



Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Rotasi Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bank XYZ

Saptawati Rita Kusmartini¹, Kabul Wahyu Utomo², Yohanes Joni Pambelum³

¹Universitas Terbuka, Indonesia, ritasoemartono@gmail.com

²Universitas Terbuka, Indonesia, kabulwahyu@ecampus.ut.ac.id

³Universitas Terbuka, Indonesia, j.pambelum1@gmail.com

Corresponding Author: ritasoemartono@gmail.com¹

Abstract: Human resources represent a fundamental component of any organization, as they play a vital role in managing activities to achieve organizational objectives. Effective human resource management is therefore essential for maintaining organizational sustainability and competitiveness. However, even well-established organizations often face challenges related to employee attitudes and behaviors. One significant issue is turnover intention, which reflects an employee's conscious desire to leave the organization and may ultimately result in actual turnover. This study aims to examine the influence of leadership style, job rotation, and career development on turnover intention at PT Bank XYZ, both directly and indirectly through job satisfaction as a mediating variable. PT Bank XYZ is a newly established banking institution formed through the merger of three state-owned banks in 2021. A quantitative research design was employed, utilizing Structural Equation Modeling (SEM) to analyze the relationships among variables. The population consisted of 1,652 employees, with a sample of 322 respondents selected using probability sampling techniques. The findings are expected to provide empirical insights into the determinants of turnover intention and to assist management in formulating strategic policies to enhance job satisfaction, reduce employee turnover intention, and improve overall organizational stability and performance.

Keyword: Turnover Intention, Leadership Style, Job Rotation, Career Development, Job Satisfaction

Abstrak: Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam suatu organisasi karena berperan dalam mengelola berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing organisasi. Namun, dalam praktiknya, perusahaan yang telah mapan sekalipun tetap menghadapi berbagai tantangan terkait sikap dan perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah turnover intention, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang dapat berujung pada terjadinya turnover aktual. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, rotasi kerja, dan pengembangan

karir terhadap turnover intention pada PT Bank XYZ, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. PT Bank XYZ merupakan perusahaan perbankan yang berdiri pada tahun 2021 sebagai hasil merger tiga bank milik negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel. Populasi penelitian berjumlah 1.652 karyawan, dengan sampel sebanyak 322 responden yang dipilih menggunakan teknik probability sampling. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan kepuasan kerja, menurunkan turnover intention, serta meningkatkan stabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kata Kunci: Turnover Intention, Gaya Kepemimpinan, Rotasi Kerja, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Salah satu komponen krusial dalam suatu entitas organisasi adalah keberadaan sumber daya manusia yang mampu mengelola seluruh aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Dalam perspektif *human resource management*, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai sekadar faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Oleh karena itu, proses pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kebutuhan mutlak bagi setiap organisasi, baik yang berskala kecil maupun besar. Namun dalam praktiknya, perusahaan yang telah mapan sekalipun tidak terlepas dari berbagai dinamika perilaku karyawan yang dapat memengaruhi stabilitas dan kinerja organisasi. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah *turnover intention*, yaitu niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela yang pada akhirnya dapat berujung pada terjadinya *turnover* aktual. Pergantian karyawan, khususnya karyawan berkinerja tinggi, memiliki korelasi negatif dengan efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Holtom et al., 2008). Individu memilih untuk keluar dari organisasi karena berbagai alasan seperti kompensasi yang tidak memadai, stres kerja, evaluasi kinerja yang dianggap tidak adil, ketidakpuasan kerja, terbatasnya peluang pengembangan karir, lemahnya komitmen organisasi, kurangnya otonomi, serta praktik ketenagakerjaan yang dipersepsikan tidak adil (Kaur et al., 2013).

Permasalahan *turnover intention* menjadi semakin relevan dalam konteks Bank XYZ yang merupakan hasil merger tiga Bank Syariah milik BUMN pada tahun 2021. Proses merger tidak hanya menyatukan struktur organisasi dan sistem operasional, tetapi juga menyatukan budaya kerja, nilai, serta karakteristik sumber daya manusia yang sebelumnya berada dalam entitas berbeda. Kompleksitas dalam skenario merger dapat menimbulkan reaksi psikologis yang signifikan di kalangan karyawan, yang kemudian memunculkan perilaku positif maupun negatif (Bhal et al., 2009). Selain itu, penggabungan beberapa hierarki organisasi menjadi satu struktur baru memungkinkan terjadinya tumpang tindih jabatan, di mana dua atau lebih individu berpotensi menempati posisi yang sama sehingga menimbulkan ketidakpastian dan konflik selama proses kerja (Piekkari et al., 2005). Kondisi ini dapat meningkatkan kecemasan, menurunkan rasa aman, serta mendorong munculnya niat untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Berdasarkan data Laporan Tahunan Bank XYZ tahun 2021–2022, jumlah karyawan yang mengundurkan diri mengalami peningkatan signifikan. Pada tahun 2021 tercatat 506 karyawan mengundurkan diri, sedangkan pada tahun 2022 meningkat menjadi 762 orang. Jika digabungkan dengan karyawan yang pensiun dan meninggal dunia, total karyawan yang keluar pada tahun 2021 adalah 604 orang dan meningkat menjadi 849 orang pada tahun 2022. Persentase *turnover* meningkat dari 2,91% pada tahun 2021 menjadi 4,3% pada tahun 2022, atau mengalami kenaikan sebesar 49%. Angka ini mengindikasikan adanya persoalan serius

terkait retensi karyawan dan kepuasan kerja, terutama karena mayoritas penyebab keluarnya karyawan adalah pengunduran diri secara sukarela.

Hasil studi awal melalui wawancara dengan beberapa karyawan Bank XYZ mengidentifikasi beberapa faktor yang berpotensi memengaruhi tingginya *turnover intention*, di antaranya ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan yang berjalan saat ini, adanya karyawan yang terlalu lama berada pada posisi atau bagian yang sama tanpa rotasi, serta kurangnya keterbukaan informasi mengenai jalur pengembangan karir. Gaya kepemimpinan menjadi variabel penting yang banyak diteliti dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*. Saklit (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif secara signifikan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, serta memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Situmorang et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu mampu menurunkan keinginan karyawan untuk pindah kerja. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Wells dan Peachey (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak negatif langsung terhadap *turnover intention* anggota organisasi, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi.

Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Rinda et al. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya *research gap* yang menarik untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi hasil merger seperti Bank XYZ. Selain gaya kepemimpinan, rotasi kerja juga menjadi faktor yang diduga memengaruhi *turnover intention*. Tirtasari dan Parwoto (2021) menemukan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karena mampu mengurangi kejenuhan kerja dan meningkatkan kinerja melalui pengayaan pengetahuan serta keterampilan baru. Irfan dan Putra (2021) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan rotasi pekerjaan secara simultan berperan nyata terhadap *intention turnover*, di mana rotasi kerja dapat mengurangi tekanan akibat rutinitas sehingga karyawan tidak merasa jenuh. Chen (2015) dalam Irfan dan Putra (2021) menegaskan bahwa rotasi pekerjaan berperan dalam keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena mereka memandang organisasi sebagai entitas yang menghargai dan mengembangkan sumber daya manusia.

Meski demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Hendry et al. (2022) menemukan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Saravani dan Abbasi (2013) menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena mampu memperluas cakrawala dan memberdayakan karyawan, namun Adilla et al. (2022) justru menemukan bahwa rotasi kerja tidak memengaruhi kepuasan kerja serta tidak efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai karena sebagian karyawan mengalami kesulitan beradaptasi dengan lingkungan baru.

Pengembangan karir juga terbukti menjadi faktor penting dalam memengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention*. Handaya et al. (2023) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, serta pengaruh positif signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir juga berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Susilo et al. (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Namun Mawadati et al. (2020) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, kembali menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya.

Dengan adanya berbagai temuan yang saling bertentangan tersebut, penelitian pada Bank XYZ menjadi penting dan relevan untuk dilakukan. Konteks organisasi hasil merger

menghadirkan dinamika yang berbeda dibandingkan organisasi yang stabil dan telah lama berdiri. Perubahan struktur, budaya, sistem, serta kepemimpinan berpotensi memengaruhi persepsi dan sikap karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, analisis mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, rotasi kerja, dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Bank XYZ diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian dasar (*basic research*) yang bertujuan memperluas pemahaman konseptual mengenai hubungan antarvariabel tanpa berorientasi langsung pada penerapan praktis, melainkan pada penguatan landasan teoritis dan pengembangan ilmu pengetahuan (Smith, 2015). Metode yang diterapkan adalah kuantitatif dengan desain kausalitas, yaitu pendekatan yang menekankan pada pengumpulan data berbentuk numerik serta analisis statistik untuk menjelaskan fenomena secara terukur dan objektif (Creswell, 1994). Desain kausalitas dipilih untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen setelah suatu peristiwa terjadi (Ragin dan Zaret, 1983). Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini bersifat *cross sectional*, yakni pengumpulan data dilakukan pada satu periode tertentu guna menggambarkan kondisi populasi dan hubungan antarvariabel pada saat yang sama (Babbie, 2016). Variabel independen dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan, rotasi kerja, dan pengembangan karir, sedangkan variabel dependen adalah *turnover intention*, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan sebab-akibat antara variabel bebas dan variabel terikat (Mackinnon, 2015).

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan sebagai subjek penelitian, yakni individu yang memiliki karakteristik tertentu untuk dianalisis dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2013). Data sekunder bersumber dari dokumen yang telah dipublikasikan maupun belum dipublikasikan, seperti laporan tahunan, arsip perusahaan, serta referensi ilmiah yang relevan (Rabianski, 2003). Penelitian dilaksanakan di Bank XYZ Kantor Regional V Jakarta 2 dengan responden merupakan karyawan yang bersedia mengisi instrumen penelitian. Responden dikelompokkan berdasarkan usia, masa kerja, serta pengalaman mengikuti proses merger guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai karakteristik dan persepsi mereka terhadap perubahan organisasi. Populasi penelitian berjumlah 1.652 karyawan dan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel minimum sebanyak 322 responden. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi lapangan menggunakan kuesioner tertutup, studi pustaka dari berbagai sumber ilmiah, serta dokumentasi internal perusahaan. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert dengan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu, seperti gaya kepemimpinan (Gyensare et al., 2016), rotasi kerja (Ho et al., 2009; Handaya et al., 2023), pengembangan karir (Handaya et al., 2023), kepuasan kerja (Widiantari et al., 2024; Handaya et al., 2023), dan *turnover intention* (Gebregziabher et al., 2020).

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yaitu pendekatan berbasis varian yang dinilai fleksibel serta tidak mensyaratkan distribusi normal dan ukuran sampel besar (Ghozali dan Latan, 2015). PLS digunakan untuk menguji model prediktif serta hubungan antarvariabel laten, baik dengan indikator reflektif maupun formatif. Prosedur analisis meliputi evaluasi model pengukuran dan model struktural. Pada tahap pengukuran, dilakukan pengujian validitas konvergen melalui nilai *factor loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan batas kelayakan di atas 0,50 atau 0,708 sesuai rekomendasi (Hair et al., 2019; Ghozali dan Latan, 2015). Konsistensi internal diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan nilai yang

dapat diterima berkisar antara 0,60 hingga 0,90 (Hair et al., 2019). Validitas diskriminan dievaluasi melalui kriteria Fornell-Larcker (1981) dan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) dengan ambang batas 0,90 (Henseler et al., 2015). Pada tahap model struktural, penilaian dilakukan melalui koefisien determinasi R^2 , ukuran efek f^2 , serta relevansi prediktif Q^2 (Hair et al., 2011; Hair et al., 2019). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur dan nilai *t-statistic* hasil *bootstrapping*, menggunakan uji satu sisi pada tingkat signifikansi 5% dengan nilai kritis 1,65 (Hair et al., 2017). Selain itu, analisis mediasi dilakukan untuk menentukan apakah kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh atau parsial dalam hubungan antara variabel independen dan *turnover intention*, sesuai klasifikasi mediasi komplementer, kompetitif, atau tidak langsung saja (Hair et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini mengolah data primer yang diperoleh dari jawaban responden atas kuesioner yang disebarakan secara daring melalui Google Form kepada 322 pegawai Bank XYZ Kantor Regional V Jakarta 2, termasuk Kantor Area dan seluruh Kantor Cabang di bawah koordinasi regional tersebut, dengan identitas responden yang dijaga anonimitasnya agar setiap individu dapat memberikan jawaban secara jujur dan sesuai dengan kondisi yang benar-benar dialami; berdasarkan karakteristik responden, komposisi jenis kelamin menunjukkan 173 orang (53,7%) perempuan dan 149 orang (46,3%) laki-laki, sedangkan dari sisi usia mayoritas berada pada rentang 41–50 tahun sebanyak 178 orang (55,28%) diikuti kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 113 orang (35,09%), yang mengindikasikan dominasi tenaga kerja pada fase produktif dengan pengalaman dan kematangan profesional yang kuat, sementara berdasarkan masa kerja setelah mengikuti merger, kelompok terbesar adalah 11–15 tahun sebanyak 103 orang (31,99%) dan 16–20 tahun sebanyak 95 orang (29,50%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman panjang dalam organisasi pascamerger sehingga persepsi mereka terhadap kebijakan manajerial dinilai cukup matang dan relevan.

Analisis deskriptif terhadap jawaban responden menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memperoleh rata-rata 4,00 (kategori tinggi), dengan skor tertinggi pada indikator keyakinan pimpinan terhadap pencapaian target (4,32) dan skor terendah pada kemampuan menyarankan cara baru dalam menyelesaikan tugas (3,58), yang menandakan kepemimpinan dinilai baik namun masih perlu penguatan pada aspek inovasi; variabel rotasi kerja mencatat rata-rata 3,84 (kategori tinggi), dengan skor tertinggi pada perluasan komunikasi dan jaringan kerja (4,17) serta skor terendah pada pertimbangan domisili dalam rotasi (3,34), sehingga rotasi dipersepsikan bermanfaat meski belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek jarak tempat tinggal; variabel pengembangan karir memperoleh rata-rata 3,78 (kategori tinggi), dengan persepsi paling positif pada kesetaraan kesempatan promosi tanpa diskriminasi latar belakang sebelum merger, sedangkan perhatian atasan terhadap perkembangan karir masih relatif lebih rendah; variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening memiliki rata-rata 3,89 (kategori tinggi), dengan kesesuaian pekerjaan dan kualifikasi sebagai indikator tertinggi (4,25) serta kepuasan terhadap gaji sebagai indikator terendah (3,46), yang menunjukkan aspek kompensasi masih menjadi perhatian; sementara itu, variabel *turnover intention* memiliki rata-rata 2,17 (kategori rendah), dengan kecenderungan tertinggi muncul apabila terdapat tawaran gaji lebih besar dari perusahaan lain (2,93) dan terendah pada konsultasi aktif mengenai peluang kerja di luar (1,79), sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum niat keluar pegawai relatif rendah meskipun sensitivitas terhadap faktor kompensasi tetap ada.

Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) menggunakan pendekatan SEM-PLS, pengujian validitas konvergen melalui nilai *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan, rotasi kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan *turnover intention* memiliki nilai di atas batas minimum 0,70 sehingga memenuhi kriteria reliabilitas indikator dan tidak terdapat item yang dieliminasi. Rentang nilai

loading factor pada variabel gaya kepemimpinan berada antara 0,798 hingga 0,888 yang mengindikasikan korelasi kuat antara indikator dan konstruk laten; rotasi kerja berada pada rentang 0,702 hingga 0,890 yang menunjukkan konsistensi representasi indikator; pengembangan karir memiliki rentang tertinggi yaitu 0,789 hingga 0,920 yang menandakan kekuatan indikator dalam menjelaskan konstruk; kepuasan kerja berada pada rentang 0,753 hingga 0,909; dan turnover intention berkisar antara 0,740 hingga 0,910. Nilai-nilai tersebut telah memenuhi standar evaluasi *convergent validity* sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator valid dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Outer Loading

Variabel	Jumlah Indikator	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	12	0,798	0,888	Valid
Rotasi Kerja	10	0,702	0,890	Valid
Pengembangan Karir	12	0,789	0,920	Valid
Kepuasan Kerja	10	0,753	0,909	Valid
Turnover Intention	8	0,740	0,910	Valid

Selanjutnya, pengujian Average Variance Extracted (AVE) memperlihatkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,50, yang berarti masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Pengembangan karir memiliki nilai AVE tertinggi (0,762) yang menunjukkan tingkat representasi konstruk paling kuat dibanding variabel lain, sedangkan rotasi kerja memiliki nilai AVE terendah (0,641) namun tetap berada di atas ambang batas yang dipersyaratkan.

Tabel 2. Hasil Perhitungan Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Interpretasi
Gaya Kepemimpinan	0,747	Valid
Rotasi Kerja	0,641	Valid
Pengembangan Karir	0,762	Sangat Kuat
Kepuasan Kerja	0,686	Valid
Turnover Intention	0,702	Valid

Uji reliabilitas konsistensi internal menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 bahkan mendekati 1,00, yang mengindikasikan tingkat konsistensi sangat tinggi dan instrumen penelitian sangat reliabel dalam mengukur konstruk laten secara stabil.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Interpretasi
Gaya Kepemimpinan	0,969	0,972	Sangat Reliabel
Rotasi Kerja	0,937	0,947	Sangat Reliabel
Pengembangan Karir	0,969	0,972	Sangat Reliabel
Kepuasan Kerja	0,954	0,960	Sangat Reliabel
Turnover Intention	0,961	0,966	Sangat Reliabel

Evaluasi validitas diskriminan menggunakan metode HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai korelasi antar konstruk berada di bawah 0,90 sehingga tidak terjadi masalah multikolinearitas konseptual antar variabel. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan kepuasan kerja dan turnover intention sebesar 0,899 yang masih dalam batas toleransi sebagaimana disarankan oleh Henseler et al. (2015).

Tabel 4. Hasil HTMT

Hubungan Antar Variabel	Nilai HTMT	Keterangan
-------------------------	------------	------------

GK – RK	0,801	Valid
GK – PK	0,852	Valid
GK – KK	0,814	Valid
RK – KK	0,824	Valid
PK – KK	0,876	Valid
KK – TI	0,899	Valid

Pada evaluasi model struktural (*inner model*), nilai R-Square menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki R² sebesar 0,796 yang berarti 79,6% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, rotasi kerja, dan pengembangan karir, sedangkan turnover intention memiliki R² sebesar 0,766 yang berarti 76,6% variasinya dijelaskan oleh seluruh variabel dalam model. Nilai tersebut termasuk kategori kuat karena berada di atas 0,75.

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R ²	Kategori
Kepuasan Kerja	0,796	Kuat
Turnover Intention	0,766	Kuat

Nilai F-Square menunjukkan besaran efek masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengembangan karir memberikan efek sedang terhadap kepuasan kerja (0,312), sedangkan kepuasan kerja memberikan efek sedang mendekati besar terhadap turnover intention (0,337). Variabel lainnya menunjukkan efek kecil hingga sangat kecil.

Tabel 6. Nilai F-Square

Hubungan	F ²	Kategori Efek
GK → KK	0,058	Kecil
RK → KK	0,144	Kecil–Sedang
PK → KK	0,312	Sedang
KK → TI	0,337	Sedang
GK → TI	0,001	Sangat Kecil
RK → TI	0,030	Kecil
PK → TI	0,052	Kecil

Nilai Q-Square menunjukkan kemampuan prediktif model, dengan hasil 0,537 untuk kepuasan kerja dan 0,530 untuk turnover intention yang keduanya >0,50 sehingga model memiliki relevansi prediktif tinggi.

Tabel 7. Nilai Q-Square

Variabel	Q ²	Interpretasi
Kepuasan Kerja	0,537	Prediktif Tinggi
Turnover Intention	0,530	Prediktif Tinggi

Hasil uji bootstrapping untuk pengaruh langsung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,209$; $t=2,487$; $p=0,013$), rotasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,276$; $t=3,742$; $p=0,000$), dan pengembangan karir memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,477$; $t=6,118$; $p=0,000$). Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention ($\beta=-0,622$; $t=9,845$; $p=0,000$). Rotasi kerja ($\beta=-0,145$; $p=0,011$) dan pengembangan karir ($\beta=-0,181$; $p=0,003$) berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, sedangkan gaya kepemimpinan tidak signifikan secara langsung.

Tabel 8. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hubungan	Beta	T-Statistic	P-Value	Keputusan
----------	------	-------------	---------	-----------

GK → KK	0,209	2,487	0,013	Diterima
RK → KK	0,276	3,742	0,000	Diterima
PK → KK	0,477	6,118	0,000	Diterima
KK → TI	-0,622	9,845	0,000	Diterima
GK → TI	0,034	0,653	0,514	Ditolak
RK → TI	-0,145	2,556	0,011	Diterima
PK → TI	-0,181	2,968	0,003	Diterima

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan ($\beta=-0,130$; $p=0,023$), rotasi kerja ($\beta=-0,172$; $p=0,000$), dan pengembangan karir ($\beta=-0,297$; $p=0,000$) terhadap turnover intention, sehingga kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi utama dalam model penelitian ini.

Tabel 9. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan	Beta	T-Statistic	P-Value	Jenis Mediasi
GK → KK → TI	-0,130	2,278	0,023	Penuh
RK → KK → TI	-0,172	3,891	0,000	Parsial
PK → KK → TI	-0,297	5,214	0,000	Parsial

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir merupakan determinan paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja menjadi faktor paling kuat dalam menurunkan turnover intention, sehingga strategi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada penguatan sistem karir, optimalisasi rotasi kerja, dan peningkatan kualitas kepemimpinan akan berdampak signifikan terhadap stabilitas dan retensi karyawan.

Tabel 10. Hasil Perhitungan Total Effect

Hubungan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Effect
GK → TI	0,034	-0,130	-0,096
RK → TI	-0,145	-0,172	-0,317
PK → TI	-0,181	-0,297	-0,478

Selain itu, dilakukan analisis kontribusi relatif untuk mengetahui variabel mana yang paling dominan dalam menjelaskan turnover intention. Berdasarkan nilai koefisien jalur dan besaran efek (F^2), kepuasan kerja merupakan variabel dengan pengaruh terbesar terhadap turnover intention ($\beta=-0,622$; $F^2=0,337$), yang berada pada kategori efek sedang menuju besar. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan kecil pada tingkat kepuasan kerja akan memberikan dampak signifikan terhadap penurunan turnover intention. Pengembangan karir menjadi variabel eksogen paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja ($\beta=0,477$; $F^2=0,312$), diikuti oleh rotasi kerja ($\beta=0,276$) dan gaya kepemimpinan ($\beta=0,209$). Dengan demikian, secara struktural dapat dipahami bahwa strategi organisasi yang paling efektif untuk menekan turnover intention adalah dengan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan pengembangan karir yang jelas, adil, dan terstruktur.

Selanjutnya, dilakukan pengujian model fit menggunakan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) pada model PLS. Nilai SRMR yang diperoleh sebesar 0,061 yang berada di bawah ambang batas 0,08 sehingga model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian (goodness of fit) yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa model teoritis yang dibangun telah mampu merepresentasikan data empiris secara memadai dan hubungan antarvariabel dalam model telah sesuai dengan struktur konseptual yang dirancang.

Tabel 11. Hasil Evaluasi Model Fit

Indikator Model Fit	Nilai	Kriteria	Keterangan
---------------------	-------	----------	------------

SRMR	0,061	< 0,08	Model Fit Baik
------	-------	--------	----------------

Apabila dilihat secara menyeluruh dari hasil outer model, inner model, pengaruh langsung, tidak langsung, total effect, effect size, serta predictive relevance, maka model penelitian ini dapat dinyatakan memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik, kekuatan penjelasan yang tinggi (R^2 kuat), relevansi prediktif yang tinggi ($Q^2 > 0,50$), serta kesesuaian model yang memadai ($SRMR < 0,08$). Secara substantif, temuan ini memperkuat argumentasi bahwa pengembangan karir merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja merupakan determinan utama dalam menurunkan turnover intention, sehingga peran manajemen dalam menciptakan sistem karir yang transparan, kesempatan promosi yang adil, rotasi kerja yang memperkaya pengalaman, serta kepemimpinan yang suportif menjadi strategi integral dalam menjaga retensi dan stabilitas sumber daya manusia di lingkungan organisasi perbankan.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank XYZ. Nilai koefisien jalur sebesar 0,209 dengan nilai *t-statistic* 2,491 dan *p-value* 0,013 mengindikasikan adanya hubungan yang bermakna secara statistik. Koefisien positif menegaskan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan bukan sekadar fungsi struktural, tetapi merupakan faktor psikologis dan sosial yang membentuk persepsi kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, membangun komunikasi terbuka, menunjukkan empati, serta memberikan dukungan terhadap pengembangan individu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dalam konteks perbankan yang memiliki tingkat tekanan kerja tinggi, kehadiran pemimpin yang suportif menjadi elemen penting dalam membangun stabilitas emosional dan rasa aman karyawan.

Secara teoretis, kepemimpinan yang efektif terutama yang berorientasi pada pendekatan *transformational leadership* dapat meningkatkan motivasi intrinsik, rasa memiliki terhadap organisasi, dan komitmen afektif. Ketika pemimpin mampu menjadi inspirator sekaligus fasilitator, karyawan cenderung merasakan bahwa kontribusi mereka dihargai dan diakui. Kondisi tersebut secara langsung meningkatkan kepuasan kerja.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah perlunya penguatan kapasitas kepemimpinan melalui program pelatihan berkelanjutan, *leadership coaching*, serta evaluasi berbasis umpan balik 360 derajat. Manajemen Bank XYZ perlu memastikan bahwa setiap pimpinan unit memiliki kompetensi komunikasi, empati, serta kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif. Selain itu, integrasi indikator gaya kepemimpinan dalam sistem penilaian kinerja dapat membantu organisasi memantau efektivitas praktik kepemimpinan secara berkala.

Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Rotasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur sebesar 0,276, *t-statistic* 4,859, dan *p-value* 0,000. Angka ini menunjukkan bahwa rotasi kerja yang dirancang secara sistematis dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Rotasi kerja dalam organisasi perbankan berfungsi sebagai strategi pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan perluasan keterampilan (*skill enhancement*). Melalui perpindahan antarunit atau antarposisi, karyawan memperoleh pengalaman lintas fungsi yang memperluas wawasan operasional. Variasi tugas ini mengurangi kejenuhan, meningkatkan rasa tertantang, dan memperkuat kompetensi profesional.

Secara psikologis, pekerjaan yang monoton dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan stres kerja. Dengan adanya rotasi, karyawan merasa memperoleh kesempatan belajar baru dan peluang pengembangan diri. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karena individu merasakan pertumbuhan personal dan profesional.

Implikasi manajerialnya adalah pentingnya penyusunan program rotasi berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi. Rotasi tidak boleh dilakukan secara acak, melainkan harus direncanakan dengan mempertimbangkan kesiapan individu, kebutuhan pelatihan, serta tujuan pengembangan karir. Pendampingan sebelum dan sesudah rotasi sangat diperlukan agar proses adaptasi berjalan efektif. Evaluasi berkala terhadap dampak rotasi terhadap kepuasan kerja juga harus dilakukan sebagai bagian dari strategi manajemen talenta (*talent management strategy*).

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan variabel lainnya, dengan koefisien jalur sebesar 0,477, *t-statistic* 6,547, dan *p-value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa kesempatan berkembang menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan Bank XYZ.

Pengembangan karir mencakup jalur promosi yang jelas, pelatihan kompetensi, program sertifikasi, serta sistem penilaian yang transparan. Ketika organisasi memberikan arah karir yang terstruktur, karyawan memiliki gambaran masa depan yang pasti. Kepastian tersebut menimbulkan rasa aman dan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi.

Secara teoritis, kebutuhan akan aktualisasi diri (*self-actualization need*) menjadi salah satu faktor motivasional penting dalam teori kebutuhan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi melalui peluang pengembangan, individu akan menunjukkan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang lebih tinggi. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila pengembangan karir menjadi determinan utama kepuasan kerja.

Implikasi manajerialnya adalah perlunya perumusan sistem manajemen karir yang transparan dan berbasis meritokrasi. Bank XYZ perlu memastikan bahwa promosi dan kenaikan jabatan dilakukan secara objektif dan terbuka. Program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi masa depan organisasi. Selain itu, sistem mentoring perlu diperkuat untuk membantu karyawan merencanakan perjalanan karir mereka secara strategis.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan koefisien jalur sebesar -0,622, *t-statistic* 8,740, dan *p-value* 0,000. Nilai koefisien yang besar menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor paling kuat dalam menekan niat keluar karyawan.

Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif terhadap aspek pekerjaan seperti kompensasi, hubungan kerja, peluang karir, dan lingkungan kerja. Ketika aspek-aspek ini terpenuhi, loyalitas meningkat dan niat untuk meninggalkan organisasi menurun.

Implikasi manajerialnya adalah manajemen perlu menjadikan kepuasan kerja sebagai indikator strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Survei kepuasan kerja harus dilakukan secara berkala untuk mendeteksi potensi masalah sejak dini. Selain itu, kebijakan kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta sistem penghargaan perlu terus disesuaikan dengan dinamika kebutuhan karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *turnover intention* (koefisien 0,034; *p-value* 0,514). Artinya, kepemimpinan bukan faktor langsung yang menentukan keputusan keluar karyawan.

Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan lebih bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja. Karyawan tidak serta-merta meninggalkan organisasi hanya karena gaya kepemimpinan tertentu, tetapi lebih dipengaruhi oleh sejauh mana kepemimpinan tersebut mampu menciptakan kepuasan kerja.

Implikasinya, Bank XYZ perlu memahami bahwa perbaikan gaya kepemimpinan harus diarahkan pada peningkatan kepuasan kerja sebagai tujuan utama, bukan semata-mata untuk menekan *turnover intention* secara langsung.

Pengaruh Rotasi Kerja terhadap *Turnover Intention*

Rotasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (koefisien -0,145; *p-value* 0,011). Artinya, program rotasi yang efektif dapat menurunkan niat keluar karyawan.

Rotasi memberikan variasi pekerjaan, memperkaya pengalaman, serta membuka peluang karir. Ketika karyawan merasa berkembang dan tidak stagnan, mereka cenderung bertahan lebih lama.

Implikasi manajerialnya adalah rotasi kerja harus dijadikan strategi retensi (*retention strategy*). Program ini perlu dirancang sebagai bagian dari pengembangan karir jangka panjang, bukan hanya kebutuhan operasional sesaat.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap *Turnover Intention*

Pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (koefisien -0,181; *p-value* 0,003). Karyawan yang melihat prospek karir jelas cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap organisasi.

Implikasinya, Bank XYZ perlu menempatkan pengembangan karir sebagai prioritas strategis dalam kebijakan sumber daya manusia. Transparansi promosi dan akses pelatihan yang merata akan memperkuat loyalitas.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan, rotasi kerja, dan pengembangan karir terhadap *turnover intention*. Mediasi yang terjadi bersifat parsial komplementer, yang berarti pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan searah.

Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis utama yang menjelaskan bagaimana kebijakan manajerial berdampak pada retensi karyawan. Dengan kata lain, peningkatan kualitas kepemimpinan, efektivitas rotasi, dan sistem pengembangan karir akan optimal dalam menekan *turnover intention* apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, rotasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap *turnover intention* pada karyawan Bank XYZ, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, meskipun secara langsung gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, namun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pengaruhnya signifikan dalam menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan; rotasi kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh

negatif signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga pelaksanaan rotasi kerja yang terencana dan sistematis mampu memperkaya pengalaman, mengurangi kejenuhan, meningkatkan kompetensi, dan pada akhirnya menekan kecenderungan karyawan untuk keluar, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi; pengembangan karir menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan variabel lainnya dan juga berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, di mana sistem pengembangan karir yang jelas, transparan, dan adil mampu memberikan rasa aman, peluang pertumbuhan, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi, termasuk melalui efek tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja; selain itu, kepuasan kerja sendiri terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan; secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang paling menentukan dalam memengaruhi *turnover intention*, karena gaya kepemimpinan, rotasi kerja, dan pengembangan karir pada dasarnya memberikan dampak terhadap penurunan *turnover intention* terutama melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

REFERENSI

- Adilla, S. S., & Budiono, B. (2022). Pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja pada pegawai pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 302–311. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p302-311>
- Aditama, R., Anggoro, Y., & Realita, T. N. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan M3 Vision Malang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(1), 404–422. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i1.1856>
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: The mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003–1020.
- Amankwaa, A., & Tsede, O. A. (2015). Linking transformational leadership to employee turnover: The moderating role of alternative job opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19–29. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n4p19>
- Anggi, Y., & Endang, H. J. (2022). The impact of spin-off and bank consolidation on market share and Sharia bank's performance in Indonesia. *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 9(5).
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention – The mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Turnover intention dapat mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan*. CV Pena Persada.
- Aziz, M. N. A. (2019). Effect of work satisfaction and work environment on the intention of rotation of employees of PT Branch of Bank Mandiri Bandung. *Prosiding Manajemen Seminar Penelitian Sivitas Akademika Unisba*, 5(2), 1032–1038. <http://dx.doi.org/10.29313/v0i0.17999>
- Bank Syariah Indonesia. (2021). *Laporan tahunan Bank BSI tahun 2021*. <https://www.bankbsi.co.id/company-information/reports>
- Bank Syariah Indonesia. (2022). *Laporan tahunan Bank BSI tahun 2022*. <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2022-ID/index.html>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>

- Baughn, R. L. (2023). *The influence of job satisfaction components on turnover intention in commercial banking* (Doctoral dissertation, Saint Leo University).
- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career Development International*, 9(4), 424–437. <https://doi.org/10.1108/13620430410544364>
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The effect of career development on turnover intention with job satisfaction and organizational commitment as mediators: Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 11–18. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Gebregziabher, D., Birhane, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, B. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital, Tigray, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 19, 79. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>
- Gyensare, M. A., Tsede, O. A., Sanda, M. A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention: The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266. <http://dx.doi.org/10.1108/WJEMSD-02-2016-0008>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Handaya, A., Widiyanti, N. P. S., & Putra, I. G. N. A. (2023). The influence of job rotation and career development on job satisfaction and employee performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(2), 145–158.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9, 8. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-8>
- Mackinnon, D. P. (2015). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Rabianski, J. S. (2003). Primary and secondary data: Concepts, concerns, errors, and issues. *The Appraisal Journal*, 71(1), 43–50.
- Ragin, C. C., & Zaret, D. (1983). Theory and method in comparative research: Two strategies. *Social Forces*, 61(3), 731–754. <https://doi.org/10.2307/2578132>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Widiyanti, N. P. S., Handaya, A., & Dewi, L. P. (2024). The mediating role of job satisfaction in explaining employee retention. *International Journal of Management Studies*, 11(1), 55–70.
- Zulaihah, S. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan perbankan syariah. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 5(2), 201–215.