

Pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention Karyawan dengan Transformational Leadership di Rumah Sakit “A”

Novita Trismawati Herlina*, Natalia Christiani, Endi Sarwoko

Universitas Ciputra, Indonesia

Email: ntrismawati@magister.ciputra.ac.id*

Abstrak

Turnover intention merupakan permasalahan yang terus menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia di rumah sakit karena berdampak langsung pada keberlangsungan pelayanan, efisiensi operasional, dan stabilitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh compensation terhadap turnover intention serta mengevaluasi apakah transformational leadership memoderasi hubungan tersebut pada karyawan Rumah Sakit “A”, sebuah rumah sakit swasta tipe D di Lombok Timur. Data internal rumah sakit menunjukkan bahwa tingkat turnover selama tiga tahun terakhir konsisten berada di atas 10%, sehingga diperlukan strategi retensi yang lebih efektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, melibatkan 142 karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan teori Milkovich tentang compensation, model transformational leadership Bass dan Avolio, serta kerangka turnover intention dari Mobley. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa compensation berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, yang berarti compensation yang lebih baik dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar. Transformational leadership juga memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, mengindikasikan bahwa pemimpin yang inspiratif, suportif, dan memberikan perhatian individual mampu menekan kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri. Namun, transformational leadership tidak memoderasi hubungan antara compensation dan turnover intention, sehingga kedua variabel berfungsi secara independen dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dalam memahami peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta menawarkan implikasi praktis bagi penyusunan strategi retensi karyawan di sektor kesehatan.

Kata Kunci: compensation, transformational leadership, turnover intention, rumah sakit swasta, PLS-SEM

Abstract

Turnover intention is a persistent challenge in hospital human resource management, as it directly affects service continuity, operational efficiency, and organizational stability. This study aims to examine the effect of compensation on turnover intention and to analyze whether transformational leadership moderates this relationship among employees of Hospital “A,” a private type D hospital located in East Lombok. Internal hospital data indicate that the turnover rate has consistently exceeded 10% over the past three years, highlighting the urgency of strengthening employee retention strategies. This research employed a quantitative explanatory design involving 142 employees with a minimum tenure of one year, selected through purposive sampling. Research instruments were developed using validated constructs based on Milkovich’s compensation theory, Bass and Avolio’s transformational leadership model, and Mobley’s turnover intention framework. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results show that compensation has a significant negative effect on turnover intention, indicating that better compensation reduces employees’ desire to leave the organization. Transformational leadership also demonstrates a significant negative influence on turnover intention, implying that leaders who inspire, motivate, and provide individualized support can decrease employees’ likelihood of resignation. However, transformational leadership does not moderate the relationship between compensation and turnover intention, suggesting that both variables independently influence employees’ decisions to stay. These findings contribute theoretically by explaining the independent roles of extrinsic and intrinsic motivators in turnover behavior and provide practical implications for designing more effective retention strategies in healthcare institutions.

Keywords: compensation, transformational leadership, turnover intention, private hospital, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Tidak terkecuali dalam sektor pelayanan kesehatan, Rumah Sakit sebagai institusi layanan jasa dituntut untuk tidak hanya memberikan pelayanan medis berkualitas, tetapi juga membangun sistem manajerial yang adaptif, inovatif, dan efisien. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah turnover intention, yaitu keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, yang dapat menimbulkan berbagai risiko seperti meningkatnya biaya operasional, terganggunya kontinuitas layanan, hingga menurunnya produktivitas. Hal tersebut juga yang dialami oleh Rumah Sakit “A”.

Rumah Sakit “A” adalah Rumah Sakit Swasta Tipe D yang terletak di Kabupaten Lombok Timur. Rumah Sakit “A” mulai beroperasi sejak Tahun 2021 dengan pelayanan Rawat Inap, Rawat Jalan, Instalasi Gawat Darurat (IGD), Intensive Care Unit (ICU), Instalasi Bedah Sentral (IBS), Laboratorium, Farmasi, Rehabilitasi Medis, dll. Rumah Sakit “A” sudah bekerjasama dengan BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, dan Jasa Raharja.

Studi pendahuluan yang dilakukan di Rumah Sakit “A” menunjukkan adanya fluktuasi turnover yang signifikan.

Tabel 1. Tingkat Turnover Karyawan di Rumah Sakit “A”

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Turnover	Persentasi
1	2021	75	5	6,6%
2	2022	145	32	22%
3	2023	166	26	15,6%
4	2024	220	29	13,1%

Sumber: Data Internal Rumah Sakit “A” (2024)

Berdasarkan Tabel 1, terdapat 5 orang (6,6%) dari total karyawan yang keluar pada tahun 2021. Jumlah ini meningkat tajam menjadi 32 orang (22%) pada tahun 2022, kemudian 26 orang (15,6%) pada 2023, dan 29 orang (13,1%) pada 2024. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Krismoko (2024), tingkat turnover dianggap tinggi apabila melebihi 10%, dan normal bila berkisar 5-10%. Dengan demikian, kondisi di Rumah Sakit “A” dapat dikategorikan sebagai tingkat turnover yang tinggi dan perlu mendapatkan perhatian strategis.

Salah satu pendekatan manajerial yang menjadi perhatian dalam kewirausahaan adalah bagaimana Compensation digunakan secara strategis untuk meningkatkan employee engagement dan retensi talenta. Dalam kajian literatur, compensation sering dianggap sebagai faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang bervariasi dan kontradiktif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa compensation memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention (Hidayah & Ananda, 2021; Waskito & Putri, 2022, Azzuhairi dkk., 2022)), artinya semakin baik compensation, semakin kecil keinginan untuk keluar. Sebaliknya, penelitian lain menemukan bahwa

compensation justru memiliki pengaruh positif terhadap turnover intention, yang berarti semakin tinggi compensation, justru semakin tinggi niat untuk keluar (Tarigan dkk., 2022). Bahkan, ada pula penelitian yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara compensation dan turnover intention (Tecoalu, 2023). Perbedaan ini menunjukkan adanya research gap yang relevan untuk diteliti lebih lanjut, khususnya di konteks rumah sakit swasta yang memiliki struktur compensation dan dinamika organisasi yang khas.

Dalam perspektif entrepreneur, compensation bukan sekadar biaya, tetapi merupakan investasi untuk meningkatkan produktivitas dan loyalitas tim (Chakrabarty, 2020). Namun, nilai uang tidak selalu menjamin retensi, karena karyawan juga mengejar pengalaman kerja yang bermakna, kepemimpinan yang menginspirasi, serta peluang untuk bertumbuh. Di sinilah peran penting transformational leadership sebuah leadership style yang berfokus pada inovasi, inspirasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Transformational leadership tidak hanya berorientasi pada target, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang positif, pemberdayaan individu, dan penciptaan nilai bersama (shared value), sesuai dengan prinsip-prinsip entrepreneur modern (Chiş-Manolache, 2022).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa compensation dan leadership style memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan. Studi oleh Simaremare dkk., 2020 menemukan bahwa compensation dan leadership style baik secara individu maupun secara simultan signifikan memengaruhi turnover intention. Di sisi lain, studi oleh Pattali dkk. (2024) memperkuat bahwa transformational leadership yang mencakup motivasi inspirasional, perhatian individual, dan pengaruh ideal dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga mengurangi keinginan untuk keluar dari tempat kerja.

Meskipun pengaruh masing-masing variabel ini telah dibuktikan secara terpisah, integrasi keduanya dalam satu model, terutama di konteks rumah sakit swasta di Indonesia, masih jarang dikaji. Padahal, rumah sakit sebagai organisasi layanan memiliki kompleksitas tinggi dalam mempertahankan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga loyal. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif melalui pendekatan ganda, yaitu compensation yang kompetitif serta penguatan kapasitas transformational leadership. Dalam konteks rumah sakit swasta yang menghadapi tantangan pasca-pandemi dan meningkatnya mobilitas tenaga kesehatan, pemahaman terhadap kedua faktor ini secara simultan dapat menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan manajemen SDM yang berkelanjutan.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah compensation berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan di Rumah Sakit “A”, apakah transformational leadership juga berpengaruh negatif terhadap turnover intention, serta apakah transformational leadership mampu memperkuat hubungan antara compensation dan turnover intention.

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh negatif compensation terhadap turnover intention, menelaah pengaruh negatif transformational leadership terhadap turnover intention, serta menguji

peran transformational leadership dalam memperkuat hubungan antara compensation dan turnover intention karyawan di Rumah Sakit “A”. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami mekanisme retensi tenaga kerja di sektor kesehatan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Rumah Sakit "A" dan rumah sakit swasta sejenis dalam merumuskan strategi kompensasi yang efektif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional untuk mengurangi tingkat turnover karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kualitas manajemen SDM di tingkat organisasi, tetapi juga turut mendukung kelangsungan pelayanan kesehatan yang stabil dan berkualitas bagi masyarakat.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel, serta menganalisis peran variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit “A”, dengan populasi yang terdiri atas seluruh karyawan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan karena tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden, dan hanya individu yang memenuhi kriteria inklusi yang dipilih sebagai sampel penelitian. Jumlah populasi diketahui secara pasti, yaitu sebanyak 220 orang. Oleh karena itu, penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel minimum berdasarkan tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi. Rumus Slovin dituliskan sebagai berikut:

$$\frac{N}{1 + N(e)^2}$$

dengan:

n = jumlah sampel,

N = jumlah populasi (220),

e = tingkat kesalahan yang ditetapkan (0,05 atau 5%).

Dengan demikian, perhitungannya menjadi:

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\n &= \frac{220}{1 + 220 (0.05)^2} \\n &= \frac{220}{1 + 220 (0.0025)} \\n &= \frac{220}{1,55} \\n &= 142\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah minimum sampel yang diperlukan adalah sebanyak 142 responden. Adapun Kriteria inklusi dan eksklusi pada penelitian ini yaitu:

Kriteria Inklusi

1. Karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun.
2. Bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam penelitian dengan mengisi kuesioner secara lengkap.

Kriteria Eksklusi

1. Karyawan yang sedang dalam masa cuti panjang atau tidak aktif bekerja selama masa pengumpulan data.
2. Responden yang tidak mengisi kuesioner secara lengkap atau menunjukkan ketidakkonsistenan dalam jawaban.

Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form kepada responden. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian yang telah diadaptasi dari penelitian terdahulu dan divalidasi secara teoritis. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang nilai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengukur tingkat persepsi responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk memaparkan karakteristik responden serta profil variabel penelitian berdasarkan distribusi frekuensi, persentase, rata-rata, dan standar deviasi. Analisis inferensial dilaksanakan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena mampu mengakomodasi model dengan variabel laten dan ukuran sampel yang relatif terbatas. Pengujian dilakukan dalam dua tahap utama: evaluasi model pengukuran untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk melalui uji factor loading, AVE, validitas diskriminan (Fornell-Larcker dan HTMT), serta reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach's Alpha); dan evaluasi model struktural untuk menguji hubungan antar variabel. Hubungan langsung antara compensation dan transformational leadership terhadap turnover intention diuji melalui koefisien jalur, sedangkan efek

moderasi transformational leadership terhadap hubungan compensation–turnover intention diuji melalui interaksi antar variabel. Signifikansi statistik dievaluasi dengan prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 subsampel pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 142 orang karyawan Rumah Sakit “A” yang telah bekerja minimal satu tahun. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 99 orang (69,7%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 43 orang (30,3%). Komposisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di Rumah Sakit “A” didominasi oleh karyawan perempuan.

Ditinjau dari kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 21–30 tahun, yaitu sebanyak 100 orang (70,4%), diikuti oleh kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 34 orang (23,9%), dan responden berusia di atas 40 tahun sebanyak 8 orang (5,6%). Distribusi usia ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan berada pada kelompok usia produktif dan relatif muda.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden paling banyak merupakan lulusan Diploma III (D3) sebanyak 47 orang (33,1%), diikuti oleh lulusan Sarjana (S1) sebanyak 37 orang (26,1%). Selanjutnya, lulusan SMA dan Profesi masing-masing berjumlah 24 orang (16,9%), sedangkan lulusan Magister (S2) merupakan kelompok paling sedikit dengan 10 orang (7,0%). Komposisi ini mencerminkan bahwa struktur pendidikan karyawan Rumah Sakit “A” didominasi oleh tenaga kesehatan dan tenaga pendukung dengan latar belakang pendidikan vokasional dan sarjana.

Dari sisi masa kerja, mayoritas responden memiliki lama kerja 2–4 tahun, yaitu sebanyak 67 orang (47,2%), diikuti oleh responden dengan masa kerja 1–2 tahun sebanyak 41 orang (28,9%), serta responden dengan masa kerja lebih dari 4 tahun sebanyak 34 orang (23,9%). Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada fase awal hingga menengah masa kerja.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa komposisi karyawan Rumah Sakit “A” didominasi oleh karyawan perempuan, berusia muda, dengan masa kerja relatif pendek hingga menengah, serta latar belakang pendidikan D3 dan S1. Karakteristik ini menggambarkan tenaga kerja yang berada pada fase awal pengembangan karier, yang secara teoritis memiliki dinamika mobilitas kerja dan potensi *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan usia dan masa kerja yang lebih panjang.

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan untuk menggambarkan kecenderungan persepsi responden terhadap variabel **Compensation**, **Transformational Leadership**, dan **Turnover Intention** berdasarkan nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi (SD). Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 1–5, di mana nilai mean

yang lebih tinggi menunjukkan tingkat persepsi yang lebih tinggi terhadap variabel yang diukur, sedangkan standar deviasi menunjukkan tingkat variasi jawaban responden.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi
<i>Compensation</i>	3,62	0,95
<i>Transformational Leadership</i>	3,51	0,90
<i>Turnover Intention</i>	2,67	1,07

Keterangan: Skala Likert 1–5, N = 142

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel diatas, variabel **Compensation** memiliki nilai mean sebesar **3,62** dengan standar deviasi **0,95**. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian pada tingkat menengah hingga tinggi terhadap sistem kompensasi yang diterima. Standar deviasi yang relatif moderat menunjukkan adanya variasi jawaban responden yang tidak terlalu besar terhadap variabel ini. Variabel **Transformational Leadership** memiliki nilai mean sebesar **3,51** dengan standar deviasi **0,90**. Nilai mean tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian pada tingkat menengah hingga tinggi terhadap praktik kepemimpinan yang dirasakan. Nilai standar deviasi yang relatif rendah menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap variabel ini cukup seragam. Selanjutnya, variabel **Turnover Intention** memiliki nilai mean sebesar **2,67** dengan standar deviasi **1,07**. Nilai mean ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian pada tingkat rendah hingga menengah terhadap niat untuk meninggalkan organisasi. Nilai standar deviasi yang relatif lebih besar dibandingkan dua variabel lainnya menunjukkan adanya variasi jawaban yang lebih beragam antarresponden pada variabel ini.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif variabel menunjukkan bahwa nilai mean **Compensation** dan **Transformational Leadership** berada pada tingkat menengah hingga tinggi, sedangkan nilai mean **Turnover Intention** berada pada tingkat rendah hingga menengah. Nilai standar deviasi pada masing-masing variabel menunjukkan adanya variasi jawaban responden dengan tingkat yang berbeda-beda.

Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Konstruk (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk laten yang diukur melalui indikator-indikatornya dalam kerangka **PLS-SEM**. Pada tahap ini, evaluasi difokuskan pada kualitas pengukuran konstruk laten, bukan pada uji validitas instrumen dalam arti uji coba awal (*pilot test*). Dengan demikian, analisis outer model bertujuan memastikan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur secara akurat dan konsisten sesuai dengan prinsip PLS-SEM. Konstruk dinyatakan memiliki kualitas pengukuran yang baik apabila memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. **Validitas konvergen** dinilai melalui nilai *loading factor* ($> 0,70$) dan *Average Variance Extracted* ($AVE > 0,50$), sedangkan **reliabilitas konstruk** dievaluasi melalui nilai *Composite*

Reliability ($CR > 0,70$) serta *Cronbach's Alpha* sebagai indikator konsistensi internal antarindikator dalam masing-masing konstruk.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Compensation</i>	0,507	0,802	0,688	Valid & Reliabel
<i>Transformational Leadership</i>	0,784	0,936	0,909	Valid & Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,807	0,926	0,882	Valid & Reliabel

Sumber: Data diolah (SmartPLS 4), 2025

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Nilai AVE pada masing-masing konstruk berada di atas batas minimum 0,50, sementara nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan tingkat konsistensi internal yang memadai. Dengan terpenuhinya kriteria tersebut, model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*).

Hasil analisis outer model menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, dengan rentang nilai antara **0,578 hingga 0,910**, sebagaimana disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai Outer Loading Indikator

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Compensation</i>	C1	0,728
	C2	0,720
	C3	0,803
	Upah (C4)	0,578
<i>Transformational Leadership</i>	TL1	0,892
	TL2	0,910
	TL3	0,859
	TL4	0,880
<i>Turnover Intention</i>	TI1	0,902
	TI2	0,900
	TI3	0,893

Sumber: Data diolah (SmartPLS 4), 2025

Meskipun terdapat satu indikator pada variabel *Compensation*, yaitu indikator *Upah*, dengan nilai *loading factor* sebesar 0,578, indikator tersebut tetap dipertahankan karena nilai AVE konstruk *Compensation* secara keseluruhan masih memenuhi batas minimum 0,50. Keputusan ini sejalan dengan prinsip PLS-SEM yang menekankan evaluasi kualitas konstruk secara menyeluruh, bukan berdasarkan satu indikator tunggal, selama indikator tersebut masih memiliki relevansi teoretis dan tidak menurunkan kualitas pengukuran konstruk secara signifikan.

Selain validitas konvergen dan reliabilitas, evaluasi validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria **Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)**. Pendekatan HTMT

digunakan karena dinilai lebih sensitif dan direkomendasikan dalam literatur PLS-SEM untuk mendeteksi potensi masalah validitas diskriminan antar konstruk.

Tabel 5. Nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

Hubungan Antar Konstruk	Nilai HTMT
<i>Transformational Leadership – Compensation</i>	0,818
<i>Turnover Intention – Compensation</i>	0,427
<i>Turnover Intention – Transformational Leadership</i>	0,433

Sumber: Data diolah (SmartPLS 4), 2025

Seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk mampu membedakan diri secara empiris dari konstruk lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan pada model pengukuran dinyatakan terpenuhi.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa model pengukuran penelitian memiliki kualitas yang baik. Seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk sesuai dengan standar analisis PLS-SEM. Dengan terpenuhinya kriteria tersebut, kesalahan pengukuran (*measurement error*) dapat diminimalkan, sehingga konstruk **Compensation**, **Transformational Leadership**, dan **Turnover Intention** dapat digunakan secara andal dalam analisis model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Analisis Inner Model

Analisis model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh antarvariabel laten serta kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Analisis ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara **Compensation**, **Transformational Leadership**, dan **Turnover Intention** menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa nilai *R-square* (R^2) pada variabel **Turnover Intention** sebesar **0,179**, dengan nilai *R-square adjusted* sebesar **0,161**. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel **Compensation** dan **Transformational Leadership** secara simultan mampu menjelaskan **17,9%** variasi Turnover Intention, sedangkan **82,1%** variasi lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Nilai R^2 ini mengindikasikan bahwa model memiliki daya jelas yang moderat, yang masih dapat diterima dalam penelitian di bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Tabel 6. Nilai R-square Model Struktural

Variabel Endogen	R-square	R-square Adjusted
Turnover Intention	0,179	0,161

Sumber: Data diolah (SmartPLS 4), 2025

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, dan *p-value* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Hasil pengujian hubungan antarvariabel disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	<i>Compensation</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0,195	2,022	0,043	Diterima
H2	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0,272	2,673	0,008	Diterima
H3	<i>Compensation</i> × <i>Transformational Leadership</i> → <i>Turnover Intention</i>	-0,005	0,062	0,951	Ditolak

Sumber: Data diolah (SmartPLS 4), 2025

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Compensation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta = -0,195$; $p < 0,05$). Selanjutnya, *Transformational Leadership* juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta = -0,272$; $p < 0,05$). Sementara itu, interaksi antara *Compensation* dan *Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta = -0,005$; $p > 0,05$).

Selain koefisien jalur, evaluasi model struktural juga dilakukan dengan menilai ukuran efek (*effect size* atau f^2) untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai f^2 disajikan pada Tabel 8.

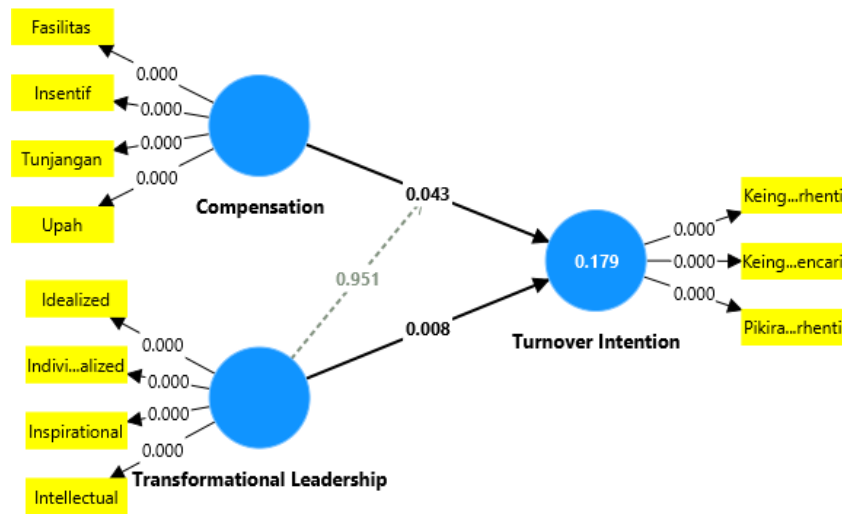
Tabel 8. Nilai Effect Size (f-square)

Hubungan Antar Variabel	Nilai f^2	Kategori
<i>Compensation</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,025	Kecil
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,050	Kecil
<i>Compensation</i> × <i>Transformational Leadership</i> → <i>Turnover Intention</i>	0,000	Tidak ada

Nilai f^2 menunjukkan bahwa *Compensation* dan *Transformational Leadership* masing-masing memiliki ukuran efek kecil terhadap *Turnover Intention*, sedangkan interaksi kedua variabel tersebut tidak menunjukkan ukuran efek terhadap variabel endogen.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi *inner model* menunjukkan bahwa model struktural mampu menjelaskan variasi *Turnover Intention* secara moderat. Pengaruh langsung *Compensation* dan *Transformational Leadership* terhadap *Turnover Intention* terbukti signifikan, sementara pengaruh moderasi tidak ditemukan.

Visualisasi Model Struktural



Gambar 1. Hasil Analisis PLS-SEM
(Sumber: Output SmartPLS 4, 2025)

Gambar diatas diatas menunjukkan hasil analisis PLS-SEM yang menggambarkan hubungan antarvariabel dalam model penelitian, yaitu Compensation, Transformational Leadership, dan Turnover Intention. Pada gambar tersebut ditunjukkan nilai koefisien jalur (β) yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel.

Pertama, jalur dari variabel Compensation menuju Turnover Intention memiliki koefisien $\beta = -0,195$, yang menunjukkan bahwa compensation berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Artinya, semakin baik compensation yang diterima karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini selaras dengan hasil pengujian hipotesis dan mendukung teori motivasi yang menyatakan bahwa compensation merupakan faktor eksternal penting dalam mempertahankan karyawan. Kedua, jalur dari variabel Transformational Leadership menuju Turnover Intention menunjukkan koefisien $\beta = -0,272$. Nilai ini mengindikasikan bahwa gaya transformational leadership berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Dengan kata lain, semakin tinggi penerapan transformational leadership oleh atasan—melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual—maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari Rumah Sakit “A”. Ketiga, jalur interaksi Compensation $\times$ Transformational Leadership terhadap Turnover Intention memiliki koefisien $\beta = -0,005$, yang tidak signifikan secara statistik. Hal ini terlihat pada nilai p yang lebih besar dari 0,05 dalam output PLS. Dengan demikian, transformational leadership tidak terbukti memoderasi hubungan antara compensation dan turnover intention. Artinya, meskipun transformational leadership berpengaruh terhadap turnover intention, gaya kepemimpinan tersebut tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh compensation terhadap keputusan karyawan untuk bertahan.

Secara keseluruhan, Gambar 1 memperlihatkan bahwa model penelitian menunjukkan dua hubungan langsung yang signifikan (Compensation → Turnover Intention dan Transformational Leadership → Turnover Intention), sementara hubungan moderasi tidak signifikan. Nilai R-square pada variabel Turnover Intention sebesar 0,179 dalam gambar tersebut menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 17,9% variabilitas turnover intention. Hal ini menegaskan bahwa faktor lain di luar model turut memainkan peran penting dalam membentuk keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention

Hasil analisis deskriptif responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Rumah Sakit “A” berada pada kelompok usia 21–30 tahun dengan masa kerja 1–4 tahun serta latar belakang pendidikan D3 dan S1. Karakteristik ini mencerminkan tenaga kerja pada fase awal hingga menengah pengembangan karier, yang secara umum masih berada pada tahap evaluasi kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan imbalan yang diterima. Dalam sektor pelayanan kesehatan, kelompok karyawan ini cenderung lebih sensitif terhadap kebijakan kompensasi karena beban kerja fisik dan emosional yang relatif tinggi (Al Sabei et al., 2020) (Lee, 2021).

Analisis deskriptif variabel menunjukkan bahwa compensation memiliki nilai mean sebesar 3,62 pada skala Likert 1–5 dengan standar deviasi 0,95, yang berada pada kategori sedang hingga tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem compensation dipersepsikan cukup baik, namun belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi turnover intention laten, yaitu situasi ketika karyawan masih bertahan tetapi mulai mempertimbangkan alternatif pekerjaan lain apabila kompensasi tidak berkembang seiring dengan tuntutan kerja (Sarantie dkk., 2022; Lee, 2021).

Hasil pengujian hipotesis menggunakan pendekatan PLS-SEM menunjukkan bahwa compensation berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention ($\beta = -0,195$; $p < 0,05$). Artinya, semakin baik sistem kompensasi yang diterima karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Amanda dkk. (2021) pada perawat rumah sakit yang menunjukkan bahwa kompensasi berperan signifikan dalam menekan turnover intention. Hasil serupa juga ditemukan oleh Burhanudin dkk. (2025) serta Pakpahan dan Sihombing (2020) yang menegaskan bahwa kompensasi merupakan faktor struktural utama dalam keputusan karyawan untuk bertahan.

Ditinjau dari karakteristik responden, kecenderungan turnover intention lebih menonjol pada karyawan perempuan, masa kerja awal hingga menengah, serta jabatan operasional. Al Sabei dkk. (2019) menunjukkan bahwa tenaga kesehatan perempuan memiliki turnover intention lebih tinggi ketika persepsi keadilan kompensasi dan dukungan organisasi belum optimal. Selain itu, Lee (2021) menegaskan bahwa tenaga non-manajerial memiliki tingkat turnover intention lebih tinggi dibandingkan posisi struktural karena tingginya beban kerja dan rendahnya kontrol kerja. Temuan-temuan

tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa compensation merupakan faktor krusial dalam menekan turnover intention karyawan Rumah Sakit “A”.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Turnover Intention

Karakteristik responden yang didominasi oleh karyawan usia muda (21–30 tahun) dengan masa kerja relatif pendek hingga menengah memberikan konteks penting dalam memahami peran kepemimpinan di Rumah Sakit “A”. Pada fase awal pengembangan karier, karyawan umumnya masih berada pada tahap pencarian makna kerja, pembentukan identitas profesional, serta evaluasi kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi. Dalam kondisi tersebut, keberadaan figur pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta kejelasan tujuan kerja menjadi faktor penting dalam membangun keterikatan karyawan terhadap organisasi. Studi pada sektor kesehatan menunjukkan bahwa karyawan usia muda dan masa kerja awal cenderung lebih dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dibandingkan karyawan senior, karena komitmen organisasional mereka belum terbentuk secara kuat (Al Sabei dkk., 2019; Lee, 2021).

Hasil analisis deskriptif variabel menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki nilai mean sebesar 3,51 dengan standar deviasi 0,90, yang berada pada kategori sedang hingga tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan menilai pimpinan telah menunjukkan perilaku transformational leadership, seperti memberikan motivasi inspirasional, perhatian individual, serta stimulasi intelektual. Namun demikian, nilai standar deviasi yang relatif moderat menunjukkan adanya variasi persepsi antarresponden, yang mengindikasikan bahwa kualitas penerapan transformational leadership belum dirasakan secara merata di seluruh unit kerja. Kondisi ini sejalan dengan temuan Rinaldi dan Ramli (2021) serta Pattali dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap transformational leadership dalam organisasi jasa dan sektor kesehatan umumnya berada pada tingkat sedang hingga tinggi, dengan variasi antarunit yang dipengaruhi oleh karakteristik pimpinan dan lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan pendekatan PLS-SEM menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention ($\beta = -0,272$; $p < 0,05$). Nilai koefisien jalur yang lebih besar dibandingkan variabel compensation menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki peran yang relatif lebih kuat dalam menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas transformational leadership yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat turnover intention.

Secara teoretis, hasil ini mendukung teori transformational leadership yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, yang menyatakan bahwa transformational leadership mampu memengaruhi sikap dan perilaku karyawan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis, internalisasi nilai organisasi, serta peningkatan makna kerja. Dalam konteks penelitian ini, dominasi karyawan usia muda memperkuat relevansi teori tersebut. Penelitian Xiong, Wu, dan Sui (2023) menunjukkan bahwa pada karyawan generasi muda berpendidikan, transformational leadership memiliki pengaruh langsung dalam menurunkan turnover intention karena gaya kepemimpinan ini selaras dengan kebutuhan

generasi muda akan pembinaan, pengakuan, dan pengembangan diri. Dengan kata lain, transformational leadership bekerja sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Yücel (2021), Rinaldi dan Ramli (2021), serta Pattali dkk. (2022) yang menemukan bahwa transformational leadership berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention di berbagai konteks organisasi, termasuk sektor kesehatan dan jasa. Dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti Rumah Sakit “A”, transformational leadership menjadi semakin penting mengingat tingginya tuntutan kerja dan tekanan emosional yang dihadapi karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa transformational leadership merupakan faktor psikologis yang krusial dalam menekan turnover intention, khususnya pada organisasi dengan dominasi karyawan usia muda dan masa kerja awal hingga menengah.

Peran Transformational Leadership sebagai Variabel Moderator dalam Hubungan Compensation dan Turnover Intention

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM, interaksi antara compensation dan transformational leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention ($\beta = -0,005$; $p > 0,05$), sehingga hipotesis moderasi tidak didukung. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun compensation dan transformational leadership sama-sama berpengaruh langsung terhadap turnover intention, keduanya tidak saling memperkuat atau memperlemah pengaruh satu sama lain. Temuan ini dapat dipahami dengan melihat perbedaan mekanisme kerja kedua variabel tersebut. Compensation merupakan faktor ekstrinsik dan struktural yang dievaluasi secara rasional oleh karyawan, sedangkan transformational leadership merupakan faktor intrinsik dan psikologis yang bekerja melalui keterikatan emosional dan makna kerja.

Pada konteks karyawan Rumah Sakit “A” yang didominasi oleh karyawan usia muda, keputusan untuk bertahan dipengaruhi oleh evaluasi terpisah terhadap aspek material dan aspek psikologis. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik tidak secara otomatis memperkuat pengaruh compensation, dan sebaliknya, compensation yang memadai tidak menggantikan kebutuhan akan kepemimpinan yang inspiratif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tarigan dkk. (2022), Tecolu (2023), serta Rinaldi dan Ramli (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak selalu berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara compensation dan turnover intention. Ketika Transformational Leadership menjadi variable moderator, Hamstra dkk (2011) dalam penelitian Yucel (2021) mengatakan bahwa hal ini dapat mengurangi kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan preferensi pengaturan diri akan masing-masing karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa compensation dan transformational leadership berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan Rumah Sakit “A”. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem kompensasi yang diterima karyawan, yang mencakup upah, tunjangan, insentif, dan fasilitas, serta semakin kuat

penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kedua variabel tersebut berperan penting dalam upaya retensi karyawan, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan yang didominasi oleh tenaga kerja usia muda pada fase awal pengembangan karier. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa transformational leadership tidak berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara compensation dan turnover intention. Temuan ini mengindikasikan bahwa compensation dan transformational leadership bekerja melalui mekanisme yang independen, bukan saling memperkuat atau memperlemah, dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan. Compensation dipersepsikan sebagai faktor struktural dan rasional, sedangkan transformational leadership lebih berperan dalam pemenuhan kebutuhan psikologis dan afektif karyawan secara langsung. Secara deskriptif, tingkat turnover intention karyawan berada pada kategori sedang (skala Likert 1–5), yang mencerminkan adanya kecenderungan niat keluar yang belum bersifat ekstrem namun perlu mendapat perhatian manajemen. Turnover intention cenderung lebih menonjol pada karyawan perempuan, karyawan dengan masa kerja 2–4 tahun, serta jabatan staf operasional dan tenaga pendukung medis, yang menunjukkan kelompok dengan potensi risiko turnover yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: The moderating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95–104.
- Amanda, N., Anindita, R., & Hilmy, M. R. (2021). Compensation, job stress, and job satisfaction on nurse turnover intention at Ananda Bekasi Hospital. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(2), 123–132.
- Azzuhairi, M., Pratama, A., & Yuliani, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 45–58.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.
- Bin Xiong, Wu, X., & Sui, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1122334. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122334>
- Chakrabarty, S. (2020). Leadership style and employee turnover intention: A study of organizational behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 45–60.
- Chiş-Manolache, O. (2022). Organizational behavior and employee retention: A contemporary review. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(3), 241–255.
- Fitriani, D., & Sari, M. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 88–97.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book244583>
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 419–432.
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis (3rd ed.). The Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Introduction-to-Mediation-Moderation-and-Conditional-Process-Analysis/Andrew-Hayes/9781462549030>
- Iqbal, M., Rahman, A., & Putra, R. (2025). Employee engagement and turnover intention in healthcare organizations. *Journal of Health Management*, 17(1), 55–69.
- Kock, N. (2020). WarpPLS user manual: Version 7.0. ScriptWarp Systems. <https://warppls.com>
- Krismoko, Y. (2024). Manajemen sumber daya manusia di sektor pelayanan kesehatan. *Jurnal Administrasi Kesehatan*, 12(1), 1–12.
- Lee, J. (2021). Nursing home nurses' turnover intention: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 113, 103788. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103788>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). Compensation (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Nurjanah, S., Hidayat, R., & Prasetyo, E. (2020). Komitmen organisasi dan turnover intention. *Jurnal Psikologi Industri*, 6(2), 77–89.
- Pakpahan, M., & Sihombing, M. (2020). The influence of transformational leadership and compensation on employee turnover intention. *Jurnal Manajemen*, 24(2), 215–229.
- Pandari, T. (2021). Organizational commitment and employee retention. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 33–44.
- Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2022). Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: The moderating effect of perceived organizational support. *BMC Nursing*, 21(1), 1–10.
- Prameswari, R. (2021). Work motivation and turnover intention. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 8(2), 66–75.
- Putri, A., Sumartik, & Firdaus, M. (2024). Pengaruh kinerja karyawan dan work engagement terhadap turnover intention. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(1), 91–103.
- Rinaldi, G., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh transformational leadership terhadap turnover intention pada karyawan perusahaan swasta di Jakarta. *Jurnal Manajemen Strategi*, 11(2), 145–158.
- Sahid, R., & Firdaus, M. (2024). Employee performance and turnover intention. *Jurnal Manajemen Modern*, 6(1), 20–31.
- Sarantie, Ratna Indrawati, & Mulyani, E. Y. (2022). A Mobley theory to predict organizational commitment as a mediating factor on turnover intention. *Journal of Management Research*, 14(3), 201–214.

- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2022). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 30(1), 18–31. <https://doi.org/10.1177/18393349211025313>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Research+Methods+For+Business-p-9781119561248>
- Simaremare, R., Siregar, L., & Situmorang, H. (2020). Leadership style and turnover intention. *Jurnal Manajemen SDM*, 4(2), 55–65.
- Tarigan, S., Ginting, R. R., Romy, E., & Purba, K. (2022). Analysis of the influence of compensation, leadership style and professional competency on employee turnover intention. *International Journal of Management Studies*, 9(3), 120–134.
- Tecoalu, M. (2023). The influence of leadership style and compensation on turnover intention mediated by work motivation. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 50–63.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity and turnover intention. *Sustainability*, 12(23), 9804.
- Waskito, D., & Putri, M. (2022). Work-life balance and turnover intention. *Jurnal Psikologi Kerja*, 14(1), 40–52.
- Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(1), 9. <https://doi.org/10.3390/admsci11010009>
- Zahra, S., Ahmad, F., & Hidayat, R. (2021). Job satisfaction and employee turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 89–102.