
Model Penguatan Kesehatan Mental Tenaga Kesehatan Berbasis Kepemimpinan Inklusif dan Komunikasi Terpadu

Nano Isdiyanto¹⁾ Dasrun Hidayat²⁾ Mira Veranita³⁾

^{1,3}Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia

²Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Desain, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia

ABSTRAK

Kesehatan mental tenaga kesehatan merupakan aspek krusial yang memengaruhi kualitas pelayanan di rumah sakit. Tingginya tekanan kerja, kompleksitas kasus medis, dan tantangan komunikasi antartim menjadi faktor risiko utama gangguan psikologis di kalangan tenaga kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk merancang model pengembangan kepemimpinan dan komunikasi terpadu sebagai upaya strategis dalam mendukung kesehatan mental tenaga kesehatan di Rumah Sakit Jannah Serang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan desain studi deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta studi dokumentasi yang melibatkan tenaga medis, pimpinan rumah sakit, dan staf pendukung. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, kebutuhan, dan hambatan dalam aspek kepemimpinan serta komunikasi internal rumah sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan empatik, serta komunikasi yang terbuka dan terstruktur, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan. Berdasarkan temuan ini, dirumuskan sebuah model pengembangan kepemimpinan berbasis komunikasi terpadu yang mencakup pelatihan kepemimpinan transformatif, sistem komunikasi dua arah, dan keterlibatan SDM. Model ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam penguatan sistem manajemen sumber daya manusia rumah sakit yang berorientasi pada kesehatan mental, serta meningkatkan efektivitas kerja dan kepuasan tenaga kesehatan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: kesehatan mental, kepemimpinan inklusif, komunikasi terpadu, tenaga kesehatan, keterlibatan SDM.

ABSTRACT

The mental health of health workers is a crucial aspect that affects the quality of service in hospitals. High work pressure, complexity of medical cases, and communication challenges between teams are the main risk factors for psychological disorders among health workers. This study aims to design an integrated leadership and communication development model as a strategic effort to support the mental health of health workers at Jannah Hospital Serang. The approach used in this research is a qualitative method with a descriptive study design. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies involving medical personnel, hospital leaders, and support staff. Analyses were conducted using thematic analysis techniques to identify patterns, needs, and barriers in aspects of leadership and internal hospital communication. The results showed that inclusive and empathic leadership, as well as open and structured communication, contributed significantly to improving the psychological well-being of health workers. Based on these findings, an integrated communication-based leadership development model was formulated that includes transformative leadership training, a two-way communication system, and HR engagement. This model is expected to be a reference in strengthening the hospital's human resource management system oriented towards mental health, as well as improving the work effectiveness and satisfaction of health workers in a sustainable manner.

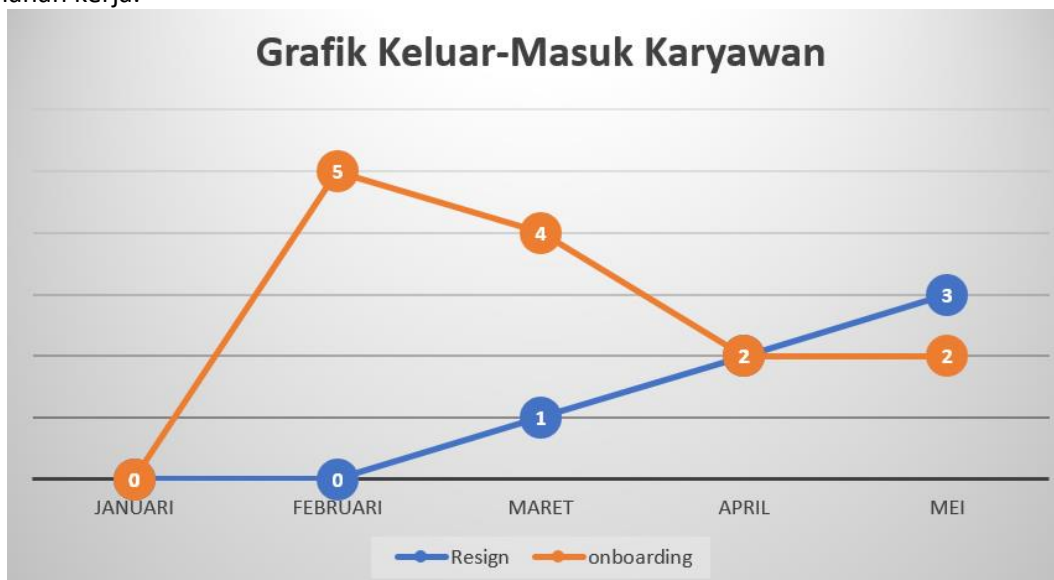
Keywords: mental health, inclusive leadership, integrated communication, health workers, HR engagement

PENDAHULUAN

Di Indonesia, kesehatan mental tenaga kesehatan (nakes) telah menjadi perhatian serius. Data Kementerian Kesehatan (2023) menunjukkan bahwa 1 dari 3 tenaga kesehatan mengalami gangguan psikologis akibat tekanan kerja yang berlebihan dan komunikasi yang tidak efektif di tempat kerja (Ariyanti et al., 2023). Hal ini mencerminkan tantangan global yang lebih luas yang dihadapi oleh tenaga kesehatan yang bergelut dengan masalah kesehatan mental dan diperburuk oleh lingkungan kerja yang tidak lepas dari nuansa tekanan. Berdasarkan laporan WHO (2022), lebih dari 40% tenaga kesehatan di seluruh dunia mengalami gejala stres, burnout, kecemasan, dan depresi (Tangcharoensathien et al., 2023). Data dari negara lain selama pandemi COVID-19 menunjukkan pola yang serupa. Sebagai contoh, 30% petugas kesehatan di garis depan di Shanghai mengalami kecemasan dan 40% depresi (Cui et al., 2024).

Penelitian menunjukkan bahwa permasalahan kesehatan mental pada tenaga kesehatan tidak hanya disebabkan oleh faktor psikologis semata, melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai aspek lain. Misalnya, penolakan pasien terhadap layanan yang diberikan terbukti dapat meningkatkan tingkat kecemasan pada tenaga kesehatan (Hassanie et al., 2024). Di sisi lain, pola pikir positif dan ketahanan psikologis dalam menghadapi tekanan turut berperan penting dalam menjaga kesehatan mental tenaga kesehatan (Emirza & Yilmaz Kozcu, 2023). Temuan-temuan ini menegaskan bahwa gangguan psikologis yang dialami tenaga kesehatan merupakan bagian dari isu global yang semakin diperparah oleh pandemi, dan tidak terbatas hanya terjadi di Indonesia (Cui et al., 2024).

RS Jannah Serang sebagai salah satu rumah sakit yang berkembang di wilayah Provinsi Banten menghadapi tantangan serupa. Berdasarkan survei internal tahun 2024, sekitar 35% tenaga kesehatan di RS Jannah mengaku mengalami kelelahan mental dan emosional, terutama karena kurangnya dukungan dari atasan, komunikasi yang tidak terbuka, serta minimnya pelibatan dalam pengambilan keputusan operasional. Kondisi tersebut menuntut adanya inovasi dalam pengembangan sistem organisasi yang menekankan pada kepemimpinan yang inklusif dan komunikasi yang memberdayakan tenaga kesehatan (Z. Wang et al., 2024). Gambar 1 berikut ini merupakan data grafik penunjang terkait kondisi karyawan di RS Jannah pada tahun 2025 yang mengalami keluar masuk (*turnover*) dan salah satu penyebabnya adalah kenyamanan kerja.



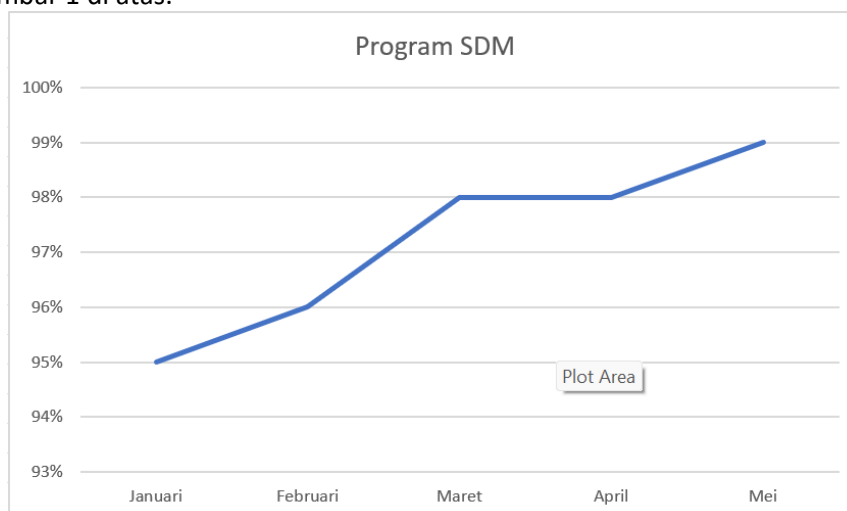
Gambar 1 Grafik Keluar dan Masuk Karyawan RS Jannah
Sumber. Dokumentasi Pribadi

Terdapat dua garis pada grafik di atas dengan warna biru dan oranye. Garis biru (*resign*) artinya gambaran jumlah karyawan yang keluar setiap bulan. Garis oranye (*onboarding*) mengartikan bahwa

jumlah karyawan yang masuk setiap bulan. Pada bulan Februari karyawan yang keluar 0, akan tetapi yang masuk sebagai karyawan baru 5 orang. Artinya, terjadi lonjakan *onboarding*, menunjukkan perekrutan besar-besaran tanpa ada karyawan yang keluar. Sedangkan di bulan Maret, karyawan keluar 1 orang dan yang masuk 4 orang. Data ini menunjukkan bahwa terjadi sedikit penurunan *onboarding*, dan mulai ada karyawan yang *resign*. Pada bulan April *resign* 2 karyawan, dan yang masuk sebagai karyawan baru juga 2 orang. Dengan demikian, jumlah karyawan yang masuk dan keluar seimbang. Di bulan Mei 2025, karyawan *resign* 3 orang dan yang *onboarding* 2 orang. *Resign* mulai melebihi *onboarding*, bisa mengindikasikan potensi penurunan jumlah tenaga kerja. Berdasarkan data tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa (1) Terjadi perekrutan besar di awal tahun bulan Februari. (2) Tren *onboarding* menurun tiap bulan. (3) Tren *resign* meningkat tiap bulan. (4) Pada bulan Mei, jumlah *resign* lebih tinggi dari *onboarding*, yang bisa menjadi perhatian bagi HR atau manajemen RS Jannah Serang.

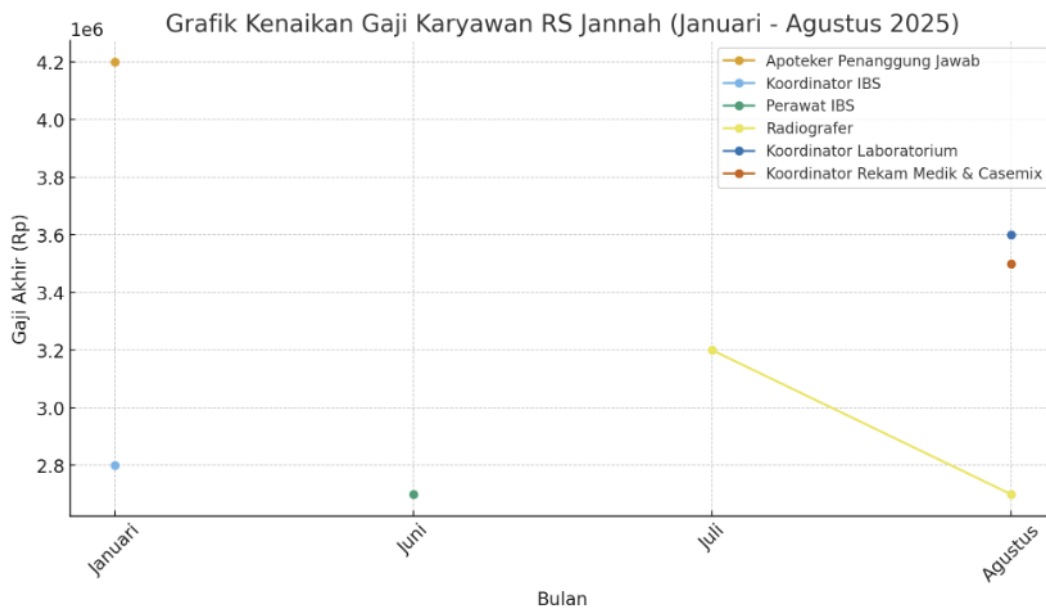
Tren *resign* meningkat di RS Jannah dapat bermakna bahwa karyawan mulai merasa tidak nyaman atau tidak puas. Hal tersebut dapat dipicu oleh beban kerja, tekanan, atau budaya kerja membuat karyawan stres. Selain itu, adanya *burnout*, karena kurangnya apresiasi, atau ketidakseimbangan kerja. Mislanya, di bulan Mei, untuk pertama kalinya, jumlah *resign* lebih banyak daripada *onboarding*. Fenomena ini menjadi tanda merah, karena jumlah tenaga kerja bisa mulai menurun, dan mungkin ada masalah internal yang membuat karyawan memilih keluar. Permasalahan ini bisa saja dipicu karena karyawan tidak merasa cukup didukung, dihargai, atau tidak nyaman, sehingga memutuskan keluar. Jika tidak segera ditangani, hal ini bisa berdampak pada produktivitas, budaya kerja yang memburuk, serta biaya tinggi untuk rekrutmen berulang karyawan.

Manajemen Rumah Sakit Jannah sudah melakukan tindakan untuk menyikapi fenomena keluar masuk karyawan yang diakibatkan oleh beberapa faktor seperti stres, dan *burnout*. Untuk menyikapinya manajemen mencoba untuk membangun budaya kepemimpinan dengan gaya partisipatif dengan menerapkan gaya komunikasi dua arah, terbuka, empati, dan responsif. Budaya baru yang dibangun dan dikembangkan adalah menerapkan gaya kepemimpinan dengan memberikan peluang atau keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sehingga diharapkan dapat terbentuk partisipasi dalam keputusan, rasa memiliki, dan motivasi kerja yang baik. Tujuan dari pendekatan melalui beberapa program kerja RS Jannah untuk para karyawan diharapkan dapat membangun kesehatan mental karyawan sehingga dapat menghindari rasa stres kerja, tidak mengalami *burnout*, dan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Pada gambar 2 berikut, terlihat partisipasi karyawan dalam program RS Jannah sangat baik, akan tetapi hal tersebut belum berdampak signifikan terhadap kondisi kesehatan mental karyawan yang ditandai oleh tingginya angka karyawan yang memutuskan *resign* seperti yang tertera pada gambar 1 di atas.



Gambar 2 Grafik Partisipasi Karyawan Pada Program SDM RS Jannah
Sumber. Dokumentasi Pribadi

Manajemen Rumah Sakit Jannah telah berupaya mengatasi tingginya tingkat keluar-masuk karyawan dengan mengembangkan strategi kepemimpinan partisipatif serta memperkuat komunikasi yang efektif berbasis keterlibatan sumber daya manusia. Upaya ini bertujuan untuk mendukung kesehatan mental tenaga kesehatan melalui penciptaan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Salah satu kebijakan yang ditempuh adalah mengakomodasi permintaan penyesuaian gaji melalui mekanisme negosiasi yang melibatkan kedua belah pihak, yaitu manajemen dan karyawan. Pendekatan partisipatif tersebut tidak hanya dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan finansial tenaga kesehatan, tetapi juga untuk meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan, serta kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat menekan tingkat stres kerja. Grafik pada Gambar 3 menunjukkan tren kenaikan gaji karyawan RS Jannah Serang yang merefleksikan adanya komitmen manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Pola kenaikan tersebut dapat dipahami sebagai bentuk respons terhadap kebutuhan karyawan sekaligus strategi untuk mengurangi tingkat keluar-masuk pegawai. Selain itu, kenaikan gaji ini juga diharapkan mampu menurunkan potensi stres kerja yang berhubungan dengan tekanan finansial, sehingga berdampak positif pada kesehatan mental dan motivasi kerja. Dengan demikian, grafik tersebut tidak hanya menggambarkan aspek finansial, tetapi juga berfungsi sebagai indikator strategis bagi manajemen dalam menjaga stabilitas dan kualitas sumber daya manusia di rumah sakit.



Gambar 3 Grafik Kenaikan Gaji Karyawan RS Jannah Serang
Sumber: Dokumentasi Pribadi

Grafik ini memperlihatkan gaji akhir masing-masing jabatan setelah penyesuaian, dengan variasi kenaikan yang berbeda sesuai bulan dan posisi. Namun demikian, kebijakan penyesuaian gaji yang diambil perlu melalui proses evaluasi yang sistematis untuk menilai sejauh mana implementasinya berdampak pada penurunan stres kerja dan peningkatan kesehatan mental karyawan. Evaluasi ini penting dilakukan tidak hanya dalam kerangka pengukuran efektivitas kebijakan secara kuantitatif, tetapi juga untuk memahami persepsi subjektif karyawan terkait perubahan yang dialami. Dengan demikian, hasil evaluasi akan menjadi dasar bagi manajemen dalam merumuskan strategi yang lebih komprehensif, misalnya melalui integrasi kebijakan kesejahteraan, program pengembangan profesional, dan dukungan psikososial. Pendekatan holistik semacam ini diharapkan dapat menciptakan keberlanjutan kebijakan serta mendukung kualitas hidup dan kinerja tenaga kesehatan secara optimal. Evaluasi berkelanjutan juga memungkinkan identifikasi dini atas kendala maupun ketidakpuasan yang mungkin muncul di kemudian

hari. Selain itu, penguatan sistem monitoring dan feedback akan membantu memastikan kebijakan tetap relevan dengan dinamika kebutuhan karyawan. Strategi ini sangat ditentukan oleh konsistensi manajemen dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan individu. Pendekatan berkesinambungan semacam ini diharapkan dapat menciptakan keberlanjutan kebijakan serta mendukung kualitas hidup dan kinerja tenaga kesehatan secara optimal. Hal ini yang menjadi gap atau masalah penelitian ini yang dinilai penting untuk dikaji lebih dalam. Karenanya, perlu adanya upaya evaluasi kepemimpinan untuk mengatasi kesehatan mental tenaga kesehatan melalui pendekatan komunikasi efektif sebagai fondasi kesehatan mental. Komunikasi yang terbuka, dua arah, dan bebas stigma memungkinkan penyampaian beban kerja atau stres secara tepat. Komunikasi terbuka dan bebas stigma sangat diperlukan untuk mengatasi masalah kesehatan mental tenaga kesehatan (Spiker & Hammer, 2021). Komunikasi terbuka artinya menangani konflik lebih konstruktif, memberikan dukungan psikologis dengan mendorong rasa dihargai serta dimengerti, yang semuanya penting untuk mendukung kesehatan mental tenaga kesehatan (Dobnik & Lorber, 2023). Beberapa studi mengungkapkan pentingnya pelatihan kesehatan mental bagi tenaga kesehatan. Pelatihan kesehatan mental dapat membantu membangun komunikasi yang lebih baik dan bebas stigma (Arazan & Weich, 2024; Evans et al., 2021). Aspek lain yang perlu diperhatikan yakni keterlibatan aktif SDM sebagai kunci keberhasilan organisasi. Keterlibatan sumber daya manusia (*employee engagement*) mendorong kepuasan kerja dan loyalitas staf, inisiatif dalam peningkatan mutu layanan, serta rasa memiliki terhadap organisasi (Hasanah & Hidayat, 2022; C. N. Hidayat, 2015), yang akan memperkuat daya tahan mental dan ketahanan emosional tenaga kesehatan, terutama di lingkungan kerja rumah sakit yang penuh tekanan (Lin et al., 2021).

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas pentingnya dukungan organisasi terhadap kesehatan mental tenaga kesehatan. Misalnya, studi oleh Putri & Hadi (2022) menekankan peran pemimpin transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Rendhika, 2024). Penelitian lain oleh Yuliana (2023) menunjukkan bahwa komunikasi dua arah yang terbuka dapat menurunkan tingkat stres karyawan rumah sakit (Romadonah, 2024). Namun, sebagian besar penelitian tersebut bersifat parsial dan belum mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan dan komunikasi efektif secara simultan berbasis keterlibatan aktif SDM sebagai pendekatan holistik. Selain itu, sebagian besar kajian dilakukan di rumah sakit besar atau kota-kota metropolitan, sehingga belum banyak yang menggali dinamika organisasi di rumah sakit daerah seperti RS Jannah Serang. Tanpa intervensi yang sistemik, RS Jannah berpotensi mengalami peningkatan turnover dan penurunan kualitas layanan kesehatan apabila belum dioptimalkan pengembangan kepemimpinan dengan adanya keterlibatan SDM. Hal ini yang menjadi dasar pentingnya penelitian ini dilakukan. Adanya perbedaan atau celah yang belum dikaji oleh peneliti-peneliti sebelumnya sehingga menjadi *state of the art* penelitian ini.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka diperlukan adanya kepemimpinan yang adaptif dan supportif. Kepemimpinan yang baik sangat memengaruhi suasana kerja dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan, yakni pemimpin yang mampu menjalin hubungan interpersonal yang kuat, memberikan dukungan emosional, serta memiliki empati tinggi, akan berkontribusi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat mental bagi karyawan (Fung et al., 2021). Kepemimpinan yang toxic justru dapat menurunkan moral perawat, meningkatkan stres, dan menyebabkan kelelahan emosional. Hal ini pada gilirannya dapat menurunkan kinerja dan meningkatkan perilaku menyimpang di tempat kerja (Ahmed et al., 2024). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang supportif sangat diperlukan untuk mencegah dampak negatif tersebut. Pemimpin yang adaptif dapat membantu membentuk sikap positif dan meningkatkan rasa percaya diri staf dalam menjalankan perannya (Blankers et al., 2016).

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penguatan kesehatan mental tenaga kesehatan berbasis kepemimpinan inklusif dan komunikasi terpadu di RS Jannah. Untuk itu, perlu diketahui bagaimana merancang dan mengembangkan model kepemimpinan dan komunikasi berbasis keterlibatan SDM yang sesuai dengan karakteristik organisasi RS Jannah Serang. Mengkaji efektivitas model tersebut dalam mendukung kesehatan mental tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi secara

teoritis dan praktis. Secara teoritis penelitian ini akan memperkaya literatur terkait manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan dengan pendekatan integratif yang berfokus pada keterlibatan SDM. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar penyusunan kebijakan internal RS Jannah dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan melalui pola kepemimpinan yang lebih inklusif dan sistem komunikasi yang lebih sehat. Dalam jangka panjang, hal ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan rumah sakit secara keseluruhan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Kepemimpinan dalam Organisasi Kesehatan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Andriani et al., 2023). Studi menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional sangat terkait dengan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Misalnya, penelitian di industri tekstil Portugal menemukan bahwa kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan melalui mediasi motivasi intrinsik (Leitão et al., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional mendorong pekerja untuk merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun individu (Rendhika, 2024).

Dalam konteks rumah sakit, kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi, membangun moral tenaga kesehatan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Harikatang et al., 2024). Menurut Bass dan Avolio (2004), model kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan kesehatan psikologis bawahan melalui inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual (Ali, 2024). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan hidup dan stabilitas emosional dengan memenuhi kebutuhan individu dan mempromosikan lingkungan tim yang kohesif (Yildirim et al., 2024).

Dalam lingkungan rumah sakit, gaya kepemimpinan yang bersifat inklusif dan partisipatif terbukti dapat meningkatkan kinerja tim medis dan menurunkan tingkat stres (Putri & Hadi, 2022). Namun demikian, berbagai studi yang dilakukan di rumah sakit daerah masih menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan atau otoritatif, yang dinilai kurang mampu mendukung kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan secara optimal.

Komunikasi Efektif di Lingkungan Kerja

Komunikasi merupakan fondasi penting dalam interaksi kerja (D. Hidayat et al., 2025). Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan komunikasi efektif sebagai proses penyampaian informasi yang dapat dipahami secara akurat dan diterima dengan baik oleh semua pihak (Wibawa et al., 2022). Komunikasi efektif merupakan salah satu elemen kunci dalam sistem pelayanan kesehatan yang berkualitas (Sukawan et al., 2021). Dalam konteks organisasi kesehatan, komunikasi tidak hanya melibatkan pertukaran informasi antar individu, tetapi juga mencakup kemampuan untuk membangun hubungan profesional yang didasarkan pada empati, kejelasan, dan kepercayaan (Hidayat et al., 2020). Komunikasi yang efektif memungkinkan terbangunnya pelayanan berkualitas melalui tenaga kesehatan yang mampu menyampaikan informasi secara akurat, memahami kebutuhan pasien dan rekan kerja, serta menghindari kesalahan yang dapat berdampak pada keselamatan dan kesejahteraan pasien (Astuti et al., 2024).

Dalam hubungan antar tenaga kesehatan, komunikasi yang efektif berperan dalam memperkuat kerja tim, mengurangi konflik, meningkatkan koordinasi, serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif (Andriani et al., 2023). Hal ini sangat penting mengingat beban kerja dan tekanan emosional dalam dunia kesehatan sangat tinggi. Komunikasi yang terbuka, dua arah, dan partisipatif antara pimpinan dan staf dapat menciptakan rasa dihargai, meningkatkan motivasi kerja, serta menjaga stabilitas psikologis tenaga medis (Nuraliza, 2024). Lebih lanjut, komunikasi yang tidak efektif dapat menjadi pemicu stres, ketidakpuasan kerja, hingga burnout, terutama jika tenaga kesehatan merasa tidak didengarkan atau tidak memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi dan kebutuhan tenaga medis (Nuraliza, 2024).

Oleh karena itu, membangun sistem komunikasi yang jelas, transparan, dan inklusif merupakan strategi penting dalam menciptakan organisasi kesehatan yang sehat secara mental dan produktif secara profesional.

Dalam konteks rumah sakit, komunikasi tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan instruksi, tetapi juga sebagai sarana menciptakan hubungan kerja yang sehat dan mendukung secara emosional. Komunikasi dua arah yang terbuka, jujur, dan empatik antara manajemen dan tenaga kesehatan berdampak signifikan terhadap pengurangan gejala burnout dan kecemasan (Mamesah et al., 2020). Kendala komunikasi seperti hierarki kaku dan minimnya saluran *feedback* dapat memperburuk tekanan psikologis dan memperbesar konflik interpersonal (Hidayat, 2012). Faktor penting dalam mengurangi kelelahan dan kecemasan karyawan rumah sakit adalah komunikasi yang efektif. Hal ini memerlukan peran kepemimpinan yang berorientasi pada kesehatan, dan berdampak pada lingkungan kerja tenaga kesehatan (Dalgaard et al., 2023). Membina lingkungan kerja yang suportif dan komunikatif dapat bermanfaat dalam lingkungan kesehatan (Berthelsen et al., 2021). Di sisi lain, kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan stres di tempat kerja yang merupakan bagian penting dari kelelahan (Sattar et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang positif dan budaya organisasi yang mendukung diperlukan untuk mengurangi dampak buruk seperti stres kerja (Ahmed et al., 2024).

Keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Keterlibatan SDM atau *employee engagement* merujuk pada sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan berkomitmen terhadap organisasi (Soesilo et al., 2024; Hidayat et al., 2024). Keterlibatan terjadi ketika individu merasa aman, bermakna, dan memiliki dukungan dalam lingkungan kerja (Hasanah & Hidayat, 2022). Keterlibatan yang tinggi berpengaruh terhadap kesehatan mental, motivasi, serta loyalitas terhadap organisasi (Soesilo et al., 2024).

Memastikan komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan secara signifikan (Men et al., 2021). Menjaga agar karyawan tetap mendapat informasi tentang tujuan perusahaan, perubahan, dan peran mereka dalam mencapai tujuan membantu membangun kepercayaan dan keterlibatan (Santoso et al., 2023). Pengakuan yang teratur atas upaya dan pencapaian karyawan dapat meningkatkan semangat dan motivasi dan kepercayaan (Zahrah et al., 2024). Menerapkan sistem di mana karyawan diberi penghargaan atas kerja keras mereka akan memperkuat perilaku positif dan mendorong upaya yang berkelanjutan (Hasanah & Hidayat, 2022).

Ada banyak metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama yang berfokus pada pengembangan pribadi, keterlibatan, dan komunikasi yang efektif. Menurut Brandt & Uusi-Kakkuri, (2016), gaya komunikasi yang transparan, terkontrol, dan cerdas secara emosional dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan mendorong karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif (Tayal et al., 2022).

Salah satu teknik keterlibatan karyawan adalah dengan menggunakan smartphone sebagai alat komunikasi. Dengan teknik tersebut pimpinan rumah sakit dapat memperkuat komunikasi organisasi dan keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh penggunaan smartphone, kesesuaian nilai individu-organisasi, kepemimpinan transformasional, dan otonomi pekerjaan (Lin et al., 2021). Selain itu, hubungan antara efektivitas organisasi dan kepemimpinan transformasional dimoderasi oleh berbagi pengetahuan (Eaves1 et al., 2018).

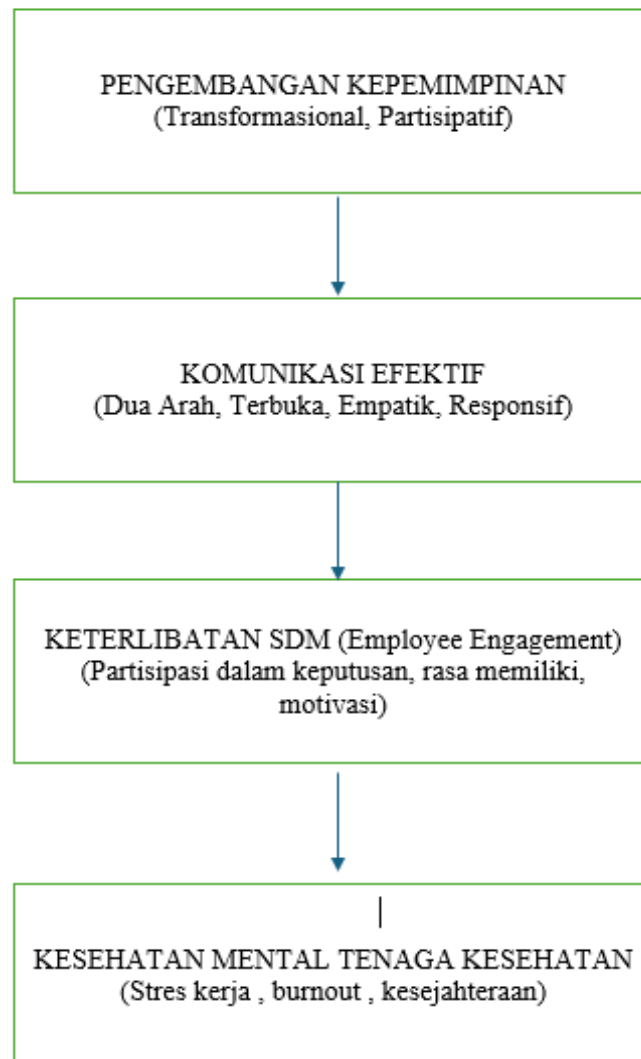
Pendekatan holistik yang mencakup kepemimpinan transformasional, komunikasi yang efektif, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan pemanfaatan teknologi dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kreativitas, inovasi, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Kim & Meganck, 2025).

Dalam rumah sakit, keterlibatan tenaga kesehatan mencakup partisipasi dalam pengambilan keputusan, kolaborasi lintas profesi, dan peran aktif dalam pengembangan layanan (Soesilo et al., 2024). Mendukung karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel dan menghargai waktu pribadi dapat meningkatkan

kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan rumah sakit (Hasanah & Hidayat, 2022). Strategi komunikasi yang terbuka dan transparan sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Strategi komunikasi terbuka berfokus pada cara mengkomunikasikan visi organisasi, penggunaan saluran komunikasi yang beragam, menjaga transparansi selama perubahan, terlibat dalam komunikasi yang dialogis, dan menyesuaikan pesan yang sesuai dengan kebutuhan individu (Citta et al., 2024).

Kerangka Pemikiran

Dalam upaya memahami dinamika organisasi yang kompleks, khususnya dalam konteks peningkatan kesehatan mental tenaga kesehatan, diperlukan pendekatan teoritis yang komprehensif dan saling melengkapi. Penelitian ini mendasarkan diri pada tiga landasan teori utama, yaitu teori kepemimpinan, teori komunikasi organisasi, dan teori keterlibatan karyawan. Ketiganya dipilih karena memiliki keterkaitan erat dengan elemen-elemen kunci dalam organisasi pelayanan kesehatan, seperti peran pemimpin, pola interaksi antarindividu dalam organisasi, serta partisipasi aktif sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan bersama. Gambar 6 berikut merupakan kerangka berpikir yang mengacu pada teori yang digunakan pada penelitian ini.



Gambar 6 Kerangka Berpikir

Sumber: (Lin et al., 2021; Yang et al., 2025; Mahanta & Goswami, 2020).

Ketiga teori sekaligus sebagai kerangka berpikir tidak berdiri sendiri, melainkan bersifat integratif, membentuk dasar konseptual yang utuh dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang transformasional, komunikasi yang efektif, serta keterlibatan karyawan yang tinggi, dapat berperan sebagai strategi organisasi yang aplikatif untuk meningkatkan ketahanan mental dan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan. Dalam konteks Rumah Sakit Jannah Serang, pendekatan ini diyakini mampu memberikan pemahaman menyeluruh terhadap akar permasalahan serta solusi yang bersifat sistemik dan berorientasi pada perbaikan manajemen SDM. Dengan demikian, kerangka teori ini bukan hanya digunakan untuk mendukung analisis data secara akademik, tetapi juga untuk merumuskan strategi implementatif yang relevan dengan kondisi nyata di lapangan, sehingga dapat menjadi kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit.

METODE

Penelitian kualitatif memang sangat efektif dalam menangkap nuansa dan kompleksitas realitas sosial serta pengalaman hidup partisipan. Berbagai studi yang dipaparkan menunjukkan bagaimana metode ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang makna yang diberikan individu terhadap pengalaman mereka dalam konteks sosial tertentu. Misalnya, penelitian tentang pengalaman ibu yang merawat anak dewasa dengan disabilitas intelektual profound menggunakan wawancara naratif untuk mengungkap perspektif unik para ibu tersebut (Aksamit & Wehmeyer, 2022). Demikian pula, studi tentang pengalaman menopause dini menggunakan wawancara naratif untuk memahami kompleksitas diagnosis dan pengobatan dari sudut pandang wanita yang mengalaminya (Johnston-Ataata et al., 2020). Kualitatif dengan seting alami memosisikan peneliti sebagai bagian dari masalah penelitian, bahkan peneliti sebagai informan utama pada penelitian (Peters & Fàbregues, 2023). Metode ini membuka peluang untuk menggali data sesuai dengan kebutuhan peneliti.

Beberapa tantangan dan kompleksitas dalam melakukan penelitian kualitatif. Misalnya, peneliti terkadang tidak dapat membedakan perannya sebagai peneliti atau sebagai pihak internal ketika dihadapkan pada lokasi penelitian yang sudah diketahui seperti tempat peneliti bekerja (Walden & West, 2019). Demikian pula, peneliti laki-laki yang melakukan penelitian gender di konteks budaya patriarki menghadapi tantangan unik (Shah, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa metode kualitatif tidak hanya mengungkap kompleksitas pengalaman partisipan, tetapi juga melibatkan kompleksitas dalam proses penelitian itu sendiri. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menegaskan kekuatan metode kualitatif dalam mengeksplorasi pengalaman hidup yang kompleks dan beragam. Metode kualitatif memungkinkan pemahaman yang lebih kaya dan mendalam tentang fenomena sosial. Pendekatan kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul dari data, memberikan wawasan baru tentang fenomena yang diteliti (Nisbet et al., 2022). Misalnya, dalam studi tentang pengembangan kepemimpinan, peneliti dapat mengungkap proses penerapan kepemimpinan di RS Jannah yang melibatkan gaya komunikasi seorang pemimpin. Dengan demikian, metode kualitatif sangat memungkinkan untuk menangkap kompleksitas pengalaman manusia dan interaksi dengan lingkungan sosial.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan bentuk deskriptif kualitatif, yaitu pendekatan yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena secara mendalam dan komprehensif berdasarkan hasil temuan di lapangan (Chai et al., 2021). Pendekatan ini sangat sesuai untuk meneliti masalah-masalah yang kompleks, khususnya dalam konteks sosial dan organisasi, yang tidak dapat dijelaskan hanya dengan angka atau statistik. Menurut Wang et al., (2024), pendekatan deskriptif efektif untuk merangkum hasil observasi dan wawancara dari berbagai partisipan, sehingga dapat menyajikan gambaran utuh mengenai situasi yang sedang dikaji. Data yang dikumpulkan dalam penelitian deskriptif kualitatif biasanya bersifat naratif,

diperoleh dari wawancara mendalam, dokumentasi, atau observasi, dan disusun menjadi deskripsi tematik.

Penelitian deskriptif kualitatif juga sangat membantu peneliti dalam menjelaskan masalah secara gamblang, karena hasilnya tidak hanya didasarkan pada pendapat subjektif peneliti, tetapi juga didukung oleh kutipan langsung dari partisipan serta teori-teori yang relevan (Jiang & Phakdeephrot, 2024). Ciri utama pendekatan ini adalah fokus pada fenomena yang dideskripsikan dalam konteks alaminya. Menginterpretasikan makna dari sudut pandang partisipan, dan menyajikan hasil dalam bentuk narasi yang detail dan tematik. Sebagaimana dijelaskan oleh Pyo et al., (2023), pendekatan ini sangat berguna ketika topik yang diteliti belum banyak dikaji, konteks lokal atau situasi spesifik sangat memengaruhi fenomena, atau ketika pandangan personal dan pengalaman partisipan menjadi kunci dalam memahami masalah penelitian.

Partisipan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Jannah Serang dengan tujuan untuk menganalisis kepemimpinan dan gaya komunikasi efektif dengan keterlibatan karyawan. Untuk mendapatkan data yang relevan dan mendalam, penelitian ini melibatkan partisipan yang dipilih secara purposif yaitu melalui pemilihan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang dinilai paling sesuai (Creswell, 2014). Metode purposive sampling digunakan agar informan yang dipilih benar-benar memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan dengan konteks kepemimpinan dan komunikasi di RS Jannah. Dengan cara ini, diharapkan informasi yang diperoleh bersifat kaya, kontekstual, dan akurat.

Jumlah partisipan sebanyak 7 orang pegawai RS Jannah. Mereka terdiri dari tenaga medis dan nonmedis yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Adapun kriteria partisipan yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah: (1) memiliki jabatan strategis, yaitu pegawai yang menempati posisi strategis atau memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan kebijakan di RS Jannah. (2) Partisipan sudah bekerja di RS Jannah selama setidaknya dua tahun, agar memiliki pemahaman yang memadai mengenai dinamika internal dan budaya organisasi rumah sakit. (3) Partisipan terlibat secara langsung dalam berbagai aktivitas operasional dan manajerial rumah sakit, sehingga dapat memberikan perspektif yang komprehensif. (4) Partisipan menunjukkan kesediaan untuk diwawancarai serta bersikap terbuka dan jujur dalam memberikan informasi selama proses penelitian berlangsung. Dengan penetapan kriteria ini, peneliti memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan benar-benar mencerminkan pengalaman, pandangan, dan realitas yang terjadi di lingkungan RS Jannah, khususnya terkait isu kepemimpinan dan komunikasi. Tabel 1 berikut dirangkum partisipan penelitian.

Tabel 1 Profil Partisipan Penelitian

Kode Partisipan	Peran
A1	Direktur Rumah Sakit Jannah
A2	Kepala Sumber Daya Manusia atau HRD RS Jannah
A3	Manajer atau Kepala Unit (Medis dan Nonmedis)
A4	Tenaga Kesehatan (Dokter)
A5	Tenaga Kesehatan (Perawat)
A6	Staf Nonmedis yang Terlibat dalam Dukungan SDM atau Kesehatan Mental
A7	Tenaga Kesehatan (Dokter)

Proses Pengumpulan Data

Keberhasilan penelitian kualitatif sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam menggali dan memahami fenomena yang diteliti (Creswell, 2014). Beberapa studi menunjukkan pentingnya

keterampilan dan wawasan peneliti kualitatif dalam melakukan observasi, wawancara, analisis, dan interpretasi data secara mendalam. Misalnya, dalam studi tentang perawat ECMO di Cina, peneliti melakukan wawancara semi-terstruktur dan analisis komparatif konstan untuk mengembangkan kerangka kompetensi yang komprehensif (Hong et al., 2023). Demikian pula, penelitian tentang strategi translanguaging pada penulis tuli bilingual menggunakan pengkodean dan identifikasi tema untuk mengungkap faktor-faktor yang berkontribusi pada prestasi menulis (Nicolarakis & Mitchell, 2023). Namun, beberapa studi juga menunjukkan adanya tantangan dalam penelitian kualitatif. Misalnya, Vogler (2023) membahas pentingnya ketelitian sebagai salah satu tantangan utama, dan menyarankan penggunaan metode dari disiplin ilmu lain seperti ilmu hukum untuk meningkatkan transparansi analisis. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan penelitian kualitatif membutuhkan kombinasi antara penguasaan teori, wawasan yang luas, dan kepekaan terhadap konteks sosial. Peneliti perlu terus mengembangkan keterampilan dalam berbagai aspek penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga analisis dan interpretasi, sambil tetap memperhatikan isu-isu seperti ketelitian, etika, dan reflektivitas (Ariapooran et al., 2023; Safari & Pourhashemi, 2017).

Dalam pendekatan kualitatif, makna merupakan inti dari data yang dikumpulkan (Hong et al., 2023). Data bukan hanya apa yang terlihat di permukaan, melainkan nilai dan makna yang tersembunyi di balik fenomena yang diamati. Tugas peneliti adalah mengungkap dan mengonstruksi makna tersebut secara utuh, sehingga mampu memberikan gambaran yang mendalam tentang realitas sosial yang diteliti. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses, makna, dan pemahaman subyektif, bukan pada pengukuran yang bersifat kuantitatif atau eksak (Nicolarakis & Mitchell, 2023). Data yang dihasilkan umumnya bersifat deskriptif, disampaikan dalam bentuk narasi atau uraian kata-kata yang merepresentasikan pandangan, pengalaman, dan konteks sosial partisipan (Christin et al., 2021).

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua metode utama, yaitu wawancara mendalam (*In-depth Interview*) (Alradhi & Alanazi, 2023). Teknik ini digunakan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pemahaman informan secara langsung mengenai kepemimpinan, komunikasi, dan keterlibatan sumber daya manusia. Teknik berikutnya adalah dokumentasi, digunakan sebagai data pendukung, misalnya berupa dokumen kebijakan, catatan internal rumah sakit, atau arsip lain yang relevan untuk memperkaya dan memverifikasi data hasil wawancara.

Analisis Model Deskriptif

Analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan tematik, yaitu proses mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menginterpretasi pola atau tema yang muncul dari data yang dikumpulkan (Söyünmez & Seki Öz, 2024). Teknik ini sangat cocok untuk menggali makna mendalam dari pengalaman dan pandangan informan terhadap fenomena yang diteliti.

Proses analisis data dilakukan secara sistematis melalui tiga tahap utama, yaitu: reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan data (Koliouli et al., 2024). (1) Reduksi data adalah proses memilah, menyederhanakan, dan memfokuskan data mentah yang telah dikumpulkan dari wawancara atau dokumentasi. Data yang tidak relevan akan disisihkan, sementara informasi penting akan diklasifikasikan berdasarkan kategori atau tema awal. (2) Penyajian data (*Data Display*). Tahap ini bertujuan untuk menyusun data secara sistematis agar mudah dibaca, dianalisis, dan ditafsirkan. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk narasi tematik, tabel kategori, atau matriks. Dengan display data yang baik, peneliti dapat melihat pola, kecenderungan, dan hubungan antarunsur secara lebih jelas. (3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Pada tahap ini, peneliti mulai menyusun interpretasi dan menyimpulkan temuan berdasarkan pola yang telah ditemukan. Penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif, yaitu dari data konkret ke abstraksi tematik (Hession & Meaney, 2022). Namun, kesimpulan awal masih bersifat sementara dan perlu diverifikasi secara terus-menerus dengan data yang ada. Verifikasi bisa dilakukan dengan mengecek kembali ke konsistensi data awal. Triangulasi atau membandingkan hasil

wawancara, dokumentasi, dan observasi (Citta et al., 2024). Langkah lain bisa berupa konfirmasi ulang ke informan bila perlu (*member checking*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Kepimpinan Inklusif dalam Membangun Komunikasi Internal RS Jannah Serang

Salah satu strategi kepemimpinan inklusif adalah membangun komunikasi internal secara terbuka (Andriani et al., 2023). Komunikasi internal merupakan fondasi utama dalam menjaga kelancaran operasional sebuah rumah sakit. Di lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis seperti RS Jannah Serang, efektivitas komunikasi tidak hanya menentukan seberapa baik informasi tersampaikan, tetapi juga memengaruhi koordinasi antarunit, kualitas layanan pasien, serta keharmonisan hubungan antarpegawai. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan responsif menjadi kunci untuk menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan profesional (Hidayat, 2012) di tengah tekanan dan tuntutan layanan kesehatan yang tinggi.

Disamping itu, komunikasi internal yang tidak efektif dapat menimbulkan berbagai hambatan, mulai dari kesalahpahaman antarprofesi, duplikasi tugas, hingga penurunan moral kerja. Oleh karena itu, penting bagi RS Jannah Serang untuk terus mengevaluasi dan memperkuat sistem komunikasi internal yang digunakan baik secara struktural melalui alur informasi resmi, maupun secara kultural melalui pendekatan yang partisipatif dan empatik. Melalui peningkatan komunikasi internal yang strategis, rumah sakit dapat membangun sinergi yang lebih kuat antar seluruh elemen SDM dalam rangka memberikan pelayanan kesehatan yang aman, cepat, dan bermutu. Rapat internal merupakan salah satu implementasi dari komunikasi internal pada kepemimpinan inklusif. Rapat internal yang dilakukan secara rutin dan terjadwal merupakan indikator penting dari efektivitas komunikasi organisasi. Di RS Jannah Serang, frekuensi rapat baik di tingkat manajerial, antar-unit, maupun lintas profesi menjadi sarana utama dalam menyelaraskan visi, menyampaikan kebijakan baru, mengevaluasi kinerja, serta mengatasi kendala operasional. Rapat mingguan antar unit pelayanan dan manajemen, misalnya, dapat memastikan bahwa instruksi strategis benar-benar dipahami dan dijalankan di lapangan. Namun, frekuensi saja tidak cukup tanpa adanya konsistensi dalam pelaksanaan. Rapat yang tidak konsisten baik karena dibatalkan, tidak terstruktur, atau tidak ditindaklanjuti dapat menciptakan kebingungan dan menurunkan kepercayaan staf terhadap sistem komunikasi yang ada.

Berusaha konsisten, kita biasanya ada pertemuan dengan kepala unit 2 kali seminggu. Ini terjadwal dan bagian dari rutinitas komunikasi internal di lingkungan kerja RS Jannah. (Informan A2/5/7/2025).

Efektivitas komunikasi internal juga dapat diukur dari ketersediaan ruang diskusi langsung antara manajemen dan tenaga kesehatan merupakan elemen krusial dalam membangun komunikasi dua arah yang sehat dan produktif. Di RS Jannah Serang, ruang diskusi ini dapat berwujud forum dialog formal seperti *town hall meeting*, forum evaluasi layanan, atau *round table discussion* lintas unit. Ruang-ruang ini penting agar tenaga kesehatan dapat menyampaikan langsung masukan, keluhan, maupun gagasan perbaikan kepada pengambil kebijakan tanpa perantara yang memutus konteks komunikasi.

Tanpa ruang diskusi langsung, sering kali terjadi kesenjangan persepsi antara pihak manajemen dan pelaksana layanan di lapangan. Manajemen berisiko membuat keputusan strategis yang kurang relevan dengan situasi nyata, sementara nakes merasa tidak didengar atau diposisikan hanya sebagai pelaksana. Dengan membuka akses dialog yang setara dan terjadwal secara berkala, RS Jannah Serang tidak hanya mendorong partisipasi aktif dari tenaga kesehatan, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang transparan, saling menghargai, dan adaptif terhadap perubahan. Berikut ini pengakuan para informan penelitian.

Forum langsung, tatap muka itu penting sebagai saluran komunikasi media tatap muka antar bagian di RS Jannah. Itu selalu dijaga agar selalu berjalan efektif. Saluran komunikasi tatap muka sepengetahuan saya itu tidak dapat digantikan dengan komunikasi lainnya. (Informan A3/4/7/2025).

Kepemimpinan inklusif di RS Jannah Serang juga diwujudkan melalui forum-forum rutin yang diselenggarakan sebagai wadah untuk mendengar langsung aspirasi, masukan, maupun kendala yang dihadapi oleh staf. Forum ini dapat berbentuk pertemuan bulanan antarunit, evaluasi lintas profesi, atau sesi diskusi terbuka yang melibatkan perwakilan dari berbagai bagian. Tujuannya adalah menciptakan ruang dialog yang sehat antara manajemen dan karyawan, sehingga permasalahan operasional maupun kebutuhan pengembangan dapat segera teridentifikasi dan ditindaklanjuti. Melalui forum semacam ini, staf merasa lebih dilibatkan dalam dinamika organisasi dan memiliki keberanian untuk menyampaikan pendapat, yang pada akhirnya memperkuat rasa kepemilikan serta kepercayaan terhadap manajemen rumah sakit.

Fasilitas umpan balik kami juga menyiapkan forum rutin setiap minggu. Forum ini digunakan untuk diskusi dan juga tentu memerikan respons terkait ide masukan dari karyawan. Komunikasi internal semacam ini perlu untuk membagnun kebersamaan sehingga karyawan secara psikologis dilibatkan dan merasa diterima. (A1/3/7/2025).

Mengelola gaya kepemimpinan inklusif di lingkungan kerja RS Jannah Serang, maka manajemen RS harus membangun budaya komunikasi yang sehat, tidak hanya dibangun melalui saluran formal, tetapi juga melalui penanaman nilai-nilai interpersonal seperti budaya penghargaan dan perhatian emosional. Dalam lingkungan kerja rumah sakit yang penuh tekanan, apresiasi terhadap kinerja staf baik melalui ucapan, pengakuan terbuka, maupun bentuk penghargaan sederhana menjadi bentuk komunikasi nonverbal yang berdampak besar terhadap semangat kerja. Selain itu, perhatian terhadap kondisi emosional pegawai, seperti empati saat rekan mengalami kelelahan, dukungan saat menghadapi tekanan kerja, atau kepedulian dalam situasi pribadi, turut memperkuat iklim komunikasi yang saling peduli dan manusiawi. Dengan menanamkan budaya ini secara konsisten, RS Jannah Serang membentuk lingkungan kerja yang tidak hanya profesional, tetapi juga suportif secara emosional, sehingga komunikasi antarindividu menjadi lebih terbuka, hangat, dan bermakna. Komunikasi yang ditanamkan dari hal yang sederhana, seperti apresiasi pencapaian kerja, ucapan selamat untuk moment-moment tertentu, dan lainnya.

Budaya komunikasi yang dibiasakan dari hal yang kecial aja, misalnya klo ada karyawan ulang tahun, kita buat kejutan. Atau memberikan apresiasi ketika ada diantara rekan kerja yang melampaui capaian kerja. (Informan A4/7/7/2025).

Kepemimpinan inklusif melalui pendekatan komunikasi internal yang efektif di RS Jannah Serang juga dibangun melalui penciptaan suasana kerja yang non-diskriminatif dan suportif. Lingkungan kerja yang setara, di mana setiap individu baik tenaga medis, non-medis, senior, maupun junior diberi ruang yang sama untuk berbicara dan didengarkan, menjadi fondasi penting dalam membentuk komunikasi yang terbuka. Dukungan antarrekan kerja dan dari atasan yang responsif terhadap kebutuhan emosional dan operasional juga menciptakan atmosfer kolaboratif yang mendorong pertukaran informasi secara sehat dan produktif. Dengan demikian, RS Jannah tidak hanya membangun sistem komunikasi yang fungsional, tetapi juga menanamkan nilai-nilai inklusif yang memperkuat keharmonisan kerja secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, komunikasi yang transparan terbukti menjadi elemen krusial dalam menciptakan kepemimpinan inklusif sehingga mendorong lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Di RS Jannah Serang, transparansi dalam menyampaikan informasi, kebijakan, maupun perubahan operasional mampu menurunkan potensi stres yang timbul akibat ketidakpastian, miskomunikasi, atau kesalahpahaman antarstaf. Ketika karyawan merasa diberi kejelasan dan dilibatkan secara terbuka,

mereka cenderung lebih tenang, fokus, dan termotivasi dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, membangun sistem komunikasi yang jujur, terbuka, dan konsisten bukan hanya menjadi kebutuhan organisasi modern, tetapi juga strategi preventif dalam menjaga kesejahteraan mental tenaga kerja di sektor pelayanan kesehatan.

Beberapa hasil penelitian terkait peran kepemimpinan inklusif melalui pendekatan komunikasi internal, secara teoritis sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah kepemimpinan. Komunikasi internal yang strategis yakni komunikasi dua arah adalah kunci dalam membangun hubungan kerja yang efektif dan sinergis (Kim & Lim, 2024). Proses komunikasi dua arah dimulai dari pembentukan struktur komunikasi yang jelas dan transparan, yang menjelaskan jalur komunikasi formal antarunit dan antarjenjang organisasi (D. Hidayat et al., 2025). Di dalam komunikasi dua arah terdapat fasilitas umpan balik yang memungkinkan SDM menyampaikan pendapat, saran, atau keluhan secara terbuka dan konstruktif sehingga terbangun komunikasi efektif (Nuraliza, 2024). Struktur yang baik perlu diperkuat oleh komunikasi antarbagian, yang mencegah terjadinya miskomunikasi dan meningkatkan koordinasi antar tim layanan.

Komunikasi internal antar karyawan, pimpinan dengan staf di lingkungan RS Jannah diakui mampu menciptakan hubungan kerja yang kondusif. Hal ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa komunikasi internal dengan adanya keterbukaan, penghargaan terhadap perbedaan pendapat, serta empati, menjadi nilai yang perlu dikembangkan agar proses komunikasi tidak hanya berjalan dalam bentuk mekanis, tetapi juga membangun hubungan yang sehat antarindividu (Santoso et al., 2023). Keterbukaan dapat membantu meningkatnya keterlibatan, kepercayaan antarstaf, kecepatan pengambilan keputusan, serta penurunan kesalahpahaman atau konflik internal (Prashar & Maity, 2024). Dengan demikian, strategi komunikasi yang tepat akan menjadi katalisator bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ding, 2024). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, tetapi juga secara langsung berdampak pada hubungan tim dan kinerja (Oh, 2023).

Strategi kepemimpinan inklusif melalui komunikasi internal yang efektif dimulai dengan membangun struktur komunikasi yang terorganisir dan transparan termasuk di dalamnya terbangun komunikasi dua arah (Kim & Lim, 2024). Komunikasi internal menciptakan jalur komunikasi formal yang memungkinkan alur informasi mengalir secara sistematis dari satu unit ke unit lainnya, serta dari level manajemen ke staf pelaksana. Dengan komunikasi dua arah, potensi distorsi informasi dapat diminimalkan sehingga mampu menghindari krisis (Haavisto & Linge, 2022). Hal ini juga menjadi dasar untuk mengintegrasikan berbagai fungsi rumah sakit secara sinergis, mencegah kebingungan dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Kepemimpinan inklusif di lingkungan RS Jannah sangat memperhatikan ketersediaan fasilitas umpan balik. Fasilitas yang dimaksud berupa forum diskusi yang secara konsisten dilakukan setiap pekan. Temuan ini diperkuat pula oleh temuan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa umpan balik menjadi elemen penting dalam sistem komunikasi internal sebagai bentuk transparansi (Rita Men et al., 2022). Umpan balik memungkinkan SDM menyampaikan pendapat, ide, dan permasalahan secara terbuka tanpa rasa takut akan penolakan atau hukuman (Cinelli et al., 2022). Adanya umpan balik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *psychological safety*, di mana komunikasi dua arah menjadi budaya yang dihidupi, bukan sekadar formalitas (Girsang & Kartikawangi, 2021). Selain meningkatkan partisipasi, umpan balik juga menjadi sumber data penting bagi manajemen untuk memahami dinamika di lapangan, mengevaluasi kebijakan, serta mempercepat respons terhadap isu-isu organisasi (Hou & Yu, 2023).

Keberhasilan kepemimpinan inklusif di lingkungan RS Jannah juga didukung oleh struktur komunikasi internal yang kuat berupa arus komunikasi dan jaringan komunikasi yang dibangun secara sistematis sebagai sarana koordinasi antar bagian maupun lintas bagian. Upaya yang dilakukan oleh manajemen RS Jananh juga diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menemukan bahwa komunikasi internal harus diimbangi dengan komunikasi lintas bagian yang terbuka dan kolaboratif (Gómez, 2018).

Komunikasi antarbagian berperan dalam mencegah terbentuknya solasi antar tim, yang sering kali menjadi penghambat koordinasi layanan. Dalam konteks rumah sakit, di mana pelayanan bersifat multidisiplin, keterhubungan antarbagian sangat penting untuk memastikan kesinambungan dan keselamatan pasien. Budaya komunikasi yang terbuka, menghargai perbedaan pendapat, dan berbasis empati akan memperkuat relasi antarindividu serta menumbuhkan iklim kerja yang sehat dan harmonis (Yayu et al., 2019).

Komunikasi internal yang terstruktur, umpan balik, komunikasi antarbagian, dan budaya terintegrasi secara konsisten, tentu saja memberikan dampak positif terhadap organisasi menjadi sangat signifikan (Kobayashi et al., 2023). Kepercayaan antarstaf akan meningkat, proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat, serta risiko kesalahpahaman dapat ditekan (Haavisto & Linge, 2022). Selain itu, tingkat konflik internal yang disebabkan oleh miskomunikasi juga akan berkurang drastis (D. Hidayat, Dirantika, et al., 2024). Dengan demikian, strategi komunikasi internal yang tepat tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga memperkuat fondasi organisasi dalam membangun kolaborasi, loyalitas, dan efektivitas jangka panjang.

Keterlibatan SDM dalam Membangun Efektivitas Komunikasi Terpadu di RS Jannah Serang

Keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kepemimpinan di RS Jannah Serang merupakan langkah strategis untuk membangun organisasi yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kemanusiaan. Dalam praktiknya, keterlibatan ini diwujudkan melalui pelibatan staf dalam perumusan kebijakan internal, forum diskusi rutin, serta mekanisme evaluasi dan pengambilan keputusan yang terbuka. SDM baik dari unsur tenaga kesehatan maupun non-kesehatan tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai mitra aktif yang memberikan perspektif langsung dari lapangan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan antara manajemen dan staf.

Strategi keterlibatan SDM dalam proses kepemimpinan di RS Jannah Serang terbukti mampu memperkuat rasa kepemilikan staf terhadap arah dan tujuan organisasi. Ketika staf dilibatkan dalam pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, atau penyampaian evaluasi kinerja, mereka tidak hanya merasa didengar, tetapi juga menjadi bagian dari solusi. Keterlibatan ini mendorong munculnya rasa tanggung jawab kolektif dan komitmen yang lebih tinggi terhadap hasil kerja. Dalam konteks rumah sakit, hal ini sangat penting karena berdampak langsung pada kualitas layanan dan koordinasi tim. Rasa memiliki yang kuat juga meningkatkan motivasi kerja secara alami staf bekerja bukan hanya untuk memenuhi tugas, tetapi karena merasa terhubung dengan nilai dan misi institusi. Dengan demikian, strategi keterlibatan SDM bukan hanya memperbaiki komunikasi dan kolaborasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi kepemimpinan yang partisipatif dan berkelanjutan.

HRD mendorong keterlibatan SDM melalui program unit yang dirancang langsung oleh koordinator ruangan. Keterlibatan SDM sangat banyak manfaatnya, tapi yang jelas mampu menghindari rasa stres kerja karena secara mental mereka lebih sehat, kenapa? karena bahagia selama bekerja. (Informan A3/4//7/2025).

Keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM) baik tenaga medis maupun non-medis terlihat dari adanya saluran komunikasi yang terbuka antara level bawah (staf) dan level atas (manajemen atau pimpinan). Keterlibatan semacam ini disebut dengan arus komunikasi vertikal. Ketika jalur komunikasi ini bersifat terbuka, artinya staf dapat menyampaikan pendapat, saran, keluhan, atau ide secara langsung kepada pimpinan, tanpa hambatan struktural atau rasa takut. Partisipasi aktif SDM dalam pengambilan kebijakan berarti staf tidak hanya menerima kebijakan dari atas, tetapi juga turut dilibatkan dalam proses penyusunannya misalnya melalui forum diskusi, survei internal, perwakilan staf dalam rapat, atau konsultasi terbuka. Menurut pengakuan para informan, keterlibatan aktif tersebut mampu menciptakan

rasa dihargai, membangun kepercayaan, serta memperkuat keterikatan emosional staf terhadap keputusan yang diambil bersama. Berikut ini diantara pengakuan informan.

Apabila akan mengeluarkan kebijakan, keputusan dilakukan secara berjenjang, level bawah pun dilibatkan untuk diskusi dengan kepala unitnya, dan nanti dilanjutkan dilevel berikutnya. Nyaman selama ini karena arus komunikasi berjalan baik. (Informan 3/7/2025).

Keterlibatan SDM secara aktif dalam proses organisasi terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap stabilitas internal dan kepuasan kerja karyawan. Ketika staf merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, atau pemecahan masalah, mereka cenderung mengembangkan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Hal ini memperkuat loyalitas, menurunkan potensi konflik, dan mendorong terciptanya suasana kerja yang kolaboratif. Di RS Jannah Serang, misalnya, keterlibatan staf dalam forum diskusi lintas unit, konsultasi kebijakan internal, atau evaluasi pelayanan membuat mereka merasa didengar dan dihargai. Dampaknya tidak hanya terlihat pada peningkatan motivasi kerja, tetapi juga dalam bentuk menurunnya tingkat turnover dan absensi. Keterlibatan SDM bukan hanya pendekatan manajerial yang inklusif, tetapi juga strategi kunci untuk menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan mental karyawan.

Komunikasi yang sehat berperan sebagai fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan emosional dan semangat kerja staf. Di RS Jannah Serang, komunikasi yang terbuka, jujur, dan dua arah antara manajemen dan karyawan terbukti mampu meredam potensi kelelahan emosional yang sering kali muncul akibat tekanan kerja di dunia pelayanan kesehatan. Ketika staf diberi ruang untuk menyampaikan pendapat, keluhan, atau kebutuhan tanpa rasa takut, mereka merasa lebih dihargai dan dipahami. Rasa aman psikologis ini menjadi pelindung alami dari stres berkepanjangan dan burnout. Selain itu, komunikasi yang sehat mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih positif antarindividu, memperkuat kerja tim, serta meningkatkan motivasi dan keterikatan terhadap institusi. Dengan demikian, membangun pola komunikasi yang sehat bukan hanya soal efisiensi informasi, tetapi juga langkah preventif untuk menjaga kesehatan mental dan semangat kolektif dalam organisasi.

Penguatan kepemimpinan di lingkungan RS Jannah, selain menitik tekankan pada peran komunikasi internal, juga memperhitungkan adanya kehadiran SDM. Hasil penelitian menyebutkan bahwa RS Jannah saat ini sedang membangun lingkungan kerja yang suportif dan responsif terhadap dinamika kebutuhan staf. Hal ini diakui bahwa sistem kerja kolaboratif antar bagian maupun pimpinan dengan staf sangat membantu meningkatkan kenyamanan yang berujung pada kinerja yang baik. Temuan ini diperkuat pula oleh hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa pengembangan kepemimpinan dengan keterlibatan SDM berjalan efektif ketika adanya keinginan dan usaha berkolaborasi untuk penguatan kapasitas individu (Wilson, 2018). RS Jannah Serang menyadari pentingnya pengembangan kompetensi baik teknis maupun non-teknis (*soft skills*) bagi tenaga kesehatan. Program pelatihan dalam kepemimpinan kolaboratif, komunikasi efektif, pemecahan masalah, dan manajemen stres menjadi bagian dari strategi peningkatan peran SDM. Kesadaran akan kebutuhan pengembangan dan keterlibatan SDM selaras dengan tujuan kepemimpinan transformasional (Anders, 2021). Program pelatihan bertujuan agar karyawan memiliki kepercayaan diri dan kapabilitas untuk berkontribusi aktif dalam proses kepemimpinan dan pengembangan sistem komunikasi internal yang konstruktif (Bashir et al., 2025).

Keterlibatan SDM di RS Jannah juga terwujud karena didukung pula oleh strategi komunikasi internal yang dirancang secara partisipatif. RS Jannah memberikan ruang bicara untuk menyampaikan gagasan terhadap kemajuan RS Jannah. RS Jannah membangun jalur komunikasi terbuka, baik secara vertikal maupun horizontal, yang memungkinkan penyampaian ide, kritik, dan solusi dari karyawan ke manajemen atau antarunit. Forum rutin seperti rapat koordinasi, saran tertulis, maupun diskusi lintas tim menjadi wadah untuk membangun dialog dua arah. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa komunikasi bukan hanya alat penyampaian informasi, tetapi juga

sarana pemberdayaan dan pembentukan budaya kolaboratif (Luehrmann et al., 2025; Kobayashi et al., 2023).

Untuk memastikan bahwa keterlibatan SDM berjalan efektif dan memberikan dampak nyata, RS Jannah menerapkan sistem monitoring dan evaluasi berbasis indikator kerja. Namun, lebih dari sekadar output kuantitatif, evaluasi juga mulai diarahkan pada indikator psikososial seperti tingkat kepuasan kerja, kenyamanan dalam menyampaikan pendapat, serta persepsi terhadap dukungan pimpinan. Upaya tersebut diperkuat pula oleh hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa evaluasi dan monitoring sebagai upaya organisasi dalam menilai efektivitas partisipasi SDM secara menyeluruh, termasuk dari sisi keterlibatan SDM, kesejahteraan mental dan budaya kerja (Krishna, 2022).

Sinergi antara keterlibatan SDM, pengembangan kompetensi, dan komunikasi strategis berdampak langsung terhadap transparansi atau keterbukaan organisasi (Haavisto & Linge, 2022; Haumer et al., 2021). Di RS Jannah, transparansi atau keterbukaan tercermin dari meningkatnya kepercayaan antarstaf, kolaborasi lintas profesi yang lebih baik, dan berkurangnya konflik internal. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung seperti sikap yang suportif, keterlibatan karyawan yang tinggi atau partisipatif juga berkontribusi pada peningkatan kesehatan mental karyawan, karena mereka merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan karyawan (Layek & Koodamara, 2024; Wang et al., 2024). Dengan demikian, pendekatan kepemimpinan berbasis keterlibatan SDM, tidak hanya memperkuat sistem organisasi, tetapi juga membangun budaya kerja yang lebih manusiawi dan berkelanjutan sehingga mampu menjaga kesehatan mental karyawan. Komunikasi internal sangat diperlukan dalam kepemimpinan dan menumbuhkan keterlibatan karyawan. Melalui pembangunan kepercayaan, transparansi, dan kepemimpinan inklusif, organisasi dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan dan, sehingga membantu kinerja karyawan.

Model strategi penguatan kesehatan mental tenaga kesehatan di RS Jannah Serang

Dalam upaya meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, RS Jannah Serang menyusun strategi sebagai model penguatan kesehatan mental tenaga kesehatan melalui keterlibatan aktif sumber daya manusia. Strategi ini bertujuan untuk membentuk pemimpin-pemimpin internal yang adaptif, komunikatif, dan mampu mendorong kinerja tim secara efektif. Melalui pendekatan partisipatif, RS Jannah Serang mendorong setiap individu, baik tenaga medis maupun non-medis, untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan, pelatihan berkelanjutan, serta penguatan komunikasi lintas unit. Dengan demikian, rumah sakit dapat membangun ekosistem kerja yang sinergis dan responsif terhadap tantangan pelayanan kesehatan yang semakin kompleks. Model pendekatan strategis penguatan kesehatan mental tenaga kesehatan di RS Jannah Serang dapat menggunakan pendekatan keterlibatan SDM. Menurut informan model ini sesuai dengan pendekatan berbasis dukungan emosional dan komunikasi kelompok memperkuat ketahanan psikologis staf.

Pendekatan dukungan staf, menyediakan konseling terapi atau kelompok komunikasi. Pendekatan ini relevan sekali untuk kesehatan mental semua karyawan di lingkungan RS Jannah. (Informan A7/7/7/2025).

Informan juga mengakui bahwa pendekatan keterlibatan SDM sama halnya dengan model manajemen partisipatif, dan model tersebut sangat relevan dalam konteks pengembangan SDM di lingkungan rumah sakit seperti RS Jannah Serang. Pendekatan ini menempatkan karyawan sebagai mitra strategis dalam proses pengambilan keputusan, bukan sekadar pelaksana. Dengan melibatkan staf secara aktif dalam perencanaan, evaluasi, dan inovasi layanan, organisasi tidak hanya memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*), tetapi juga menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka, demokratis, dan kolaboratif. Partisipasi aktif berdampak langsung pada kesejahteraan psikologis staf, karena mereka merasa dihargai, didengar, dan dipercaya. Hal ini meningkatkan motivasi intrinsik, mengurangi stres kerja, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi.

Bottom-up, pendekatan manajerial yang sangat cocok diterapkan untuk kepemimpinan partisipatif, ini relevan juga dengan lingkungan kerja yang memperlakukan karyawan sebagai mitra kerja, tidak melihat sebagai bawahan saja. (A5/2/7/2025).

RS Jannah berupaya untuk mengelola situasi kerja dengan mengembangkan kepemimpinan yang berfokus pada komunikasi efektif dan terpadu. Hal ini merupakan langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*) pada layanan kesehatan. Strategi ini bertujuan membentuk pemimpin yang tidak hanya mampu mengarahkan, tetapi juga menciptakan suasana yang terbuka, saling menghargai, dan mendukung keterbukaan dalam menyampaikan perasaan, ide, maupun kendala yang dihadapi oleh tenaga kesehatan.

Strategi yang dirancang adalah komunikasi terbuka dimana staf merasa nyaman untuk berbagi informasi, terbuka satu dengan lainnya, sehingga enggak segan untuk berpartisipasi aktif. Ini upaya yang selama ini tetap dijaga dan mudah-mudahan konsisten. (Informan A1/3/7/2025).

Partisipasi SDM dalam perencanaan strategis mencerminkan pendekatan manajemen yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap individu, bukan hanya pimpinan, dilibatkan dalam menentukan arah dan prioritas organisasi. Di RS Jannah Serang, hal ini sangat penting untuk membangun rasa memiliki (*sense of ownership*) dan memperkuat koneksi emosional serta profesional antara staf dan manajemen. Ketika tenaga kesehatan dilibatkan dalam proses perencanaan seperti penyusunan target layanan, identifikasi kebutuhan pelatihan, atau evaluasi kinerja mereka merasa bahwa pandangan dan pengalaman mereka dihargai. Upaya ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga menghasilkan strategi yang lebih realistis dan aplikatif karena disusun berdasarkan masukan langsung dari pelaku lapangan. Selain itu, integrasi keterlibatan SDM dalam proses strategis membantu menciptakan budaya transparansi dan akuntabilitas. Staf memahami alasan di balik setiap kebijakan dan merasa menjadi bagian dari solusi, bukan hanya penerima instruksi. Koneksi yang kuat ini memperkuat kohesi tim, meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen, dan mempercepat implementasi strategi karena didukung penuh oleh mereka yang terlibat sejak awal.

Upaya menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, sehat secara psikologis, dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan, RS Jannah Serang mengembangkan pendekatan terpadu antara kepemimpinan inklusif dan strategi komunikasi internal. Gambar 6 berikut ini merangkum hubungan dinamis antara keterlibatan Sumber Daya Manusia (SDM), pengembangan kompetensi, serta evaluasi berkelanjutan dalam kepemimpinan, yang selaras dengan struktur komunikasi, budaya komunikasi antarbagian, dan fasilitas umpan balik yang efektif. Integrasi dua komponen utama ini mendukung program kesehatan mental staf serta mendorong komunikasi yang efektif dan strategis. Melalui proses ini, tantangan dan solusi strategis dapat diidentifikasi secara kolektif, dengan evaluasi yang memperkuat dampak kebijakan terhadap kualitas kerja dan kesejahteraan tenaga kesehatan secara menyeluruh.



Gambar 6 Model penguatan kesehatan mental tenaga kesehatan berbasis kepemimpinan inklusif dan komunikasi terpadu
 Sumber: Hasil Penelitian

Gambar 6 di atas menggambarkan model strategis yang menekankan integrasi antara dua pilar utama dalam manajemen organisasi modern, khususnya dalam konteks layanan kesehatan yaitu kepemimpinan inklusif dan komunikasi internal yang efektif. Kedua komponen ini menjadi fondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis, partisipatif, dan adaptif terhadap tantangan operasional. Berikut adalah uraian hasil dan pembahasan berupa naratif dari masing-masing komponen serta keterkaitannya berdasarkan atas pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian.

Model penguatan kesehatan mental tenaga kesehatan berbasis kepemimpinan inklusif dan komunikasi terpadu yang diterapkan RS Jannah Serang mencerminkan pendekatan holistik dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan partisipatif. Model yang dibangun dari hasil penelitian ini juga diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa kepemimpinan dengan pendekatan komunikasi terpadu, menekankan bahwa kepemimpinan tidak hanya dimaknai sebagai arahan dari atas, melainkan menjadi proses kolaboratif yang melibatkan seluruh komponen organisasi (Anders, 2021). Di sisi lain, komunikasi tidak hanya bersifat instruktif atau satu arah, tetapi menjadi jembatan yang menghubungkan pimpinan dan staf dalam dialog yang saling membangun (Slåtten et al., 2022). Integrasi kedua aspek ini memungkinkan terwujudnya sistem yang responsif terhadap perubahan dan kebutuhan di lingkungan kerja RS Jannah Serang.

Kepemimpinan yang inklusif dengan pendekatan komunikasi terpadu, RS Jannah berhasil menciptakan iklim kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Temuan ini juga selaras dengan penelitian liannya menjelaskan bahwa kepemimpinan yang menekankan pentingnya komunikasi terpadu ditandai oleh kenyamanan karyawan karena mereka merasa dihargai dan didengarkan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas terhadap organisasi (Fabisch et al., 2024). Program-program berbasis masukan dari karyawan atau adanya keterlibatan karyawan di dalamnya mencerminkan kebijakan kerja yang fleksibel sehingga melahirkan dukungan secara holistik (Hassan et al., 2024). Secara tidak langsung, kepemimpinan yang partisipatif dan komunikasi dua arah menjadi alat untuk mengidentifikasi kebutuhan nyata staf dan meresponsnya secara sistemik, bukan sekadar simbolik (Anders, 2021).

Integrasi antara kepemimpinan dan komunikasi di lingkungan RS Jannah diakui mampu memperkuat efisiensi layanan dan ketahanan organisasi. Demikian pula penelitian lainnya menemukan hal yang serupa bahwa komunikasi memegang peran penting dalam efektivitas kepemimpinan (Fabisch et al., 2024). Efektivitas tersebut sangat dirasakan ketika informasi yang mengalir secara jelas, cepat, dan

akurat antarbagian mencegah miskomunikasi yang dapat menghambat pelayanan. Di sisi lain, karyawan yang merasa dilibatkan lebih siap dalam menghadapi tantangan dan perubahan, seperti tekanan beban kerja atau krisis operasional (Wilson, 2018). Dengan membangun hubungan kerja yang sinergis melalui komunikasi terbuka, RS Jannah dapat menciptakan organisasi yang tangguh, cepat beradaptasi, dan mampu bertahan dalam tekanan tinggi di sektor kesehatan.

Namun demikian, meskipun kepemimpinan dengan pendekatan komunikasi terpadu memiliki banyak keunggulan, implementasinya tidak lepas dari tantangan. Hambatan budaya, struktur hierarki yang kaku, dan ketimpangan akses komunikasi masih menjadi kendala potensial. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa kegagalan dalam kepemimpinan salah satunya karena arus komunikasi yang tidak berjalan optimal sehingga menimbulkan kesalahpahaman (Morian et al., 2024; Alsadaan & Alqahtani, 2024). Oleh karena itu, RS Jannah perlu terus melakukan identifikasi terhadap hambatan ini dan mengembangkan solusi strategis, seperti memperluas pelatihan komunikasi lintas level, membangun forum dialog reguler, dan mengefektifkan sistem umpan balik. Kesiapan untuk beradaptasi dan melakukan perubahan menjadi kunci agar integrasi antara kepemimpinan dan komunikasi terpadu berjalan konsisten dan tidak stagnan (Chen et al., 2023).

Proses evaluasi menjadi elemen penting dalam mengukur efektivitas integrasi kepemimpinan dan komunikasi. RS Jannah menetapkan indikator kinerja yang mencakup aspek teknis, psikososial, dan budaya kerja. Hasil evaluasi digunakan untuk menyempurnakan kebijakan serta mengarahkan strategi ke arah yang lebih relevan dengan kondisi aktual. Melalui evaluasi berkala ini, organisasi dapat menjaga kesinambungan proses pengembangan SDM dan memastikan bahwa setiap intervensi yang dilakukan benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas layanan dan ketahanan sistem rumah sakit.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

RS Jannah Serang menerapkan kepemimpinan inklusif yang berbasis partisipasi staf dalam proses strategis organisasi. Partisipasi ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap rumah sakit, meningkatkan tanggung jawab kolektif, serta memperkuat hubungan antara staf dan manajemen.

Kepemimpinan tidak bersifat *top-down* secara kaku, melainkan memberi ruang dialog yang sehat antarjenjang jabatan. Efektivitas komunikasi terpadu dibangun melalui penerapan komunikasi internal dengan struktur dan budaya komunikasi yang mendukung keterbukaan dan aliran informasi dua arah. Komunikasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat koordinasi teknis, tetapi juga menjadi medium untuk menyalurkan ide, menyelesaikan konflik, dan membangun kepercayaan antarbagian. Nilai-nilai seperti empati, penghargaan terhadap perbedaan pendapat, dan kejelasan jalur komunikasi menjadi landasan utama.

Model strategi penguatan kesehatan mental tenaga kesehatan dibangun melalui sistem monitoring dan evaluasi telah digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan. Evaluasi ini tidak hanya berfokus pada Indikator Kinerja Unit (IKU), tetapi juga mulai mengarah pada indikator psikososial, seperti kesejahteraan mental dan kepuasan kerja staf. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk perbaikan kebijakan dan penyesuaian strategi berdasarkan kondisi faktual di lapangan. Secara keseluruhan, integrasi antara kepemimpinan inklusif, komunikasi terpadu, pengembangan kompetensi, dan sistem evaluasi berkelanjutan menjadi kunci utama bagi RS Jannah Serang dalam menciptakan organisasi layanan kesehatan yang adaptif, kolaboratif, dan tahan terhadap dinamika tantangan di sektor kesehatan. Pendekatan ini tidak hanya berdampak pada efisiensi layanan, tetapi juga secara signifikan berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan ketahanan SDM rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669.

- Aksamit, D., & Wehmeyer, M. (2022). How mothers of adults with profound intellectual disabilities experience their everyday life? A qualitative retrospective study from Poland. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities, 19*(3), 257–269.
- Ali, B. (2024). What we know about transformational leadership in tourism and hospitality: a systematic review and future agenda. *The Service Industries Journal, 44*(1–2), 105–147.
- Alradhi, Z., & Alanazi, A. (2023). The Road Ahead and Challenges of Revenue Cycle Management in Saudi Governmental Hospitals. *Healthcare (Switzerland), 11*(20), 1–11. <https://doi.org/10.3390/healthcare11202716>
- Alsadaan, N., & Alqahtani, M. (2024). Toxic Leadership in Emergency Nurses: Assessing Abusive Supervision and Its Team-Level Impacts on Conflict Management and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management, 2024*. <https://doi.org/10.1155/2024/4271602>
- Anders, A. D. (2021). Human-centered leadership development: A communication-based approach for promoting authentic and transformational leadership. *International Journal of Business Communication, 23294884211056560*.
- Andriani, R., Agung, I. W., & Hidayat, D. (2023). *Kepemimpinan dan Kewirausahaan Pada Era Digital* (1 (ed.)). Simbiosis Rekatama Media.
- Arazan, C. L., & Weich, L. (2024). The intersection of health and justice: An evaluation of Mental Health First Aid Training for justice-involved professionals. *Police Quarterly, 27*(1), 31–52.
- Ariapooran, S., Khezeli, M., Janjani, P., Jafaralilou, H., Narimani, S., Mazaheri, M., & Khezeli, M. (2023). Protective factors against suicide attempt in Iranian Kurdish women: a qualitative content analysis. *BMC Psychiatry, 23*(1), 58.
- Ariyanti, S., Ilmy, S. K., Tinungki, Y. L., Yanti, N. P. E. D., Juwariyah, S., Waras, N. G. T., Pradiptha, I. D. A. G. F., Mustika, I. W., Sudiantara, K., Lating, Z., & others. (2023). *Keselamatan Pasien dan Keselamatan Kesehatan Kerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Astuti, W., Januarika, S., & Sutha, D. (2024). Pengembangan Komunikasi Efektif dalam Pelayanan Kesehatan: Inisiatif Layanan Sepenuh hati di RSUD Usada Sidoarjo. *Indonesian Journal of Health Information Management Services, 4*(1), 19–24.
- Bashir, H., Memon, M. A., & Muenjohn, N. (2025). Fostering a safe workplace: the transformative impact of responsible leadership and employee-oriented HRM. *International Journal of Manpower, 46*(4), 676–696.
- Berthelsen, H., Owen, M., & Westerlund, H. (2021). Does workplace social capital predict care quality through job satisfaction and stress at the clinic? A prospective study. *BMC Public Health, 21*(1), 1320. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11320-8>
- Blankers, M., Buisman, R., Hopman, P., Van Gool, R., & Van Laar, M. (2016). Modelling intentions to provide smoking cessation support among mental health professionals in the Netherlands. *Tobacco Induced Diseases, 14*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12971-016-0096-5>
- Brandt, T., & Uusi-Kakkuri, P. (2016). Transformational leadership and communication style of Finnish CEOs. *Communication Research Reports, 33*(2), 119–127.

- Chai, H. H., Gao, S. S., Chen, K. J., Duangthip, D., Lo, E. C. M., & Chu, C. H. (2021). A concise review on qualitative research in dentistry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(3), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030942>
- Chen, G., Nie, Q., & Zhao, H. (2023). The Influence Factors of Organizational Resilience from a CSR Perspective and Their Impact on Business Growth. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(22). <https://doi.org/10.3390/su152215712>
- Christin, M., Hidayat, D., & Rachmiatie, A. (2021). Construction of Social Reality for Physical Distancing During the COVID-19 Pandemic. *Jurnal Komunikasi*, *13*(1), 1. <https://doi.org/10.24912/jk.v13i1.9612>
- Cinelli, M., Peruzzi, A., Schmidt, A. L., Villa, R., Costa, E., Quattrocioni, W., & Zollo, F. (2022). Promoting engagement with quality communication in social media. *PLoS ONE*, *17*(10 October), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275534>
- Citta, G. D., Hidayat, D., Nurhadi, Z. F., & Rina, N. (2024). Intrapersonal communication among digital-age mothers on constructing postpartum body image. *Jurnal Kajian Komunikasi*, *12*(1), 221–233. <https://doi.org/10.24198/jkk.v12i1.53638>
- Creswell, J. W. (2014). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Pustaka Pelajar.
- Cui, Y., Li, L., Mao, X., Xu, J., Wang, H., Xu, S., & Su, T. (2024). Psychological problems and related factors among primary healthcare staff in major cities in China during the COVID-19 pandemic. *Scientific Reports*, *14*(1), 1–10.
- Dalgaard, V. L., Gayed, A., Hansen, A.-K. L., Grytnes, R., Nielsen, K., Kirkegaard, T., Uldall, L., Ingerslev, K., Skakon, J., & Jacobsen, C. B. (2023). A study protocol outlining the development and evaluation of a training program for frontline managers on leading well-being and the psychosocial work environment in Danish hospital settings--a cluster randomized waitlist controlled trial. *BMC Public Health*, *23*(1), 848.
- Ding, X. (2024). The investigation of employee voice behavior--from the perspective of social media use in China. *Online Information Review*, *48*(7), 1368–1388.
- Dobnik, M., & Lorber, M. (2023). Management Support for Healthcare Workers' Mental Health and Burnout during the COVID-19 Pandemic: A Cohort Study. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(17). <https://doi.org/10.3390/su151712766>
- Eaves1, S., Kumar, V., White, G. R. T., & Loonam, J. (2018). Making it happen: The pivotal role of knowledge sharing for information technology deployment success during joint venture change. *Strategic Change*, *27*(3), 245–255.
- Emirza, S., & Yilmaz Kozcu, G. (2023). Protecting healthcare workers' mental health against COVID-19-related stress: The effects of stress mindset and psychological resilience. *Nursing & Health Sciences*, *25*(2), 216–230.
- Evans, J., Romaniuk, M., & Theal, R. (2021). Evaluation of mental health first aid training for family members of military veterans with a mental health condition. *BMC Psychiatry*, *21*, 1–12.
- Fabisch, A., Kjellström, S., Ockander, M., & Avby, G. (2024). Transformations towards an integrated leadership development system—A longitudinal study in a high-performing public organization. *Leadership*, *20*(3), 105–124.

<https://doi.org/10.1177/17427150241232164>

- Fung, L. K. hei, Hui, R. T. yin, & Yau, W. C. wai. (2021). Work-life balance of Chinese knowledge workers under flextime arrangement: the relationship of work-life balance supportive culture and work-life spillover. *Asian Journal of Business Ethics*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00114-7>
- Girsang, C. N., & Kartikawangi, D. (2021). Two-Way Symmetrical Communication Pattern: Company Strategy to Build Engagement Through Social Media. *Jurnal Komunikasi*, 13(2), 271. <https://doi.org/10.24912/jk.v13i2.11191>
- Gómez, L. F. (2018). Just paying attention: Communication for organizational attention. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 466–482.
- Haavisto, V. E., & Linge, T. T. (2022). Internal crisis communication and Nordic leadership: the importance of transparent and participative communication in times of crisis. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(4–5), 331–356. <https://doi.org/10.1080/15022250.2022.2123038>
- Harikatang, A. D., Hidayat, D., Rachman, A., Adhirajasa, U., & Sanjaya, R. (2024). TANTANGAN IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RUMAH SAKIT (SIM-RS) DI RSD LIUN KENDAGE TAHUNA. *Preptif Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 8, 6387–6394.
- Hasanah, A. N., & Hidayat, D. (2022). TREIS COFFEE SHOP DALAM MEMBANGUN CUSTOMER ENGAGEMENT DI MASA PANDEMI COVID-19. *Journal of Digital Communication and Design (JDCODE)*, 1(1), 47–53.
- Hassan, Y., Pandey, J., Majumdarr, S., Pereira, V., Behl, A., & Bazal-Shoham, O. (2024). Examining the impact of e-leadership on strategic innovation at work: a moderated-mediation model. *The Journal of Technology Transfer*, 1–19.
- Hassanie, S., Karadas, G., Olugbade, O. A., & Saidy, J. (2024). The Effect of Patient Aggression on Healthcare Workers' Mental Health and Anxiety Mediated by Psychological Well-being during the COVID-19 Outbreak. *SAGE Open*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440231225553>
- Haumer, F., Schlicker, L., Murschetz, P. C., & Kolo, C. (2021). Tailor the message and change will happen? An experimental study of message tailoring as an effective communication strategy for organizational change. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 426–443.
- Hession, C. A., & Meaney, T. (2022). Ward nurses' experiences and perceptions of the critical care outreach service: A qualitative study undertaken in a large teaching hospital in the West of Ireland. *Nursing in Critical Care*, 27(1), 19–26.
- Hidayat, C. N. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT.Keramik Diamond Industries. *Agora*, Vol. 3(2), 23.
- Hidayat, D. (2012). *Komunikasi Antarpribadi dan Mediana* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Hidayat, D., Anisti, Purwadhi, & Wibawa, D. (2020). Crisis management and communication experience in education during the covid – 19 pandemic in indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 36(3), 67–82. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2020-3603-05>

- Hidayat, D., Dirantika, A., & Lampe, I. (2024). Understanding the Role of Communication Ethics in the Flexing Phenomenon on Social Media. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 40(3), 58–73. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2024-4003-04>
- Hidayat, D., Gustini, L. K., & Lampe, I. (2025). *Komunikasi Massa dan Media Digital* (1st ed.). Simbiosis Rekatama Media.
- Hidayat, D., Marzaman, N. D., & Christin, M. (2024). Public reception on the use of AI influencers in beauty brand campaigns on Instagram. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, 16(1), 101–115.
- Hong, L., Hou, C., Chen, L., Huang, X., Huang, J., Liu, W., & Shen, X. (2023). Developing a competency framework for extracorporeal membrane oxygenation nurses: A qualitative study. *Nursing Open*, 10(4), 2449–2463.
- Hou, Y., & Yu, Z. (2023). A Bibliometric Analysis of Synchronous Computer-Mediated Communication in Language Learning Using VOSviewer and CitNetExplorer. *Education Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/educsci13020125>
- Jiang, K., & Phakdeephrot, N. (2024). The Impact of Digital Media on Sports Management. *Academic Journal of Science and Technology*, 10(3), 208–213. <https://doi.org/10.54097/x2xxah70>
- Johnston-Ataata, K., Flore, J., & Kokanović, R. (2020). Women’s experiences of diagnosis and treatment of early menopause and premature ovarian insufficiency: a qualitative study. *Seminars in Reproductive Medicine*, 38(04/05), 247–255.
- Kim, Y., & Lim, H. D. (2024). Mitigating organizational conspiracy beliefs through strategic internal communication and employee--organization relationships (EOR) in the workplace. *Journal of Public Relations Research*, 36(5), 361–387.
- Kim, Y., & Meganck, S. (2025). Fostering employee support for corporate social advocacy (CSA) through dialogic internal communication and transformational leadership. *Journal of Public Relations Research*, 37(1–2), 189–208.
- Kobayashi, M., Katayama, M., Hayashi, T., Hashiyama, T., Iyanagi, T., Une, S., & Honda, M. (2023). Effect of multimodal comprehensive communication skills training with video analysis by artificial intelligence for physicians on acute geriatric care: a mixed-methods study. *BMJ Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-065477>
- Koliouli, F., Pinel-Jacquemin, S., & Zaouche Gaudron, C. (2024). Barriers and facilitators in inclusive daycare facilities: mothers’ perspectives. *International Journal of Inclusive Education*, 28(5), 642–656.
- Krishna, A. (2022). Employee-organization identity fusion: Connecting leadership and symmetrical internal communication to identity-and engagement-related outcomes. *International Journal of Business Communication*, 23294884221130744.
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Impact of contingent rewards and punishments on employee performance: The interplay of employee engagement. *F1000Research*, 13, 102.
- Leitão, M., Correia, R. J., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees’ motivation and job satisfaction: an application to the Portuguese

- textile industry. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 590–610.
- Lin, S.-W., Liu, Y.-H., & Huang, E. Y. (2021). Exploring the relationship between employee engagement and its antecedents: the moderating role of smartphone use. *Information Technology & People*, 34(3), 1200–1228.
- Luehrmann, J., Stehle, H., Gehrau, V., & Röttger, U. (2025). Personal values and their impact on the opinion leadership of managers and employees in internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 37(1–2), 151–172.
- Mahanta, M., & Goswami, K. (2020). Exploring the role of ethics in the emotional intelligence-organizational commitment relationship. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(2), 275–303.
- Mamesah, M. M., Geonarso, R. A., Kurniawan, A., & Haniwijaya, S. (2020). Hubungan Komunikasi Efektif Dengan Mutu Pelayanan Kesehatan Di Rumah Sakit. *Journal of Hospital Administration and Management (JHAM)*, 1(2), 23–28.
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Mitson, R. (2021). Engaging startup employees via charismatic leadership communication: The importance of communicating “vision, passion, and care.” *International Journal of Business Communication*, 23294884211020490.
- Morian, H., Creutzfeldt, J., Hultin, M., & Härgestam, M. (2024). Mapping leadership, communication and collaboration in short-term distributed teams across various contexts: a scoping review. *BMJ Open*, 14(10), e081878.
- Nicolarakis, O. D., & Mitchell, T. (2023). Dynamic bilingualism to dynamic writing: Using translanguaging strategies and tools. *Languages*, 8(2), 141.
- Nisbet, M., O’Connor, R., Mason, A., & Hunter, E. (2022). A qualitative study utilizing Interpretative phenomenological analysis to explore disclosure in adolescents with turner syndrome. *British Journal of Health Psychology*, 27(3), 990–1010.
- Nuraliza, S. (2024). Hubungan Komunikasi Efektif dengan Interprofessional Collaboration di Ruang Instalasi Bedah Sentral Rsd Gunung Jati Cirebon. *Jurnal Inovasi Global*, 2(10), 1645–1660.
- Oh, Y. (2023). Communication and team cohesion moderate the relationship between transformational leadership and athletic performance. *Sage Open*, 13(3), 21582440231195196.
- Peters, M., & Fàbregues, S. (2023). Missed opportunities in mixed methods EdTech research? Visual joint display development as an analytical strategy for achieving integration in mixed methods studies. *Educational Technology Research and Development*, 72(5), 2477–2497. <https://doi.org/10.1007/s11423-023-10234-z>
- Prashar, A., & Maity, M. (2024). Building employee commitment through internal branding--a meta-analytic study. *European Journal of Marketing*, 58(5), 1241–1274.
- Pyo, J., Lee, W., Choi, E. Y., Jang, S. G., & Ock, M. (2023). Qualitative Research in Healthcare: Necessity and Characteristics. *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, 56(1), 12–20. <https://doi.org/10.3961/jpmph.22.451>
- Rendhika, R. (2024). Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam dinamika

- manajemen konflik di lembaga pendidikan. *UNISAN JURNAL*, 3(1), 642–657.
- Rita Men, L., Neill, M. S., April Yue, C., & Verghese, A. K. (2022). The role of channel selection and communication transparency in enhancing employee commitment to change. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 10776990221100518.
- Romadonah, S. (2024). *PERAN WORK-FAMILY CONFLICT DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Safari, P., & Pourhashemi, M. R. (2017). A Case Study of an Iranian EFL Student Teacher's Professional Preparation and Development from the Perspective of Social Constructivist Approach. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 10(2), 227–252. <https://doi.org/10.1007/s40647-016-0137-8>
- Santoso, N. R., Sulistyningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2023). Employee engagement and trust relationships during COVID-19 pandemic: the expanded role of internal communication. *Communication and Society*, 36(2), 187–204. <https://doi.org/10.15581/003.36.2.187-204>
- Sattar, R., Lawton, R., Janes, G., Elshehaly, M., Heyhoe, J., Hague, I., & Grindey, C. (2024). A systematic review of workplace triggers of emotions in the healthcare environment, the emotions experienced, and the impact on patient safety. *BMC Health Services Research*, 24(1), 603.
- Shah, R. (2024). Challenges of doing gender research as a male researcher in Pakistan: Reflections from online and in-person fieldwork. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241230020.
- Slåtten, T., Lien, G., & Mutonyi, B. R. (2022). Promoting organizational vision integration among hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07430-z>
- Soesilo, D., Rohendi, A., & Hidayat, D. (2024). EFEKTIVITAS PEMASARAN DIGITAL, CITRA MEREK, VARIABEL INTERVENING KEPERCAYAAN PASIEN PADA RSGMP NALA HUSADA SURABAYA. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 15(1), 37–48.
- Söyünmez, S., & Seki Öz, H. (2024). Childhood traumatic experiences and happiness of nursing students: a mixed methods study. *Child Maltreatment*, 29(2), 322–339.
- Spiker, D. A., & Hammer, J. H. (2021). A model of intention to provide mental health first aid in college students. *Journal of Mental Health*, 30(3), 276–283.
- Sukawan, A., Meilany, L., & Rahma, A. N. (2021). Literature Review: Peran CPPT dalam Meningkatkan Komunikasi Efektif Pada Pelaksanaan Kolaborasi Interprofesional di Rumah Sakit. *Indonesian of Health Information Management Journal (INOHIM)*, 9(1), 30–37.
- Tangcharoensathien, V., Panichkriangkrai, W., Witthayapipopsakul, W., & Patcharanarumol, W. (2023). COVID-19 Aftermath: Direction Towards Universal Health Coverage in Low-Income Countries Comment on “Health Coverage and Financial Protection in Uganda: A Political Economy Perspective.” *International Journal of Health Policy and Management*, 12(1), 10–13. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.7519>
- Tayal, R., Upadhyay, R. K., & Singh, R. (2022). Transformational leadership: an antecedent for

- organizational effectiveness in Indian banks. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(5), 718–739.
- Vogler, R. (2023). Rules of interpretation--qualitative research in tourism by incorporating legal science canons. *Current Issues in Tourism*, 26(8), 1214–1223.
- Walden, A. L., & West, A. E. (2019). American Indian researcher perspectives on qualitative inquiry about and within American Indian communities. *American Journal of Community Psychology*, 64(1–2), 83–95.
- Wang, C., Ilyas, B., Ni, G., & Rasheed, M. I. (2024). Leveraging employee engagement and creativity through ethical leadership: the role of employee ambidexterity in the hospitality industry. *Kybernetes*, 53(12), 5473–5493.
- Wang, P., Ganushchak, L., Welie, C., & van Steensel, R. (2024). The dynamic nature of emotions in language learning context: Theory, method, and analysis. *Educational Psychology Review*, 36(4), 105.
- Wang, Z., Zhu, Y., Wang, T., Su, T., Zhou, H., Zhang, S., Liu, M., Chen, L., Wu, M., Li, L., Li, X., Pang, X., Peng, J., Tang, X., & Liu, L. (2024). Innovative behavior and organizational innovation climate among the Chinese clinical first-line nurses during the Omicron pandemic: The mediating roles of selftranscendence. *PLoS ONE*, 19(6 June), 1–19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306109>
- Wibawa, D., Hidayat, D., Rahmasari, G., Kurniawati, D., & Hayati, S. (2022). Relational Dialectics Approach in Overcoming Contradiction and Self-Image Management of COVID-19 Survivors. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 38(3), 20–36. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2022-3803-02>
- Wilson, K. (2018). Collaborative leadership in public library service development. *Library Management*, 39(8/9), 518–529.
- Yang, J., Yu, T., Song, J., Cai, W., & Teng, R. (2025). A job demands-resources perspective on servant leadership and employee creativity. *The Service Industries Journal*, 45(3–4), 351–373.
- Yayu, N., Anisti, A., Hidayat, D., & Suhadi, M. (2019). Pendekatan intercultural communication pada public relations PT Santos dalam membangun komunikasi empati. *PROfesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.24198/prh.v4i1.18626>
- Yildirim, S., Yildiz, A., Türkeri Bozkurt, H., Bilgin, E., Yüksel, Y., & Koruç, Z. (2024). The associations of transformational leadership and team cohesion on the psychological health of young football players through basic psychological needs. *Science and Medicine in Football*, 8(3), 222–231.
- Zahrah, Y., Yu, J., & Liu, X. (2024). How Indonesia's Cities Are Grappling with Plastic Waste: An Integrated Approach towards Sustainable Plastic Waste Management. *Sustainability (Switzerland)*, 16(10), 2–32. <https://doi.org/10.3390/su16103921>