
PENGARUH FAKTOR ORGANISASI TERHADAP NIAT MENGUNDURKAN DIRI DI SEKOLAH XYZ

Merry

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
merry.117232042@stu.untar.ac.id

Yanuar

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
yanuar@fe.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 26-05-2025, revisi: 01-07-2025, diterima untuk diterbitkan: 03-07-2025

Abstract: The high level of turnover intention in educational work environments poses a serious challenge that can affect organizational stability and quality. This study aims to analyze the influence of Transformational Leadership, Organizational Learning Culture, and Job Satisfaction on Turnover Intention, with Affective Commitment as a mediating variable. A descriptive quantitative approach was employed, using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (PLS-SEM). Data were collected from 165 teachers and staff of Sekolah XYZ through an online questionnaire conducted from March to April 2025. The results show that Transformational Leadership, Organizational Learning Culture, and Job Satisfaction have a negative and significant effect on Turnover Intention. In addition, Transformational Leadership was found to have a significant positive effect on Affective Commitment, which in turn negatively influences Turnover Intention. Mediation analysis reveals that Affective Commitment significantly mediates the relationship between Transformational Leadership and Turnover Intention. These findings highlight the importance of leadership and a supportive work environment in enhancing employees' emotional attachment to the organization, ultimately reducing their intention to leave. The implications of this study underscore the need to strengthen learning culture and transformational leadership as effective retention strategies in educational settings.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Learning Culture, Affective Commitment, Turnover Intention.

Abstrak: Tingginya tingkat intensi untuk keluar di lingkungan pendidikan menjadi tantangan serius bagi stabilitas operasional dan kualitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Belajar Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar, dengan Komitmen Afektif sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan analisis PLS-SEM. Data dikumpulkan dari 165 guru dan staf Sekolah XYZ melalui kuesioner daring pada bulan Maret hingga April 2025. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Belajar Organisasi, dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi Keluar. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif, dan Komitmen Afektif sendiri berpengaruh negatif terhadap Intensi untuk Keluar. Uji mediasi menunjukkan bahwa Komitmen Afektif secara signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Intensi untuk Keluar. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mendukung dalam meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat menurunkan keinginan untuk keluar. Implikasi dari penelitian ini menyoroti perlunya penguatan budaya belajar dan kepemimpinan transformatif sebagai strategi retensi yang efektif di lingkungan pendidikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Budaya Belajar Organisasi, Komitmen Afektif, Intensi untuk Keluar.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Intensi keluar merupakan indikator penting yang mencerminkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi, dan hal ini menjadi tantangan serius di sektor pendidikan karena dapat mengganggu stabilitas lembaga. Mobley (1978) menjelaskan bahwa intensi keluar diawali oleh keinginan berpindah kerja, dan Ajzen (1991) menekankan pentingnya faktor sikap dan kontrol perilaku. Faktor-faktor seperti kepemimpinan yang kurang mendukung, kepuasan kerja yang rendah, dan terbatasnya pengembangan diri sering menjadi penyebab utamanya.

Namun, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Samad et al. (2020), Sehanovic et al. (2022), dan Wei et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menurunkan intensi keluar secara signifikan. Sebaliknya, Manoppo (2020) tidak menemukan pengaruh tersebut. Untuk menjembatani gap ini, penelitian ini menambahkan komitmen afektif sebagai variabel mediasi, seperti yang didukung oleh Khanam et al. (2023) dan Martins et al. (2023), serta mempertimbangkan peran budaya belajar organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Cinta Kasih Tzu Chi Cengkareng, Jakarta, yang mengalami peningkatan intensi keluar: dari 0% (2021–2023), menjadi 11,58% (2023–2024), dan 11,68% (2024–2025). Temuan ini menunjukkan adanya masalah retensi yang perlu ditangani. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang memengaruhi intensi keluar guna memberikan dasar strategi retensi yang lebih tepat.

Tabel 1

Data Turnover Guru dan Karyawan Sekolah XYZ

Tahun Ajaran	Jumlah Karyawan dan Guru	Jumlah Keluar	Persentase
2020-2021	176	1	0.57%
2021-2022	176	0	0%
2022-2023	187	0	0%
2023-2024	190	22	11.58%
2024-2025	197	23	11.68%

Sumber: Data Turnover Sekolah XYZ.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini didasarkan pada Transformational Leadership Theory dan Organizational Commitment Theory. Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memengaruhi bawahan melalui empat dimensi: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Gaya kepemimpinan ini mendorong pembelajaran, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif, serta menurunkan intensi untuk keluar. Pemimpin transformasional juga membentuk budaya organisasi yang mendukung inovasi, pengembangan diri, dan retensi karyawan.

Sementara itu, Organizational Commitment Theory oleh Meyer dan Allen (1991) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, dengan fokus penelitian ini pada komitmen afektif berupa ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini tumbuh dari pengalaman kerja yang positif dan dukungan pimpinan, sehingga menumbuhkan loyalitas dan menurunkan keinginan keluar. Kedua teori ini menjadi dasar untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja memengaruhi retensi karyawan melalui komitmen afektif.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi melalui peningkatan motivasi dan kinerja karyawan (Bass, 1985). Gaya ini menekankan pada pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap pengikut. Menurut Manoppo et al. (2020), kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Sementara itu, Wang et al. (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini secara signifikan mengurangi intensi karyawan untuk keluar dari organisasi dengan membangun kepuasan kerja dan komitmen afektif. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Wei et al. (2024), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inspiratif, sehingga memperkuat loyalitas serta retensi karyawan. Dengan memberikan visi yang jelas serta perhatian personal, pemimpin transformasional menciptakan budaya kerja yang sehat dan kondusif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun hubungan emosional antara karyawan dan organisasi, serta mendukung strategi retensi SDM.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya berdasarkan keseimbangan antara harapan dan realitas yang diterima (Nguyen, 2023; Zhang et al., 2024). Faktor seperti dukungan organisasi, otonomi kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Menurut Yu dan Abdul Hamid (2024), kepuasan kerja juga mencerminkan terpenuhinya kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Ketika ekspektasi terpenuhi, karyawan cenderung merasa puas dan loyal, yang pada akhirnya mendukung retensi dan kinerja organisasi.

Budaya Belajar Organisasi

Budaya Belajar Organisasi (OLC) merupakan nilai dan praktik yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, peningkatan keterampilan, serta adaptasi terhadap perubahan (Lin & Huang, 2020). Organisasi dengan budaya belajar yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan mendukung pengembangan karyawan. Budaya ini juga meningkatkan loyalitas dan mengurangi intensi keluar karena karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk tumbuh (Lin et al., 2021). Tripathi (2024) menambahkan bahwa OLC mendorong kolaborasi, inovasi, dan partisipasi aktif dalam pengembangan organisasi. Dengan demikian, budaya belajar organisasi berperan sebagai elemen strategis yang memperkuat kinerja dan daya saing organisasi dalam lingkungan yang dinamis.

Intensi untuk Keluar

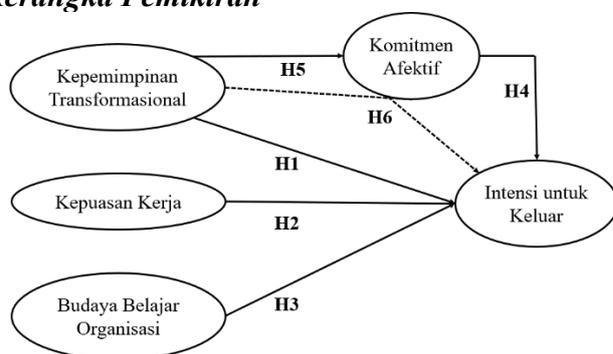
Intensi untuk Keluar merupakan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela, yang sering menjadi indikator awal dari keputusan resign. Menurut Lin & Huang (2020), intensi ini dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti budaya, kepuasan kerja, dan komitmen. Zhong & Zhang (2024) menekankan bahwa rendahnya kepuasan dan keterikatan emosional meningkatkan kemungkinan karyawan ingin keluar. Yasin et al. (2022) juga menyoroti peran kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi dalam memengaruhi niat keluar. Dengan demikian, intensi untuk keluar mencerminkan kondisi psikologis karyawan dan penting untuk dikelola guna meningkatkan retensi.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi, di mana karyawan memilih untuk tetap tinggal karena rasa memiliki, bukan sekadar kewajiban (Sehanovic et al., 2022). Komitmen ini terbentuk melalui pengalaman kerja yang positif, dukungan organisasi, dan keselarasan nilai. Jabutay & Rungruang (2021) menyatakan bahwa

komitmen afektif berperan penting dalam menurunkan intensi keluar dan mendorong perilaku positif di tempat kerja. Selain itu, Khanam & Tarab (2023) menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung untuk memperkuat keterikatan emosional karyawan. Dengan demikian, komitmen afektif mencerminkan kondisi psikologis yang mendorong loyalitas dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Menurut Organizational Commitment Theory (Meyer & Allen, 1991), komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang berdampak pada loyalitas dan rendahnya keinginan untuk keluar. Komitmen ini dapat ditingkatkan melalui dukungan kepemimpinan, budaya organisasi yang mendorong pembelajaran, dan kepuasan kerja. Sementara itu, Transformational Leadership Theory (Bass, 1985) menekankan bahwa pemimpin transformasional, melalui motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual, mampu menciptakan lingkungan kerja positif yang meningkatkan komitmen emosional karyawan serta menurunkan intensi keluar. Budaya belajar organisasi dan kepuasan kerja juga berkontribusi dalam memperkuat keterikatan karyawan dan mengurangi turnover.

Hipotesis

Transformational Leadership Theory oleh Bass (1985) menekankan bahwa pemimpin transformasional memotivasi, menginspirasi, dan memberikan perhatian individu melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Gaya kepemimpinan ini membangun kepercayaan dan komitmen, meningkatkan kepuasan kerja, serta menurunkan intensi untuk keluar. Penelitian oleh Wei et al. (2024), Samad et al. (2020), dan Freire & Azevedo (2023) mendukung adanya hubungan negatif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan intensi keluar.

Hipotesis 1 (H1) : Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi untuk Keluar.

Transformational Leadership Theory oleh Bass (1985) menekankan peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan mendukung, yang mendorong pengembangan individu. Lingkungan kerja yang positif ini berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, yang mencerminkan evaluasi positif terhadap kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan peluang karir. Studi Moura et al. (2024), Lei et al. (2024), Ibrahim et al. (2024), Herianto dan Yanuar (2021), dan Angelia dan Yanuar (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan menurunkan intensi untuk keluar, khususnya ketika didukung oleh kepemimpinan yang efektif.

Hipotesis 2 (H2) : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi untuk Keluar.

Transformational Leadership Theory oleh Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berperan dalam membentuk budaya belajar organisasi melalui stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional. Pemimpin mendorong pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kolaborasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan dan menurunkan intensi untuk keluar. Budaya belajar organisasi mencakup nilai, praktik, dan proses yang mendorong pembelajaran terus-menerus. Menurut penelitian Lin et al. (2021), budaya belajar di suatu organisasi memiliki hubungan negatif signifikan terhadap intensi untuk keluar. Organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan membantu karyawan merasa dihargai, yang pada akhirnya mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini diperkuat oleh Tripathi et al. (2021), yang menunjukkan bahwa budaya belajar yang kuat di industri teknologi informasi di India secara langsung menurunkan intensi untuk keluar, karena memberikan ruang pengembangan keterampilan dan peningkatan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Selain itu, Pereira et al. (2024) juga menyatakan bahwa organisasi yang mendukung pembelajaran mampu meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga menurunkan intensi untuk keluar.

Hipotesis 3 (H3) : Budaya Belajar Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi untuk Keluar.

Menurut Teori Komitmen Organisasi oleh Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi—merupakan komponen paling berpengaruh dalam menurunkan intensi untuk keluar. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi merasa memiliki, nyaman, dan sejalan dengan tujuan organisasi, sehingga lebih termotivasi untuk bertahan dan berkontribusi. Komitmen ini tidak didasarkan pada kewajiban atau kebutuhan finansial semata, melainkan pada rasa keterhubungan psikologis. Sejumlah studi, seperti Moreira et al. (2019), Torlak et al. (2020), dan Obeng (2024), mendukung bahwa komitmen afektif berkorelasi negatif dengan niat keluar, dan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan emosional dapat memperkuat loyalitas karyawan.

Hipotesis 4 (H4) : Komitmen Afektif berpengaruh negatif terhadap Intensi untuk Keluar.

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Bass (1985), menekankan pengaruh positif, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional mendorong pertumbuhan pribadi dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks hubungan kerja, gaya kepemimpinan ini menciptakan suasana yang mendukung dan memperkuat keterikatan emosional karyawan, atau komitmen afektif, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Komitmen Organisasi oleh Meyer dan Allen (1991). Penelitian Martins et al. (2023), Sobaih et al. (2020), dan Ha et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan komitmen afektif melalui perhatian individual dan dukungan emosional, yang berdampak pada meningkatnya loyalitas dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Hipotesis 5 (H5): Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif.

Transformational Leadership Theory (Bass, 1985) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif melalui empat dimensi: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Gaya kepemimpinan ini memberikan makna dan penghargaan atas kontribusi karyawan, mendorong pencapaian tujuan organisasi. Dalam *Organizational Commitment Theory*, Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi—berkembang ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, serta berperan penting dalam menurunkan intensi untuk keluar. Studi Ha et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi intensi keluar secara langsung maupun

tidak langsung melalui komitmen afektif sebagai mediator. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Mañas-Rodríguez et al. (2019) dan Sobaih et al. (2020).

Hipotesis 6 (H6) : Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap Intensi untuk Keluar yang dimediasi oleh komitmen afektif.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS), melalui aplikasi SmartPLS versi 4.0. Populasi penelitian mencakup 190 guru dan staf di Sekolah XYZ, dengan jumlah sampel ditetapkan sebanyak 165 responden berdasarkan 33 indikator dan rasio 5:1 sesuai rekomendasi Hair et al. (2022). Data dikumpulkan melalui kuesioner online tertutup yang dilaksanakan pada bulan Maret hingga April 2025 yang disusun berdasarkan indikator tiap variabel dan diukur menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Variabel yang diteliti meliputi Kepemimpinan Transformasional (4 dimensi, 12 indikator), Budaya Belajar Organisasi (7 indikator), Kepuasan Kerja (4 indikator), Komitmen Afektif (6 indikator), dan Intensi untuk Keluar (4 indikator).

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional Sumber: (Manoppo et al., 2020)	(Pengaruh Ideal)	1.Saya bangga memiliki pemimpin yang menjunjung nilai moral dan etika. 2.Pemimpin dihormati karena adil dan bijaksana.. 3.Saya percaya pemimpin mampu memberi solusi terbaik atas tantangan tim.	Interval
	(Motivasi Inspiratif)	1. Pemimpin menyampaikan visi dan misi dengan jelas. 2. Pemimpin membangkitkan semangat staf untuk capai tujuan bersama. 3. Pemimpin memberi inspirasi untuk meningkatkan kualitas kerja.	Interval
	Stimulasi Intelektual	1. Pemimpin mendorong saya berpikir kreatif menghadapi tantangan kerja. 2. Pemimpin terbuka terhadap ide baru yang mendukung kinerja. 3. Pemimpin membantu saya menemukan solusi atas masalah kerja.	Interval
	Pertimbangan Individu	1. Pemimpin peduli pada kebutuhan tiap individu dalam tim. 2. Pemimpin mendukung pengembangan melalui pelatihan atau saran. 3. Pemimpin mendorong saya mengembangkan potensi terbaik.	Interval
Kepuasan Kerja (Nguyen et al., 2023)	-	1. Pekerjaan saya memberi saya rasa pencapaian. 2. Pekerjaan saya menyenangkan dan menarik. 3. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya. 4. Saya merasa pekerjaan saya bermakna.	Interval
Budaya Belajar Organisasi Sumber: (Lin et al., 2020)	-	1. Orang-orang diberi penghargaan atas upaya mereka dalam belajar. 2. Orang-orang meluangkan waktu membangun kepercayaan satu sama lain. 3. Tim menyesuaikan cara berpikir dari diskusi dan informasi dikumpulkan. 4. Pelajaran yang telah dipelajari dapat diakses oleh semua karyawan. 5. Organisasi mendorong dan menghargai inisiatif. 6. Organisasi bekerja sama dgn komunitas luar untuk memenuhi kebutuhan. 7. Di organisasi saya, para pemimpin terus mencari peluang untuk belajar.	Interval
Intensi Keluar (Zhong & Zhang, 2024)	-	1. Saya sering memikirkan untuk meninggalkan pekerjaan saya. 2. Saya memiliki niat untuk berhenti dari pekerjaan saya. 3. Saya secara aktif mencari alternatif pekerjaan lain di luar. 4. Saya mempertimbangkan mencari pekerjaan lain yang sesuai masa depan.	Interval

Komitmen Afektif Sumber: (Sehanovic et al., 2022)	-	1. Saya merasa bahagia jika berkarier di organisasi dalam jangka panjang. 2. Saya menganggap masalah organisasi sebagai masalah saya juga. 3. Saya merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini. 4. Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini. 5. Saya merasa menjadi bagian dari keluarga besar di tempat kerja. 6. Organisasi ini memiliki arti penting bagi saya.	Interval
---	---	---	----------

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu uji outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruk, serta uji inner model untuk menguji hubungan antar variabel dalam model struktural. Teknik ini mengacu pada pendekatan berbasis varian yang dikembangkan oleh Hair et al. (2022), dan dinilai sesuai untuk model dengan konstruk laten kompleks serta jumlah sampel yang tidak besar. Evaluasi outer model mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit guna memastikan instrumen penelitian memenuhi syarat keandalan dan akurasi pengukuran.

HASIL DAN KESIMPULAN

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 165 guru dan staf di Sekolah XYZ. Karakteristik responden dijelaskan berdasarkan jenis kelamin, usia, jenis profesi, unit kerja, dan pendidikan terakhir.

Tabel 3
Deskripsi Subjek Penelitian

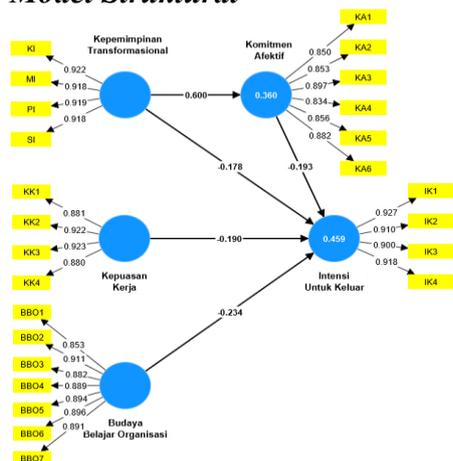
Karakteristik	Kategori	Jumlah Orang	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	66	40%
	Perempuan	99	60%
Profesi	Guru	140	84,84%
	Staf Administrasi	25	15,15%
Unit Kerja	S3	0	0 %
	S2	21	12,73 %
	S1	134	81,21 %
	Diploma	2	1,21 %
	SMA/SMK	8	4,85 %
Usia	> 45 tahun	33	20 %
	36 – 45 tahun	58	35,15 %
	25 – 35 tahun	56	33,94 %
	< 25 tahun	18	10,91 %
Unit Kerja	SMK	26	16,36 %
	SMA	23	13,94 %
	SMP	28	17,58 %
	SD	50	22,42 %
	TK	13	7,88 %
	Kantor	25	21,82 %

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis Inner Model bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dalam model penelitian.

Gambar 2
Model Struktural



Model struktural ini dibangun berdasarkan dua grand theory, yaitu Transformational Leadership Theory (Bass, 1985) dan Organizational Commitment Theory (Meyer & Allen, 1991). Kepemimpinan transformasional memengaruhi intensi untuk keluar secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen afektif, kepuasan kerja, dan budaya belajar organisasi. Komitmen afektif berperan sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dapat menurunkan niat untuk keluar. Model ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang dipimpin secara inspiratif dan mendukung pembelajaran mampu meningkatkan retensi karyawan.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) menunjukkan proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Nilai R² berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediktif model yang lebih baik (Hair et al., 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Intensi untuk Keluar memiliki nilai R² sebesar 0,459 (45,9 persen), sedangkan Komitmen Afektif sebesar 0,360 (36 persen), yang berarti keduanya dapat dijelaskan secara moderat oleh variabel dalam model.

Tabel 3
Nilai R-Square (R²)

Variabel	R-square (R ²)
Intensi Untuk Keluar	0,459
Komitmen Afektif	0,360

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Uji Ukuran Efek (f²)

Menurut Hair et al. (2022), nilai f² digunakan untuk mengukur besar kecilnya pengaruh relatif antar variabel, dengan kategori 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif yang memiliki efek besar (f² = 0,563). Sementara itu, hubungan Budaya Belajar Organisasi (f² = 0,042), Kepemimpinan Transformasional (f² = 0,028), dan Kepuasan Kerja (f² = 0,034) terhadap Intensi untuk Keluar, serta Komitmen Afektif terhadap Intensi untuk Keluar (f² = 0,032), semuanya menunjukkan efek yang kecil. Dengan demikian, sebagian besar hubungan dalam model memiliki pengaruh yang relatif lemah terhadap Intensi untuk Keluar.

Tabel 4
Nilai Uji Ukuran Efek (f^2)

Variabel	Effect Size (f^2)
Budaya Belajar Organisasi -> Intensi Untuk Keluar	0.042
Kepemimpinan Transformasional -> Intensi Untuk Keluar	0.028
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif	0.563
Kepuasan Kerja -> Intensi Untuk Keluar	0.034
Komitmen Afektif -> Intensi Untuk Keluar	0.032

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Uji Relevansi Prediktif (Q^2)

Menurut Hair et al. (2022), nilai Q^2 digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model terhadap variabel dependen, di mana nilai > 0 menunjukkan relevansi prediktif yang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Intensi untuk Keluar memiliki nilai Q^2 sebesar 0,373 dan Komitmen Afektif sebesar 0,260, yang keduanya mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap variabel tersebut.

Tabel 5
Nilai Uji Relevansi Prediktif (Q^2)

Variabel	Q^2
Intensi Untuk Keluar	0.373
Komitmen Afektif	0.260

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Analisis Hipotesis

Analisis hipotesis bertujuan untuk mengukur dan menguji apakah hubungan antar variabel dalam model penelitian signifikan secara statistik, sehingga dapat menentukan apakah hipotesis yang diajukan peneliti diterima atau ditolak.

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	T statistic	P values	Path Coefficient
H1: Budaya Belajar Organisasi → Intensi Untuk Keluar	2.889	0.002	-0.234
H2: Kepemimpinan Transformasional → Intensi Untuk Keluar	2.259	0.012	-0.178
H3: Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Afektif	10.012	0.000	0.600
H4: Kepuasan Kerja → Intensi Untuk Keluar	2.540	0.006	-0.190
H5: Komitmen Afektif → Intensi Untuk Keluar	2.581	0.005	-0.193
H6 : Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Afektif -> Intensi Untuk Keluar	2.467	0.007	-0.116

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan yang diajukan dalam model penelitian bersifat signifikan. Hipotesis pertama (H1) diterima, di mana Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi untuk Keluar (path = -0,178; t = 2,259; p = 0,012). Hipotesis kedua (H2) juga didukung, menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Intensi untuk Keluar (path = -0,190; t = 2,540; p = 0,006). Demikian pula, Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa Budaya Belajar Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Intensi untuk Keluar (path = -0,234; t = 2,889; p = 0,002).

Selanjutnya, Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Komitmen Afektif berpengaruh negatif terhadap Intensi untuk Keluar juga terbukti signifikan (path = -0,193; t = 2,581; p = 0,005). Hipotesis kelima (H5) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif (path = 0,600; t = 10,012; p =

0,000). Terakhir, Hipotesis keenam (H6) yang menguji efek tidak langsung menunjukkan bahwa Komitmen Afektif memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Intensi untuk Keluar (path = -0,116; t = 2,467; p = 0,007). Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam model penelitian ini dinyatakan diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Intensi untuk Keluar.

Hasil pengujian Hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi untuk keluar (koefisien = -0.178, t = 2.259, p = 0.012). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi staf terhadap kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual mampu membangun keterikatan emosional antara pemimpin dan staf. Dalam konteks Sekolah XYZ, penerapan kepemimpinan transformasional berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan memperkuat loyalitas staf, sehingga menjadi strategi penting dalam upaya menurunkan intensi untuk keluar secara berkelanjutan. Penelitian terdahulu turut memperkuat hasil ini. Wei et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan menurunkan intensi keluar pada karyawan generasi muda. Samad et al. (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan ini dapat memperkuat loyalitas serta mengurangi turnover intention di sektor pendidikan. Selain itu, Freire dan Azevedo (2023) menegaskan bahwa pemimpin yang memberi inspirasi dan perhatian individual mampu menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung retensi karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi untuk Keluar.

Hasil pengujian Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi untuk keluar (koefisien = -0.190, t = 2.540, p = 0.006). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh staf, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi. Implikasi dari temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mendukung, serta hubungan interpersonal yang harmonis, karena hal tersebut dapat memperkuat keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam konteks Sekolah XYZ, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan staf yang berdedikasi dan menekan tingkat turnover yang merugikan kinerja institusi. Penelitian terdahulu juga mendukung hasil ini. Moura et al. (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan menurunkan intensi keluar dalam organisasi nirlaba. Lei et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kondisi kerja dan hubungan antarpegawai berkontribusi besar terhadap retensi karyawan. Sementara itu, Ibrahim et al. (2024) menegaskan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan berperan sebagai pelindung terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi, khususnya di sektor pendidikan.

Pengaruh Budaya Belajar Organisasi terhadap Intensi untuk Keluar.

Hasil pengujian Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa budaya belajar organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi untuk keluar (koefisien = -0.234, t = 2.889, p = 0.002). Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya belajar dalam organisasi, maka semakin rendah keinginan staf untuk meninggalkan pekerjaan. Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kolaborasi. Budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan individu tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga memperkuat rasa keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Dalam konteks Sekolah XYZ, penerapan budaya belajar yang konsisten dapat menjadi strategi efektif untuk mempertahankan staf dan menekan

tingkat turnover. Penelitian terdahulu juga mendukung temuan ini. Lin et al. (2021) menemukan bahwa budaya belajar organisasi secara signifikan meningkatkan keterikatan dan menurunkan intensi keluar karyawan di sektor pendidikan dan pelayanan. Selain itu, temuan ini selaras dengan pandangan Bass (1985), yang menekankan bahwa kepemimpinan yang mendorong pembelajaran dan pengembangan akan memperkuat komitmen serta retensi tenaga kerja.

Pengaruh Budaya Belajar Organisasi terhadap Intensi untuk Keluar.

Hasil pengujian Hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi untuk keluar (koefisien = -0.193, $t = 2.581$, $p = 0.005$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkannya. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa membangun kedekatan emosional melalui nilai-nilai bersama, rasa memiliki, dan hubungan interpersonal yang positif dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Dalam konteks Sekolah XYZ, penguatan komitmen afektif dapat membantu menciptakan iklim kerja yang stabil dan memperkuat kesetiaan staf terhadap misi dan visi organisasi. Penelitian terdahulu turut memperkuat temuan ini. Moreira et al. (2019) menemukan bahwa komitmen afektif memiliki peran utama dalam menurunkan intensi keluar pada institusi pelayanan publik. Torlak et al. (2020) menunjukkan bahwa keterikatan emosional karyawan secara signifikan memengaruhi keinginan mereka untuk bertahan di organisasi. Sementara itu, Obeng (2024) menegaskan bahwa komitmen afektif berperan sebagai faktor pelindung terhadap turnover intention, khususnya dalam konteks organisasi yang berbasis nilai.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif.

Hasil pengujian Hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif (koefisien = 0.600, $t = 10.012$, $p = 0.000$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin kuat komitmen afektif yang dirasakan oleh staf terhadap organisasi. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual sebagaimana dijelaskan oleh Bass (1985) bahwa dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung. Iklim ini mendorong staf untuk merasa dihargai, termotivasi, dan terikat secara emosional dengan organisasi. Dalam konteks Sekolah XYZ, penguatan gaya kepemimpinan transformasional berpotensi memperkuat rasa memiliki dan loyalitas staf terhadap organisasi. Penelitian terdahulu juga mendukung temuan ini. Martins et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan komitmen afektif karyawan di sektor pendidikan. Sobaih et al. (2020) menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional berkontribusi besar terhadap pembentukan komitmen emosional. Ha et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwa kepemimpinan yang inspiratif mampu memperkuat rasa keterikatan dan keinginan untuk tetap berkontribusi di dalam organisasi.

Pengaruh Mediasi Komitmen Afektif antara Kepemimpinan Transformasional dan Intensi untuk Keluar.

Hasil pengujian Hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa komitmen afektif secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan intensi untuk keluar (koefisien = -0.116, $t = 2.467$, $p = 0.007$). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penurunan intensi keluar karyawan terjadi melalui penguatan komitmen afektif. Implikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya secara langsung berdampak pada niat karyawan untuk bertahan, tetapi juga membentuk keterikatan emosional yang mendalam terhadap organisasi. Komitmen

afektif berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dengan loyalitas staf. Dalam konteks Sekolah XYZ, membangun kepemimpinan yang mampu menumbuhkan komitmen emosional menjadi strategi efektif dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Temuan ini didukung oleh teori Bass (1985), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membangun kepercayaan dan ikatan emosional melalui inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual. Selaras dengan itu, Teori Komitmen Organisasi oleh Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen afektif memiliki peran utama dalam menurunkan intensi keluar. Penelitian terdahulu juga mengonfirmasi temuan ini. Ha et al. (2024) menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan dan retensi. Mañas-Rodríguez et al. (2019) serta Sobaih et al. (2020) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif memperkuat komitmen emosional, yang pada akhirnya menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi .

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan budaya belajar organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi untuk keluar. Artinya, ketika ketiga faktor ini ditingkatkan, kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menurun. Selain itu, komitmen afektif juga terbukti berperan penting dalam menurunkan intensi keluar, sekaligus menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan intensi keluar. Dengan demikian, kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung, lingkungan kerja yang memuaskan, serta budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dapat memperkuat ikatan emosional karyawan dan mendorong retensi yang lebih baik di lingkungan pendidikan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya meneliti lima variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya belajar organisasi, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan intensi untuk keluar. Faktor lain seperti aspek pribadi, karakteristik lingkungan kerja yang lebih luas, atau bentuk kepemimpinan lainnya belum dianalisis. Selain itu, nilai R^2 sebesar 0,46 menunjukkan bahwa masih terdapat 54% variabel lain di luar model yang mungkin memengaruhi intensi untuk keluar. Pendekatan kuantitatif yang digunakan juga membatasi kedalaman pemahaman terhadap pengalaman subjektif karyawan..

Saran

Saran praktis untuk sekolah, berdasarkan hasil penelitian ini, pihak manajemen Sekolah XYZ disarankan untuk terus memperkuat gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja. Pemimpin atau kepala unit kerja perlu mengembangkan komunikasi yang inspiratif, memberikan perhatian individual, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi. Selain itu, sekolah perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui pengelolaan beban kerja yang seimbang, pengakuan terhadap kontribusi staf, serta penguatan budaya kerja yang positif dan inklusif. Membangun keterikatan emosional staf terhadap visi dan misi sekolah menjadi langkah strategis dalam mengurangi intensi keluar dan meningkatkan loyalitas jangka panjang.

Saran untuk penelitian selanjutnya, Untuk itu, penelitian selanjutnya disarankan agar mempertimbangkan variabel tambahan dan menggunakan pendekatan kualitatif, seperti wawancara atau studi kasus, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi intensi untuk keluar

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Freire, C., & Azevedo, A. (2023). Look before you leap: Comparing the turnover intention of nurses as public servants and private employees. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 639–658. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2023-0072>
- Fhelia, G. A., & Yanuar, Y. (2023). Pengaruh leadership dan job satisfaction terhadap turnover intention (commitment sebagai variabel mediasi) pada PT XYZ. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1), 250-258. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.5366>
- Ha, M. T. P., Ho, D. T., & Nguyen, L. N. (2024). The role of adaptive resilience in the relationship between transformational leadership, affective commitment, and turnover intention in the post-COVID-19 era: A case of Vietnam. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 200–209. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.20091>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Herianto, F., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh perceived organizational support terhadap turnover intention dengan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada PT. Bank MNC di Jakarta Pusat. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1), 82-88. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103443>
- Ibrahim, G., Al-Khatib, N., Ashaal, A., El Akkaoui, I., & Youssef, S. (2024). Exploring the moderating effects of perceived alternative job opportunities and work experience on the relationship between job satisfaction and turnover intentions: A study among educators in Lebanon. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 419–432. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.32](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.32)
- Jabutay, F. A., & Rungruang, P. (2021). Turnover intent of new workers: Social exchange perspectives. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 60–79. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0216>
- Khanam, Z., & Tarab, S. (2023). The role of responsible leadership influence to reduce turnover intentions: A double-mediation framework. *Management Research Review*, 47(9), 1323–1340. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2021-0731>
- Lei, Y., Pan, F., & Guo, Q. (2024). A longitudinal analysis of the reciprocal relationship between teacher job satisfaction, workplace climate, and early childhood teachers' turnover intention. *Acta Psychologica*, 251, 104559. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104559>
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Lin, C.-Y., Huang, C.-K., Li, H.-X., Chang, T.-W., & Hsu, Y.-C. (2021). Will they stay or leave? Interplay of organizational learning culture and workplace mindfulness on job satisfaction and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 50(1), 1–24. <https://doi.org/10.1177/0091026021991581>
- Mañas-Rodríguez, M.-Á., Díaz-Fúnez, P.-A., Llopis-Marín, J., Nieto-Escámez, F., & Salvador-Ferrer, C. (2019). Relationship between transformational leadership, affective commitment, and turnover intention of workers in a multinational company. *Revista de Psicología Social / International Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/02134748.2019.1682292>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: A mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>

- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and turnover intentions in a public hospital: The mediating effect of organisational commitment and moderating effect by activity department. *Administrative Sciences*, 13(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2019). Competences development and turnover intentions: The serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 123–135. <https://doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-001>
- Nguyen, P. D., Nguyen, L. D., & Le, T. H. (2023). The role of organizational justice and job satisfaction in mitigating turnover intention of emotionally exhausted employees: Evidence from Vietnam. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(2), 215–232. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2021-0115>
- Obeng, A. F., Azinga, S. A., Bentil, J., Ellis, F. Y. A., & Coffie, R. B. (2024). Investigating the effects of off-the-job embeddedness on turnover intentions: Does affective commitment play a role? *Human Resource Management Journal*, 34(2), 200–215. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4044>
- Pereira, G. U., Machado, W. L., & Oliveira, M. Z. (2021). Organizational learning culture in Industry 4.0: Relationships with work engagement and turnover intention. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1976020>
- Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2020). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*, 51(1), 57–76. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2020-0340>
- Sehanovic, L., Hadziahmetovic, N., & Kurtcehajic, A. (2022). Impact of leadership styles on employee behavior in healthcare institutions during the COVID-19. *Human Research in Rehabilitation*, 12(2), 171–183. <https://doi.org/10.21554/hrr.092209>
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M., & Abdallah, H. S. (2020). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1177/1467358420972156>
- Tripathi, A. (2024). Organizational learning culture and firm performance: The mediating role of learning agility. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 49(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/02560909241254996>
- Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of learning agility and learning culture on turnover intention: An empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105–120. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2019-0099>
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Dinç, M. S., & Güngörmüş, A. H. (2020). Effects of ethical leadership, job satisfaction and affective commitment on the turnover intentions of accountants. *Journal of Modelling in Management*, 16(2), 413–440. <https://doi.org/10.1108/JM2-04-2019-0091>
- Wei, L., Wongvanichtawee, C., & Tang, C.-H. (2024). The role of transformational leadership in mitigating employee turnover: Insights from China's high-tech industry. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(9), 7830. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i9.7830>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2022). Inclusive leadership and turnover intention: The role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589–609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Yu, J., & Abdul Hamid, R. (2024). Gig workers' psychological contracts and turnover intention: A mediated path analysis of organizational identification and job satisfaction. *Acta Psychologica*, 251, 104587. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104587>

- Zhang, Y., Xu, W., Yoon, S., Chen, W., & Parmenter, S. (2024). Workplace support, job autonomy, and turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction. *Child Protection and Practice*, 2, 100027. <https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100027>
- Zhong, L., & Zhang, L. (2024). Turnover intentions among college counselors in China: Examining predictors and their mediating and moderating effects. *SAGE Open*, 14(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440241247902>