

The Journal of Business and Management Research

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/tjbm>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Peran Sentral Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan dalam Menekan Tingkat Turnover Karyawan (Studi Kasus: KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompu)

M. Akbar ^(1*) Nurul Hayat ⁽²⁾ Desi Rubiyanti ⁽³⁾

⁽¹⁾ Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompu, Indonesia

^(2,3) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompu, Indonesia

Penulis Korespondensi. M. Akbar
makbar7720@gmail.com

Pernyataan Penulis

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap turnover karyawan pada KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompu. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengambil sampel sebanyak 92 responden dari total 120 karyawan melalui teknik simple random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS, setelah lolos uji validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan temuan yang kompleks: (1) Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover ($p=0.002$), yang bertentangan dengan teori umum namun dapat dijelaskan oleh karakteristik demografi responden yang didominasi generasi muda. (2) Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover ($p=0.365$), yang mengindikasikan adanya faktor lain yang lebih dominan. (3) Namun, secara simultan, kepuasan kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap turnover ($p=0.000$), menunjukkan adanya efek sinergis. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa untuk menekan turnover, manajemen KSP Kopdit Pintu Air perlu memahami bahwa kepuasan kerja saja tidak menjamin loyalitas bagi angkatan kerja muda. Strategi retensi harus lebih holistik, dengan fokus pada penciptaan jalur karier yang jelas dan pengelolaan ekspektasi, meskipun pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung tidak sekuat faktor lainnya dalam konteks ini.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Turnover Karyawan, Koperasi, Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pendahuluan

Koperasi, sebagai badan usaha yang berlandaskan asas kekeluargaan dan gotong royong, memegang peran fundamental dalam tatanan ekonomi kerakyatan. Menurut (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian, 2024) dan ditegaskan oleh pemikir seperti (Ropke, 1993), tujuan utama koperasi bukanlah semata-mata mencari keuntungan, melainkan meningkatkan kesejahteraan ekonomi para anggotanya. Prinsip ini dijalankan melalui sistem yang demokratis dan partisipatif, di mana anggota memiliki peran ganda sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa. Untuk mencapai tujuan mulia tersebut, koperasi sangat bergantung pada efektivitas

pengelolaan sumber daya manusianya. Stabilitas dan kinerja karyawan menjadi tulang punggung yang menentukan keberhasilan koperasi dalam memberdayakan masyarakat dan memperkuat ekonomi lokal (Ish, 2023).

Salah satu tantangan terbesar yang dapat mengganggu stabilitas organisasi, termasuk koperasi, adalah tingginya tingkat turnover karyawan. Turnover didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berhenti secara permanen dari perusahaan, baik secara sukarela maupun karena kebijakan perusahaan (Sekarwangi & Bernardus, 2021). Fenomena keluar-masuknya karyawan ini (Tampubolon dan Sagala, 2020), dapat menimbulkan masalah serius, seperti hilangnya staf berkualitas, membengkaknya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta terganggunya produktivitas (Ardana, 2017). Untuk mengatasi masalah ini, penting untuk memahami faktor-faktor pendorongnya, di mana literatur dan penelitian secara konsisten menunjuk pada dua variabel krusial: kepuasan kerja dan kepemimpinan.

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup situasi kerja, imbalan, dan kerja sama antar rekan Hidayat, Purwanto dan Trihudyatmanto, (2024). Ketika karyawan merasa tidak puas, hal ini sering kali menjadi pemicu utama niat untuk pindah kerja. Di sisi lain, kepemimpinan memegang peranan vital sebagai kemampuan seorang manajer untuk membina, membimbing, dan menginspirasi tim demi mencapai tujuan bersama (Rambi, Pio dan Rumawas, 2020). Kepemimpinan yang efektif, sebagaimana ditekankan oleh (John P. Kotter, 2024) merupakan kekuatan utama di balik kesuksesan organisasi dalam memobilisasi sumber dayanya menuju visi yang baru. Kaitan antara ketiga variabel ini telah dibuktikan oleh berbagai penelitian terdahulu. Riset oleh (Sari, 2015) di lingkungan koperasi Indonesia menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dan penghargaan yang adil terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menekan turnover. Sejalan dengan itu, (Suyanto & Suryani, 2018) mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja yang rendah dan minimnya pengembangan karier menjadi pemicu utama turnover. Sementara itu, studi oleh (Mahmud, 2024) secara spesifik menyoroti bagaimana gaya kepemimpinan yang empatik dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan dapat secara signifikan mengurangi niat karyawan untuk berhenti.

Data internal perusahaan sepanjang tahun 2024 menunjukkan dinamika sebagai berikut:

Tabel 1. Data Turnover Karyawan

No	Bulan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Total Fluktuasi
1	Januari	Tidak ada karyawan yang masuk pada bulan januari	Tidak ada karyawan yang keluar pada bulan januari	0
2	Februari	Tidak adanya karyawan yang masuk pada bulan februari	Tiga karyawan keluar pada bulan februari	3
3	Maret	Tiga karyawan yang masuk pada bulan maret	Tidak ada karyawan yang keluar pada bulan maret	3
4	April	Dua karyawan yang masuk pada bulan april	Tiga karyawan yg keluar pada bulan April	5
5	Mei	Tidak ada karyawan yang masuk pada bulan mei	Tidak ada karyawan yang keluar pada bulan mei	0
6	Juni	Tidak ada karyawan yang masuk pada bulan juni	Tiga karyawan yang keluar pada bulan juni	3
7	Juli	Tidak ada karyawan yang masuk pada bulan juli	Tidak ada karyawan yang keluar pada bulan juli	0
8	Agustus	Adanya tiga karyawan yang masuk pada bulan agustus	Tidak adanya karyawan yang keluar pada bulan agustus	3
9	September	Adanya satu karyawan yang masuk pada bulan september	Tidak adanya karyawan yang keluar pada bulan september	1
10	Oktober	Tidak ada karyawan yang masuk pada bulan oktober	Tidak ada karyawan yang keluar pada bulan oktober	0
11	November	Tidak adanya karyawan yang masuk pada bulan november	Adanya dua karyawan yang keluar pada bulan november	2
12	Desember	Adanya satu karyawan yang masuk pada bulan desember	Tidak ada karyawan yang keluar pada bulan desember	1

Sumber: Data Internal KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompu, 2024

Konteks penelitian ini adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kopdit Pintu Air Cabang Dompu. Koperasi ini memiliki peran strategis di tingkat lokal, berfokus pada pemberdayaan ekonomi masyarakat, khususnya para pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta petani jagung. Dengan menyediakan akses permodalan yang mudah, KSP Kopdit Pintu Air menjadi alternatif penting bagi masyarakat untuk terhindar dari praktik rentenir (KSP Kopdit Pintu Air Dompu, 2023). Namun, di tengah perannya yang vital tersebut, KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompu menghadapi tantangan serius terkait stabilitas sumber daya manusianya, yakni tingkat turnover karyawan yang fluktuatif.

Data pada tabel 1 mengindikasikan adanya masalah retensi karyawan yang signifikan. Terjadinya arus keluar karyawan yang cukup tinggi pada bulan Februari, April, Juni, dan November menunjukkan adanya ketidakstabilan dalam tim. Fenomena ini berpotensi menimbulkan dampak negatif, seperti penurunan pendapatan, hilangnya karyawan berpengalaman yang memahami kondisi lapangan, serta meningkatnya biaya dan waktu untuk melatih karyawan baru yang minim pengalaman. Permasalahan ini sangat relevan dengan faktor kepuasan kerja dan kepemimpinan yang telah diuraikan sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, di mana terdapat fenomena *turnover* yang tinggi pada objek penelitian dan didukung oleh teori serta penelitian terdahulu yang kuat mengenai peran kepuasan kerja dan kepemimpinan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Turnover Karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Kopdit Pintu Air (Cabang Dompu)".

Grand Theory

Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) merupakan landasan teori yang relevan untuk penelitian ini, yang didefinisikan sebagai suatu proses strategis untuk mengelola seluruh kemampuan individu baik berupa keterampilan, pengetahuan, maupun tenaga guna mencapai tujuan organisasi. Dalam kerangka HRM, faktor-faktor internal seperti kepuasan kerja dan kualitas kepemimpinan menjadi fokus utama karena secara langsung memengaruhi perilaku karyawan, termasuk keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan (*turnover*). Seiring dengan perkembangan isu lingkungan global, konsep ini berevolusi menjadi Green Human Resource Management (GHRM). Menurut (Sharma, 2022), GHRM adalah penerapan praktik-praktik HRM yang secara spesifik bertujuan untuk mempromosikan keberlanjutan sumber daya dan meningkatkan kesadaran serta komitmen karyawan terhadap isu-isu pelestarian lingkungan. Dengan demikian, baik dari perspektif HRM konvensional maupun GHRM, dapat dipahami bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melalui penguatan kepemimpinan dan peningkatan kepuasan kerja adalah kunci untuk tidak hanya menekan tingkat turnover, tetapi juga untuk membangun organisasi yang tangguh dan berkelanjutan.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel psikologis fundamental dalam studi perilaku organisasi yang berakar pada pemenuhan kebutuhan individu. Secara konseptual, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan rasa cinta seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya (Paparang, Areros dan Tatimu, 2021). Sikap positif ini tidak muncul begitu saja, melainkan hasil dari evaluasi dan kondisi emosional yang timbul dari perbandingan antara imbalan yang diterima dengan imbalan yang diharapkan atau dianggap layak atas kontribusi yang diberikan Setyanti, Sudarsih dan Audiva, 2022). Karena setiap karyawan memiliki kebutuhan, nilai, dan ekspektasi yang beragam, maka tingkat kepuasan yang dirasakan pun bersifat sangat individual. Pada akhirnya, kondisi emosional ini secara langsung akan memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, yang menentukan apakah mereka akan bekerja secara rajin dan produktif atau sebaliknya menunjukkan sikap malas dan tidak termotivasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi indikator kunci bagi kesehatan organisasi sekaligus kesejahteraan karyawan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses fundamental yang menentukan arah dan keberhasilan sebuah organisasi. Pada intinya, kepemimpinan merupakan kemampuan seorang individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi sekelompok orang agar bekerja sama secara efektif demi mencapai tujuan atau visi tertentu. Proses ini sangat kompleks dan multifaset. Seperti yang dijabarkan secara komprehensif oleh (Salutondok dan Soegoto, 2015), kepemimpinan tidak hanya sebatas memberikan arahan, tetapi juga meliputi proses mempengaruhi penentuan tujuan organisasi,

memotivasi perilaku pengikut, menafsirkan peristiwa, mengorganisasikan aktivitas, serta memelihara hubungan kerja sama dan dukungan baik di dalam maupun di luar kelompok. Dengan demikian, seorang pemimpin memegang peran sentral sebagai pengambil keputusan yang bijaksana, fasilitator sumber daya, dan sumber inspirasi bagi timnya. Kualitas kepemimpinan pada akhirnya menjadi faktor penentu yang membedakan antara organisasi yang berhasil dan yang gagal dalam menghadapi tantangan yang dinamis.

Turnover

Turnover atau perputaran karyawan adalah salah satu isu paling krusial dalam manajemen sumber daya manusia, yang merujuk pada proses di mana karyawan meninggalkan organisasi dan posisinya harus diisi kembali. Secara lebih spesifik, *turnover* didefinisikan sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya (Mathis & Jackson, 2006) dan (Sugiarti, 2023). Fenomena ini sering kali berfokus pada *turnover* sukarela (*voluntary turnover*), yaitu ketika karyawan atas kemauannya sendiri memilih untuk pindah ke tempat kerja lain. Namun, *turnover* bukanlah sekadar statistik pergantian staf. Sebagaimana ditekankan oleh Mathis dan Jackson (2006), tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan bagi organisasi, mencakup peningkatan biaya rekrutmen, penurunan efisiensi operasional, serta merosotnya moral dan motivasi karyawan yang masih bertahan. Oleh karena itu, mengelola dan menekan tingkat *turnover* menjadi tujuan strategis bagi perusahaan untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerjanya.

Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Turnover

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang sangat mempengaruhi turnover (perputaran karyawan) dalam suatu organisasi. Berdasarkan pendapat (Robbins, S.R & Judge, 2019), kepuasan kerja berkaitan erat dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup aspek-aspek seperti tugas pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Ketika karyawan merasa puas dengan kondisi kerja mereka, kemungkinan mereka untuk bertahan lebih tinggi, sehingga dapat mengurangi tingkat turnover. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas, mereka cenderung mencari peluang di luar organisasi, yang dapat menyebabkan tingginya turnover. Penelitian oleh (Zeynep Turgut, 2023) juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan stres dan frustrasi yang mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan yang lebih sesuai dengan harapan mereka. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Alshammari, 2020) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti penghargaan, peluang pengembangan karier, dan hubungan interpersonal yang baik memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja dan turnover. Jika organisasi gagal memenuhi kebutuhan karyawan dalam aspek-aspek ini, mereka lebih cenderung untuk mencari alternatif pekerjaan di luar organisasi. Sebaliknya, organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kemungkinan turnover yang tinggi. Oleh karena itu, memahami dan mengelola kepuasan kerja secara efektif menjadi penting untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengurangi biaya yang ditimbulkan akibat turnover yang tinggi. (Sekarwangi dan Bernardus, 2021), menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu: (1). Kuantitas kerja (2). Kualitas kerja (3). Ketepatan waktu.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover karyawan.

Hubungan antara Kepemimpinan dan Turnover

Kepemimpinan memainkan peran krusial sebagai determinan utama yang memengaruhi tingkat *turnover* karyawan dalam suatu organisasi. Menurut (Gaffney, 2022), kepemimpinan yang efektif secara langsung dapat meningkatkan keterlibatan, rasa penghargaan, dan kepercayaan karyawan, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan mengurangi keinginan untuk pindah. Hal ini sejalan dengan penelitian (DeChurch dan Marks, 2020) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada inspirasi, motivasi, dan perhatian pada kesejahteraan individu secara signifikan mampu menekan tingkat *turnover*. Lebih lanjut, studi oleh (Shafiq dan Aslam, 2021) menyoroti bahwa efektivitas kepemimpinan ini terwujud melalui perilaku nyata seperti penerapan keadilan (*fairness*), pemberian pengakuan, dan penghargaan yang layak. Dengan demikian, seorang pemimpin yang efektif yaitu mereka yang visioner, komunikatif, serta mampu membimbing dan menyatukan tim (Rambi, Pio dan Rumawas, 2020) akan menciptakan lingkungan kerja positif di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk akan memicu ketidakpuasan yang memperbesar kemungkinan terjadinya *turnover*.

H2: Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover karyawan.

Pengaruh Simultan Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Turnover

Kepuasan kerja dan kepemimpinan merupakan dua prediktor krusial yang secara simultan dan saling terkait memengaruhi tingkat *turnover* karyawan. Hubungan ini bersifat sinergis, di mana kepemimpinan yang efektif sering kali menjadi fondasi terciptanya kepuasan kerja. Penelitian oleh (Kira et al., 2021) mengonfirmasi bahwa peran pemimpin sangat sentral dalam membentuk lingkungan kerja yang positif, memberikan dukungan karier, dan penghargaan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan yang tinggi inilah yang kemudian menjadi "lem perekat" yang membuat karyawan loyal dan enggan mencari alternatif di luar organisasi. Argumen ini diperkuat oleh (Shafiq dan Aslam, 2021), yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang adil, komunikatif, dan suportif tidak hanya berdampak langsung pada niat karyawan untuk bertahan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika kedua faktor ini kepemimpinan yang berkualitas dan kepuasan kerja yang tinggi hadir bersamaan, dampaknya dalam menekan angka *turnover* menjadi jauh lebih kuat. Oleh karena itu, untuk memahami dinamika retensi karyawan secara komprehensif, penting untuk menganalisis pengaruh gabungan dari kedua variabel ini. Berdasarkan argumen teoretis dan tinjauan empiris tentang hubungan sinergis tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H3: Kepuasan kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap turnover karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, sesuai dengan pandangan (Rahman Arif, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompu yang berjumlah 120 orang. Dari populasi tersebut, jumlah sampel ditentukan menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel minimum sebanyak 92 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik Simple Random Sampling untuk memastikan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan Skala Likert dengan rentang skor dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju) untuk mengukur sikap responden.

Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis menggunakan program SPSS melalui beberapa tahapan. Pertama, dilakukan uji instrumen yang meliputi uji validitas untuk memastikan setiap item kuesioner mengukur variabel yang tepat ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$) dan uji reliabilitas untuk menjamin konsistensi jawaban responden (Cronbach's Alpha $> 0,60$). Kedua, dilakukan serangkaian uji asumsi klasik sebelum analisis regresi, yang terdiri dari uji normalitas (Kolmogorov-Smirnov $> 0,05$), uji multikolinearitas (Tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10), serta uji heteroskedastisitas (Signifikansi $> 0,05$). Analisis utama menggunakan model regresi linier berganda dengan persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ untuk mengetahui pengaruh simultan Kepuasan Kerja (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) terhadap Turnover (Y). Terakhir, pengujian hipotesis dilakukan melalui Uji t untuk melihat pengaruh secara parsial, Uji F untuk pengaruh secara simultan (dengan kriteria signifikansi $< 0,05$), dan analisis Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah responden	Presentase(%)
15-25 tahun	52	56,52%
26-45 tahun	37	40,22%
50 tahun ke atas	3	3,26%
Total	92	100%

Sumber: Data Internal KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompu, 2025

Lebih dari 96% responden berusia di bawah 45 tahun, dengan kelompok terbesar adalah usia 15-25 tahun (56,52%). Profil ini sangat relevan karena ekspektasi mereka terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan, dan kecenderungan turnover kemungkinan besar berbeda dengan generasi yang lebih tua.

Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Presentase(%)
Laki-laki	58	63,04%
Perempuan	34	36,96%
Total	92	100%

Sumber: Data Internal KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompu, 2025

Dari total 92 responden yang berpartisipasi dalam penelitian, data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa sebanyak 58 orang atau 63,04% adalah laki-laki. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 34 orang atau 36,96%.

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Jumlah responden	Presentase(%)
Kurang dari 1 tahun	41	44,57%
1 - 3 tahun	35	38,04%
4 - 6 tahun	12	13,04%
Lebih dari 6 tahun	4	4,35%
Total	92	100%

Sumber: Data Internal KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompu, 2025

Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa kelompok terbesar adalah karyawan yang bekerja kurang dari 1 tahun, yaitu sebanyak 41 orang (44,57%). Kelompok ini diikuti oleh karyawan dengan masa kerja 1 - 3 tahun yang berjumlah 35 orang (38,04%). Karyawan dengan masa kerja 4 - 6 tahun berjumlah 12 orang (13,04%), sementara karyawan yang paling loyal dengan masa kerja lebih dari 6 tahun merupakan kelompok terkecil dengan hanya 4 orang (4,35%).

Tabel 5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item pertanyaan	Person correlation	Taraf Signifikan 5%	Keterangan
Kepuasan kerja (X ₁)	X _{1.1}	0,670	0,2039	Valid
	X _{1.2}	0,570	0,2039	Valid
	X _{1.3}	0,508	0,2039	Valid
	X _{1.4}	0,688	0,2039	Valid
	X _{1.5}	0,655	0,2039	Valid
	X _{1.6}	0,594	0,2039	Valid
Kepemimpinan (X ₂)	X _{2.1}	0,742	0,2039	Valid
	X _{2.2}	0,673	0,2039	Valid
	X _{2.3}	0,676	0,2039	Valid
	X _{2.4}	0,650	0,2039	Valid
	X _{2.5}	0,732	0,2039	Valid
	X _{2.6}	0,636	0,2039	Valid
	X _{2.7}	0,739	0,2039	Valid
	X _{2.8}	0,540	0,2039	Valid
Turnover (Y)	Y ₁	0,737	0,2039	Valid
	Y ₂	0,438	0,2039	Valid
	Y ₃	0,407	0,2039	Valid
	Y ₄	0,536	0,2039	Valid
	Y ₅	0,766	0,2039	Valid
	Y ₆	0,805	0,2039	Valid

Sumber: Data Olahan, 2025

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan untuk variabel Kepuasan Kerja (X₁), Kepemimpinan (X₂), dan Turnover (Y) dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan karena nilai korelasi masing-masing item (r-hitung) secara konsisten lebih besar dari nilai r-tabel (0,2039) pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, seluruh instrumen dalam kuesioner ini dianggap sah dan layak digunakan untuk pengumpulan data penelitian.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian memenuhi kriteria keandalan. Variabel Kepuasan Kerja (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,667, variabel Kepemimpinan (X2) sebesar 0,829, dan variabel Turnover (Y) sebesar 0,754. Karena semua nilai tersebut melebihi standar minimum 0,60, maka seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan konsisten.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Kepuasan kerja	0,667	0,60	Reliabel
Kepemimpinan	0,829	0,60	Reliabel
Turnover	0,754	0,60	Reliabel

Sumber: Data Olahan, 2025

Tabel 7. Hasil Uji Normalitas

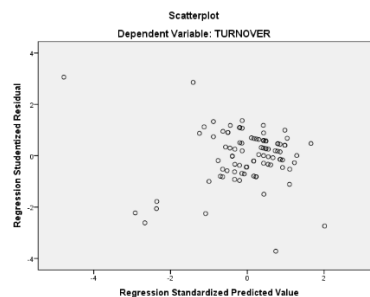
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N	92	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.38526215
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.075
	Negative	-.078
Kolmogorov-Smirnov Z		.748
Asymp. Sig. (2-tailed)		.631

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan metode One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,631. Karena nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 ($0,631 > 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa residual dari model regresi berdistribusi secara normal. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam penelitian ini telah terpenuhi dan model regresi layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik scatterplot di atas, dapat diinterpretasikan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas dalam model regresi. Hal ini terlihat dari titik-titik data yang menyebar secara acak dan tidak membentuk pola yang jelas atau sistematis (seperti corong atau gelombang), di mana sebarannya merata baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Pola acak ini mengindikasikan bahwa varians dari residual bersifat konstan (homoskedastis), sehingga asumsi heteroskedastisitas telah terpenuhi.

Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance VIF
1	(Constant)	17.537	3.305		5.306	.000	
	Kepuasan	.355	.112	.320	3.173	.002	.983 1.017
	Kepemimpinan	-.069	.076	-.092	-.910	.365	.983 1.017

a. Dependent Variable: Turnover

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dari Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan karena nilai untuk variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2) sama-sama memiliki nilai Tolerance sebesar 0,983 dan nilai VIF sebesar 1,017. Karena nilai Tolerance tersebut lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF jauh di bawah 10,0, maka kedua kriteria telah terpenuhi. Ini berarti tidak ada korelasi yang tinggi antara variabel kepuasan kerja dan kepemimpinan, sehingga model regresi yang digunakan valid untuk pengujian hipotesis.

Tabel 9. Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	17.537	3.305		5.306	.000
1	Kepuasan Kerja	.355	.112	.320	3.173	.002
	Kepemimpinan	-.069	.076	-.092	-.910	.365
a. Dependent Variable: Turnover						

a. Dependent Variable: Turnover

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan tabel Coefficients, persamaan regresi yang terbentuk menunjukkan bahwa nilai konstanta (a) adalah 17.537, yang merupakan nilai prediksi Turnover (Y) ketika variabel independen bernilai nol. Koefisien untuk Kepuasan Kerja (X₁) sebesar +0.355 mengindikasikan hubungan positif, di mana setiap kenaikan satu satuan kepuasan kerja justru diprediksi akan meningkatkan turnover sebesar 0,355 satuan. Sebaliknya, koefisien untuk Kepemimpinan (X₂) sebesar -0.069 menunjukkan hubungan negatif yang sesuai dengan teori, di mana setiap peningkatan satu satuan kualitas kepemimpinan diprediksi akan menurunkan turnover sebesar 0,069 satuan, dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.321 ^a	.103	.083	3.423

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Turnover

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,083. Angka ini mengindikasikan bahwa hanya 8,3% dari variasi pada variabel Turnover (Y) yang dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2), sementara sisa 91,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan model regresi dalam menjelaskan turnover pada kasus ini tergolong rendah, dan terdapat banyak variabel lain yang lebih dominan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk pindah.

Tabel 11. Hasil Uji t (Parsial)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error			
1.	(Constant)	6.318	2.709		2.332	.022
	Kepuasan Kerja	.304	.096	.295	3.187	.002
	Kepemimpinan	-.069	.076	-.092	-.910	.365

a. Dependent Variable: Turnover

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil Uji t (parsial), variabel Kepuasan Kerja (X1) ditemukan berpengaruh signifikan terhadap Turnover (Y) dengan nilai signifikansi 0,002 (lebih kecil dari 0,05), sehingga H1 diterima. Sebaliknya, variabel Kepemimpinan (X2) ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover (Y) karena nilai signifikansinya sebesar 0,365 (lebih besar dari 0,05), sehingga H2 ditolak. Dengan demikian, dari kedua variabel yang diuji, hanya kepuasan kerja yang terbukti menjadi faktor yang secara individual memengaruhi turnover karyawan dalam penelitian ini.

Tabel 12. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138.069	2	69.035	21.836	.000 ^b
	Residual	275.053	87	3.162		
	Total	413.122	89			

a. Dependent Variable: Turnover

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan, 2025

Berdasarkan hasil Uji F dari tabel ANOVA, diperoleh nilai F-hitung sebesar 21.836 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi ini jauh lebih kecil dari 0,05, maka H3 diterima, yang berarti variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Kepemimpinan (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Turnover (Y). Hasil ini juga menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah fit atau layak untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Pembahasan

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover (H₁)

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover dengan nilai signifikansi 0,002. Temuan ini menolak hipotesis awal dan bertentangan dengan sebagian besar teori konvensional, seperti yang dikemukakan oleh (Robbins, S.R & Judge, 2019), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seharusnya menekan tingkat turnover. Namun, hasil yang tak terduga ini dapat dijelaskan dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) yang lebih modern, terutama jika dikaitkan dengan karakteristik demografi responden yang didominasi oleh Generasi Z dan Milenial (usia di bawah 25 tahun). Bagi generasi ini, kepuasan kerja tidak selalu berkorelasi dengan loyalitas jangka panjang. Mereka mungkin merasa sangat puas dengan lingkungan kerja, rekan, dan tugas saat ini, namun tetap memandang pekerjaan tersebut sebagai "batu loncatan" untuk mencapai tujuan karier yang lebih tinggi di tempat lain. Kepuasan yang tinggi justru dapat meningkatkan kepercayaan diri dan marketability mereka, mendorong mereka untuk mencari peluang eksternal yang lebih baik. Fenomena ini sejalan dengan gagasan bahwa karyawan yang puas dan berkinerja tinggi sering kali menjadi target utama rekrutmen dari perusahaan lain, sebuah temuan yang secara tidak langsung didukung oleh penelitian tentang dinamika karier generasi muda. Dengan demikian, meskipun secara teoretis anomali, temuan ini memberikan wawasan baru bahwa di KSP Kopdit Pintu Air, kepuasan kerja mungkin berfungsi sebagai sinyal kesiapan karyawan muda untuk melangkah ke jenjang karier berikutnya, bukan sebagai "lem perekat" untuk bertahan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Turnover (H₂)

Hipotesis kedua (H2), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap turnover, ditolak karena nilai signifikansinya sebesar 0,365 (lebih besar dari 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks KSP Kopdit Pintu Air Cabang Dompus, gaya kepemimpinan secara parsial bukan merupakan faktor penentu utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk pindah. Dalam perspektif HRM, meskipun kepemimpinan adalah pilar penting, pengaruhnya dapat menjadi tidak signifikan jika ada faktor lain yang lebih dominan atau jika karakteristik organisasi bersifat unik. Temuan ini dapat dijelaskan oleh dua kemungkinan. Pertama, seperti yang disiratkan oleh penelitian (Shafiq dan Aslam, 2021) yang menekankan pentingnya keadilan dan penghargaan, bisa jadi bagi responden yang mayoritas adalah karyawan level pelaksana, aspek-aspek transaksional dari pekerjaan (gaji, bonus, beban kerja) yang tercakup dalam variabel kepuasan kerja jauh lebih dirasakan dampaknya sehari-hari dibandingkan gaya kepemimpinan strategis. Kedua, lingkungan kerja di koperasi yang berlandaskan asas kekeluargaan mungkin menciptakan budaya kerja yang lebih komunal dan egaliter, sehingga mengurangi dampak hierarki dan pengaruh langsung seorang pemimpin formal. Dengan kata lain, pengaruh pemimpin menjadi "terencerkan" oleh kuatnya

hubungan horizontal antar karyawan. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan tetap penting secara teoritis, dalam praktik di lokasi penelitian ini, pengaruhnya terhadap turnover tertutupi oleh variabel lain yang lebih krusial bagi karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan secara Simultan terhadap Turnover (H_3)

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap *turnover* dengan nilai signifikansi 0,000. Temuan ini secara kuat mendukung kerangka teori Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) yang memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang holistik. Meskipun kepemimpinan secara individual tidak signifikan, hasil Uji F membuktikan bahwa model yang menggabungkan kedua variabel tersebut memiliki kemampuan prediktif yang signifikan. Ini mengindikasikan adanya efek sinergis: kepemimpinan mungkin tidak secara langsung membuat karyawan bertahan, tetapi ia berperan sebagai faktor anteseden atau moderator yang membentuk lingkungan di mana kepuasan kerja dapat tumbuh atau terkikis. Penelitian oleh (Kira et al., 2021) mendukung gagasan ini, di mana kepemimpinan yang baik menciptakan kondisi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan. Jadi, meskipun karyawan mungkin tidak meninggalkan perusahaan secara langsung karena pemimpinnya, kepemimpinan yang buruk dapat menciptakan lingkungan yang menekan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memicu *turnover*. Sebaliknya, kepemimpinan yang baik, ketika dikombinasikan dengan tingkat kepuasan kerja, menciptakan fondasi yang jauh lebih kuat untuk retensi karyawan. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa untuk memahami dan mengelola *turnover*, organisasi tidak bisa hanya fokus pada satu faktor, melainkan harus mengelola interaksi kompleks antara berbagai elemen pengalaman kerja karyawan.

Conclusion

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover, sementara kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan. Meskipun demikian, ketika diuji secara bersama-sama, kedua variabel tersebut secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover. Hal ini mengindikasikan dinamika yang kompleks di mana kepemimpinan kemungkinan berperan secara tidak langsung dalam membentuk kepuasan, dan bagi angkatan kerja muda yang mendominasi lokasi penelitian, kepuasan kerja tidak selalu berarti loyalitas melainkan bisa menjadi pendorong untuk mencari peluang karier yang lebih baik. Namun, perlu dicatat bahwa kedua faktor ini hanya menjelaskan sebagian kecil penyebab turnover, yang menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

References

- Ardana, I. K. (2017). Turnover Intention Pada Karyawan Hotel Holiday Inn Express Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia Tingginya tingkat turnover intention saat ini telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan bahkan beberapa perusahaan meng. 6(10), 5319-5347.
- Arizal, M.D., Hamdun, E.K., & Soeliha, S. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Lokasi Terhadap Loyalitas Konsumen dengan Kepuasan Konsumen sebagai Variabel Intervening pada Angkringan Giras di Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(5), 858. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i5.3501>
- DeChurch, L.A., & Marks, M.A. (2020). Leadership and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 381-395.
- Ekonomi, J. R., Umum, P., Perkebunan, D., & Jember, K. (2024). *Jurnal RIEMBA*. 2(2), 43-57.
- Gaffney, J. (2022). An exploration into the influences of Employee Engagement and Job Embeddedness on Turnover Intention within the Irish Construction Industry. August.

- Hidayat, R., Purwanto, H., & Trihudiyatmanto, M. (2024). Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Makan Kelapa Gading Wonosobo). *Jurnal Akuntansi, Manajemen & Perbankan Syariah*, 4(1), 2024.
- International Co-operative Alliance. (1995). Statement on the Co-operative Identity. Manchester: ICA.
- Ish, A. M. and D. (2023). Co-operatives in Principle and Practice Occasional Paper Series: Co-operatives in Principle and Practice. 154.
- John P. Kotter. (2024). *Jurnal RIEMBA*, 2(2), 43–57.
- Kira, M.A., Ahmed, S.A., & Abbas, M. (2021). The impact of job satisfaction and leadership on employee turnover: Evidence from the Middle East. *Journal of Human Resource Management*, 13(2), 112–124.
- KSP Kopdit Pintu Air. (2023). Laporan Kinerja Tahunan Cabang Dompu. Dompu: KSP Kopdit Pintu Air.
- Mahmud, D. (2024). Workplace Spirituality, Organizational Culture, and Employee Performance in Indonesian MSMEs: Examining the Mediating Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(7), 362–394. <https://doi.org/10.33168/jliss.2024.0719>
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management* (11th ed.). South-Western College Publishing.
- Mantouw, G., Pio, R., & Punuindoong, A. (2022). Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Girian Kota Bitung. *Productivity*, 3(1), 54–60.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123.
- Rahman Arif. (2021). Metode Penelitian Kualitatif dan metode penelitian kuantitatif (Issue January).
- Rambi, A., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Kaitannya dengan Turnover Intention. *Productivity*, 1(3), 222–227.
- Robbins, S.R & Judge, T. . (2019). *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)* (Edisi 16). Alih Bahasa: Ratna Saraswati & Febriella Sirait, Salemba Empat Jakarta. In News.Ge.
- Paparang, N.C.P., Areros, W.A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/33793>
- Rambi, A., Pio, R.J., & Rumawas, W. (2020). Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Kaitannya dengan Turnover Intention. *Productivity*, 1(3), 222–227.
- Ropke, A. (1993). Do larvae of mesopelagic fishes in the Arabian Sea adjust their vertical distribution to physical and biological gradients. *Marine Ecology Progress Series*, 101(3), 223–236. <https://doi.org/10.3354/meps101223>
- Salutondok, Y., & Soegoto, A. S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. *Jurnal EMBA*, 3(3), 851.
- Sari, D.P. (2015). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Partisipasi Anggota terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover pada Koperasi di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(2), 123–134.
- Sekarwangi, D. L., & Bernardus, D. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Departemen Pt Si. *Performa*, 4(3), 382–393. <https://doi.org/10.37715/jp.v4i3.1650>
- Setyanti, S. W. L. H., Sudarsih, S., & Audiva, D. (2022). Pengaruh Keterampilan, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(S1), 17–24. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10is1.1938>
- Salutondok, Y., & Soegoto, A.S. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. *Jurnal EMBA*, 3(3), 851. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/9659>

- Shafiq, M., & Aslam, H.D. (2021). Impact of leadership on employee turnover: A case study from Pakistan. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(3), 215–228.
- Sharma, R. (2022). Implementasi Praktik Green Human Resources Management. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 12(2), 336–360. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v12i2.5973>
- Sugiarti, E. (2023). Mengantisipasi Turnover Melalui Kompensasi dan Motivasi Kerja. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 10(3), 521–530. <https://doi.org/10.29210/175600>
- Tampubolon, V. S., & Sagala, E. J. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Pt. Bum Divisi Pmks. *Business Management Journal*, 16(2), 65. <https://doi.org/10.30813/bmj.v16i2.2359>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian. (2024). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(3), 524–541. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i3.259>
- Waskito, M., & Putri, A.R. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan Office PT Cipta Nugraha Contrindo. *Kinerja*, 4(1), 111–122. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v4i1.1799>
- Zeynep Turgut. (2023). Investigating The Relationship Between Novice Teacher Commitment In Professional Development. *Aleph*, 87(1,2), 149–200.