

Authentic Leadership sebagai Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Dampaknya pada Menurunkan Turnover Intention pada Karyawan Perbankan

Winnie Puspitaning Urbani¹, Tiara Puspa²

^{1,2}Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Tarisakti

winniepuspitaning@gmail.com¹, tiara.puspa@trisakti.ac.id²

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of authentic leadership on turnover intentions which is mediated by job satisfaction among employees at banking services companies in South Jakarta. This type of research uses quantitative methods using hypothesis testing methods at two branch offices in one of the banks in Indonesia, namely PT Bank Mandiri which is located in South Jakarta. Testing in this research uses hypothesis which makes temporary guesses and is expressed in the form of a statement. The individual units used in this research are individual employees of PT Bank Mandiri. Data collection for this research was carried out cross sectionally because the data was taken over a specified time period and distributed through a questionnaire. From the results of the analysis of the authentic leadership hypothesis, job satisfaction, turnover intention, all hypotheses are supported so that it can be concluded that the analysis of the positive influence of authentic leadership on job satisfaction can be concluded that the leadership of PT Bank Mandiri has an authentic leadership style so that employees. Job targets given by the company.

Keywords : Author Guidelines; Journal Authentic Leadership, HR, Turnover, Banking

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *authentic leadership* terhadap *turnover intention* yang di mediasi oleh *job satisfaction* pada karyawan di perusahaan jasa perbankan di Jakarta Selatan. Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan metode hypothesis testing pada dua kantor cabang di salah satu perbankan di Indonesia yaitu PT Bank Mandiri yang bertempat di Jakarta Selatan. Pengujian pada penelitian ini menggunakan hypothesis testing yang membuat dugaan sementara dan dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Unit individu yang digunakan di penelitian ini adalah individu dari karyawan PT Bank Mandiri. Pengambilan data untuk penelitian ini dilakukan secara *cross sectional* karena data yang diambil pada kurun waktu yang ditentukan dan disebarkan melalui kuesioner. Dari hasil analisis pengaruh hipotesis *authentic leadership*, *job satisfaction*, *turnover intention*, semua hipotesis didukung sehingga dapat ditarik kesimpulan analisis pengaruh positif antara *authentic leadership* terhadap *job satisfaction* dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT Bank Mandiri mempunyai gaya kepemimpinan yang autentik agar karyawan tetap memiliki kepuasan kerja terhadap target kerja yang diberikan oleh Perusahaan.

Kata kunci : Authentic Leadership, SDM, Turnover, Perbankan.

PENDAHULUAN

Literatur manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen bisnis mencerminkan situasi di mana perusahaan di sektor bisnis menghadapi masalah signifikan yaitu *turnover intention* (Moreira *et al.*, 2020). *Turnover intention* merupakan faktor penting bagi perusahaan. Tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah besar bagi perusahaan dan juga manajemen sumber daya manusia yang mengakibatkan hilangnya karyawan berpengalaman dan menimbulkan biaya *turnover intention* yang tinggi (Bhat *et al.*, 2023). Untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang ketat, perusahaan perlu menekankan pengurangan biaya untuk meningkatkan rasio input-output sebagai alat strategis utama hal ini dapat diantisipasi salah satu pada *turnover intention karyawan* (Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. and Westman, 2018).

Meningkatkan kenyamanan kerja di lingkungan kantor dapat mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan (Nejati *et al.*, 2021). Hal tersebut dapat diperoleh melalui *job satisfaction*. Menentukan apakah karyawan puas dengan pekerjaannya, apakah pekerjaan yang dilakukan sekarang tepat untuk para karyawan, dan mengapa itu mejadi hal yang penting merupakan hal-hal yang harus dipertanyakan dan dipertimbangkan oleh semua karyawan dalam berkerja dalam satu institusi (Opoku Mensah & Koomson, 2021).

Selain itu, dukungan perusahaan yang dirasakan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan turnover intention. *Turnover intention* karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh dukungan perusahaan yang karayawan rasakan (Ramalho Luz *et al.*, 2018). Dukungan perusahaan dapat terlihat dari cara kepemimpinan seorang pemimpin dalam menjalankan suatu perusahaan (Kozminski *et al.*, 2022). Ketika karyawan merasa bahwa atasan mereka menghargai dan memprioritaskan kesejahteraan, maka karyawan cenderung menunjukkan beberapa hasil positif yang pada akhirnya menguntungkan perusahaan (Oliveira *et al.*, 2023).

Authentic leadership diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk saran dan keprihatinan suara tentang ukuran kinerja mereka (Kurian & Nafukho, 2022).

Authentic leadership telah menerima banyak kritik (Domínguez-Escrig *et al.*, 2023) dan telah diklasifikasikan sebagai mode di antara gaya kepemimpinan positif, yang menjadi populer dalam beberapa tahun terakhir. Namun, mengingat hasilnya, tampaknya perlu untuk berani mengambil risiko pada pemimpin yang peduli dengan bawahan mereka, menunjukkan keterbatasan mereka atau tidak menyembunyikan perasaan mereka, karena hal ini akan memfasilitasi komunikasi, berbagi ide, pengambilan risiko atau konteks kerja yang lebih partisipatif, mendorong inovasi, dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut penelitian (Orpina et al., 2022) *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* dan menurut penelitian (Tshwane et al., 2023) *authentic leadership* juga memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Untuk membuat keputusan yang seimbang mengenai evaluasi kinerja, pemimpin yang menganut *authentic leadership* diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk saran dan keprihatinan suara tentang ukuran kinerjanya. Atasan sering menghadapi masalah informasi karena karyawan memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman kegiatan organisasi. *Job satisfaction* merupakan ukuran dari kepuasan pekerja terhadap gaya kepemimpinan perusahaan. *Job satisfaction* dapat menjadi tolak ukur dalam tingkat *turnover intention* karyawan. Kepemimpinan yang autentik dan dapat membuat kenyamanan saat melakukan pekerjaan dapat menekan angka karyawan yang mundur dari perusahaan. Terutama ketika pekerja memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dari dukungan perusahaan yang dirasakan, dukungan perusahaan yang dirasakan dapat dilihat sebagai moderator yang mungkin dari hubungan antara kepuasan kerja dan intensi turnover (Orpina et al., 2022).

Alasan mengapa penelitian ini memilih salah satu perusahaan jasa yang berdomisili di Jakarta selatan ini adalah karena Lembaga perbankan, yang bergerak di bidang jasa keuangan, membutuhkan sumber daya manusia yang cukup besar. Di Indonesia, ada banyak bank domestik yang didirikan, termasuk PT Bank Mandiri, bank terbesar yang didirikan pada tahun 1998 dengan sekitar 140 cabang yang saat ini beroperasi di seluruh Indonesia (Putri, 2022). Institusi ini saat ini mempekerjakan sekitar 40.000 orang di Indonesia.

Menurut data PT Bank Mandiri pada tahun 2022, perusahaan ini mempekerjakan sekitar 38.176 orang di seluruh Indonesia. Namun, pada tahun 2023, jumlah karyawan di Bank Mandiri berkurang menjadi 37.840 orang, yang menyoroti masalah *turnover intention* di dalam perusahaan.

Perbedaan dari jurnal sebelumnya adalah penelitian pertama dari (Orpina et al., 2022), yaitu melakukan penelitian *employee satisfaction* berdasarkan *job satisfaction* dan *turnover intention* yang dilakukan pada universitas malaysia. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Tshwane et al., 2023) tentang investigasi *turnover intention* pada organisasi finansial di Gauteng. Penelitian ini memilih responden dari PT Bank Mandiri Cabang Jakarta Lapangan Ros dan Cabang Jakarta Pasar Rumput.

Berdasarkan latar belakang diatas dan aspek-aspek yang sudah diuraikan diatas, maka judul dari penelitian ini adalah "*Authentic Leadership* sebagai Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Dampaknya pada Menurunkan *Turnover Intention* pada karyawan perbankan"

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan

metode hypothesis testing pada dua kantor cabang di salah satu perbankan di Indonesia yaitu PT Bank Mandiri yang bertempat di Jakarta Selatan. Pengujian pada penelitian ini menggunakan hypothesis testing yang membuat dugaan sementara dan dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Unit individu yang digunakan di penelitian ini adalah individu dari karyawan PT Bank Mandiri. Pengambilan data untuk penelitian ini dilakukan secara *cross sectional* karena data yang diambil pada kurun waktu yang ditentukan dan disebarakan melalui kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis	Estimasi (β)	Sig.	Keputusan
Authentic Leadership berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction	0.823	0	Ha1 diterima

Sumber: Data kuesioner diolah dengan AMOS

Dari tabel diatas menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0.000 \leq 0.05$ dengan nilai estimasi (β) sebesar 0.823. Nilai p-value memenuhi syarat karena nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat kesalahan ($\alpha=0,05$), maka H_01 ditolak dan H_a1 diterima, sehingga dapat dituliskan bahwa memiliki pengaruh positif dan signifikan antara *authentic leadership* terhadap *turnover intention*. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *authentic leadership* pada PT Bank Mandiri berpengaruh terhadap *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan PT Bank Mandiri.

Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis	Estimasi (β)	Sig.	Keputusan
Authentic Leadership memiliki hubungan negatif dengan Turnover Intention.	-0.453	0	Ha2 diterima

Sumber: Data kuesioner diolah dengan AMOS

Dari tabel diatas menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0.000 \leq 0.05$ dengan nilai estimasi (β) sebesar -0.453. Nilai p-value memenuhi syarat karena nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat kesalahan ($\alpha=0,05$), maka H_02 ditolak dan H_a2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *authentic leadership* terhadap *turnover intention*.

Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *authentic leadership* pada PT Bank Mandiri berpengaruh terhadap *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan PT Bank Mandiri.

Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis	Estimasi (β)	Sig.	Keputusan
<i>Job Satsifaction</i> mempunyai pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	-0.922	0.038	Ha3 diterima

Sumber: Data kuesioner diolah dengan AMOS

Dari tabel diatas menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0.038 \leq 0.05$ dengan nilai estimasi (β) sebesar -0.922. Nilai p-value memenuhi syarat karena nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat kesalahan ($\alpha=0,05$), maka H_{o3} ditolak dan H_{a3} diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *Job Satsifaction* terhadap *Turnover Intention*.

Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Job Satsifaction* pada PT Bank Mandiri berpengaruh terhadap *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan PT Bank Mandiri.

Hasil Uji Hipotesis 4

Hipotesis	Estimasi (β)	Sig.	Keputusan
<i>Authentic Leadership</i> memiliki hubungan negatif terhadap <i>turnover intention</i> yang dimediasi oleh <i>job satisfaction</i>		0,0015	<i>Ha4 diterima</i>

Sumber: Data kuesioner diolah dengan SPSS versi 25

Dari tabel diatas menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,0015 \leq 0,05$. Nilai p-value memenuhi syarat karena nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat kesalahan ($\alpha=0,05$), maka H_{o4} ditolak dan H_{a1} diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *Authentic Leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Authentic Leadership* pada PT Bank Mandiri berpengaruh terhadap *turnover intention* yang dirasakan oleh Karyawan PT Bank Mandiri.

Pembahasan Penelitian

H1: Authentic Leadership berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan di PT Bank Mandiri ditemukan bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *job Satisfaction*. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan PT Bank Mandiri beranggapan pemimpin perusahaan mereka memiliki kepemimpinan yang otentik sehingga karyawan merasa nyaman dan ingin berkarir panjang di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Tshwane et al., 2023) pada perusahaan finansial di Gauteng dengan responden karyawan sektor privat, mengatakan bahwa *authentic leadership* menciptakan

manfaat bagi pemberi kerja dan karyawan karena perannya dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan begitu *authentic leadership* dapat meningkatkan *job satisfaction perusahaan*, karena manfaat yang dirasakan oleh karyawan membuat karyawan merasa dihargai kinerjanya.

H2: *Authentic leadership* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan di PT Bank Mandiri ditemukan bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan PT Bank Mandiri beranggapan *authentic leadership* yang diberikan oleh pimpinan perusahaan membuat karyawan mengurungkan niatnya untuk berhenti bekerja dari Bank Mandiri.

Menurut (Orpina et al., 2022) yang memiliki sampel karyawan dari lima negara Eropa yang berbeda (Yunani, Jerman, Italia, Spanyol, dan Denmark) mengemukakan bahwa *authentic leadership*, sebagai praktik SDM dapat mengembangkan efek pemenuhan psikologi karyawan, efek yang mendesak mereka untuk berkomitmen pada perusahaan mereka. Maka dari itu, *authentic leadership* dapat mengurangi niat karyawan yang ingin meninggalkan perusahaan.

H3: *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh negatif pada *turnover intention*

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan di PT Bank Mandiri ditemukan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menggambarkan bahwa PT Bank Mandiri memberikan kenyamanan dan keadilan di lingkungan pekerjaan sehingga karyawan merasa betah dan ingin berkarir di PT Bank Mandiri.

Menurut (Nurmalitasari & Andriyani, 2021) yang melakukan penelitian pada PT. BPR Restu Artha Makmur di Kota Semarang, kepuasan kerja menunjukkan adanya suatu kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaan sehingga menjadi pemicu dalam mempertahankan karyawan. Maka dari itu, semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berupa kepuasan dalam menjalankan pekerjaan, merasa nyaman dan senang, serta puas dalam memenuhi tujuan bekerja sesuai dengan keinginan semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan

H4: *Authentic leadership* yang di mediasi oleh *job satisfaction* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover Intention*

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan di PT Bank Mandiri ditemukan bahwa *authentic leadership* yang di mediasi oleh *job satisfaction* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan PT Bank Mandiri beranggapan bahwa pimpinan perusahaan mereka mempunyai gaya kepemimpinan yang autentik seperti kesadaran diri, integritas, transparansi, dan kejujuran dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan sehingga karyawan ingin terus bekerja dan berkarir panjang di PT Bank Mandiri karena kepuasan kerja yang diperoleh oleh karyawan.

Authentic leadership dapat mempromosikan *job satisfaction* untuk menganalisis data yang relevan secara objektif dan memahami setiap bias yang dapat mengganggu kepuasan kinerja karyawan. Kaitan antara *job satisfaction* dan *turnover intention* adalah perasaan nyaman, dihargai di tempat kerja dapat membuat karyawan ingin bekerja dan berkarir panjang di perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis pengaruh hipotesis *authentic leadership*, *job satisfaction*, *turnover intention*, semua hipotesis didukung sehingga dapat ditarik kesimpulan analisis pengaruh positif antara *authentic leadership* terhadap *job satisfaction* dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT Bank Mandiri mempunyai gaya kepemimpinan yang autentik agar karyawan tetap memiliki kepuasan kerja terhadap target kerja yang diberikan oleh Perusahaan. Analisis pengaruh negatif antara *authentic leadership* terhadap *turnover intention* dapat disimpulkan bahwa PT Bank Mandiri menerapkan *authentic leadership* sehingga dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Analisis pengaruh negatif antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dapat disimpulkan bahwa PT Bank Mandiri memberikan *job satisfaction* kepada karyawan agar keinginan karyawan meninggalkan perusahaan berkurang dan tetap ingin bekerja dan berkarir lama di perusahaan ini. Analisis pengaruh negatif antara *authentic leadership* terhadap *turnover intention* yang di mediasi *job satisfaction* dapat disimpulkan bahwa PT Bank Mandiri memberikan *authentic leadership* sehingga karyawan tetap dapat berkarir dan mengembangkan potensi yang ada pada dalam dirinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., Chidir, G., a, M., Silitonga, N., Sutardi, D., & Novitasari, D. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, June, 62–77. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v3i3p107>
- Arokiasamy, A. R. A., Rizaldy, H., & Qiu, R. (2022). Exploring the Impact of Authentic Leadership and Work Engagement on Turnover Intention: The Moderating Role of Job Satisfaction and Organizational Size. *Advances in Decision Sciences*, 26(2), 1–22. <https://doi.org/10.47654/V26Y2022I2P26-47>
- Asbari, M., Sestri Goestjahjanti, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Supono, J., & Pembangunan, S. (2020). IMPACT OF TALENT MANAGEMENT, AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM SOUTH EAST ASIAN INDUSTRIES Pendidikan Pancasila View project Islamic Studies View project Dewiana Novitasari JOURNAL OF CRITICAL

- REVIEWS IMPACT O. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67–88.
<https://www.researchgate.net/publication/342975537>
- Bhat, M. A., Tariq Khan, S., & Rainayee, R. A. (2023). Assessment of perceived labor market conditions in employees' turnover intention model – mediation and moderation analyzes. *PSU Research Review*, 7(1), 1–32.
<https://doi.org/10.1108/PRR-05-2020-0017>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors Affecting Employee Retention: Proposing an Original Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, X(Issue 1), 49–76.
<https://doi.org/10.35808/ijeba/748>
- Domínguez-Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2023). Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *Learning Organization*, 30(1), 23–36. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0007>
- Falatah, R., Almuqati, J., Almuqati, H., & Altunbakti, K. (2021). Linking nurses' job security to job satisfaction and turnover intention during reform and privatization: A cross-sectional survey. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1578–1586. <https://doi.org/10.1111/jonm.13279>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P. and Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Hu, H., Wang, C., Lan, Y., & Wu, X. (2022). Nurses' turnover intention, hope and career identity: the mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 21(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1186/s12912-022-00821-5>
- Jang, E., & Kim, H. (2021). Performance Pressure as an Antecedent and Authentic Leadership as a Moderator of the Relationship Between Co-worker Undermining and Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 12(June), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.665362>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational

- identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14(January), 1–15.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Khan, M. M. S., & Ghayas, M. M. (2022). Impact of authentic leadership on employee engagement in the banking sector of Karachi. *International Journal of Business Performance Management*, 23(1–2), 90–98.
<https://doi.org/10.1504/IJBPM.2022.119567>
- Kozminski, A. K., Baczyńska, A. K., Skoczzeń, I., & Korzynski, P. (2022). Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints. Introduction of the Bounded Leadership Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(4), 596–611.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0157>
- Kurian, D., & Nafukho, F. M. (2022). Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions? – a study in the hotel context. *International Hospitality Review*, 36(1), 45–64. <https://doi.org/10.1108/ihr-08-2020-0047>
- Ladao, L., Lacap, J. P., Batac, J. A., Batac, J., & Dungo, J. M. (2022). The Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Authentic Leadership and Turnover Intention. *Asia-Pacific Social Science Review*, 22(1), 60–77.
- Li, Y., & Sawhney, R. (2019). Empirical Analysis of Factors Impacting Turnover Intention among Manufacturing Workers. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p1>
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020). Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/ejms-10-2020-001>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286–304.
<https://doi.org/10.1108/jeas-02-2021-0029>
- Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P. S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181–197.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>
- Nurmalitasari, S., & Andriyani. (2021). KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI (Studi Pada Karyawan Tetap PT. BPR Restu Artha Makmur Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–15. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Oliveira, M. F., Santos, E., & Ratten, V. (2023). Strategic perspective of error management, the role of leadership, and an error management culture: a

- mediation model. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 28(55), 160–175. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0028>
- Opoku Mensah, A., & Koomson, S. (2021). Openness to experience moderates psychological contract breach–job satisfaction tie-in. *PSU Research Review*, 5(3), 215–228. <https://doi.org/10.1108/PRR-03-2020-0008>
- Orpina, S., Abdul Jalil, N. I., & T'ng, S. T. (2022). Job Satisfaction and Turnover Intention among Malaysian Private University Academics: Perceived Organisational Support as a Moderator. *The South East Asian Journal of Management*, 16(1), 26–50. <https://doi.org/10.21002/seam.v16i1.1002>
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 1–13. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/4>
- Raharjo, D. S., Praditya, Y., & Limakrisna, N. (2022). Determinants of Turnover Intention: An Empirical Study of the Effect of Job Satisfaction, Compensation, and Career Development. *Central European Management Journal*, 30, 333–344. <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.30.4.27>
- Ramvalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestao*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Saeed, M. (2020). Mediation effect of psychological contract between personality dimensions and turnover intention. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(50), 205–219. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-06-2019-0101>
- Tshwane, G. S., Maleka, M. J., & Tladi, P. M. (2023). Investigating turnover intention in a financial organisation in Gauteng. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2177>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>