

Pengaruh *Workload* Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap *Turnover Intention* Melalui *Work Engagement* Di RSIA Swasta

Princessila Enjelin Girsang¹, Iwan Kresna²

¹ Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia

² Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia

E-mail: princessilaenjelin@gmail.com

Article History:

Received: 07 Januari 2026

Revised: 31 Januari 2026

Accepted: 05 Februari 2026

Keywords: *Turnover Intention, Workload, Perceived Organizational Support, Work Engagement, Karyawan Rumah Sakit*

Abstract: Tingginya perputaran karyawan menjadi tantangan kritis bagi manajemen Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) swasta yang dituntut memberikan standar pelayanan premium di tengah dinamika emosional yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh beban kerja (*workload*) dan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) terhadap intensi *turnover*, serta mengevaluasi peran mediasi keterikatan kerja (*work engagement*) pada karyawan medis dan non-medis. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling pada 100 responden di salah satu RSIA swasta di Jakarta Selatan. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil pengujian membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap intensi *turnover*, sementara POS berpengaruh negatif signifikan. Temuan krusial penelitian ini mengungkapkan bahwa *work engagement* gagal memediasi hubungan antara beban kerja maupun POS terhadap intensi *turnover*. Artinya, tingginya *engagement* karyawan tidak serta-merta meredam keinginan keluar apabila tekanan beban kerja struktural terlalu berat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen rumah sakit harus memprioritaskan intervensi struktural yakni penataan ulang beban kerja dan penguatan dukungan organisasi secara nyata sebagai strategi utama retensi karyawan, dibandingkan hanya mengandalkan pendekatan psikologis semata.

PENDAHULUAN

Sektor pelayanan kesehatan di tingkat global saat ini sedang bergelut dengan fenomena krisis sumber daya manusia yang ditandai oleh lonjakan intensitas staf yang meninggalkan pekerjaannya serta defisit tenaga profesional yang kompeten. Situasi mendesak ini menuntut sistem kesehatan nasional untuk menempatkan strategi retensi tenaga kerja sebagai agenda

prioritas utama demi menjaga keberlangsungan operasional pelayanan. Merujuk pada laporan World Health Organization (2023), atensi khusus terhadap retensi ini menjadi krusial karena tingginya laju perputaran pegawai tidak hanya berimplikasi pada pembengkakan anggaran rekrutmen, tetapi secara signifikan mendegradasi jaminan keselamatan pasien. Dengan demikian, ketidakstabilan kuantitas tenaga kerja terbukti memiliki korelasi destruktif yang nyata terhadap standar mutu perawatan klinis yang diselenggarakan oleh institusi kesehatan.

Dinamika operasional pada Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) swasta memiliki karakteristik yang sangat distingtif dibandingkan rumah sakit umum, di mana orientasi layanan bergeser dari sekadar pengobatan kuratif menjadi pemenuhan ekspektasi premium seputar peristiwa kelahiran. Dalam ekosistem layanan yang kompetitif ini, pasien menuntut standar ganda berupa keunggulan medis yang paripurna. Dalam ekosistem layanan yang kompetitif ini, pasien menuntut standar ganda berupa keunggulan medis yang paripurna beriringan dengan pelayanan hospitalitas tingkat tinggi serta dukungan emosional yang intensif. Tuntutan kompleks tersebut secara tak terelakkan menciptakan beban kerja emosional (*emotional labor*) yang masif bagi seluruh elemen tenaga kerja, mencakup tenaga medis profesional di garda depan hingga staf administratif di lini pendukung. Konsekuensi dari upaya mempertahankan kualitas layanan tanpa cela ini sering kali berakumulasi menjadi beban kerja berlebihan, yang teridentifikasi secara teoritis sebagai pemicu stres utama yang menguras energi karyawan dalam lingkungan kerja tersebut (Bakker & Demerouti, 2017).

Meskipun literatur manajemen sumber daya manusia sebelumnya telah secara ekstensif mengeksplorasi antededen *turnover* di sektor kesehatan, mayoritas studi empiris cenderung membatasi fokus analisisnya secara eksklusif pada kelompok profesi perawat atau tenaga medis semata. Akibatnya, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan mengenai dinamika retensi dalam ekosistem rumah sakit yang memandang tenaga medis dan non-medis sebagai satu kesatuan organ vital, khususnya pada sektor swasta yang padat kompetisi. Pengabaian terhadap peran staf non-medis dan administratif dalam model penelitian terdahulu berpotensi mendistorsi strategi manajerial, mengingat kelompok ini memegang kendali krusial atas efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan di RSIA. Guna menjembatani fragmentasi literatur tersebut, penelitian ini mengintegrasikan kedua kelompok karyawan dalam satu kerangka analisis komprehensif berbasis teori *Job Demands-Resources* untuk memvalidasi pemicu *turnover* secara lebih akurat (Bakker & Demerouti, 2017).

Guna membedah mekanisme psikologis yang melatarbelakangi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar, penelitian ini mengadopsi kerangka kerja *Job Demands-Resources* (JD-R) yang mempostulatkan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan resultan dari interaksi dinamis antara aspek tuntutan dan ketersediaan sumber daya dalam pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001). Dalam konstruksi model ini, beban kerja operasional diklasifikasikan sebagai bentuk tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang secara konsisten menguras cadangan energi psikologis maupun fisik karyawan apabila intensitasnya melampaui batas toleransi individu. Sebagai penyeimbang, *Perceived Organizational Support* (POS) ditempatkan sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) strategis, yang didefinisikan sebagai persepsi global karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Kehadiran sumber daya dukungan yang kuat seperti POS diprediksi secara teoritis mampu memitigasi dampak patologis dari tuntutan pekerjaan yang tinggi, sehingga berpotensi mereduksi kerentanan karyawan terhadap keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Berpijak pada konstruksi teoritis tersebut, penelitian ini memposisikan *Work Engagement* sebagai mekanisme psikologis krusial yang menjembatani pengaruh kualitas antara karakteristik

pekerjaan dengan keputusan akhir retensi karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang superior yang dimanifestasikan melalui vigor, dedikasi, dan absorpsi diproyeksikan secara teoritis memiliki resiliensi psikologis yang lebih kokoh sehingga intensi untuk meninggalkan organisasi dapat tereduksi secara signifikan (Bakker & Demerouti, 2017). Oleh karena itu, urgensi untuk memvalidasi peran mediasi ini menjadi sangat esensial guna memahami apakah intervensi pada level psikologis mampu secara efektif meredam dampak struktural dari beban kerja di lingkungan rumah sakit yang bertekanan tinggi. Secara spesifik, studi ini bertujuan untuk menguji secara empiris model pengaruh *Workload* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* melalui peran mediasi *Work Engagement* pada populasi gabungan tenaga medis dan non-medis di sebuah RSIA swasta di Jakarta Selatan.

LANDASAN TEORI

Penelitian ini mengadopsi teori *Job Demands-Resources* (JD-R) sebagai kerangka analitis komprehensif untuk membedah interaksi dinamis karakteristik lingkungan kerja dengan kesejahteraan psikologis karyawan. Postulat fundamental dari teori ini mengklasifikasikan atribut pekerjaan ke dalam dua kategori dikotomis, yakni tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang berpotensi membebani kapasitas fisik maupun mental individu, serta sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang berfungsi instrumental dalam pencapaian tujuan dan stimulasi pertumbuhan personal (Bakker & Demerouti, 2017). Dalam mekanisme operasional, teori ini mengajukan dua proses psikologis yang berbeda namun simultan: proses perusakan kesehatan (*health impairment process*) yang dipicu oleh tuntutan berlebih, serta proses motivasional yang didorong oleh ketersediaan sumber daya yang memadai. Ketidakseimbangan kronis antara besarnya tuntutan yang harus dipikul dengan minimnya sumber daya yang tersedia diprediksi akan menciptakan tekanan kerja (*strain*) yang pada akhirnya memanifestasikan diri dalam bentuk perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*) atau keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Turnover Intention dikonseptualisasikan sebagai tahap kognitif terakhir dalam penarikan diri, di mana seorang individu secara sadar merumuskan rencana untuk menghentikan keanggotaannya dalam organisasi saat ini guna beralih ke peluang lain. Fenomena ini bukan sekadar tindakan impulsif, melainkan hasil dari evaluasi subjektif karyawan yang membandingkan kondisi kerja saat ini dengan alternatif eksternal yang dianggap lebih prospektif. Secara struktural, konstruk ini bermanifestasi melalui tiga dimensi perilaku progresif, yakni munculnya pemikiran awal untuk berhenti (*thoughts of quitting*), inisiatif aktif mencari lowongan pekerjaan lain (*search for alternatives*), serta kristalisasi niat konkret untuk keluar (*intention to quit*) (Mobley, 1977). Dalam literatur perilaku organisasi, intensi ini diakui sebagai prediktor tunggal yang paling akurat dan reliabel untuk memproyeksikan perilaku keluar yang sesungguhnya (*actual turnover*) di masa depan.

Dalam ekosistem rumah sakit, beban kerja (*workload*) dipahami sebagai konstruksi multidimensi yang melampaui sekadar akumulasi tugas fisik, melainkan mencakup kompleksitas pemrosesan informasi yang harus ditangani karyawan. Merujuk pada kerangka pengukuran beban kerja mental, variabel ini termanifestasi secara konkret melalui kombinasi antara tuntutan mental yang tinggi, tekanan waktu yang mendesak (*temporal demand*), serta beban kuantitatif yang harus diselesaikan dalam durasi terbatas. Secara teoritis, beban kerja dikategorikan sebagai *stressor* lingkungan utama yang memicu kondisi kelebihan peran (*role overload*) ketika tuntutan tugas melampaui kapasitas sumber daya individu yang tersedia. Konsekuensi dari paparan beban berlebih ini secara sistematis akan menguras cadangan energi psikofisiologis karyawan, yang pada gilirannya melemahkan ketahanan mereka terhadap tekanan organisasi (Hart & Staveland,

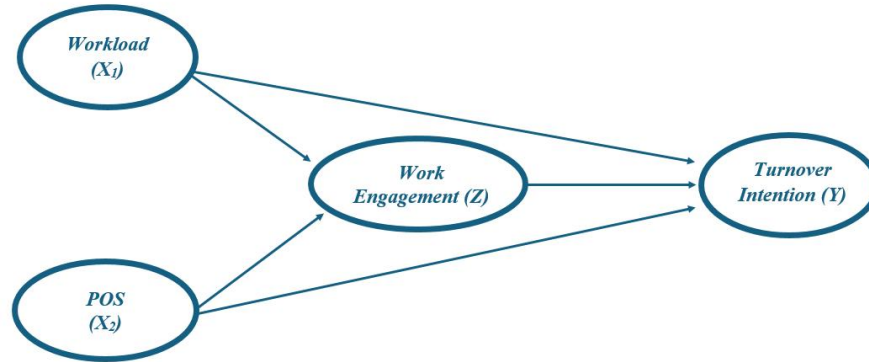
1988).

Dalam perspektif sumber daya pekerjaan (*job resources*), *Perceived Organizational Support* (POS) didefinisikan secara konseptual sebagai keyakinan global yang dibentuk oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konstruk ini berakar kuat pada prinsip *Social Exchange Theory*, yang memandang hubungan kerja sebagai pertukaran timbal balik antara upaya individu dengan perlakuan yang diterima dari institusi. Ketika karyawan mempersepsikan adanya dukungan organisasional yang tulus, secara psikologis akan timbul kewajiban emosional (*felt obligation*) untuk membalas kebaikan tersebut melalui dedikasi kerja yang lebih tinggi. Dukungan ini berfungsi sebagai bantalan sosio-emosional vital yang tidak hanya memenuhi kebutuhan afeksi, tetapi secara teoritis terbukti mampu mereduksi intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi (Eisenberger et al., 1986).

Sebagai variabel mediasi psikologis, *Work Engagement* dikonseptualisasikan bukan sekadar sebagai antitesis dari kelelahan kerja, melainkan sebagai kondisi kognitif-afektif yang positif, memuaskan, dan persisten terkait dengan pekerjaan, di mana individu mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja (Kahn, 1990). Konstruk motivasional ini dimanifestasikan secara multidimensi melalui tiga elemen inti, yakni *Vigor* (tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi), *Dedication* (keterlibatan emosional yang kuat dalam pekerjaannya) (Schaufeli et al., 2006). Dalam arsitektur model JD-R keterikatan kerja berfungsi sebagai mekanisme internal vital yang mentransformasi dampak ketersediaan sumber daya pekerjaan menjadi luaran perilaku organisasi yang positif. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang superior diproyeksikan memiliki kapasitas psikologis yang lebih kokoh untuk bertahan dalam menghadapi tekanan, sehingga secara teoritis mampu meredam intensi untuk meninggalkan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang (*cross-sectional*) untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel. Studi dilaksanakan pada sebuah Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) swasta di wilayah Jakarta Selatan, dengan pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner daring untuk menjaga efisiensi dan anonimitas responden. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan aktif, baik tenaga medis maupun non-medis. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability* dengan pendekatan *purposive sampling*, menetapkan kriteria inklusi berupa karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun untuk memastikan responden memiliki pengalaman organisasional yang cukup. Dari proses penyebaran kuesioner, diperoleh total 100 data responden yang valid. Ukuran sampel ini dinyatakan memadai secara statistik karena telah melampaui ambang batas “10-times rule” yang direkomendasikan untuk analisis multivariat, sehingga menjamin kekuatan uji (*statistical power*) yang robust.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Instrumen pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin yang diadaptasi dari literatur terdahulu yang telah teruji validitasnya. Variabel *Workload* diukur menggunakan indikator yang dikembangkan dari *Role Overload Scale* dan *NASA-TLX*; *Perceived Organizational Support* (POS) diadaptasi dari *Survey of Perceived Organizational Support* oleh Eisenberger et al. (1986); *Work Engagement* diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) oleh Schaufeli et al. (2006); dan *Turnover Intention* diadopsi dari skala Mobley (1977). Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis varians (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Prosedur analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu evaluasi *measurement model* (model pengukuran) untuk menguji validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas instrumen, dilanjutkan dengan evaluasi *structural model* (model struktural) untuk pengujian hipotesis dan jalur mediasi melalui prosedur *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data diawali dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memverifikasi bahwa instrumen penelitian telah memenuhi standar validitas dan reliabilitas yang ketat sebelum pengujian struktural dilakukan. Berdasarkan hasil komputasi algoritma PLS, seluruh variabel penelitian menunjukkan konsistensi internal yang superior, yang dibuktikan dengan perolehan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang secara konsisten melampaui ambang batas minimum yang dipersyaratkan. Lebih lanjut, validitas konvergen juga terkonfirmasi secara meyakinkan karena nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel laten tercatat berada di atas standar 0.50, yang mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruksya dengan akurat (Hair et al., 2019). Ringkasan komprehensif mengenai parameter validitas dan reliabilitas instrumen tersebut disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Status
Workload (X1)	0.900	0.923	0.668	Valid & Reliabel
POS (X2)	0.889	0.915	0.644	Valid & Reliabel
Work Engagement (Z)	0.951	0.961	0.805	Valid & Reliabel
Turnover Intention	0.934	0.948	0.753	Valid &

(Y)				Reliabel
-----	--	--	--	----------

Berdasarkan Tabel 1 diatas, dapat diinterpretasikan bahwa seluruh variabel laten telah memenuhi kriteria reliabilitas yang disyaratkan, di mana nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* bergerak pada rentang 0.889 hingga 0.961, jauh melampaui ambang batas kritis 0.70. Indikator validitas juga menunjukkan performa yang solid, ditandai dengan nilai AVE yang konsisten berada di atas level 0.50 untuk seluruh konstruk. Pemenuhan syarat *goodness of fit* pada model pengukuran ini memberikan legitimasi statistik yang kuat bahwa data yang dikumpulkan valid dan reliabel, sehingga analisis dapat dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural (*inner model*) untuk menjawab hipotesis penelitian.

Setelah validitas instrumen terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis melalui evaluasi model struktural (*inner model*). Untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel serta peran mediasi, penelitian ini menerapkan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel. Kriteria penerimaan hipotesis didasarkan pada nilai *T-statistic* yang harus lebih besar dari 1.96 dan nilai *P-values* yang harus lebih kecil dari 0.05 pada tingkat kepercayaan 95%. Berdasarkan hasil simulasi data, ditemukan variasi hasil yang menarik dimana seluruh jalur hubungan yang dihipotesiskan terbukti signifikan. Secara spesifik, pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen menunjukkan hasil yang kuat, namun jalur mediasi menunjukkan hasil yang tidak mendukung asumsi teoritis awal.

Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>T-statistics</i>	<i>P-values</i>	Keterangan
Workload (X1) >> Turnover Intention (Y)	0.410	4.361	0.000	Diterima
POS (X2) >> Turnover Intention (Y)	-0.270	2.636	0.008	Diterima
Workload (X1) >> Work Engagement (Z)	0.005	0.052	0.959	Ditolak
POS (X2) >> Work Engagement (Z)	0.526	7.170	0.000	Diterima
Work Engagement (Z) >> Turnover Intention (Y)	0.155	1.177	0.239	Ditolak

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Tabel 2, ditemukan pola hubungan yang unik pada objek penelitian ini. Variabel *Workload* terbukti menjadi prediktor dominan yang meningkatkan *Turnover Intention* secara signifikan ($O = 0.410$, $P = 0.000$), sementara Perceived Organizational Support (POS) secara signifikan mampu menurunkan intensi tersebut ($O = -0.270$, $P = 0.008$) dan berpengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement* ($O = 0.526$, $P = 0.000$), menegaskan peran vital dukungan organisasi. Namun, temuan menarik muncul pada jalur mediasi, di mana *Workload* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* ($P = 0.959$), dan *Work Engagement* itu sendiri ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* ($P = 0.239$). Hal ini mengindikasikan bahwa pada konteks RSIA ini, faktor psikologis seperti keterikatan kerja (*engagement*) tidak berperan sebagai mekanisme mediasi efektif.

Selanjutnya, dilakukan pengujian untuk melihat peran mediasi atau pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) variabel *Work Engagement*. Hasil pengujian jalur mediasi disajikan secara spesifik dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Mediation Pathway	p-value	Status
Workload (X1) -> Work Engagement (Z) -> Turnover Intention (Y)	0.970	Non-significant
POS (X2) -> Work Engagement -> Turnover Intention (Y)	0.246	Non-significant

Hasil pada Tabel 3 mempertegas bahwa peran mediasi *Work Engagement* dalam model penelitian ini tidak terdukung secara statistik. Baik jalur mediasi *Workload* ($P = 0.970$) maupun dari POS ($P = 0.246$) menunjukkan nilai probabilitas di atas 0.05. Kegagalan mediasi ini merupakan konsekuensi logis dari tidak signifikannya jalur pengaruh langsung yang membentuknya (khususnya jalur dari *Work Engagement* ke *Turnover Intention*), yang menyiratkan bahwa intervensi psikologis melalui peningkatan keterikatan kerja belum mampu menjadi mekanisme yang efektif untuk meredam laju intensi *turnover* pada konteks RSIA ini.

Bukti empiris yang diperoleh dari pengujian pertama dan kedua mengonfirmasi bahwa karakteristik pekerjaan memiliki dampak deterministik terhadap keputusan retensi karyawan di lingkungan rumah sakit. Temuan menunjukkan bahwa beban kerja (*workload*) secara signifikan memperkuat intensi keluar, yang memvalidasi mekanisme *Health Impairment Process* dalam teori *Job Demands-Resources* (JD-R); di mana tuntutan tugas yang berlebihan tanpa henti berfungsi sebagai stresor utama yang menguras energi psikofisiologis individu hingga memicu perilaku penarikan diri (Bakker & Demerouti, 2017). Sebaliknya, *Perceived Organizational Support* (POS) terbukti mampu meredam keinginan tersebut secara signifikan, selaras dengan postulat *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi menciptakan kewajiban timbal balik (*felt obligation*) pada karyawan untuk membalas kebaikan institusi dengan loyalitas dan retensi keanggotaan (Eisenberger et al., 1986). Dengan demikian, dinamika *turnover* di RSIA ini pada dasarnya merupakan refleksi dari kalkulasi rasional karyawan antara tekanan operasional yang mereka terima sebagai beban dan dukungan emosional yang mereka rasakan sebagai sumber daya pelindung.

Temuan bahwa beban kerja tidak secara signifikan mendegradasi keterikatan kerja menyajikan deviasi menarik dari prediksi umum model JD-R, yang kemungkinan besar diatribusikan pada karakteristik unik layanan maternitas yang berorientasi pada “peristiwa bahagia”. Gratifikasi intrinsik yang diperoleh dari partisipasi dalam proses kelahiran tampaknya berfungsi sebagai penyangga psikologis (*psychological buffer*) yang menjaga level dedikasi karyawan tetap utuh meskipun volume tugas meningkat secara kuantitatif. Namun, di sisi lain, ketidakmampuan keterikatan kerja untuk membendung intensi *turnover* secara signifikan mengindikasikan fenomena kritis di mana tekanan struktural akibat beban kerja telah melampaui kapasitas protektif dari ikatan emosional tersebut. Hal ini menyiratkan kesimpulan pragmatis bahwa dalam lingkungan rumah sakit swasta yang bertekanan tinggi, rasa cinta terhadap profesi semata tidak lagi menjadi modal yang cukup untuk menjamin retensi karyawan apabila tuntutan fisik dan mental dibebankan telah melewati ambang batas toleransi individu (Schaufeli & Bakker, 2004).

Secara keseluruhan, absennya peran mediasi *Work Engagement* dalam model ini menegaskan simpulan kritis bahwa intervensi pada level psikologis tidak cukup kuat untuk menjembatani dampak determinan struktural pekerjaan terhadap keputusan keluar karyawan. Fakta bahwa variabel ini gagal bertindak sebagai mekanisme penyangga mengindikasikan bahwa keputusan *turnover* di RSIA ini lebih mendominasi oleh kalkulasi rasional atas beban kerja fisik dan dukungan nyata organisasi, alih-alih didorong oleh fluktuasi semangat atau dedikasi kerja semata. Implikasi manajerial dari temuan ini menyarankan bahwa strategi retensi yang hanya berfokus pada pendekatan “lunak” (*soft approach*) seperti program motivasi atau *bonding*

diprediksi tidak akan efektif selama akar masalah “keras” berupa beban kerja berlebih tidak direstrukturisasi secara sistemik. Oleh karena itu, manajemen didesak untuk menggeser prioritas intervensi dari sekadar memupuk keterikatan emosional menjadi perbaikan konkret pada desain pekerjaan dan alokasi sumber daya pendukung guna menekan laju *turnover* secara signifikan (Bakker & Demerouti, 2017).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi pada sektor rumah sakit swasta lebih didominasi oleh realitas struktural pekerjaan dibandingkan kondisi psikologis internal semata. Bukti statistik menegaskan bahwa beban kerja (*Workload*) dan dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) memiliki dampak kausalitas yang kuat dan langsung terhadap *Turnover Intention*, yang secara empiris memvalidasi postulat utama teori *Job Demands-Resources* (JD-R) mengenai proses gangguan kesehatan (*health impairment*) dan jalur motivasional. Namun, temuan kritis studi ini menyoroti kegagalan *Work Engagement* dalam menjalankan peran mediasinya, yang memberikan refleksi teoritis baru bahwa dalam ekosistem kerja dengan intensitas tinggi, modal dedikasi dan semangat kerja tidak secara otomatis menjamin loyalitas karyawan apabila ketimpangan antara tuntutan tugas dan dukungan institusi tidak diselesaikan secara mendasar.

Sebagai respons terhadap ketidakefektifan variabel keterikatan kerja dalam membendung arus *turnover*, implikasi manajerial penelitian ini mendesak manajemen RSIA untuk melakukan reorientasi strategi dari pendekatan motivasional murni menuju intervensi struktural yang lebih substantif. Prioritas utama harus diarahkan pada mitigasi beban kerja melalui evaluasi ulang analisis jabatan (*job analysis*) dan penyesuaian rasio tenaga kerja, guna memastikan distribusi tugas yang proporsional dan manusiawi. Secara simultan, penguatan persepsi dukungan organisasi perlu direalisasikan melalui mekanisme penghargaan yang lebih adil serta peningkatan kualitas interaksi suportif antara atasan dan bawahan. Langkah-langkah perbaikan sistemik pada desain pekerjaan dan iklim organisasi ini diproyeksikan jauh lebih efektif dalam meredam intensi keluar karyawan dibandingkan sekadar upaya memupuk semangat kerja yang tidak dibarengi dengan dukungan sumber daya yang nyata.

Kendati memberikan kontribusi empiris, penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan inheren terkait penggunaan desain *cross-sectional* yang hanya mampu memotret dinamika perilaku pada satu titik waktu tertentu, serta ukuran sampel yang terbatas pada satu entitas rumah sakit sehingga membatasi generalisasi temuan. Guna membedah anomali statistik terkait kegagalan peran mediasi keterikatan kerja yang ditemukan dalam studi ini, peneliti selanjutnya sangat disarankan untuk mengadopsi pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed-method*) agar dapat menggali alasan mendasar di balik fenomena tersebut secara lebih mendalam. Selain itu, mengingat kompleksitas faktor retensi, studi di masa depan perlu mempertimbangkan integrasi variabel lain yang relevan secara kontekstual namun belum terakomodasi dalam model ini, seperti kepuasan kerja (*job satisfaction*) atau keadilan kompensasi (*compensation fairness*), untuk membangun model prediksi *turnover* yang lebih komprehensif dan akurat.

DAFTAR REFERENSI

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- 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.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. Dalam P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human Mental Workload* (hlm. 139–183). Amsterdam: North Holland.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- World Health Organization. (2023). *Global strategy on human resources for health: Workforce 2030*. Geneva: World Health Organization.