumah Sakit Umum Pekerja. Karyawan yang mengalami stres saat kerja tersebut menjadi tidak semangat dan merasakan kekhawatiran akan posisi mereka sehingga mereka kadang-kadang menjadi agresif, tidak kooperatif dan memperlihatkan sikap yang kurang empatik saat sedang melayani pasien di rumah sakit (Ning et al., 2023). Namun demikian jika *work stress* dapat dikendalikan oleh *leadership style* pada batas minimal maka akan mampu mengurangi tingkat emosional dan ketidakpastian masa depan mereka, sehingga karyawan merasa lebih nyaman saat bekerja memberikan melaksanakan pelayanan kesehatan dan meminimalisir niat karyawan untuk meninggalkan rumah sakit (Aydin, 2022).

Selain karena tingginya tekanan dan *work stress*, terdapat beberapa faktor pendukung lainnya yang bisa mempengaruhi *turnover intentions* secara langsung, seperti kondisi lingkungan kerja di unit atau departemen tempat mereka beraktivitas, bisa juga karena faktor lainnya. Hal ini tentu saja mengacu kepada salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Lu et al., (2017) bahwa *work stress* tidak hanya mempengaruhi secara langsung keinginan berpindah tetapi juga secara tidak langsung mempengaruhi *turnover intentions* melalui kepuasan kerja. Faktor-faktor ini lebih bersifat personal dan tidak mudah dijangkau melalui intervensi *leadership style* semata. Dengan kata lain, keputusan untuk keluar dari pekerjaan dalam industri kesehatan tidak selalu dipicu oleh persepsi terhadap *work stress*, tetapi juga oleh dinamika internal aktivitas kerja dan department yang berbeda-beda dan juga eksternal yang lebih kompleks dan multidimensional, seperti tekanan keluarga, ketidakpastian ekonomi atau tuntutan hidup di luar pekerjaan (Ramlah et al., 2021).

Terakhir, efek moderasi menunjukkan variabel *activity department* memoderasi secara signifikan hubungan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions*. Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa variabel moderasi *activity department* memperlemah hubungan negatif pada *transformational leadership* dengan *turnover intentions*. Hal ini membuktikan bahwa *turnover intentions* karyawan di Rumah Sakit Umum Pekerja berkurang karena *transformational leadership* namun pengaruh moderasi *activity department* atau unit tempat karyawan bekerja memperlemah hubungan negatif tersebut menjadi berkurang, dengan kata lain *activity department* unit khusus dalam penelitian ini secara signifikan dapat meningkatkan *turnover intentions*. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya bahwa efek moderat dari *activity department* tempat karyawan bekerja terkait hubungan antara *leadership* dan *turnover intentions* tidak terbukti (Martins et al., 2023). Penelitian ini juga diperoleh fakta bahwa *turnover intentions* bukan hanya dipengaruhi secara negatif *transformational leadership* tetapi bisa juga diperkuat oleh *activity department*. *Activity department* yang dimaksud disini dapat berupa situasi karyawan yang bekerja di *department* dengan intensitas kerja yang tinggi setiap hari, beraktivitas di *department* dengan situasi darurat dan pengambilan keputusan cepat, bekerja di *department* yang beban kerjanya lebih tinggi dibandingkan unit lain di rumah sakit ini, adanya tuntutan pekerjaan di *department* tersebut berbeda dari *department* lain menyebabkan karyawan mengalami kelelahan fisik dan mental karena ritme kerja yang intens di *department* tersebut. Jika unit kerja memiliki lingkungan yang tidak kondusif, dukungan pimpinan yang minim, dan dinamika internal yang buruk, maka niat karyawan untuk *resign* bisa semakin meningkat. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bolton et al., (2021) yang menyebutkan bahwa diperlukan upaya menciptakan budaya organisasi di unit kerja yang mendukung perbaikan berkelanjutan serta mendukung hubungan yang positif dan saling menguntungkan antara para profesional tenaga kesehatan maupun dengan pasien di rumah sakit.

PENUTUP

Kesimpulan

Sebagaimana telah kami uraikan dalam hasil diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intentions* yang dimediasi oleh *work stress* dan dimoderasi oleh *activity department* yang terjadi pada tenaga kesehatan atau karyawan di Rumah Sakit Umum Pekerja. Hasil penelitian tersebut jelas menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Bahwa penerapan *transformational leadership style* yang menjadikan karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan sepenuh hati membuat karyawan ingin bertahan di Rumah Sakit Umum Pekerja, maka otomatis secara negatif mengurangi *turnover intentions*.

Selain itu dalam penelitian ini juga diketahui bahwa *transformational leadership style* yang mampu menginspirasi karyawan melalui kompetensinya yang luar biasa, menjadi teladan yang dikagumi dan dipercaya oleh bawahan dalam lingkungan kerja, yang menginspirasi dan memotivasi tim kerja dalam mencapai tujuan bersama, secara signifikan mengurangi tingkat *work stress* di Rumah Sakit Umum Pekerja. Namun demikian apabila *work stress* tinggi dan tidak terkelola dengan baik dapat menyebabkan kelelahan emosional, dapat merasa cemas atau tegang serta berkurangnya kepuasan kerja, pada akhirnya meningkatkan *turnover intentions*. Sebaliknya jika terjadi kondisi dimana *work stress* dapat dikendalikan pada batas minimal atau rendah maka variabel tersebut dapat mempengaruhi rendahnya tingkat emosional atas ketidakpastian masa depan karyawan, sehingga mereka merasa lebih nyaman saat bekerja dan meminimalisir niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Dalam kaitan ini hubungan *work stress* dengan *turnover intentions* juga sangat signifikan, sehingga faktor mediasi *work stress* terhadap *transformational leadership* dan *turnover intentions* terbukti sangat signifikan. Sedangkan efek moderasi dari *activity department* atau unit kerja tempat karyawan berada memperlemah hubungan negatif yang signifikan antara *transformational leadership* dan *turnover intentions*. Artinya *turnover intentions* tidak semata-mata hanya dipengaruhi secara negatif *transformational leadership* tetapi juga disebabkan oleh moderasi *activity department*.

Meskipun penelitian ini telah memberikan tambahan wawasan dan keyakinan terhadap hipotesa atas pengaruh *transformational leadership* terhadap *turnover intentions* terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini dibatasi oleh waktu pelaksanaan pengumpulan data yang cukup singkat, yaitu hanya tiga bulan dari Bulan Juni 2025 sampai dengan Bulan Agustus 2025, serta cakupan lokasi yang terbatas pada karyawan atau tenaga kesehatan yang bekerja pada satu fasilitas pelayanan kesehatan tingkat lanjut seperti di Rumah Sakit Umum Pekerja, sehingga hasil penelitian ini belum tentu mencerminkan kondisi karyawan di rumah sakit lainnya. Kedua, fokus penelitian ini hanya pada sektor pelayanan kesehatan, yaitu di Rumah Sakit Umum Pekerja, hal ini yang membatasi generalisasi temuan ke karyawan rumah sakit yang lain atau sektor usaha yang berbeda di luar sektor pelayanan kesehatan tersebut. Ketiga, penggunaan teknik *purposive sampling* dapat menimbulkan potensi bias subjektif dalam pemilihan responden, yang berdampak pada keterwakilan sampel terhadap populasi *activity department* selain pelayanan medis. Terakhir, pendekatan kuantitatif yang digunakan tidak mampu menggali secara mendalam aspek-aspek emosional dan dinamika hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang sebenarnya dapat memperkaya pemahaman terhadap fenomena yang diteliti, diantaranya adalah budaya kerja perusahaan meliputi budaya klan, budaya adhokrasi, budaya pasar, dan budaya hierarki serta budaya positif diantaranya komunikasi terbuka, penghargaan karyawan secara berkala, kepemimpinan yang suportif,

keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, serta peluang untuk pengembangan profesional.

Untuk mengatasi keterbatasan dalam penelitian ini, studi yang akan dilakukan berikutnya disarankan untuk dilakukan di area dan sektor industri yang lebih beragam selain pelayanan kesehatan guna meningkatkan generalisasi hasil. Pendekatan *mixed methods* yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif juga dapat diaplikasikan guna menggali lebih dalam tentang persepsi serta pengalaman subjektif dari responden. Selain itu, disarankan penggunaan teknik *probability sampling* seperti *stratified sampling* maupun *cluster sampling* untuk mengurangi bias seleksi. Penambahan variabel mediasi maupun moderasi, seperti *employee performance*, *organizational commitment*, *job embeddedness*, atau *job satisfaction* juga penting dilakukan untuk membangun model penelitian yang lebih komprehensif dan menggambarkan hubungan antar variabel secara lebih mendalam.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen, khususnya di sektor pelayanan kesehatan yang penuh tekanan dan memiliki tingkat turnover yang cukup tinggi. Manajemen di sektor pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit perlu secara aktif mendorong penerapan kepemimpinan transformasional yang suportif dan inspiratif, khususnya di level kepala unit kerja dan kepala bidang atau manajer. Langkah ini dapat dilakukan melalui pelatihan *soft skills*, *leadership skills*, *coaching clinic*, peningkatan kompetensi, pendidikan dan pelatihan serta evaluasi kinerja 360 derajat berbasis umpan balik dari bawahan. Selain itu pemimpin yang konsisten mempraktikkan apa yang dia ajarkan, menumbuhkan rasa bangga dan hormat pada bawahan, serta menginspirasi karyawan melalui kompetensinya yang luar biasa, bisa menjadi teladan yang dikagumi dan dipercaya oleh bawahan dalam lingkungan rumah sakit, mampu menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama, berani mengambil risiko, meminta ide, merangsang dan mendorong kreativitas bawahan, yang memberikan perhatian dan dukungan kepada setiap anggota tim kerja, serta mengutamakan kepentingan pasien dan organisasi rumah sakit di atas kepentingan pribadi dengan komunikasi terbuka cenderung lebih efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif, terutama bagi para tenaga kesehatan muda yang bekerja pada sektor ini.

Lebih lanjut, tentu kita sangat menyadari bahwa sektor pelayanan medis adalah sektor yang cukup vital dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan pemerintah, maka tentu saja manajemen rumah sakit perlu menempatkan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan sebagai prioritas strategis perusahaan. Pengelolaan *work stress* tidak cukup dengan pendekatan individual seorang pemimpin, tetapi memerlukan sistem dan budaya yang mendukung transformasi organisasi. Termasuk dalam hal penyediaan alat kesehatan berteknologi terkini, perbaikan sarana, prasarana dan fasilitas yang memadai dengan *lay out* yang ideal, menyediakan waktu istirahat yang cukup, adanya beban kerja yang seimbang serta terciptanya skema pemberian benefit, remunerasi dan penghargaan berbasis kinerja dapat membantu menciptakan iklim kerja yang sehat dan berkelanjutan di rumah sakit. Selain itu pemimpin diharapkan mampu menyampaikan visi masa depan yang jelas dan optimis, memperlakukan setiap karyawan dengan manusiawi dan memberikan dukungan serta mendorong peningkatan kompetensi, memberikan motivasi serta penghargaan kepada staf, membangun kepercayaan, meningkatkan keterlibatan, dan mendorong kerjasama di antara anggota tim, mendorong pemikiran inovatif.

Selain hal tersebut, manajemen rumah sakit perlu memperkuat sistem pengembangan karier berbasis kinerja dan mendorong keterlibatan karyawan. Karyawan dengan masa kerja yang belum terlalu lama cenderung memiliki niat pindah yang tinggi jika mereka tidak mampu adaptif maupun tidak melihat arah perkembangan karir yang jelas. Oleh sebab itu kebijakan menyusun jenjang karier yang terstruktur, memberikan fasilitas pendidikan pelatihan dan peningkatan kompetensi, serta membuka peluang promosi dari karyawan

internal dapat memperkuat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Perusahaan juga disarankan untuk meningkatkan *employee engagement* melalui aktivitas sosial seperti kompetisi *kaizen*, *employee gathering*, pemberian penghargaan karyawan terbaik, atau membuka forum aspirasi karyawan dan lain-lain akan dapat membangun rasa memiliki secara emosional terhadap rumah sakit tempat mereka bekerja.

Studi penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan beberapa implikasi manajerial yang dapat dijadikan sebagai referensi dalam upaya menekan *turnover intentions* karyawan di sektor kesehatan. Untuk memastikan keberlanjutan kebijakan ini, maka tugas dan fungsi Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) di rumah sakit perlu diperkuat secara strategis. Departemen SDM tidak hanya berfungsi administratif dalam mengurus rekrutmen dan urusan administrasi kepegawaian konvensional yang lain, tetapi juga bisa sebagai agen pemantau kesejahteraan psikologis dan *indicator performance* organisasi seperti kepuasan kerja, tingkat stres dan komitmen organisasi. Masih terkait dengan hal tersebut Departemen SDM Rumah Sakit Umum Pekerja juga harus mulai mempertimbangkan untuk melakukan perhitungan ulang beban kerja masing-masing karyawan, agar karyawan tidak lagi merasa terbebani oleh pekerjaannya bahkan saat tidak bekerja yang akhirnya memunculkan terjadinya perasaan stres kerja berlebihan. Kemudian perusahaan juga harus memastikan bahwa memang *benefit* dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus mengacu pada prinsip keadilan sesuai dengan tanggung jawabnya. Selain itu juga perusahaan harus melakukan evaluasi berkala terhadap struktur upah dan gaji dengan mempertimbangkan manfaatnya, tujuannya agar *benefit* yang diterima oleh karyawan cukup kompetitif. Adanya evaluasi kinerja secara berkala, melaksanakan pembinaan atau konseling dan *exit interview* untuk karyawan yang akan resign, serta melakukan analisis data kepegawaian berbasis *evidence* juga perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan kebijakan retensi dan kepemimpinan yang diterapkan benar-benar berdampak positif bagi rumah sakit. Pendekatan berbasis data ini akan mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih responsif, terukur, adil, manusiawi dan yang sesuai dengan regulasi dalam bidang pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Umum Pekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., & Afgan, S. (2016). The Relationship of Job Stress and Turnover Intention in Commercial Banks of Pakistan by Assessing the Mediating Role of Burnout. *Journal of Business Strategies*, 10(1), 1–23.
- Ahn, J. Y., & Chaoyu, W. (2019). Job stress and turnover intention revisited: Evidence from Korean firms. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 52–61. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.05](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.05)
- Alblihed, M., & Alzghaibi, H. A. (2022). The Impact of Job Stress, Role Ambiguity and Work–Life Imbalance on Turnover Intention during COVID-19: A Case Study of Frontline Health Workers in Saudi Arabia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph192013132>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>

- Aydin, I. (2022). Effects of Work-Related Stressors and Work Engagement on Work Stress: Healthcare Managers' Perspective. *Central European Business Review*, 11(4), 47–62. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.299>
- Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290–322. <https://doi.org/10.1177/0021886321991597>
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(4), 899–921. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2022.325482.674598>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management*, 18(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Fauziah, M., Anasrulloh, M., Agatha, M., Widyanti, S., & Putra, E. M. (2025). *Transformational Leadership Relationship , Work Environment , Job Satisfaction Motivation , and Hospital Employee Performance*. 41(2022), 482–493.
- Gutu, I., Agheorghiesei, D. T., & Alecu, I. C. (2022). The Online Adapted Transformational Leadership and Workforce Innovation within the Software Development Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/su14127408>
- Gyensare, M. A., Anku-Tsedee, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-02-2016-0008>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). Responsible leadership and employee outcomes: a systematic literature review, integration and propositions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 383–408. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2019-0243>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hobfoll, S. (1989). A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Imran, B., Mariam, S., Aryani, F., & Ramli, A. H. (2020). *Job Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention*. 151(Icmae), 290–292. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.065>

- Irawan, B., Sitanggang, E. D., & Achmady, S. (2021). Sistem Pendukung Keputusan Tingkat Kepuasan Pasien terhadap Mutu Pelayanan Rumah Sakit berdasarkan Metode ServQual. *CESS (Journal of Computer Engineering, System and Science)*, 6(1), 10. <https://doi.org/10.24114/cess.v6i1.21023>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(5), 247–267. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Johnson, I. R., & Rohde, D. M. (2022). Job Stress, Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Role of Servant Leadership. *North American Journal of Psychology*, 24(3), 543–560.
- Kurniawati, K., Elistia, E., Mariam, S., & Ramli, A. H. (2024). the Influence of Transformational Leadership on Organizational Culture, Change Management and Turnover Intention. *Dinamika Kreatif Manajemen Strategis*, 06(1), 177–207. <https://journalpedia.com/1/index.php/dkms/index>
- Lai, H., Hossin, M. A., Li, J., Wang, R., & Hosain, M. S. (2022). Examining the Relationship between COVID-19 Related Job Stress and Employees' Turnover Intention with the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from SMEs in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph19063719>
- Li, J., Liu, H., Van Der Heijden, B., & Guo, Z. (2021). The role of filial piety in the relationships between work stress, job satisfaction, and turnover intention: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020714>
- Lu, Y., Hu, X. M., Huang, X. L., Zhuang, X. D., Guo, P., Feng, L. F., Hu, W., Chen, L., Zou, H., & Hao, Y. T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and Turnover Intentions in a Public Hospital: The Mediating Effect of Organisational Commitment and Moderating Effect by Activity Department. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- Marwan, J. (2022). PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MEMEDIASI STRES KERJA, MOTIVASI KERJA DAN TURNOVER INTENTION TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT INDAH KIAT PULP & PAPER Tbk. *KELOLA: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 75–98.

<https://doi.org/10.32509/kelola.v8i2.2793>

- Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. van. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 44(6), 970–990. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0020>
- Nahrisah, E., Murwani Muhar, A., Miraza, Z., Ramadani, F., & Bisnis, F. E. (2021). Dampak Work overload Terhadap Stres Kerja dan Turnover intention Dengan Leadership support Sebagai Variabel Moderasi. *JAMEK (Jurnal Akuntansi Manajemen Dan Keuangan)*, 01(03), 131–139.
- Ning, L., Jia, H., Gao, S., Liu, M., Xu, J., Ge, S., Li, M., & Yu, X. (2023). The mediating role of job satisfaction and presenteeism on the relationship between job stress and turnover intention among primary health care workers. *International Journal for Equity in Health*, 22(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12939-023-01971-x>
- Norman, V., Maha, A., Tj, H. W., Wahyoedi, S., & Krida, B. (2025). *MES Management Journal* 1,2,3. 4, 677–684.
- Nurmeksela, A., Mikkonen, S., Kinnunen, J., & Kvist, T. (2021). Relationships between nurse managers' work activities, nurses' job satisfaction, patient satisfaction, and medication errors at the unit level: a correlational study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06288-5>
- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 912–926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108(September 2019), 104624. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104624>
- Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Puspa, T., Murtiningsih, R. S., Cirealkita, A., Amani, A. D., Lestari, G. D. F., & Widyanti, T. (2019). The Influence of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Telaah Bisnis*, 18(2), 2017. <https://doi.org/10.35917/tb.v18i2.99>
- Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. J. (2021). The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(4), 117–127. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206>
- Rawashdeh, A. M., Elayan, M. B., Shamout, M. D., & Hamouche, S. (2022). Human resource development and turnover intention: organizational commitment's role as a

mediating variable. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(4), 469–484. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2021-0343>

- Raza, S. A., & Yousufi, S. Q. (2023). Transformational Leadership and Employee'S Career Satisfaction: Role of Psychological Empowerment, Organisational Commitment, and Emotional Exhaustion. *Asian Academy of Management Journal*, 28(2), 207–238. <https://doi.org/10.21315/aamj2023.28.2.8>
- Rinaldi, G., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Tranformational Leadership Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Swasta di Jakarta. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*, 4(4), 3088–3094. <https://doi.org/http://doi.org/10.55338/jpkmn.v4i4.1699>
- Saeed, F., & Jun, Y. (2022). *The Impact of Transformational Leadership on Employee Turnover Intention : The Mediating and Moderating Role of Affective Organizational Commitment and Job Embeddedness*. 9(5), 247–267.
- Shahsavan, M. R., & Safari, A. (2017). The impact of transformational leadership on turnover intention: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 1104–1111.
- Shayegan, S., Yavari, N., & Bazrkar, A. (2022). Human resource development practices and organizational performance: Examining the mediating role of transformational leadership style. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 13(2), 64–85. <https://doi.org/10.4995/wpom.17243>
- Suhardi, G. T., & Ie, M. (2023). The role of transformational leadership styles, organizational citizenship behaviors, and work stress towards turnover intention. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 22(2), 183–192. <https://doi.org/10.28932/jmm.v22i2.5433>
- Tesfaye, S., Tadesse, F., & Shifeta, M. (2025). *Assessment of physicians ' ethical dilemmas and decision-making in emergency departments in resource-limited settings : a study of selected public hospitals in Sidama regional state , Ethiopia , 2024*.
- Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024). The Effects of Job Stress on Burnout and Turnover Intention: The Moderating Effects of Job Security and Financial Dependency. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040322>
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly*, 4(3–4), 379–382. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90043-S](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90043-S)
- Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>
- Zhang, Y., Rasheed, M. I., & Luqman, A. (2020). Work–family conflict and turnover intentions among Chinese nurses: The combined role of job and life satisfaction and

perceived supervisor support. *Personnel Review*, 49(5), 1140–1156.
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0017>