

The Effectiveness Of Transformational Leadership In Reducing Turnover Intention

Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Dalam Mengurangi *Turnover Intention*

Rommel Siahaan¹, Fiona Niska Dinda Nadia²

Universitas Airlangga^{1,2}

rommelsiahaan05@gmail.com¹, fionaniska@pasca.unair.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to explore the relationship between transformational leadership and employee turnover intention through a comprehensive systematic literature review. A total of 37 selected articles were analyzed to identify patterns of relationships, the role of mediating and moderating variables, and practical implications. The results show that the majority of studies found a significant negative relationship between transformational leadership and employees' intention to leave the organization. However, some studies revealed different results, such as a positive relationship or no direct relationship. Variables such as trust, job satisfaction, organizational commitment, psychological empowerment, and person-organization fit were found to mediate the influence of transformational leadership on turnover intention. Meanwhile, factors such as trust in supervisors, perceived underqualification, and perceived organizational support can moderate the relationship. The practical implication is that organizations need to strategically develop and implement transformational leadership and manage related variables to reduce turnover intention and improve employee retention. Further research is needed to explore this relationship in different contexts and investigate the interaction between transformational leadership style and other factors.

Keywords: Transformational Leadership, Turnover Intention, Systematic Literature Review.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* karyawan melalui tinjauan literatur sistematis yang komprehensif. Sebanyak 37 artikel terpilih dianalisis untuk mengidentifikasi pola hubungan, peran variabel mediator dan moderator, serta implikasi praktis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas studi menemukan hubungan negatif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Namun, beberapa penelitian mengungkapkan hasil yang berbeda, seperti hubungan positif atau tidak adanya hubungan langsung. Variabel-variabel seperti kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, pemberdayaan psikologis, dan kesesuaian individu-organisasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Sementara itu, faktor-faktor seperti kepercayaan pada atasan, persepsi *underqualification*, dan dukungan organisasi yang dirasakan dapat memoderasi hubungan tersebut. Implikasi praktisnya adalah bahwa organisasi perlu secara strategis mengembangkan dan menerapkan kepemimpinan transformasional serta mengelola variabel-variabel terkait untuk mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi hubungan ini dalam konteks yang berbeda dan menyelidiki interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan faktor-faktor lainnya.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Turnover Intention*, Tinjauan Literatur Sistematis.

1. Pendahuluan

Di tengah kompleksitas dan ketidakpastian yang semakin meningkat, kehadiran pemimpin yang mampu mentransformasi organisasi menjadi lebih adaptif, inovatif, dan tangguh merupakan suatu keniscayaan. Sejak kemunculannya lebih dari 40 tahun yang lalu, teori kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian yang signifikan dari para akademisi dan terus menjadi salah satu paradigma kepemimpinan yang paling aktif diteliti

(Siangchokyoo et al., 2020). Selama dua periode terakhir, kepemimpinan transformasional disebut sebagai filosofi kepemimpinan yang paling menonjol (Avolio et al., 2009). Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai serangkaian perilaku yang memberdayakan pengikut untuk mencapai keberhasilan di atas standar dasar melalui perubahan sikap, keyakinan, dan nilai-nilai pengikut (Yukl, 2009). Akar dari kepemimpinan transformasional berkontribusi pada pengikut dengan ikatan emosional yang kuat dengan pemimpin, visi bersama yang agung, dan kemampuan untuk bekerja sama demi kebaikan tim (Cetin et al., 2015) yang pada akhirnya memungkinkan pengikut untuk mengubah diri mereka secara positif.

Terlepas dari manfaat yang telah banyak diungkap, beberapa studi terbaru mengungkapkan adanya potensi efek negatif yang mungkin timbul dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan dalam konteks organisasi. Eisenbeiß & Boerner (2013) dalam studinya yang komprehensif menggambarkan kepemimpinan transformasional ibarat “pedang bermata dua” yang perlu disikapi dengan bijaksana. Mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat memupuk ketergantungan yang sangat tinggi di kalangan para pengikut. Ketergantungan yang berlebihan tersebut berpotensi meredam kreativitas dan inovasi di lingkungan kerja, karena karyawan mungkin terlalu bersandar pada arahan dan dukungan dari pemimpin mereka, yang pada akhirnya justru menurunkan output kreatif dan inisiatif mereka sendiri (Eisenbeiß & Boerner, 2013).

Selain itu, pemimpin yang terlalu memandang tinggi dan overestimate kemampuan kepemimpinan transformasional mereka dapat secara tidak sengaja memicu timbulnya konflik vertikal dengan bawahan. Konflik-konflik ini, khususnya yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dapat memberikan dampak negatif yang signifikan pada kinerja pemimpin dan mengganggu kohesivitas serta harmoni dalam tim (van der Kam et al., 2014). Hal ini tentu saja kontraproduktif dengan tujuan awal penerapan kepemimpinan transformasional. Terlebih lagi, dalam situasi yang penuh tekanan dan ketidakpastian seperti saat pandemi COVID-19 melanda, kepemimpinan transformasional secara tidak langsung dapat meningkatkan *turnover intention* di antara tenaga kesehatan yang berada di garda terdepan. Fenomena ini diperburuk oleh faktor-faktor seperti menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya kecenderungan penyembunyian pengetahuan (*knowledge hiding*), yang turut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan (Haq et al., 2022). Temuan-temuan ini menggarisbawahi pentingnya pemahaman yang mendalam dan penerapan yang hati-hati dari konsep kepemimpinan transformasional, dengan mempertimbangkan konteks spesifik organisasi dan kondisi yang dihadapi.

Temuan ini tentu saja akan melahirkan hipotesis baru yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, bahwa mungkin terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* karyawan dalam organisasi. Namun, sejauh ini, hanya sedikit penelitian empiris yang telah dilakukan secara mendalam untuk mengeksplorasi dan mengungkap mekanisme yang mendasari bagaimana praktik-praktik kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Lebih khusus lagi, pertanyaan penelitian yang belum terjawab secara komprehensif adalah apakah terdapat peran mediasi dari variabel komitmen organisasi dalam hubungan antara praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan dan *turnover intention* karyawan. Investigasi terhadap peran mediasi ini dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang dinamika hubungan antar variabel tersebut. Selain itu, terdapat kebutuhan mendesak untuk melakukan penelitian yang berfokus pada model kepemimpinan di sektor publik yang cenderung kompleks dan sulit untuk diubah, terutama mengingat dampak signifikan yang mungkin dihadapi oleh organisasi-organisasi ini dalam hal kekurangan sumber daya manusia yang berkualitas (Tishman et al., 2012). Kekuatan pengaruh tidak langsung maupun pengaruh

langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dapat berbeda, tergantung pada faktor-faktor kontekstual dan individual (Ennis et al., 2018). Memahami efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks berbagai sektor dapat memberikan wawasan berharga bagi para praktisi dan pembuat kebijakan dalam menavigasi tantangan-tantangan kepemimpinan di era modern. Eksplorasi lebih lanjut terhadap dinamika ini dapat memperdalam pemahaman tentang kompleksitas hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perputaran karyawan, serta memberikan landasan yang kuat untuk pengembangan intervensi yang efektif dalam mengelola dan mempertahankan talenta dalam organisasi.

Sebagian besar studi dalam domain kepemimpinan transformasional memusatkan perhatian pada penelitian terkait pengaruh karakteristik dan perilaku pemimpin transformasional terhadap *outcome* pekerjaan. Premis bahwa para pemimpin melakukan transformasi terhadap para pengikut mereka dengan cara yang bermuara pada peningkatan performa organisasi menyediakan sebuah fondasi konseptual yang menarik untuk riset dan praktik. Dalam artikel ini, kami melakukan tinjauan terhadap kepemimpinan transformasional, dengan menelaah asumsi-asumsi yang beredar terkait konsekuensinya terhadap intensi karyawan untuk melakukan *turnover*.

2. Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan ini sangat menekankan pada kebutuhan, nilai-nilai, dan moral para pengikut, dengan etika sebagai karakteristik sentral dari prosesnya. Para pemimpin transformasional berupaya menggerakkan para pengikut mereka menuju standar tanggung jawab moral yang lebih tinggi. Mereka melibatkan diri secara intensif dengan para pengikut dan membantu mereka melalui berbagai pergumulan dan tantangan. Dalam dekade-dekade berikutnya, para speneliti berusaha untuk menyempurnakan, memperluas, dan memvalidasi secara empiris teori kepemimpinan transformasional, yang kemudian menjadi paradigma kepemimpinan yang paling banyak diteliti (Northouse, 2016). Kontribusi yang paling signifikan terhadap evolusi teori kepemimpinan transformasional adalah karya dari Bernard Bass dan rekan-rekannya. Mereka membantu mengklarifikasi (a) perilaku-perilaku yang dilakukan oleh para pemimpin untuk mendorong transformasi pengikut; (b) cara-cara di mana pemimpin mentransformasi pengikut; dan (c) keterkaitan hasil-hasil yang dipengaruhi oleh interaksi antara pemimpin dan pengikut (Avolio & Bass, 1995).

Menurut Judge dan Piccolo (2004), setelah adanya kritik terhadap teori kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan ini justru menunjukkan nilai total tertinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire*. Kepemimpinan transformasional, di sisi lain, menjadi kerangka kerja yang paling banyak dipelajari secara ilmiah dan dipandang sebagai bentuk kepemimpinan yang berpengaruh pada level institusional, sektoral, dan negara. Para pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran para pengikut “dengan menarik perhatian pada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, kesetaraan, perdamaian, dan kemanusiaan, bukan berdasarkan emosi seperti ketakutan, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian” (Yukl, 1998). Mereka menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Melalui pendekatan ini, para pemimpin transformasional menciptakan perubahan positif yang signifikan pada individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Mereka membangun budaya yang mendorong inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan berkelanjutan. Dengan menetapkan visi yang jelas, memberikan teladan, dan memberdayakan pengikut, pemimpin transformasional mampu menghasilkan tingkat komitmen, loyalitas, dan kinerja yang tinggi dari para pengikut mereka.

Turnover Intention

Sementara beberapa karyawan memutuskan untuk pergi tak lama setelah membuat keputusan itu, karyawan lain menjalani pencarian pekerjaan jika “mereka percaya bahwa berhenti tidak mahal bagi mereka dan prospek pekerjaan di tempat lain bagus” (Griffeth et al., 2001). Para pencari kerja sering mengeksplorasi pekerjaan alternatif dan akan berhenti jika mereka mendapatkan pekerjaan alternatif yang lebih unggul daripada pekerjaan mereka saat ini (Griffeth et al., 2001). Proses pengambilan keputusan ini melibatkan evaluasi yang cermat terhadap faktor-faktor seperti kepuasan kerja, peluang karir, kompensasi, dan keseimbangan kehidupan kerja. *Turnover intention*, secara definisi, adalah pikiran karyawan untuk berhenti dan kesediaan untuk mencari pekerjaan lain di luar organisasi. Niat ini dapat dipicu oleh berbagai faktor, seperti stres kerja, kurangnya pengakuan, atau konflik dengan rekan kerja atau atasan. Ketika niat *turnover* menjadi *turnover* aktual, itu sangat mahal bagi organisasi karena biaya yang terkait dengan induksi dan pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, dan retensi karyawan dalam suatu organisasi.

Proses merekrut, mempekerjakan, dan melatih karyawan baru membutuhkan investasi waktu dan sumber daya yang signifikan. Selain itu, hilangnya karyawan yang berpengalaman dapat menyebabkan gangguan dalam operasi sehari-hari dan hilangnya pengetahuan institusional yang berharga. Seorang karyawan dengan niat untuk pergi biasanya tidak terlibat dengan pekerjaan dan memiliki produktivitas yang lebih rendah (Ahuja, 2014). Sikap ini dapat menyebar ke karyawan lain, menciptakan lingkungan kerja yang negatif dan menurunkan semangat tim secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memantau dan mengatasi *turnover intention* sedini mungkin. Ini dapat melibatkan melakukan survei karyawan secara teratur, menyediakan peluang pengembangan karir, dan menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung. Dengan secara proaktif mengatasi kekhawatiran karyawan dan menciptakan lingkungan di mana mereka merasa dihargai dan terlibat, organisasi dapat mengurangi *turnover intention* dan mempertahankan tenaga kerja yang berdedikasi dan produktif.

3. Metode Penelitian

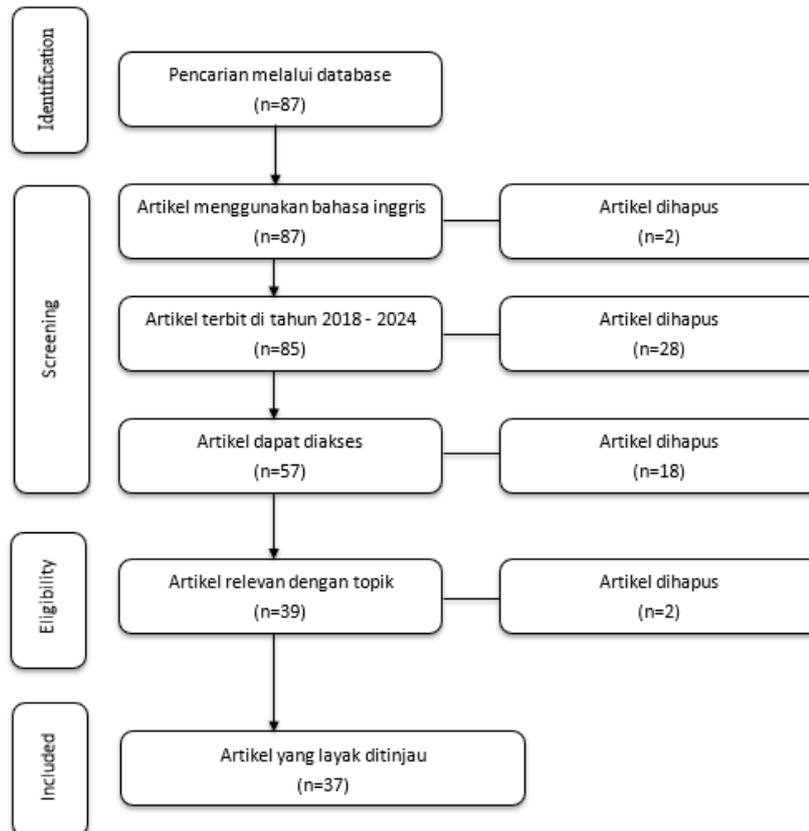
Studi ini menerapkan metodologi systematic review yang dipaparkan oleh Tranfield et al. (2003), yang menyajikan panduan terperinci untuk melaksanakan tinjauan sistematis dalam ranah riset manajemen. Pendekatan ini meningkatkan kualitas proses review dengan membentuk analisis terhadap literatur yang ada secara terstruktur, transparan, dan *replicable*. Dengan mengimplementasikan metodologi yang rigorous ini pada korpus publikasi akademik, penelitian ini berupaya untuk menyoroti isu-isu signifikan guna memajukan studi terkait kepemimpinan transformasional. Setiap fase dalam proses mencakup sejumlah langkah; namun, langkah-langkah tersebut telah disesuaikan agar selaras dengan kebutuhan spesifik dari penelitian ini. Patut digarisbawahi bahwa langkah-langkah ini telah secara luas diadopsi dan divalidasi oleh berbagai studi dalam domain manajemen (Khan et al., 2020). Sasarannya adalah untuk merumuskan strategi pencarian yang terarah dalam database-database relevan guna mengidentifikasi studi-studi yang relevan, yang dipublikasikan dalam kurun waktu beberapa tahun sebelum riset ini dilakukan.

Lebih lanjut, penelitian ini mengadopsi metodologi PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan pelaporan yang komprehensif dan transparan terkait proses dan temuan dari tinjauan sistematis yang dilakukan. Kerangka kerja PRISMA menyediakan checklist dan diagram alur yang membantu peneliti dalam merancang, melaksanakan, dan melaporkan tinjauan sistematis secara akurat dan terstruktur. Dengan mengikuti panduan PRISMA, studi ini berupaya untuk meningkatkan kualitas,

konsistensi, dan transparansi dalam melaporkan hasil-hasil dari systematic review yang dilakukan.

Menentukan Tujuan Penelitian

- Apa yang bisa disimpulkan dari konsep kepemimpinan transformasional?
- Bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention*?
- Apa saja mediator dan moderator dari antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention*?



Gambar 1. Ilustrasi PRISMA pada Proses Seleksi Artikel

Mengidentifikasi Kata Kunci dan Strategi Pencarian

Dalam mengidentifikasi artikel-artikel *peer-reviewed* yang relevan dengan topik kepemimpinan transformasional, studi ini mengawali proses dengan melakukan pencarian pada satu database, yaitu Scopus. Pada tahun 2024, perpustakaan Universitas Airlangga menyediakan akses ke berbagai database, dengan Scopus sebagai salah satu di antaranya. Pemilihan database ini didasarkan pada cakupannya yang ekstensif, menawarkan akses ke ribuan artikel dari penerbit internasional dan sejumlah besar jurnal *peer-reviewed* dari beragam disiplin ilmu. Proses pencarian literatur dilaksanakan dalam rentang waktu 1 Desember hingga 5 Desember 2024, dengan mengadopsi pendekatan lima tahap yang diajukan oleh Wolfswinkel et al. (2013). Pendekatan Wolfswinkel et al. mencakup langkah-langkah seperti penentuan ruang lingkup dan database yang digunakan, pencarian artikel-artikel yang relevan, seleksi studi-studi yang memenuhi kriteria, analisis data, serta presentasi hasil temuan. Dalam database Scopus, penelitian ini memanfaatkan kata kunci KEY ("transformational leadership" AND "turnover"). Hasil pencarian menghasilkan total 97 artikel yang berpotensi relevan dengan topik yang diteliti.

Memilih Artikel

Untuk menentukan relevansi dan kelayakan setiap makalah yang dipertimbangkan untuk dimasukkan, peneliti secara aktif terlibat dalam pemeriksaan menyeluruh tidak hanya pada judul dan abstrak, tetapi juga pada teks lengkap dari setiap artikel. Studi ini menerapkan serangkaian kriteria eksklusi untuk memperhalus kumpulan artikel. Secara khusus, 10 artikel yang tidak diklasifikasikan sebagai Artikel Akademik dihapus dari pertimbangan. Kemudian 2 artikel yang tidak menggunakan bahasa Inggris dihapus. Untuk menjaga artikel tetap relevan dan terupdate, 28 artikel yang dipublikasikan di bawah tahun 2018 tidak diikuti sertakan dalam analisis lanjutan. Filter yang terakhir adalah memastikan semua artikel dapat diakses oleh penulis/civitas akademika Universitas Airlangga, sehingga sebanyak 18 artikel dikecualikan dalam analisis lanjutan. Pada tahap ini, 39 artikel dimasukkan untuk tahap selanjutnya.

Asesmen Kualitas Artikel

Asesmen kualitas merupakan komponen paling penting dari proses tinjauan sistematis, yang memiliki tujuan untuk mengevaluasi reliabilitas dan kekuatan studi yang dipilih serta memastikan bahwa penelitian yang dimasukkan mematuhi standar metodologi dan memberikan temuan yang kredibel. Selain itu, penilaian ini memberikan pembaca informasi yang diperlukan untuk menilai secara kritis penerapan dan transferabilitas pendekatan tinjauan ke dalam konteks penelitian mereka sendiri, seperti yang disoroti oleh Christofi dan Vrontis (2017). Untuk melakukan penilaian kualitas, masing-masing dari 39 artikel yang lolos dari penyaringan awal dikenakan pemeriksaan mendalam dan komprehensif. Penulis memeriksa berbagai aspek dari studi tersebut, seperti kejelasan tujuan penelitian, kekuatan metodologi, teknik pengumpulan dan analisis data, dan koherensi temuan. Setelah evaluasi yang cermat ini, ditentukan bahwa 2 artikel tidak memenuhi kriteria kualitas yang ditetapkan oleh penulis. Artikel-artikel ini dianggap tidak cocok untuk dimasukkan dalam tinjauan karena berbagai faktor, seperti keterbatasan metodologis, atau kurangnya relevansi dengan pertanyaan penelitian yang ada.

Sebagai hasil dari prosedur seleksi yang ketat ini, total 37 artikel pada akhirnya dimasukkan ke dalam tinjauan sistematis ini. Artikel-artikel ini mewakili penelitian berkualitas tertinggi tentang topik hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention*, setelah memenuhi kriteria inklusi yang ketat dan menunjukkan kesesuaian mereka untuk disintesis dan dianalisis.

4. Hasil dan Pembahasan

Sebagai hasil dari prosedur seleksi yang ketat ini, total 37 artikel pada akhirnya dimasukkan ke dalam tinjauan sistematis ini. Artikel-artikel ini mewakili penelitian berkualitas tertinggi tentang topik hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention*, setelah memenuhi kriteria inklusi yang ketat dan menunjukkan kesesuaian mereka untuk disintesis dan dianalisis.

Artikel yang telah lolos pada asesmen kualitas, kemudian akan dilakukan klasifikasi terhadap jenis pendekatan, negara, tahun terbit, dan sektor. Taksonomi hasil kajian literatur sistematis diuraikan pada Tabel 1. Pada kategori pendekatan, peneliti menggunakan 3 kategori, yakni pendekatan kuantitatif, pendekatan kualitatif, dan pendekatan campuran. Pada penelitian-penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*, terdapat 35 artikel yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Namun, tidak ada artikel yang menggunakan metode kualitatif. Hal ini secara logis dapat dijelaskan karena topik penelitian ini yang berfokus pada hubungan sebab akibat, sehingga pendekatan kualitatif tidak disarankan.

Benua Asia menjadi benua dengan mayoritas penelitian yang membahas kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* dilaksanakan. Hal ini mungkin dipengaruhi oleh beberapa hal. Tahun 2022 juga menjadi tahun dengan tren paling tinggi saat

membahas hubungan kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Kemudian yang terakhir, sektor kesehatan (rumah sakit, klinik, dll.) dan sektor komersial (retail, fnb, dll.) menjadi sektor dengan penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* paling banyak dilakukan.

Tabel 1. Taksonomi Hasil Kajian Literatur Sistematis

Approach	
Quantitative	35
Mix	2
Qualitative	0
Continent	
Africa	8
Asia	22
Australia	1
North America	5
Europe	1
Year	
2018	8
2019	4
2020	5
2021	5
2022	10
2023	2
2024	3
Sector	
Health	9
Government	4
Bank	1
Commercial	9
Education	6
Hotel	5
Industrial	3

Konsep Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan, kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada transformasi dan perubahan positif pada pengikut, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Goh et al. (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Caillier (2018) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengubah pengikut dengan mengartikulasikan visi yang jelas dan inspirasional, memimpin dengan memberi contoh dan memperoleh kepercayaan, mendorong karyawan untuk menantang asumsi dan menginspirasi inovasi, serta menunjukkan

minat kepada bawahan dengan membimbing dan memperhatikan kebutuhan profesional dan pribadi mereka.

Peneliti-peneliti lain juga memberikan penekanan pada aspek-aspek kunci dari kepemimpinan transformasional. Hussain et al. (2018) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin mengubah tujuan dan nilai pengikut, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang luar biasa, dan menginspirasi kepercayaan diri pada kemampuan pengikut. Kim & Kim (2018) menyoroti bagaimana kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran bawahan tentang tujuan dan makna, membuat pekerja bekerja untuk kelompok, organisasi, dan tujuan keseluruhan, serta berfokus pada mengubah nilai dan keinginan karyawan. Arthi & Sumathi (2018) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membantu pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri, mengubah pengikut untuk mencapai tujuan yang luar biasa, mendorong kreativitas dan inovasi, serta membantu pengikut berkembang. Secara keseluruhan, para peneliti sepakat bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan proses inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan pengikut untuk mencapai perubahan positif dan kinerja yang melampaui harapan.

Beberapa peneliti mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci dari kepemimpinan transformasional. Bass dan Avolio (dalam Goh et al., 2018; Arthi & Sumathi, 2018; Ennis et al., 2018; Sim & Lee, 2018; Aldarmaki & Kasim, 2019; Park & Pierce, 2020; Yücel, 2021; Alkarabsheh et al., 2022; Amankwaa et al., 2022) mengajukan empat dimensi utama TL, yaitu:

- a. *Idealized influence*: pemimpin bertindak sebagai panutan dengan standar etika dan moral yang tinggi, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari pengikut
- b. *Inspirational motivation*: pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik dan menginspirasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang menantang
- c. *Intellectual stimulation*: pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kritis, menantang asumsi, dan mencari solusi inovatif terhadap masalah
- d. *Individualized consideration*: pemimpin memberikan perhatian dan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan aspirasi masing-masing pengikut, bertindak sebagai mentor

Selain itu, beberapa peneliti mengusulkan dimensi tambahan atau memecah dimensi yang ada menjadi sub-dimensi. Misalnya, Ohunakin et al. (2019) membagi *idealized influence* menjadi dua sub-dimensi: *idealized influence (attribution)* dan *idealized influence (behavior)*.

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Turnover Intention*

Berdasarkan tinjauan literatur yang komprehensif terhadap 37 artikel-artikel yang relevan, mayoritas peneliti menemukan adanya hubungan negatif yang signifikan antara penerapan kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* di kalangan karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Temuan ini mengimplikasikan bahwa semakin efektif pemimpin dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, seperti menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pengikut, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan organisasi. Hubungan negatif ini telah diidentifikasi secara konsisten oleh sejumlah besar peneliti, termasuk Goh et al. (2018), Caillier (2018), Kim & Kim (2018), Arthi & Sumathi (2018), Samad et al. (2022), Donkor et al. (2022), Ahmad et al. (2018), Ennis et al. (2018), Ohunakin et al. (2019), Engelbrecht & Samuel (2019), Park & Pierce (2020), Yücel (2021), Saira et al. (2021), Oh & Chhinzer (2021), Gom et al. (2021), Sobaih et al. (2022), Ntseke et al. (2022), Alkarabsheh et al. (2022), dan beberapa peneliti lainnya. Hasil-hasil penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat tentang peran penting kepemimpinan transformasional dalam menjaga retensi karyawan dan mengurangi niat untuk berpindah kerja.

Namun, beberapa studi menunjukkan hasil yang sedikit berbeda dan tidak sepenuhnya selaras dengan pola umum hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Hussain et al. (2018), misalnya, justru menemukan adanya hubungan positif antara kedua variabel tersebut, yang bertentangan dengan ekspektasi teoritis dan temuan empiris dari mayoritas penelitian lainnya. Lebih lanjut, Haq et al. (2022) dan Rindu et al. (2020) tidak berhasil mengidentifikasi hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* dalam konteks penelitian mereka. Meskipun demikian, kedua studi ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat secara tidak langsung mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi melalui peran mediasi dari variabel-variabel seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Temuan yang kontras dari Haq et al. (2022) dan Rindu et al. (2020) mengenai tidak adanya hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* menimbulkan pertanyaan menarik tentang kekokohan dan universalitas hubungan tersebut. Perbedaan hasil ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual yang mungkin memengaruhi dinamika antara gaya kepemimpinan dan sikap karyawan. Sebagai contoh, Haq et al. (2022) melakukan penelitian pada perawat di Thailand selama masa pandemi COVID-19, sementara Rindu et al. (2020) berfokus pada perawat di rumah sakit swasta di Indonesia. Kondisi kerja yang unik, tekanan yang dihadapi, serta faktor-faktor kontekstual lainnya yang spesifik pada lingkungan ini dapat membedakan bagaimana kepemimpinan transformasional berinteraksi dengan niat karyawan untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, perbedaan temuan ini menggarisbawahi perlunya penelitian lebih lanjut yang mempertimbangkan keragaman konteks organisasi dan profesi untuk memperoleh pemahaman yang lebih nuansa tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*.

Mediator antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention*

Selain mengeksplorasi hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*, sejumlah peneliti juga menyelidiki efek tidak langsung atau peran mediasi dari berbagai variabel dalam hubungan tersebut. Hussain et al. (2018) menemukan bahwa kepercayaan afektif (*affective trust*) dan kepercayaan kognitif (*cognitive trust*) yang dimiliki karyawan terhadap pemimpin mereka dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional yang mampu menumbuhkan kepercayaan emosional dan intelektual di antara pengikut mereka dapat secara tidak langsung mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

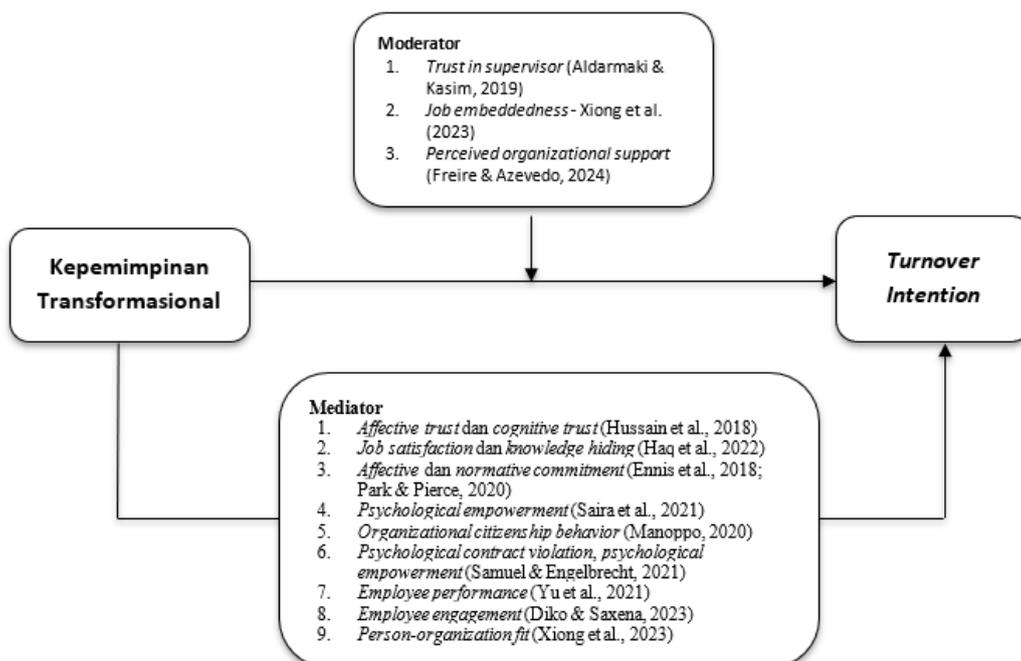
Dalam konteks yang berbeda, Haq et al. (2022) mengidentifikasi peran mediasi dari kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan penyembunyian pengetahuan (*knowledge hiding*) dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Hasil penelitian mereka menyoroti bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi perilaku menyembunyikan pengetahuan, yang pada gilirannya berkontribusi pada penurunan niat untuk meninggalkan organisasi. Sementara itu, Ennis et al. (2018) dan Park & Pierce (2020) menemukan bahwa komitmen afektif dan normatif karyawan terhadap organisasi dapat menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Pemimpin transformasional yang berhasil menginspirasi keterikatan emosional dan rasa kewajiban moral pada diri karyawan dapat secara tidak langsung memperkuat retensi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Saira et al. (2021) mengungkapkan peran pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Ketika pemimpin transformasional memberdayakan karyawan secara psikologis dengan memberikan otonomi,

makna, dan dampak dalam pekerjaan mereka, hal ini dapat mengurangi keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Di sisi lain, Manoppo (2020) mengidentifikasi stres kerja dan perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) sebagai variabel yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat untuk berpindah kerja. Pemimpin transformasional yang efektif dalam mengelola stres kerja dan mendorong perilaku kewargaan organisasional dapat secara tidak langsung meminimalkan *turnover intention* di antara karyawan.

Samuel & Engelbrecht (2021) mengeksplorasi peran mediasi dari pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract violation*), pemberdayaan psikologis, dan komitmen afektif dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Temuan mereka menyoroti bahwa pemimpin transformasional yang berhasil memenuhi harapan dan kewajiban psikologis karyawan, serta memberdayakan dan menumbuhkan keterikatan emosional mereka, dapat mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi melalui mekanisme mediasi tersebut. Sementara itu, Yücel (2021) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat menjadi mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Ketika pemimpin transformasional mendorong dan memfasilitasi kinerja yang lebih baik, hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, sehingga mengurangi keinginan mereka untuk berpindah kerja.

Penelitian terbaru oleh Diko & Saxena (2023) mengidentifikasi keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai faktor yang memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Pemimpin transformasional yang berhasil melibatkan karyawan secara aktif dalam pekerjaan dan organisasi dapat secara tidak langsung memperkuat retensi karyawan. Terakhir, Xiong et al. (2023) menemukan bahwa kesesuaian individu-organisasi (*person-organization fit*) memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Ketika pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan nilai-nilai dan tujuan individu, hal ini dapat mengurangi keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja di organisasi lain.



Gambar 2. Mediator dan moderator dari hubungan antara Kepemimpinan Transformasional & Turnover Intention

Moderator antara kepemimpinan transformasional dengan *turnover intention*

Selain mengeksplorasi efek mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*, beberapa peneliti juga menyelidiki peran variabel moderator yang dapat memengaruhi kekuatan atau arah hubungan tersebut. Aldarmaki & Kasim (2019) menemukan bahwa kepercayaan pada atasan (*trust in supervisor*) berpotensi memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Meskipun efek moderasi ini tidak terbukti signifikan secara statistik dalam penelitian mereka, temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan terhadap atasan mereka dapat memengaruhi sejauh mana kepemimpinan transformasional berdampak pada niat untuk meninggalkan organisasi.

Dalam konteks yang berbeda, Sim & Lee (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional sendiri dapat berperan sebagai moderator dalam hubungan antara persepsi *underqualification* (perasaan kurang memenuhi syarat) dengan *turnover intention*. Temuan mereka menyoroti bahwa ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, hal ini dapat melemahkan dampak negatif dari persepsi *underqualification* terhadap niat karyawan untuk berpindah kerja. Sementara itu, Xiong et al. (2023) mengidentifikasi keterlekatan kerja (*job embeddedness*) sebagai faktor yang memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesesuaian individu-organisasi. Ketika karyawan memiliki tingkat keterlekatan kerja yang tinggi, pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kesesuaian individu-organisasi menjadi lebih kuat, yang pada gilirannya dapat mengurangi *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Freire & Azevedo (2024) mengungkapkan peran dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) dan komitmen organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Ketika karyawan merasakan dukungan yang kuat dari organisasi dan memiliki komitmen yang tinggi, efek kepemimpinan transformasional dalam mengurangi niat untuk berpindah kerja menjadi lebih pronoun. Di sisi lain, Kaymakci et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara persepsi *overqualification* (perasaan terlalu memenuhi syarat) dan perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*). Dalam kondisi kepemimpinan transformasional yang kuat, karyawan yang merasa *overqualified* cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih inovatif, yang pada akhirnya dapat mengurangi *turnover intention* mereka.

Terakhir, Yu et al. (2022) mengidentifikasi kepemimpinan transformasional sebagai moderator yang dapat melemahkan dampak positif kesadaran risiko robot layanan (*service robot risk awareness*) terhadap *turnover intention*. Ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, karyawan yang memiliki kekhawatiran tinggi tentang risiko penggunaan robot layanan cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membantu mengelola persepsi risiko karyawan dan menjaga retensi mereka dalam konteks otomatisasi layanan.

5. Penutup Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan literatur sistematis yang komprehensif terhadap 37 artikel terpilih, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mempengaruhi *turnover intention* karyawan di berbagai konteks organisasi. Mayoritas penelitian mengungkapkan hubungan negatif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dengan fokus pada inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, cenderung lebih efektif

dalam menjaga retensi karyawan dan mengurangi keinginan mereka untuk berpindah kerja. Meskipun demikian, beberapa studi menunjukkan hasil yang berbeda, seperti hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention* (Hussain et al., 2018) atau tidak adanya hubungan langsung yang signifikan (Haq et al., 2022; Rindu et al., 2020). Perbedaan temuan ini menggarisbawahi kompleksitas dinamika kepemimpinan dan *turnover intention*, serta pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut.

Penelitian ini juga mengungkap peran penting variabel mediator dan moderator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Variabel-variabel seperti kepercayaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, pemberdayaan psikologis, stres kerja, perilaku kewargaan organisasional, kinerja karyawan, keterlibatan karyawan, dan kesesuaian individu-organisasi terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap niat untuk berpindah kerja. Sementara itu, faktor-faktor seperti kepercayaan pada atasan, persepsi *underqualification*, keterlekatan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, persepsi *overqualification*, dan kesadaran risiko robot layanan dapat memoderasi kekuatan atau arah hubungan tersebut.

Implikasi praktis dari temuan-temuan ini adalah bahwa organisasi perlu secara strategis mengembangkan dan menerapkan kepemimpinan transformasional untuk mengurangi *turnover intention* dan meningkatkan retensi karyawan. Melalui program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang efektif, organisasi dapat membekali para pemimpin dengan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan. Selain itu, organisasi juga perlu mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual dan mengelola variabel-variabel mediator dan moderator yang relevan untuk mengoptimalkan dampak kepemimpinan transformasional terhadap retensi karyawan.

Daftar Pustaka

- Ahmad, A., Salleh, A. M. M., Omar, K., Bakar, K. A., Abd, K., & Sha'arani, W. (2018). The impact of leadership styles and stress on employee turnover intention in Terengganu hotel community. *Int. J. Eng. Technol*, 7(3), 38-42.
- Aldarmaki, O., & Kasim, N. (2019). Leadership style and turnover intention: The moderating role of supervisor trust. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 63-79.
- Alkarabsheh, O. H. M., Jaaffar, A. H., Wei Fong, P., Attallah Almaaitah, D. A., & Mohammad Alkharabsheh, Z. H. (2022). The relationship between leadership style and turnover intention of nurses in the public hospitals of Jordan. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2064405.
- Amankwaa, A., Seet, P. S., & Susomrith, P. (2022). Tackling hotel employees' turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organisational embeddedness, and community embeddedness.
- Arthi, R., & Sumathi, G. N. (2018). TRANSFORMATIONAL LEADERS AND NOVER INTENTION: MODERATING ROLE OF FOLLOWERS EMOTIONAL INTELLIGENCE.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421-449.
- Caillier, J. G. (2018). Can changes in transformational-oriented and transactional-oriented leadership impact turnover over time?. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 935-945.
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.

- Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating Role of Employee Engagement with Transformational Leadership and Turnover Intention. *Public Organization Review*, 23(4), 1639-1660.
- Do, N. B. T. (2019). A novel method for the evaluation of the influence of transformational leadership style on employees' turnover intention (IT) in the retail industry as facing the industrial revolution 4.0. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 12(8), 1362-1370.
- Donkor, F., Appienti, W. A., & Achiaah, E. (2022). The impact of transformational leadership style on employee turnover intention in state-owned enterprises in Ghana. The mediating role of organisational commitment. *Public Organization Review*, 22(1), 1-17.
- Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
- Ennis, M. C., Gong, T., & Okpozo, A. Z. (2018). Examining the mediating roles of affective and normative commitment in the relationship between transformational leadership practices and turnover intention of government employees. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 203-215.
- Freire, C., & Azevedo, A. (2023). "Look before you leap": comparing the turnover intention of nurses as public servants and private employees. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, (ahead-of-print).
- Goh, A. M. J., Ang, S. Y., & Della, P. R. (2018). Leadership style of nurse managers as perceived by registered nurses: A cross-sectional survey. *Proceedings of Singapore Healthcare*, 27(3), 205-210.
- Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh Jr, S. (2021). The role of transformational leadership and psychological capital in the hotel industry: a sustainable approach to reducing turnover intention. *Sustainability*, 13(19), 10799.
- Haq, I. U., Maneengam, A., Chupradit, S., & Huo, C. (2022). Modeling the turnover intentions of Thai health-care personnel in pandemic times: moderating role of Covid-19 burnout. *Leadership in Health Services*, 35(3), 409-427.
- Hussain, S., Shujahat, M., Malik, M. I., Iqbal, S., & Mir, F. N. (2018). Contradictory results on the mediating roles of two dimensions of trust between transformational leadership and employee outcomes. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 5(1), 39-63.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kaymakçı, R., Görener, A., & Toker, K. (2022). The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter?. *Current Research in Behavioral Sciences*, 3, 100068.
- Kim, B., & Kim, B. G. (2018). Antecedents of turnover intention: focused on employees of corporation including distribution in China, Japan and Korea. *Journal of Distribution Science*, 16(9), 13-23.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM journal*, 32(6), 1395-1412.
- Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2022). Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 2013.
- Oh, J., & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1089-1103.

- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of human resources in hospitality & tourism, 18*(4), 441-470.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 108*, 104624.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Transformational leadership and turnover intention in child welfare: A serial mediation model. *Journal of Evidence-Based Social Work, 17*(5), 576-592.
- 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), 199.
- Promchart, K., & Potipiroon, W. (2020). Transformational leadership and turnover intentions among school teachers in the deep south of Thailand. *The Journal of Behavioral Science, 15*(2), 16-37.
- Rindu, R., Lukman, S., Hardisman, H., Hafizurrachman, M., & Bachtiar, A. (2020). The relationship between transformational leadership, organizational commitment, work stress, and turnover intentions of nurse at private hospital in Indonesia. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences, 8*(E), 551-557.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 42*(1), 130-143.
- Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2022). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review, 51*(1), 57-76.
- Samuel, O. M., & Engelbrecht, A. S. (2021). How transformational leadership, psychological contract violation, empowerment and affective commitment influence employee's intention to quit an organisation. *South African Journal of Business Management, 52*(1), 12.
- Shao, L., Guo, H., Yue, X., & Zhang, Z. (2022). Psychological contract, self-efficacy, job stress, and turnover intention: a view of job demand-control-support model. *Frontiers in Psychology, 13*, 868692.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly, 31*(1), 101341.
- Sim, Y., & Lee, E. S. (2018). Perceived underqualification and job attitudes: The role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(8), 962-974.
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 pandemic. *Journal of risk and financial management, 15*(8), 340.
- Thomas, S. R., & Aurora, S. R. (2024). The dynamic effects of transformational leadership on employee retention and employability over time: an agent-based model. *Computational and Mathematical Organization Theory, 1*-31.
- van der Kam, N. A., Janssen, O., van der Vegt, G. S., & Stoker, J. I. (2014). The role of vertical conflict in the relationship between leader self-enhancement and leader performance. *The Leadership Quarterly, 25*(2), 267-281.
- Xiong, B., 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, 13*, 1090987.

- Yu, H., Shum, C., Alcorn, M., Sun, J., & He, Z. (2022). Robots can't take my job: Antecedents and outcomes of Gen Z employees' service robot risk awareness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 2971-2988.
- Yücel, I. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: the mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.