

---

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *REWARD*, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN BANK SWASTA DI JAKARTA

Sarah Septira Siahaan  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
sarahseptirasiahaan@gmail.com

Carunia Mulya Firdausy  
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Tarumanagara  
caruniaf@pps.untar.ac.id (*corresponding author*)

*Masuk: 15-11-2025, revisi: 01-12-2025, diterima untuk diterbitkan: 03-12-2025*

---

**Abstract:** This study analyzes the influence of organizational culture, rewards, and transformational leadership on turnover intention, with job satisfaction as a mediating variable, using PLS-SEM on 246 employees of private banks in Jakarta. The results show that all three factors significantly increase both job satisfaction and turnover intention, while job satisfaction does not significantly affect turnover intention and fails to mediate any of the relationships. The novelty of this research lies in examining these three key organizational factors within a single mediation model in the context of Indonesia's private banking sector, which remains underexplored. The unexpected positive effects on turnover intention reveal contextual dynamics not fully aligned with Social Exchange Theory (SET). This study contributes by highlighting that improvements in culture, rewards, or leadership alone are insufficient to reduce turnover intention without addressing deeper issues such as job pressure, unmet expectations, and perceived inequity. These insights guide organizations in designing more targeted retention strategies.

**Keywords:** Organizational Culture, Reward, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Turnover Intention

**Abstrak:** Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai mediator menggunakan PLS-SEM pada 246 karyawan bank swasta di Jakarta. Hasil menunjukkan ketiga faktor tersebut meningkatkan kepuasan kerja sekaligus *turnover intention*, sementara kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dan tidak memediasi hubungan tersebut. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian tiga faktor organisasi utama dalam satu model mediasi pada konteks perbankan swasta Indonesia yang masih jarang dikaji. Temuan bahwa ketiga faktor justru meningkatkan *turnover intention* menunjukkan dinamika kontekstual yang tidak sepenuhnya sejalan dengan *Social Exchange Theory* (SET). Kontribusi penelitian ini menegaskan bahwa perbaikan budaya, *reward*, atau kepemimpinan tidak cukup menurunkan niat keluar tanpa menangani masalah mendasar seperti tekanan kerja, ekspektasi yang tidak terpenuhi, dan persepsi ketidakadilan. Temuan ini membantu organisasi menyusun strategi retensi yang lebih tepat.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, *Reward*, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Industri perbankan merupakan sektor vital yang berperan penting dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Namun, sektor ini masih menghadapi masalah serius,

yaitu tingginya kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan (Kirana et al., 2023). Berdasarkan laporan Asosiasi Bankir Indonesia (2020), tingkat *turnover* di sektor ini mencapai sekitar 12% per tahun, lebih tinggi dibandingkan beberapa industri lain. Kondisi ini menjadi perhatian manajemen perbankan karena berkaitan dengan upaya mempertahankan tenaga kerja kompeten dan menimbulkan biaya tinggi untuk rekrutmen, pelatihan, serta hilangnya pengetahuan organisasi (Dess & Shaw, 2021). Tingginya *turnover intention* menjadi persoalan signifikan karena menimbulkan dampak negatif seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta terganggunya layanan kepada nasabah (Anwar et al., 2023). Kondisi ini dipengaruhi oleh faktor seperti beban kerja tinggi, ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi, dan gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Fenomena tersebut pada bank swasta menjadi alasan utama pentingnya penelitian ini.

Berbagai penelitian telah menelaah faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Cronley & Kim (2017) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berperan penting, di mana lemahnya budaya organisasi menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat keluar. Kim et al. (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan supervisi berhubungan positif dengan hubungan organisasi-karyawan yang baik dan dapat menurunkan *turnover*. Manoppo (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menurunkan stres kerja dan niat keluar, meski hubungan antara stres dan OCB tidak signifikan. OCB juga tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar kerja. Penelitian Jinuk Oh & Nita Chhinzer (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan negatif dengan niat keluar, sementara niat keluar berkorelasi positif dengan perilaku keluar aktual. Liu & Wong (2023) menemukan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh negatif terhadap niat pindah kerja. Rasa panggilan dalam pekerjaan dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan otentik dan niat pindah kerja.

Meskipun banyak penelitian membahas faktor-faktor *turnover intention*, masih terdapat *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut. Sebagian besar penelitian belum meneliti hubungan budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Pendekatan mediasi juga jarang digunakan, khususnya pada bank swasta yang memiliki dinamika dan tekanan kompetitif berbeda dibanding sektor publik. Penelitian di Indonesia yang membahas budaya organisasi perbankan masih terbatas. Padahal, sistem *reward* dan gaya kepemimpinan telah banyak berubah dalam beberapa tahun terakhir, namun belum dikaji kaitannya dengan *turnover intention*. Karena itu, penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* pada karyawan bank swasta dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Kajian ini diharapkan memberi pemahaman lebih mendalam tentang faktor penyebab *turnover intention* serta membantu pengembangan strategi untuk menekannya di industri perbankan.

## Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di Jakarta. Penelitian ini juga ingin mengetahui sejauh mana budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja dan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, penelitian ini berupaya mengidentifikasi apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara ketiga faktor tersebut dengan *turnover intention*.

## TINJAUAN PUSTAKA

**Teori Dasar.** *Social Exchange Theory* (SET), diperkenalkan oleh Homans (1958) dan dikembangkan Blau (1964), menekankan timbal balik yang saling menguntungkan dalam hubungan kerja. Perlakuan adil dari organisasi mendorong loyalitas, kepuasan, dan komitmen, sedangkan ketidakadilan meningkatkan *turnover intention* (Crapanzano & Mitchell, 2005).

**Budaya Organisasi.** Budaya organisasi adalah kebiasaan, nilai, dan cara kerja yang terbentuk melalui interaksi sosial (Schein, 2004) dan yang adil serta mendukung meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan retensi karyawan melalui pertukaran sosial positif (Susanty et al., 2023).

**Reward.** Reward adalah motivasi berupa insentif, tunjangan, atau bonus yang, menurut *Social Exchange Theory*, membangun timbal balik. Reward yang adil meningkatkan rasa dihargai, komitmen, loyalitas, dan kinerja karyawan (Aboramadan et al., 2020).

**Kepemimpinan Transformasional.** Kepemimpinan transformasional mendorong motivasi dan moral tinggi melalui dukungan, visi inspiratif, dan perhatian personal (Al-Musadieq et al., 2018). Berdasarkan *Social Exchange Theory*, hal ini meningkatkan kepercayaan, komitmen, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan (Hanaysha, 2022; Imran et al., 2021).

**Kepuasan Kerja.** Berdasarkan *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja muncul dari timbal balik antara karyawan dan organisasi. Dukungan, penghargaan adil, kepemimpinan inspiratif, dan peluang karier meningkatkan kepuasan, kepercayaan, dan rasa dihargai (Kim & Ko, 2021; Rasool et al., 2021), serta berperan sebagai mediator antara praktik SDM positif dan niat bertahan karyawan (Khan et al., 2019).

**Turnover Intention.** Berdasarkan *Social Exchange Theory*, turnover intention muncul akibat ketidakseimbangan timbal balik, seperti kontribusi karyawan yang tidak dihargai atau dukungan organisasi rendah (Talib et al., 2023; Yahaya & Ismail, 2020). Sebaliknya, hubungan sosial positif dan dukungan atasan meningkatkan loyalitas dan menurunkan niat keluar (Iqbal et al., 2021).

## KAITAN ANTAR VARIABEL, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

**Kaitan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.** Reward yang adil meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover intention, terutama melalui kepuasan kerja dan engagement; sistem reward transparan dan berbasis kinerja memperkuat retensi karyawan (Ahmad et al., 2023; Al-Qathmi & Zedan, 2021; Kamselem et al., 2022).

**Kaitan antara Reward dan Kepuasan Kerja.** Sistem penghargaan yang adil, seperti gaji berbasis kinerja dan senioritas, meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan ketidaksetaraan gaji menurunkannya, sehingga sistem reward penting untuk mempertahankan motivasi dan kepuasan karyawan (Petrescu & Simmons, 2008).

**Kaitan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja.** Kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja dengan mendorong motivasi, partisipasi, dan keterlibatan karyawan. Gaya ini efektif memperkuat perilaku kelompok, pencapaian tujuan, dan kepuasan kerja intrinsik maupun ekstrinsik, serta menekan biaya internal (Yang & Islam, 2012).

**Kaitan antara Kepuasan Kerja dan Turnover Intention.** Kepuasan kerja signifikan menurunkan turnover intention; karyawan yang puas cenderung bertahan, sedangkan ketidakpuasan mendorong niat keluar. Faktor seperti stres kerja, kepemimpinan buruk, dan ketidakjelasan peran menurunkan kepuasan dan meningkatkan niat keluar (Mosadeghrad, 2012; Zimmerman & Darnold, 2009).

**Kaitan antara Budaya Organisasi dan Turnover Intention.** Budaya organisasi yang positif, adil, dan partisipatif meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan turnover intention.

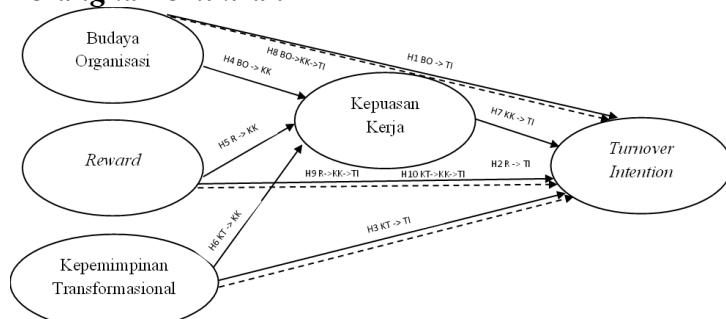
Kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi memperkuat efek ini, sehingga pengaruh budaya terhadap *turnover intention* perlu dipertimbangkan bersama kepemimpinan dan sistem *reward* (Salvador et al., 2022; Bagga et al., 2022).

**Kaitan antara Reward dan Turnover Intention.** *Reward* berperan penting dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. *Reward* yang adil meningkatkan loyalitas dan komitmen, sedangkan ketidakadilan mendorong *turnover intention*. Efek *reward* juga dimediasi oleh kepuasan kerja dan engagement, sehingga sistem *reward* transparan dan berbasis kinerja meningkatkan retensi karyawan (Ahmad et al., 2023; Al-Qathmi & Zedan, 2021; Kamselem et al., 2022).

### **Kaitan antara Kepemimpinan Transformasional dan Turnover Intention.**

Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan melewati kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, menurunkan *turnover intention* dengan meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan keterikatan. Penelitian menunjukkan gaya ini signifikan menurunkan niat keluar dan meningkatkan kepuasan, komitmen, serta *engagement* karyawan (Purnomo et al., 2025; Yulianto, 2022; Nabillah & Wahyuningsih, 2024).

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Peneliti (2025)

- H1: Terdapat pengaruh negatif budaya organisasi terhadap *turnover intention*.
- H2: Terdapat pengaruh negatif *reward* terhadap *turnover intention*.
- H3: Terdapat pengaruh negatif kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*.
- H4: Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
- H5: Terdapat pengaruh positif *reward* terhadap kepuasan kerja.
- H6: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
- H7: Terdapat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
- H8: Budaya organisasi mempengaruhi *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja.
- H9: *Reward* memengaruhi *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja.
- H10: Kepemimpinan transformasional memengaruhi *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner Google Form dari 246 karyawan dua bank swasta di Jakarta (PT. ABC dan PT. XYZ) menggunakan teknik *convenience sampling* dan setiap indikator diukur dengan skala Likert. Analisis dilakukan menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan langsung, tidak langsung, serta efek mediasi antar variabel laten dalam model penelitian yang mencakup lima konstruk utama, yaitu:

1. Budaya Organisasi (OC) dengan 24 indikator (OC1–OC24),
2. Reward (R) dengan 4 indikator (R1–R4),
3. Kepemimpinan Transformasional (TL) dengan 15 indikator (TL1–TL15),
4. Kepuasan Kerja (JS) dengan 3 indikator (JS1–JS3), dan
5. Turnover Intention (TI) dengan 3 indikator (TI1–TI3).

Adapun indikator yang dipergunakan dalam mengukur kelima variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Item	Sumber
Budaya Organisasi	Teamwork & conflict	Orang-orang yang saya ajak bekerja saling terbuka dan jujur satu sama lain (OC1)	Glaser et.al. (1987).
		Orang-orang yang saya ajak bekerja menerima kritik tanpa menjadi defensif. (OC2)	
		Orang-orang yang saya ajak bekerja berfungsi sebagai tim. (OC3)	
		Orang-orang yang saya ajak bekerja adalah pendengar yang baik. (OC4)	
	Climate and morale	Organisasi ini memotivasi saya untuk memberikan usaha terbaik saya. (OC5)	
		Organisasi ini menghargai pekerjanya. (OC6)	
		Organisasi ini memperlakukan orang secara konsisten dan adil. (OC7)	
		Ada suasana saling percaya di organisasi ini. (OC8)	
	Information flow	Saya mendapatkan informasi yang cukup untuk memahami gambaran besar di sini. (OC9)	
		Ketika perubahan dilakukan, alasan mengapa perubahan tersebut dilakukan dijelaskan dengan jelas. (OC10)	
		Saya tahu apa yang terjadi di bagian pekerjaan lain selain bagian saya. (OC11)	
		Saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik. (OC12)	
	Involvement	Saya memiliki suara dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan saya. (OC13)	
		Saya diminta untuk memberikan saran tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan saya dengan lebih baik. (OC14)	
		Organisasi ini menghargai ide-ide pekerja di setiap level. (OC15)	
		Pendapat saya dihargai di organisasi ini. (OC16)	
	Supervision	Atasan saya menerima kritik dengan baik. (OC17)	
		Atasan saya adalah pendengar yang baik. (OC18)	
		Atasan saya mendelegasikan tanggung jawab. (OC19)	
		Atasan saya memberi tahu saya bagaimana kinerja saya. (OC20)	
	Meetings	Keputusan yang dibuat dalam pertemuan diterapkan dalam tindakan. (OC21)	
		Setiap orang berpartisipasi dalam diskusi di pertemuan. (OC22)	
		Diskusi kita dalam pertemuan tetap fokus pada topik. (OC23)	
		Waktu yang dihabiskan dalam pertemuan adalah waktu yang dimanfaatkan dengan baik. (OC24)	
Reward	-	Imbalan dan pengakuan yang saya terima dari pekerjaan ini adalah adil. (R1)	Langford, P.H. (2009)
		Organisasi ini memenuhi kewajibannya terhadap saya. (R2)	
		Saya puas dengan tunjangan yang saya terima (pensiun, cuti, dll). (R3)	
		Saya puas dengan penghasilan yang saya terima. (R4)	
Kepemimpinan Transformasional	Idealized Influence	Manajer saya melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok. (TL1)	Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1995)
		Manajer saya bertindak dengan cara yang membangun rasa hormat saya. (TL2)	
		Manajer saya menunjukkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri. (TL3)	
		Manajer saya menjelaskan pentingnya memiliki keputusan yang tegas. (TL4)	
		Manajer saya menekankan pentingnya rasa misi bersama. (TL5)	

	<i>Inspirational Motivation</i>	Manajer saya berbicara secara optimis tentang masa depan. (TL6)	
		Manajer saya berbicara dengan antusias tentang apa yang perlu dilakukan. (TL7)	
		Manajer saya mengungkapkan visi yang menarik tentang masa depan. (TL8)	
		Manajer saya menunjukkan kepercayaan bahwa tujuan akan tercapai. (TL9)	
	<i>Intellectual Stimulation</i>	Manajer saya meninjau kembali asumsi-asumsi penting untuk mempertanyakan apakah itu sudah benar. (TL10)	
		Manajer saya mencari perspektif yang berbeda saat menyelesaikan masalah. (TL11)	
		Manajer saya membuat saya melihat masalah dari berbagai sudut pandang. (TL12)	
	<i>Individualized Consideration</i>	Manajer saya menyarankan cara baru untuk melihat bagaimana menyelesaikan tugas. (TL13)	
		Manajer saya meluangkan waktu untuk mengajarkan dan membimbing. (TL14)	
		Manajer saya membantu saya mengembangkan kekuatan saya. (TL15)	
Kepuasan Kerja	<i>Job Satisfaction</i>	Secara keseluruhan, saya puas dengan pekerjaan saya. (JS1)	Jawahar, I.M. and Hemmasi, P. (2006)
		Secara umum, saya suka pekerjaan saya. (JS2)	
		Saya kecewa pernah menerima pekerjaan ini ( <i>reverse scored</i> ). (JS3)	
<i>Turnover Intention</i>	-	Saya berniat untuk mencari pekerjaan di luar bank saat ini dalam setahun ke depan. (TI1)	Cole, M.S. and Bruch, H. (2006)
		Saya tidak berniat untuk tetap bekerja di bank ini tanpa batas waktu. (TI2)	
		Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya. (TI3)	

Sumber: Peneliti (2025)

Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS. Tahapan analisis diawali dengan uji deskriptif, validitas, dan reliabilitas awal menggunakan SPSS. Uji model pengukuran meliputi validitas konvergen (*loading factor*  $\geq 0,7$ ; *AVE*  $\geq 0,5$ ) dan reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*  $\geq 0,7$ ). Model struktural dievaluasi melalui nilai  $R^2$ ,  $f^2$ , dan  $Q^2$  untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan *bootstrapping*, menggunakan kriteria  $t$ -statistic  $\geq 1,96$  dan  $p$ -value  $\leq 0,05$ . Peran mediasi kepuasan kerja dianalisis berdasarkan signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung untuk menentukan jenis mediasi yang terjadi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

**Karakteristik Responden Berdasarkan Bank Tempat Bekerja.** Dari 246 responden, 121 orang (49,2%) bekerja di Bank ABC dan 125 orang (50,8%) di Bank XYZ, menunjukkan proporsi seimbang yang merepresentasikan persepsi karyawan kedua bank terkait budaya organisasi, *reward*, kepemimpinan transformasional, kepuasan, dan *turnover intention*.

**Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin.** Dari 246 responden, 115 laki-laki (46,7%) dan 131 perempuan (53,3%), menunjukkan mayoritas perempuan, sejalan dengan tren meningkatnya partisipasi perempuan di sektor perbankan.

**Karakteristik responden berdasarkan Usia Responden.** Kelompok usia 26–35 tahun mendominasi dengan 123 orang (50%), diikuti 17–25 tahun 70 orang (28,5%), 36–45 tahun 44 orang (17,9%), dan >45 tahun 9 orang (3,7%), menunjukkan mayoritas karyawan berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja memadai.

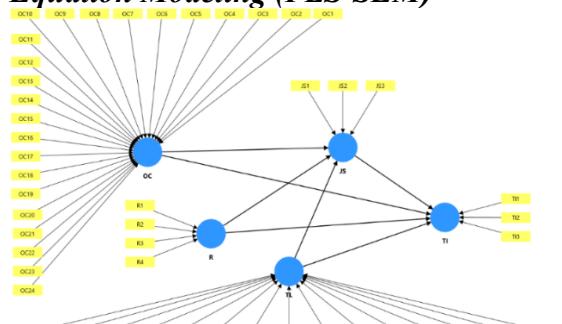
**Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja Responden.** Sebagian besar responden memiliki masa kerja 1–5 tahun (116 orang, 47,2%), diikuti 6–10 tahun (88 orang,

35,8%), kurang dari 1 tahun (24 orang, 9,8%), dan lebih dari 10 tahun (18 orang, 7,3%). Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan berada pada fase pengembangan karier dengan kepuasan kerja yang dinamis.

### Hasil Uji Outer Model

**Gambar 2**

**Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**



Sumber: Output SmartPLS (2025)

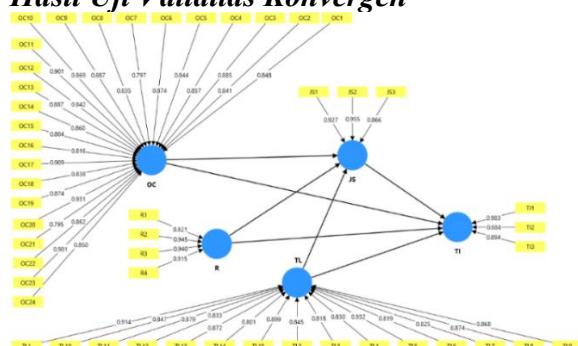
Pada Gambar 2 ditunjukkan keterkaitan antara variabel independen, yaitu Budaya Organisasi, Reward, dan Kepemimpinan Transformasional, terhadap variabel dependen berupa *Turnover Intention*, dengan Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi.

### Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen menilai sejauh mana indikator merepresentasikan konstruk laten, dilihat dari *outer loading*. Menurut Hair et al. (2010), indikator valid jika *outer loading*  $> 0,70$ , menunjukkan korelasi kuat dengan konstruk. Diagram uji validitas konvergen ditunjukkan pada Gambar 3.

**Gambar 3**

**Hasil Uji Validitas Konvergen**



Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan Gambar 3, menampilkan hasil uji validitas konvergen untuk seluruh konstruk dalam model penelitian.

Sedangkan nilai *outer loading* masing-masing indikator disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 2**

**Hasil Uji Validitas Konvergen**

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Indikator	JS1	JS2	JS3	OC1	OC10	OC11	OC12	OC13	OC14	OC15	OC16	OC17	OC18	OC19	OC2	OC20
Outer Loading	0,927	0,955	0,866	0,848	0,869	0,901	0,842	0,887	0,86	0,804	0,816	0,909	0,838	0,874	0,841	0,931

No.	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Indikator	OC21	OC22	OC23	OC24	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	R1	R2	R3	R4	TI1
Outer Loading	0,795	0,862	0,901	0,85	0,885	0,857	0,844	0,874	0,797	0,835	0,887	0,921	0,945	0,94	0,915	0,983

No.	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
Indikator	TI2	TI3	TL1	TL10	TL11	TL12	TL13	TL14	TL15	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6	TL7	TL8	TL9
Outer Loading	0,884	0,894	0,914	0,847	0,879	0,833	0,872	0,801	0,899	0,845	0,818	0,83	0,932	0,819	0,825	0,874	0,868

Sumber: Output SmartPLS

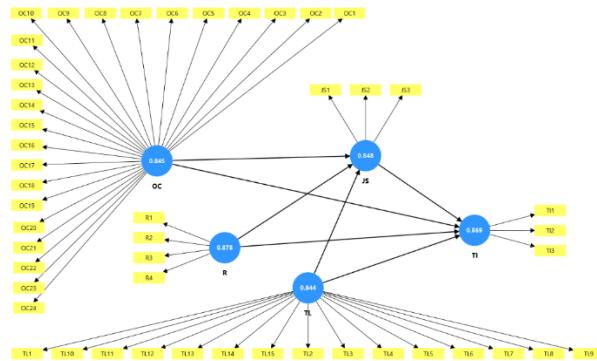
Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70, yang menandakan bahwa masing-masing indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur secara baik dan konsisten. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya, yaitu pengujian validitas diskriminan serta reliabilitas konstruk.

### Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan menilai kemampuan indikator membedakan suatu konstruk dari konstruk lain, dilihat dari AVE. Menurut Hair et al. (2010),  $AVE > 0,50$  menunjukkan validitas diskriminan baik. Hasil pengujian ditunjukkan pada Gambar 4.

**Gambar 4**

### Hasil Uji Validitas Diskriminan



Sumber: Output SmartPLS

Gambar 4 menampilkan hasil uji validitas diskriminan dari model penelitian, sedangkan hasil perhitungan nilai AVE masing-masing konstruk ditampilkan pada Tabel 3 berikut:

**Tabel 3**  
**Hasil Uji AVE**

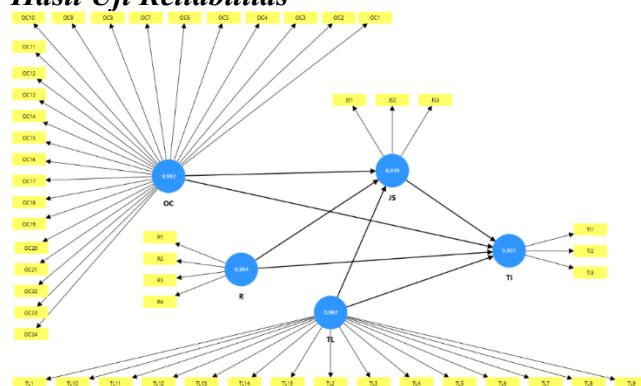
Variabel	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,848
Budaya Organisasi	0,845
<i>Reward</i>	0,878
<i>Turnover Intention</i>	0,869
Kepemimpinan Transformasional	0,844

Sumber: Output SmartPLS

Tabel 3 menunjukkan semua variabel memiliki  $AVE > 0,50$ , sehingga konstruk memenuhi validitas diskriminan dan mampu merepresentasikan indikatornya serta berbeda jelas dari konstruk lain.

### Uji Reliabilitas

Menurut Hair et al., (2010), suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut memiliki korelasi internal yang kuat dan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Adapun hasil dari uji *Cronbach's Alpha* pada penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 5 sebagai berikut:

**Gambar 5****Hasil Uji Reliabilitas**

Sumber: Output SmartPLS

Gambar 5 memperlihatkan hasil pengujian reliabilitas pada model penelitian, sementara nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap konstruk disajikan pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 4****Hasil Uji Cronbach's Alpha**

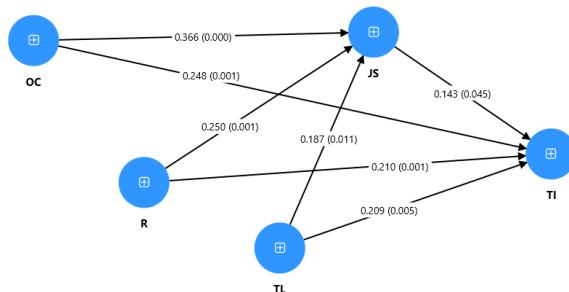
Variabel	Cronbach's alpha
Kepuasan Kerja	0,910
Budaya Organisasi	0,992
<i>Reward</i>	0,954
<i>Turnover Intention</i>	0,925
Kepemimpinan Transformasional	0,987

Sumber: Output SmartPLS

Hasil yang ditampilkan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70, sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi standar reliabilitas. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada setiap variabel memiliki konsistensi internal yang kuat dan dinilai layak untuk digunakan dalam tahap analisis selanjutnya pada model PLS-SEM.

**Analisis Jalur (Path Analysis)**

Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan tingkat signifikansinya berdasarkan nilai *t-statistic* serta *p-value* yang diperoleh melalui metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS. Hasil pengujian *inner model* disajikan pada Gambar 6 di bawah ini:

**Gambar 6**  
**Hasil Uji Inner Model**

Sumber: Peneliti (2025)

Gambar 6 menunjukkan hasil *direct effect* dari model PLS-SEM dalam penelitian ini, yang digambarkan melalui nilai *path coefficient* dan *p-values* pada setiap hubungan antar variabel laten.

Sementara itu, Tabel 5 berikut menyajikan secara rinci hasil analisis hubungan langsung maupun tidak langsung pada *inner model* PLS-SEM.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Direct Effect**

Hipotesis	Hubungan	Path Coefficient	T-statistics	P values
H1	Budaya Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,262	3,358	0,001
H2	<i>Reward</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,221	3,219	0,001
H3	Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,190	2,865	0,004
H4	Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	0,262	5,924	0,000
H5	<i>Reward</i> terhadap Kepuasan Kerja	0,221	3,206	0,001
H6	Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	0,142	2,159	0,031
H7	Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	0,121	1,783	0,075

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan Tabel 5 menampilkan hasil uji *direct effect* menunjukkan hubungan antar variabel secara *statistic*, apabila nilai *path coefficient* positif ( $>0$ ) maka hubungan antar variabel tersebut positif. Selanjutnya, *T-statistic*  $\geq 1,96$  atau *p values*  $\leq 5\%$  maka korelasi antar variabel adalah signifikan. Nilai *path coefficient* 0,262 ( $t=3,358$ ;  $p=0,001$ ) menunjukkan hipotesis pertama (H1) ditolak karena budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, budaya organisasi yang dirasakan karyawan tidak menurunkan, tetapi justru meningkatkan keinginan mereka untuk keluar.

**H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention***

Nilai *path coefficient* 0,221 ( $t=3,219$ ;  $p=0,001$ ) menunjukkan hipotesis kedua (H2) juga ditolak karena *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat diartikan bahwa meskipun *reward* diberikan, karyawan tetap menunjukkan keinginan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi.

**H2: Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention***

*Path coefficient* 0,190 ( $t=2,865$ ;  $p=0,004$ ) menunjukkan hipotesis ketiga (H3) ditolak karena kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, semakin kuat penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

**H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention***

Nilai *path coefficient* sebesar 0,262 dengan *t-statistics* 5,924 dan *p-value* 0,000 menunjukkan hipotesis keempat (H4) diterima karena budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Meski demikian, kepuasan kerja ini tidak serta-merta mengurangi *turnover intention*, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil hipotesis lain.

**H4: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**

Nilai *path coefficient* sebesar 0,221 dengan *t-statistics* 3,206 dan *p-value* 0,001 menunjukkan hipotesis kelima (H5) diterima karena *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik *reward* yang diterima karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka.

**H5: Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**

Nilai *path coefficient* sebesar 0,142 dengan *t-statistics* 2,159 dan *p-value* 0,031 menunjukkan hipotesis keenam (H6) juga diterima karena kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang baik, maka kepuasan kerja pun semakin meningkat.

**H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja**

Dengan nilai *path coefficient* 0,121, *t-statistics* 1,783 ( $<1,96$ ), dan *p-value* 0,075 ( $>0,05$ ), dapat disimpulkan hipotesis ketujuh (H7) ditolak karena kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dan arah hubungan justru positif. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa puas, mereka tetap mempertimbangkan untuk keluar.

**H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention***

Hasil pengujian *indirect effect* yang ditunjukkan pada Tabel 6 bertujuan untuk melihat apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara variabel-variabel independen (budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional) terhadap *turnover intention*.

**Tabel 6**

**Hasil Uji Specific Indirect Effect**

Hipotesis	Hubungan	Path Coefficient	T-Statistics	P values
H8	Budaya Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i> dimediasi Kepuasan Kerja	0,051	1,612	0,107
H9	<i>Reward</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> dimediasi Kepuasan Kerja	0,027	1,565	0,118
H10	Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Turnover Intention</i> dimediasi Kepuasan Kerja	0,017	1,320	0,187

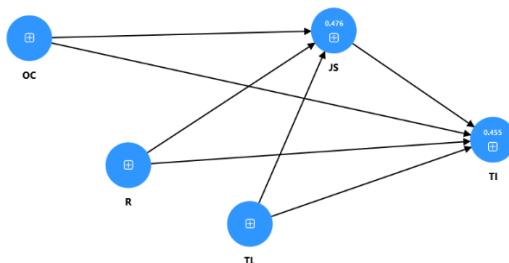
Sumber: Output SmartPLS

Hasil *Specific Indirect Effect* menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja memiliki *path coefficient* yang sama-sama  $> 0$ , dengan *t-statistics*  $\leq 1,96$  dan *p-value*  $\geq 0,05$ . Temuan ini menunjukkan hipotesis kedelapan, kesembilan, dan kesepuluh (H8, H9, H10) semuanya ditolak karena kepuasan kerja tidak secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi, *reward*, maupun kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention*. Meskipun ketiga variabel tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan tersebut tidak dapat menahan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara langsung oleh persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, *reward*, dan gaya kepemimpinan, serta dipengaruhi oleh faktor kontekstual lain seperti beban kerja dan ekspektasi yang tidak terpenuhi.

**H8: Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* dimediasi kepuasan kerja**

**H9: *Reward* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja**

**H10: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja**

**Nilai R-Squared (R<sup>2</sup>)****Gambar 7****Hasil Uji R-Squared**

Sumber: Peneliti (2025)

Tabel 7 menunjukkan *Adjusted R<sup>2</sup>* kepuasan kerja 0,476, artinya 47,6% variasinya dijelaskan oleh *Budaya Organisasi, Reward, dan Kepemimpinan Transformasional*. *Adjusted R<sup>2</sup> turnover intention* 0,455, dijelaskan oleh keempat variabel, termasuk kategori moderat dan menunjukkan model cukup baik (Hair et al., 2019).

**Effect Size (f<sup>2</sup>)**

Nilai f<sup>2</sup> mengukur kekuatan efek (*effect size*) antar konstruk dalam model struktural. Adapun hasil dari uji *Effect Size* pada penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 8 sebagai berikut:

**Tabel 8****Hasil Uji Effect Size**

Hubungan	Nilai Effect Sized	P values
Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention	0,020	0,190
Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	0,130	0,081
Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention	0,051	0,146
Reward terhadap Kepuasan Kerja	0,070	0,105
Reward terhadap Turnover Intention	0,044	0,118
Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	0,036	0,293
Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention	0,042	0,220

Sumber: Output SmartPLS

Berdasarkan Tabel 8, nilai *effect size* (f<sup>2</sup>) seluruh hubungan antarvariabel berada pada rentang 0,020 hingga 0,130, yang termasuk kategori kecil menurut Cohen (1988), di mana 0,02 dianggap kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tergolong lemah hingga moderat, dengan pengaruh terbesar terdapat pada hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (f<sup>2</sup> = 0,130).

Uji *Predictive Relevance* (Q<sup>2</sup>) digunakan untuk menilai kemampuan model struktural dalam memprediksi indikator pada variabel endogen (Hair et al., 2019). Nilai Q<sup>2</sup> diperoleh melalui prosedur *blindfolding* dan hasil interpretasinya disajikan pada Tabel 9.

**Tabel 9****Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Indikator	JS1	JS2	JS3	TI1	TI2	TI3
Q <sup>2</sup> predict	0,384	0,353	0,337	0,366	0,309	0,316

Sumber: Output SmartPLS

Tabel 9 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai Q<sup>2</sup> predict positif antara 0,309 hingga 0,384, menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik. Nilai tertinggi terdapat pada indikator JS1 (0,384), yang mengindikasikan bahwa model paling efektif dalam memprediksi variasi pada indikator tersebut.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji R-Squared**

Variabel	Nilai Adjusted R <sup>2</sup>
Kepuasan Kerja	0,476
Turnover Intention	0,455

Sumber: Output SmartPLS

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian menunjukkan *path coefficient* 0,262 ( $t=3,358$ ;  $p=0,001$ ), menandakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin kuat persepsi budaya organisasi, semakin tinggi niat keluar karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada kemungkinan tidak sesuai dengan nilai, preferensi, atau ekspektasi karyawan sehingga memicu keinginan untuk mencari lingkungan kerja lain yang lebih cocok. Tidak sejalan dengan temuan Salvador et al., yang mengatakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung menumbuhkan komitmen dan mengurangi keinginan pindah (Salvador et al., 2022).

### Pengaruh Reward Terhadap *Turnover Intention*.

Hasil pengujian menunjukkan *path coefficient* 0,221 ( $t=3,219$ ;  $p=0,001$ ), menandakan *reward* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Kondisi ini mencerminkan adanya persepsi bahwa *reward* yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja atau tidak adil jika dibandingkan dengan rekan kerja lain, sehingga mendorong karyawan mencari peluang yang dianggap lebih menguntungkan di luar organisasi. Hal ini tidak sejalan dengan temuan Petrescu dan Simmons, yang mengatakan sistem penghargaan yang adil meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan komitmen, yang akan menekan niat pindah (Petrescu & Simmons, 2008; Nazir et al., 2016).

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian menunjukkan *path coefficient* 0,190 ( $t=2,865$ ;  $p=0,004$ ), menandakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mungkin tidak diterima secara positif oleh karyawan, misalnya karena tuntutan perubahan yang tinggi, ekspektasi yang tidak realistik, atau arahan yang tidak sesuai dengan kondisi kerja sehari-hari. Tidak sejalan dengan temuan Purnomo et al. yang mengatakan semakin kuat kepemimpinan transformasional, semakin rendah niat keluar karyawan, karena gaya ini meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan keterikatan emosional (Purnomo et al., 2025).

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan *path coefficient* 0,262 ( $t=5,924$ ;  $p=0,000$ ), menandakan budaya organisasi berpengaruh positif kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa budaya yang supportif, kolaboratif, dan adil dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Budaya yang adil, mendukung, dan terbuka meningkatkan kepuasan, sedangkan budaya otoriter menurunkannya (Cameron, 1992; Quinn, 1988; Bellou, 2010; Cronley & Kim, 2017).

### Pengaruh Reward Terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan *path coefficient* 0,221 ( $t=3,206$ ;  $p=0,001$ ), menandakan *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. *Reward* tetap menjadi faktor motivasional yang mampu meningkatkan perasaan dihargai, meskipun peningkatan kepuasan tersebut tidak cukup kuat untuk mengurangi niat keluar. Sistem penghargaan yang adil meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas karyawan (Petrescu & Simmons, 2008; Bustamam et al., 2014).

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan *path coefficient* 0,142 ( $t=2,159$ ;  $p=0,031$ ), menandakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi, arahan yang jelas, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sejalan dengan temuan

Gyensare et al., gaya ini meningkatkan semangat, rasa memiliki, dan komitmen afektif karyawan yang juga dapat membentuk kepuasan kerja (Gyensare et al., 2016).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* (*path coefficient* 0,121;  $t=1,783$ ;  $p=0,075$ ), artinya adanya faktor lain yang lebih dominan, seperti tekanan kerja, ketidaksesuaian budaya, serta peluang karier yang lebih baik di luar organisasi. Didukung dengan temuan Ramalho Luz et al. dan Qiu Wang et al. yang mengatakan bahwa peningkatan kepuasan tidak langsung menurunkan niat keluar, kemungkinan dipengaruhi faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau *reward* (Ramalho Luz et al., 2018; Qiu Wang et al., 2022).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Turnover Intention* dimediasi Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja (*path coefficient* 0,051;  $t=1,612$ ;  $p=0,107$ ). Kepuasan kerja belum cukup memediasi hubungan ini, kemungkinan dipengaruhi faktor lain seperti *reward*, kepemimpinan, atau peluang karier (Courtney Cronley & Kim, 2017; Qiu Wang et al., 2022).

### **Pengaruh *Reward* terhadap *Turnover Intention* dimediasi Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja (*path coefficient* 0,051;  $t=1,612$ ;  $p=0,107$ ), kemungkinan dipengaruhi faktor lain seperti *reward*, kepemimpinan, atau peluang karier (Courtney Cronley & Kim, 2017; Qiu Wang et al., 2022).

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention* dimediasi Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja (*path coefficient* 0,017;  $t=1,320$ ;  $p=0,187$ ). Kepuasan kerja belum cukup memediasi hubungan ini, kemungkinan dipengaruhi faktor lain seperti tekanan kerja, peluang karier, atau ketidaksesuaian nilai (Jinuk Oh & Nita Chhinzer, 2021; Ziyu Liu & Hung Wong, 2023).

## **KESIMPULAN**

Budaya organisasi, *reward*, dan kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dalam menurunkan *turnover intention* serta tidak memediasi hubungan antarvariabel tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan ketiga faktor tersebut belum cukup untuk menahan karyawan tetap bertahan karena adanya faktor kontekstual lain yang lebih dominan. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan bukti empiris bahwa strategi retensi di sektor perbankan perlu dirancang secara lebih komprehensif, tidak hanya berfokus pada budaya, *reward*, atau kepemimpinan, tetapi juga pada faktor mendasar seperti tekanan kerja, ekspektasi karier, dan persepsi keadilan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aboramadan, M. ... Kundi, Y. M. (2020). Human resource management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0156>
- Al-Musadieq, M. ... Fernandes. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469.

- Anwar, S. ... Utami, A. W. (2023). Factors affecting employee turnover intention: Evidence from Indonesian banking sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 52–68. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i1.20454>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *New York: Wiley*.
- Cronley, C., & Kim, Y. k. (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Hair, J. F. ... Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). *Pearson Prentice Hall*.
- Hanaysha, J. (2022). Examining the effects of transformational leadership on employee engagement: The role of job satisfaction as a mediator. *International Journal of Business Excellence*, 26(2), 253–271. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2022.10047538>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Imran, M. K. ... Rahman, U. U. (2021). Transformational leadership and employee retention: The mediating role of organizational commitment and job embeddedness. *Journal of Management Development*, 40(5), 345–360. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2019-0455>
- Iqbal, S. ... Ma, J. (2021). Employees' turnover intentions: The role of leadership styles and organizational commitment. *Sustainability*, 13(2), 746. <https://doi.org/10.3390/su1302074>
- Khan, S. K. ... George, S. (2019). Transformational leadership and turnover intention: Mediating role of organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 14–25.
- Kim, H., & Ko, J. (2021). *The impact of perceived organizational support and social exchange relationships on job satisfaction and organizational commitment*. 13(4). <https://doi.org/10.3390/su13042183>
- Kirana, N. W. I. ... Lukitasari, I. C. (2023). Studi di Indonesia yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kompetensi SDM memainkan peran penting dalam mengurangi niat keluar karyawan bank. *Turnover Intention in Bank Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction*. *Jurnal Dimensi*.
- Rasool, S. F. ... Zhang, Y. (2021). Sustainable work performance: The roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1151. <https://doi.org/10.3390/ijerph18031151>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Susanty, A. ... Supriadi, L. (2023). The role of organizational culture and leadership in improving employee engagement: A social exchange perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 11(1), 35–47. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.111004>
- Talib, M. A. ... Sarwar, H. (2023). The role of perceived organizational support and organizational justice in reducing turnover intentions: A social exchange perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 125–142. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2931>
- Yahaya, R., & Ismail, J. (2020). Organizational justice and employee turnover intention: The mediating role of work engagement. *Asian Journal of Business Research*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.14707/ajbr.200081>