JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 30 Juni 2026 | **Revised:** 11 Juli 2026 | **Accepted:** 6 Agustus 2026

Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada PT. Bank Jabar Banten Syariah)

Yudi Budiana[1], Shinta Oktafien[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, yudi.budiana@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, shinta.oktafien@widyatama.ac.id

Corresponding Author: yudi.budiana@widyatama.ac.id[1]

Abstract: *This study aims to analyze the effect of compensation and leadership style on turnover intention through job satisfaction as a mediating variable at PT Bank Jabar Banten Syariah. Turnover intention is a critical issue in the banking sector as it may affect organizational stability and operational effectiveness. This research employed a quantitative approach with an explanatory design. A total of 303 respondents were selected using proportionate stratified random sampling, and data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that compensation and leadership style have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, compensation, leadership style, and job satisfaction negatively and significantly affect turnover intention. Job satisfaction also significantly mediates the relationship between compensation, leadership style, and turnover intention. In conclusion, job satisfaction plays a central role in reducing turnover intention. Therefore, the organization is recommended to improve compensation fairness, strengthen leadership quality to enhance job satisfaction and reduce employees' intention to leave.*

Keyword: *Compensation, Leadership Style, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada PT Bank Jabar Banten Syariah. *Turnover intention* menjadi isu penting dalam industri perbankan karena dapat memengaruhi stabilitas organisasi dan efektivitas operasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*. Sampel penelitian berjumlah 303 responden yang dipilih menggunakan *proportionate stratified random sampling*, sedangkan analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Kesimpulannya, kepuasan kerja berperan sebagai variabel kunci dalam menurunkan *turnover intention*. Oleh karena itu, perusahaan

disarankan untuk meningkatkan keadilan kompensasi, memperkuat kualitas kepemimpinan yang mendukung guna meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan niat keluar karyawan.

Kata Kunci: Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, khususnya pada industri perbankan yang sangat bergantung pada kualitas layanan dan kepercayaan nasabah. Pada perbankan syariah, SDM tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip syariah dalam seluruh aktivitas operasional. Dalam konteks ini, kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan menjadi isu strategis, terutama dalam menghadapi fenomena *turnover intention* yang berdampak pada stabilitas dan keberlanjutan organisasi (Islianty *et al*., 2022; Hwei *et al*., 2024).

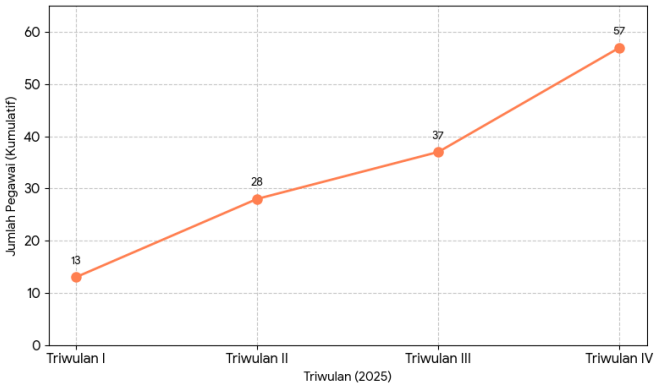
Fenomena tersebut juga terlihat pada PT Bank Jabar Banten Syariah, yang merupakan salah satu bank umum syariah daerah di Indonesia. Meskipun telah menerapkan berbagai program pengembangan SDM seperti pembinaan karier, evaluasi kinerja, dan survei engagement secara berkala, perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan.

Tabel 1. Tingkat Turnover Karyawan PT Bank Jabar Banten Syariah Tahun 2021–2025

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Turnover Karyawan (%)
2021	994	72	7.24
2022	1067	82	7.69
2023	1166	57	4.89
2024	1244	47	3.78
2025	1256	56	4.46

Sumber: Data Internal PT Bank Jabar Banten Syariah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, tingkat *turnover* karyawan menunjukkan fluktuasi, yaitu meningkat dari 7,24% (2021) menjadi 7,69% (2022), kemudian menurun menjadi 4,89% (2023) dan 3,78% (2024), namun kembali meningkat menjadi 4,46% pada tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa upaya retensi karyawan belum sepenuhnya stabil dan masih memerlukan evaluasi lebih lanjut.

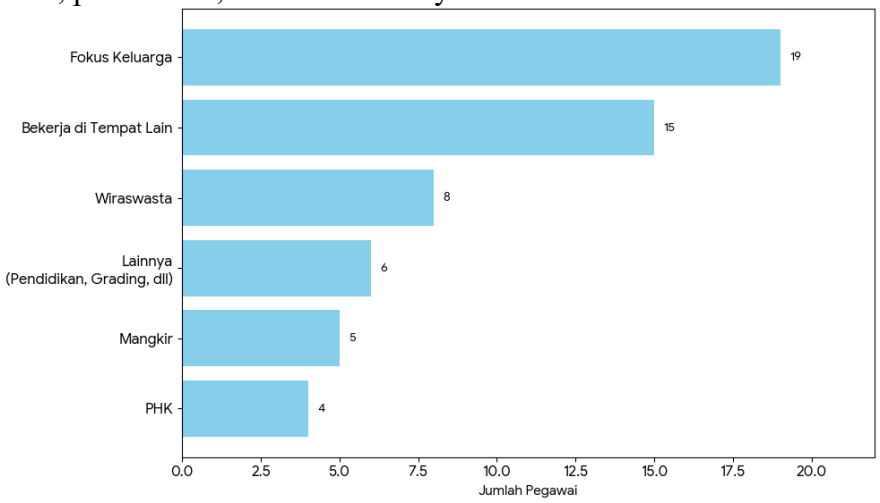


Gambar 1. Grafik Tren Kumulatif Pegawai Keluar Tahun 2025
Sumber: Laporan Divisi Sumber Daya Insani PT Bank Jabar Banten Syariah, 2025

Lebih lanjut, pola pengunduran diri pada tahun 2025 menunjukkan bahwa resign tidak terjadi secara merata, melainkan meningkat pada periode April–Juni dan Agustus–Oktober. Pola ini mengindikasikan bahwa keputusan keluar kemungkinan berkaitan dengan siklus

evaluasi kinerja, pemberian kompensasi variabel, serta persepsi terhadap gaya kepemimpinan atasan langsung.

Hasil exit interview memperkuat temuan tersebut, di mana alasan utama pengunduran diri adalah fokus pada keluarga (33%) dan berpindah pekerjaan (26%), diikuti oleh alasan lain seperti wirausaha, pendidikan, dan faktor lainnya.

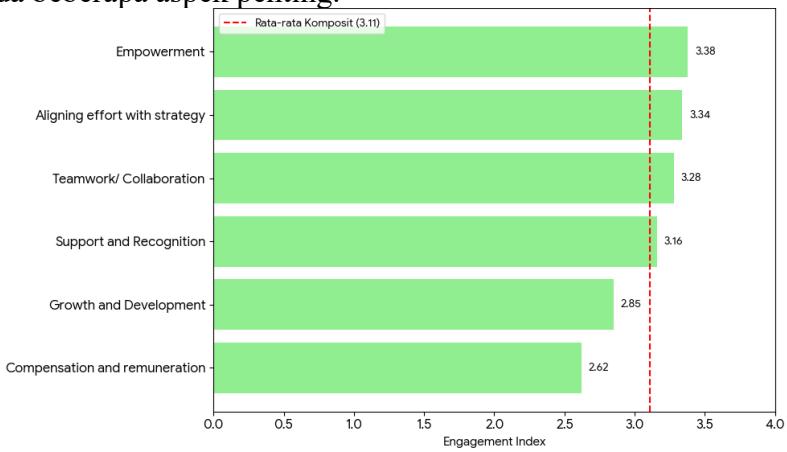


Gambar 2. Grafik Alasan Berhenti Bekerja Tahun 2025

Sumber: Laporan Divisi Sumber Daya Insani PT Bank Jabar Banten Syariah, 2025

Dominasi alasan "pindah kerja" menunjukkan adanya faktor eksternal sekaligus internal yang mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain, yang salah satunya berkaitan dengan kepuasan terhadap kondisi kerja saat ini.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil *employee engagement* index yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan perusahaan berada pada kategori engaged (3,11), namun terdapat ketimpangan pada beberapa aspek penting.



Gambar 3. Grafik *Engagement Index* Berdasarkan Aspek Tahun 2025

Sumber: Laporan Divisi Sumber Daya Insani PT Bank Jabar Banten Syariah, 2025

Aspek *Compensation and Remuneration* memperoleh skor terendah (2,62), diikuti oleh *Support and Recognition* (2,78). Rendahnya kedua aspek ini mengindikasikan adanya ketidakpuasan terhadap sistem penghargaan dan kualitas kepemimpinan, khususnya dalam hal pengakuan dan dukungan atasan terhadap karyawan.

Hasil tersebut juga diperkuat oleh *Focus Group Discussion* (FGD) yang menunjukkan adanya permasalahan dalam praktik kepemimpinan, seperti subjektivitas dalam penilaian kinerja, ketidakadilan distribusi beban kerja, serta kurangnya keteladanan pemimpin dalam implementasi budaya organisasi. Kondisi ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan *turnover intention*.

Turnover intention didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk secara sadar dan terencana meninggalkan organisasi dalam waktu tertentu (Prihatin & Wahyuningsih, 2023). Kondisi ini merupakan indikator awal yang sering kali berujung pada *turnover* aktual yang dapat menimbulkan kerugian organisasi, seperti meningkatnya biaya rekrutmen, hilangnya pengetahuan institusional, serta menurunnya produktivitas kerja (Utari *et al*., 2023). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *turnover intention* secara lebih komprehensif.

Literatur menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan merupakan dua faktor utama yang memengaruhi *turnover intention*. Kompensasi yang adil, kompetitif, dan transparan terbukti mampu meningkatkan retensi karyawan, sedangkan sistem kompensasi yang tidak memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi (Hwei *et al*., 2024). Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan mampu memberikan pengakuan terhadap karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan *turnover intention* (Hidayat *et al.*, 2021; Lim *et al*., 2017).

Namun demikian, pengaruh kedua variabel tersebut tidak selalu bersifat langsung. Kepuasan kerja sering kali berperan sebagai variabel psikologis yang memediasi hubungan antara kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Ketika karyawan merasa dihargai secara finansial maupun emosional melalui kepemimpinan yang baik, maka kepuasan kerja meningkat dan pada akhirnya menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi (Thu & Widhanto, 2023; Utari et al., 2023).

Secara empiris, berbagai penelitian telah membuktikan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja (Hidayat *et al*., 2021; Thu & Widhanto, 2023). Namun belum banyak penelitian komprehensif yang menelaah peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi spesifik pada pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* di industri perbankan syariah.

Secara empiris, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Hidayat et al., 2021; Thu & Widhanto, 2023; Utari et al., 2023; Prasetyaningtyas et al., 2025). Namun demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* maupun peran mediasi kepuasan kerja masih menunjukkan inkonsistensi. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada bank konvensional, bank BUMN, maupun BPR sehingga bukti empiris pada industri perbankan syariah masih terbatas. Padahal, bank syariah memiliki karakteristik yang berbeda karena menerapkan prinsip keadilan, amanah, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai syariah dalam pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan research gap tersebut, kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada konteks PT Bank Jabar Banten Syariah. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai *turnover intention* pada industri perbankan syariah sekaligus memberikan rekomendasi bagi penyusunan strategi retensi karyawan yang lebih efektif.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Jabar Banten Syariah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan

terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menguji hubungan kausal antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui pengukuran persepsi responden.

Objek penelitian ini adalah karyawan PT Bank Jabar Banten Syariah. Perusahaan tersebut merupakan bank umum syariah yang memiliki jaringan operasional di wilayah Jawa Barat, Banten, dan DKI Jakarta. Penelitian difokuskan pada karyawan dari berbagai unit kerja dan jabatan yang memiliki pengalaman kerja serta keterlibatan dalam aktivitas organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Jabar Banten Syariah sebanyak 1.256 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 303 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Teknik ini digunakan karena populasi penelitian terdiri atas beberapa kelompok kerja dengan jumlah anggota yang berbeda. Strata dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan unit kerja, yaitu desk, divisi, dan kantor cabang PT Bank Jabar Banten Syariah. Jumlah sampel pada setiap strata ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah karyawan pada masing-masing unit kerja, kemudian responden dipilih secara acak pada setiap strata agar seluruh kelompok dalam populasi memiliki keterwakilan yang sesuai.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari laporan perusahaan, dokumen internal, serta berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten dalam model yang kompleks serta tidak mensyaratkan asumsi distribusi normal secara ketat. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap, yaitu *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui *convergent validity, discriminant validity*, dan *composite reliability*, serta *inner model* untuk mengevaluasi hubungan struktural antarvariabel melalui nilai koefisien jalur, R-*square*, f-*square*, dan Q-*square*.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan 5.000 subsampel pada tingkat signifikansi 5%. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0,05 atau nilai t-*statistic* > 1,96. Selain menguji pengaruh langsung antarvariabel, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung melalui analisis *indirect effect* untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*.

Melalui pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* serta memberikan kontribusi praktis bagi manajemen PT Bank Jabar Banten Syariah dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 303 karyawan tetap PT Bank Jabar Banten Syariah yang tersebar pada Kantor Pusat dan Kantor Cabang. Responden berasal dari berbagai unit kerja, jabatan, serta latar belakang demografis sehingga dianggap representatif untuk menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi responden laki-laki berjumlah 164 karyawan (54,13%), sedangkan responden perempuan berjumlah 139 karyawan (45,87%), yang menunjukkan komposisi tenaga kerja relatif seimbang. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif dan matang, yaitu 36–40 tahun berjumlah 86 karyawan

(28,38%) dan di atas 40 tahun berjumlah 85 karyawan (28,05%), diikuti kelompok usia 25–30 tahun sebanyak 73 karyawan (24,09%), 31–35 tahun sebanyak 54 karyawan (17,82%), serta di bawah 25 tahun sebanyak 5 karyawan (1,65%).

Dilihat dari unit kerja, responden terdiri atas 139 responden (45,87%) karyawan Kantor Pusat dan 164 responden (54,13%) karyawan Kantor Cabang, sehingga mencerminkan keseimbangan antara fungsi strategis dan operasional perusahaan. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 181 responden (59,74%), selanjutnya, masa kerja 7–10 tahun tercatat sebanyak 24 karyawan (7,92%), masa kerja 4–6 tahun sebanyak 46 karyawan (15,18%), masa kerja 1–3 tahun sebanyak 44 karyawan (14,52%), dan masa kerja kurang dari 1 tahun merupakan kelompok terkecil dengan jumlah 8 karyawan (2,64%), menunjukkan dominasi karyawan berpengalaman dalam penilaian variabel penelitian.

Dari status kepegawaian, mayoritas responden merupakan karyawan tetap sebanyak 288 karyawan (95,05%), sedangkan sisanya karyawan kontrak sebanyak 15 karyawan (4,95%), yang menunjukkan tingkat stabilitas kerja yang tinggi. Sementara itu, berdasarkan tingkat pendidikan, responden didominasi lulusan S1 sebanyak 244 karyawan (80,53%), diikuti S2 sebanyak 46 karyawan (15,18%), D3 sebanyak 12 karyawan (3,96%), dan S3 sebanyak 1 karyawan (0,33%), yang mengindikasikan tingkat pendidikan responden relatif tinggi.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa data penelitian ini diperoleh dari karyawan dengan latar belakang yang beragam namun tetap representatif, sehingga layak digunakan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi..

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi karyawan PT Bank Jabar Banten Syariah terhadap variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Seluruh variabel diukur menggunakan skala persentase indeks dengan kriteria penilaian mulai dari sangat rendah hingga sangat tinggi. Hasil ringkasan analisis deskriptif disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean Indikator Tertinggi	Mean Indikator Terendah	Mean Variabel	Kategori
Kompensasi (X1)	64,82%	53,20%	60,84%	Cukup Tinggi
Gaya Kepemimpinan (X2)	76,57%	71,75%	74,39%	Baik
Kepuasan Kerja (Z)	79,27%	56,63%	65,56%	Cukup Tinggi
Turnover Intention (Y)	67,19%	47,66%	58,18%	Cukup Tinggi

Sumber: Data kuesioner, diolah 2026

Berdasarkan Tabel 2, variabel kompensasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 60,84% dan berada pada kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan menilai sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan sudah cukup baik, baik dari aspek kompensasi langsung maupun tidak langsung. Namun demikian, masih terdapat kelemahan terutama pada aspek keadilan upah lembur yang menjadi indikator dengan nilai terendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa persepsi keadilan dalam sistem remunerasi masih perlu ditingkatkan agar lebih sesuai dengan beban kerja karyawan.

Variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata sebesar 74,39% dan termasuk dalam kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin di PT Bank Jabar Banten Syariah telah mampu menjalankan peran kepemimpinan secara efektif, terutama dalam memberikan motivasi, arahan, serta membangun keyakinan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Indikator tertinggi terdapat pada aspek keyakinan pemimpin terhadap pencapaian tujuan organisasi, sedangkan indikator terendah berada pada perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan aspirasi individu karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek *individualized consideration* masih perlu ditingkatkan.

Selanjutnya, variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 65,56% dan berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan secara umum merasa cukup puas terhadap pekerjaannya, terutama didukung oleh hubungan kerja yang baik antara rekan kerja serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Namun demikian, aspek promosi jabatan serta kebijakan gaji dan tunjangan masih menjadi titik lemah yang perlu diperbaiki karena dinilai belum sepenuhnya adil dan sesuai harapan karyawan.

Variabel *turnover intention* memperoleh nilai rata-rata sebesar 58,18% dan termasuk dalam kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi, meskipun belum sampai pada tahap keputusan nyata untuk resign. Indikator tertinggi terdapat pada aspek pikiran untuk keluar dari pekerjaan, sedangkan indikator terendah terdapat pada niat untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat serta pencarian informasi lowongan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa *turnover intention* masih berada pada tahap kognitif dan belum sepenuhnya menjadi perilaku aktual.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi variabel penelitian berada pada kategori cukup baik hingga baik. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu menjadi perhatian utama perusahaan, khususnya pada aspek keadilan kompensasi, perhatian individual dalam kepemimpinan, serta sistem promosi dan remunerasi. Perbaikan pada aspek-aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta menurunkan kecenderungan *turnover intention* di PT Bank Jabar Banten Syariah.

Evaluasi *Outer* Model

Pengujian outer model dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0. Evaluasi meliputi uji validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Dalam penelitian ini, validitas konvergen dievaluasi melalui outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinyatakan valid jika loading ≥ 0,70 dan konstruk valid jika AVE ≥ 0,50.

Tabel 3. Validitas Konvergen (*Outer Loading* dan AVE)

Variabel	Rentang Outer Loading	Jumlah Indikator	AVE	Keterangan
Kompensasi (X1)	0.629 – 0.797	5	0.536	Valid
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.846 – 0.873	5	0.735	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.528 – 0.820	6	0.538	Valid
Turnover Intention (Y)	0.665 – 0.787	6	0.524	Valid

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai outer loading seluruh konstruk berada pada rentang 0,528–0,873. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu Kompensasi (0,536), Gaya Kepemimpinan (0,735), Kepuasan Kerja (0,538), dan *Turnover Intention* (0,524). Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya, sehingga seluruh variabel dinyatakan valid secara konvergen.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas dan tidak saling tumpang tindih. Pengujian dilakukan menggunakan tiga pendekatan, yaitu *Fornell-Larcker Criterion, Cross Loading,* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Hasil pengujian *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (√AVE) setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antarkonstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4. Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel Laten	Kompensasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	*Turnover Intention*
Kompensasi	**0.732**			
Gaya Kepemimpinan	0.316	**0.857**		
Kepuasan Kerja	0.727	0.602	**0.734**	
Turnover Intention	-0.414	-0.373	-0.497	**0.724**

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Selanjutnya, hasil pengujian *Cross Loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menegaskan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabelnya dengan baik tanpa terjadi *overlap* antarkonstruk.

Tabel 5. Nilai Korelasi *Cross Loading*

Indikator	Kompensasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	*Turnover Intention*
K1	**0.752**	0.317	0.570	-0.353
K2	**0.797**	0.127	0.492	-0.289
K3	**0.773**	0.230	0.575	-0.284
K4	**0.696**	0.227	0.480	-0.249
K5	**0.629**	0.236	0.522	-0.324
GK1	0.285	**0.859**	0.491	-0.305
GK2	0.253	**0.846**	0.502	-0.310
GK3	0.204	**0.859**	0.469	-0.329
GK4	0.218	**0.849**	0.478	-0.266
GK5	0.367	**0.873**	0.617	-0.374
KK1	0.724	0.349	**0.820**	-0.466
KK2	0.723	0.306	**0.808**	-0.367
KK3	0.642	0.316	**0.797**	-0.417
KK4	0.412	0.656	**0.757**	-0.318
KK5	0.330	0.617	**0.645**	-0.306
KK6	0.242	0.511	**0.528**	-0.284
TI1	-0.348	-0.249	-0.355	**0.724**
TI2	-0.275	-0.369	-0.393	**0.708**
TI3	-0.332	-0.210	-0.370	**0.787**
TI4	-0.340	-0.177	-0.373	**0.685**
TI5	-0.207	-0.197	-0.260	**0.665**
TI6	-0.280	-0.380	-0.380	**0.768**

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Terakhir, hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai antarkonstruk berada di bawah batas 0,90 sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 6. Nilai Rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT)

Konstrak/Variabel	*Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)
Kepuasan Kerja <-> Gaya Kepemimpinan	0.721
Kompensasi <-> Gaya Kepemimpinan	0.363
Kompensasi <-> Kepuasan Kerja	0.872
Turnover Intention <-> Gaya Kepemimpinan	0.418

Konstrak/Variabel	*Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)
Turnover Intention <-> Kepuasan Kerja	0.593
Turnover Intention <-> Kompensasi	0.510

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil *Fornell-Larcker*, *Cross Loading*, dan HTMT, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga masing-masing variabel laten dapat dibedakan secara empiris dan layak digunakan untuk analisis model struktural.

Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Dalam penelitian ini, reliabilitas dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha, Composite Reliability* (rho_A), dan *Composite Reliability* (rho_C). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas 0,70 (Hair *et al*., 2022). Hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini disajikan pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

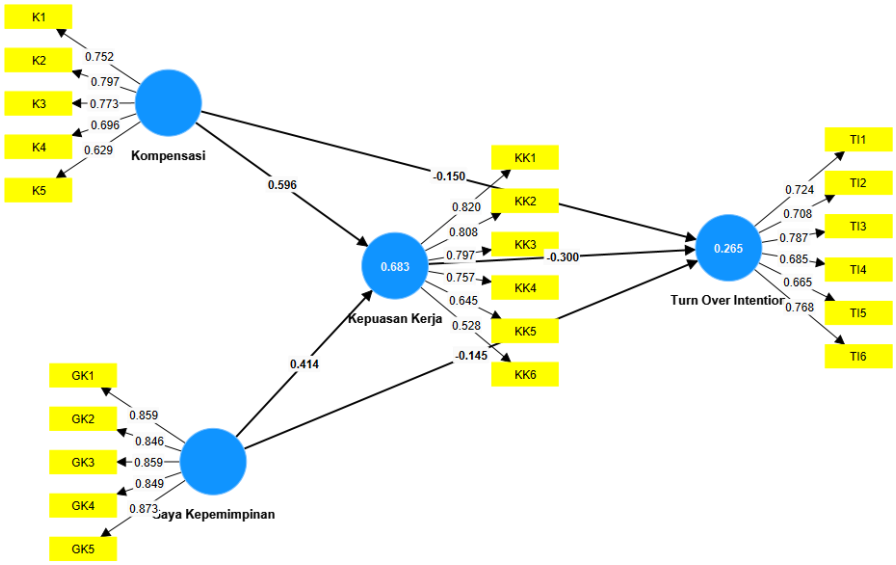
Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Kompensasi (X1)	0.781	0.783	0.851
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.910	0.917	0.933
Kepuasan Kerja (Z)	0.823	0.841	0.873
Turnover Intention (Y)	0.818	0.824	0.868

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 7, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, rho_A, dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Variabel Kompensasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,781 dengan *Composite Reliability* sebesar 0,851 yang menunjukkan bahwa indikator penyusunnya konsisten dalam mengukur konstruk. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas tertinggi dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,910 dan *Composite Reliability* sebesar 0,933, yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat kuat. Variabel Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* juga menunjukkan nilai reliabilitas yang baik dengan seluruh nilai berada di atas batas minimum yang disyaratkan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan konsisten dan layak digunakan untuk analisis pada tahap pengujian model struktural (*inner model*).



Gambar 4. Nilai *Outer* Model
Sumber: Olahan Data Primer Dengan Smart PLS, 2026

Evaluasi *Inner* Model

Evaluasi *inner* model dilakukan untuk menguji hubungan struktural antarkonstruk dalam model penelitian serta menilai kemampuan prediktif model dalam menjelaskan variabel endogen. Pengujian ini dilakukan setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Menurut Hair *et al*. (2021), evaluasi *inner model* dalam PLS-SEM mencakup beberapa pengujian, yaitu multikolinearitas (VIF), koefisien jalur (*path coefficient*), *effect size* (f^2), koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), dan *model fit* (SRMR). Seluruh analisis dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 melalui metode bootstrapping.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi yang tinggi antarvariabel eksogen dalam model struktural. Model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai VIF < 5,00 (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 8. Hasil Pengujian Multikolinearitas (*Inner Model*)

Hubungan Antar Variabel	VIF	Kriteria	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	1.111	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Kompensasi → Kepuasan Kerja	1.111	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Gaya Kepemimpinan → *Turnover Intention*	1.652	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Kompensasi → *Turnover Intention*	2.232	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepuasan Kerja → *Turnover Intention*	3.154	< 5,00	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah 5,00 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian bebas dari masalah multikolinearitas.

Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarkonstruk dalam model penelitian menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

Tabel 9. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	β (*Original Sample*)	*t-statistic*	*p-value*	Keputusan

Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.414	8.998	0	Signifikan
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0.596	15.659	0	Signifikan
Gaya Kepemimpinan → *Turnover Intention*	-0.145	2.139	0.033	Signifikan
Kompensasi → *Turnover Intention*	-0.15	2.127	0.033	Signifikan
Kepuasan Kerja → *Turnover Intention*	-0.3	3.396	0.001	Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → *Turnover Intention*	-0.124	3.131	0.002	Signifikan
Kompensasi → Kepuasan Kerja → *Turnover Intention*	-0.179	3.306	0.001	Signifikan

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 9, seluruh hubungan, baik langsung maupun tidak langsung, memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan signifikan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh paling besar terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Kepuasan Kerja berperan penting dalam menurunkan *Turnover Intention*. Selain itu, Kepuasan Kerja juga terbukti memediasi pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap *Turnover Intention*, sehingga peran variabel intervening dalam model ini bersifat signifikan.

Effect Size (f^2)

Effect size digunakan untuk melihat besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui perubahan nilai R^2. Menurut **Hair *et al.* (2021)**, nilai f^2 adalah 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar).

Tabel 10. Hasil Pengujian *Effect Size* (f^2)

Hubungan Antar Variabel	Nilai f^2	Kategori
Kompensasi → Kepuasan Kerja	1.009	Besar
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.487	Besar
Kompensasi → *Turnover Intention*	0.014	Sangat kecil (di bawah 0,02)
Gaya Kepemimpinan → *Turnover Intention*	0.017	Sangat kecil (di bawah 0,02)
Kepuasan Kerja → *Turnover Intention*	0.039	Kecil

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Hasil menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, pengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* tergolong kecil, sehingga peran utama lebih banyak melalui Kepuasan Kerja.

Koefisien Determinasi (R^2)

R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut Hair *et al*. (2021), kategori R^2 adalah 0,75 (kuat), 0,50 (sedang), dan 0,25 (lemah).

Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R-Square	Kategori
Kepuasan Kerja	0.683	Sedang (*Moderate*)
Turnover Intention	0.265	Lemah (*Weak*)

Sumber: Olahan Data Primer dengan SmartPLS, 2026

Hasil menunjukkan bahwa 68,3% variasi Kepuasan Kerja dijelaskan oleh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan. Sementara itu, *Turnover Intention* hanya dijelaskan sebesar 26,5% oleh model, sehingga masih terdapat faktor lain di luar penelitian.

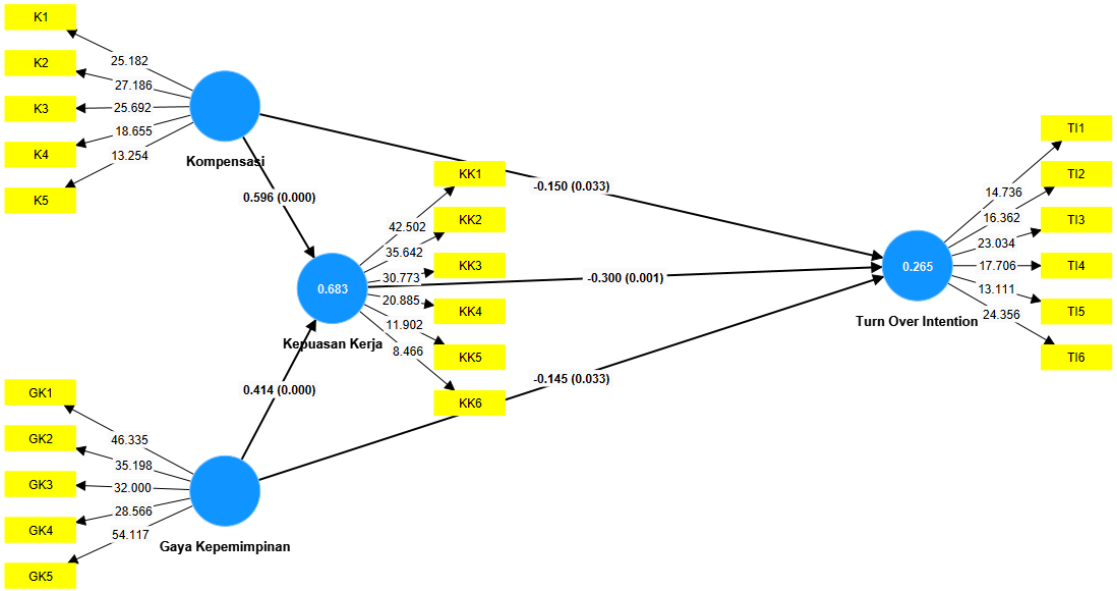
Predictive Relevance (Q^2)

Nilai Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediksi model. Model dikatakan baik jika $Q^2 > 0$ (Hair *et al*., 2021). Hasil perhitungan menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,767, sehingga model memiliki *predictive relevance* yang baik. Artinya, model mampu menjelaskan sekitar 76,7% variasi data observasi.

Model Fit (SRMR)

SRMR digunakan untuk mengukur kesesuaian model dengan data empiris. Nilai SRMR < 0,08 menunjukkan model yang baik. Nilai SRMR sebesar 0,101 menunjukkan bahwa model belum memenuhi kriteria good fit secara ketat. Namun, dalam PLS-SEM nilai ini masih dapat ditoleransi karena indikator lain (validitas, reliabilitas, R^2, dan Q^2) sudah menunjukkan hasil yang baik.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi inner model menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kualitas yang baik. Seluruh hubungan antarvariabel signifikan, tidak terdapat masalah multikolinearitas, serta model memiliki kemampuan prediktif yang baik (Q^2 = 0,767). Meskipun SRMR belum memenuhi kriteria ideal, hasil evaluasi lainnya menunjukkan bahwa model tetap layak digunakan



Gambar 5. *Inner Model* Bootstrapping
Sumber: Olahan Data Primer Dengan Smart PLS, 2026

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bank Jabar Banten Syariah. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berperan dalam membentuk kepuasan kerja serta menurunkan *turnover intention*. Namun, hasil evaluasi model menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh antarvariabel memiliki perbedaan. Temuan ini memberikan gambaran bahwa *turnover intention* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis karyawan berupa kepuasan kerja.

Secara deskriptif, gaya kepemimpinan berada pada kategori baik, sedangkan kompensasi dan kepuasan kerja berada pada kategori cukup tinggi. Sementara itu, *turnover intention* juga

berada pada kategori cukup tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki persepsi positif terhadap kepemimpinan organisasi, masih terdapat aspek tertentu dalam kompensasi dan kepuasan kerja yang perlu diperhatikan. Hal ini memperlihatkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan pemimpin yang baik, tetapi juga oleh bagaimana karyawan mengevaluasi keseluruhan pengalaman kerja yang mereka peroleh.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Secara teoritis, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga menjadi bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Milkovich et al. (2014) menjelaskan bahwa sistem kompensasi merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena mampu memengaruhi sikap, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam konteks PT Bank Jabar Banten Syariah, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yang sangat kuat dapat dijelaskan melalui persepsi keadilan karyawan terhadap penghargaan yang diberikan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi, beban kerja, dan tanggung jawab yang diberikan telah memperoleh penghargaan yang sesuai, maka muncul persepsi bahwa organisasi menghargai keberadaan mereka. Kondisi tersebut kemudian meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Utari et al. (2023) dan Siahaan & Firdausy (2025) yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Menariknya, hasil pengujian effect size menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja dengan nilai f^2 sebesar 1,009. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Namun, pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* hanya memiliki nilai f^2 sebesar 0,014 yang termasuk kategori sangat kecil. Perbedaan ini menunjukkan bahwa kompensasi lebih berperan sebagai faktor pembentuk kepuasan kerja dibandingkan sebagai faktor langsung yang menahan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Secara teoritis, kondisi tersebut dapat dijelaskan melalui model *turnover* Mobley (1977) yang menyatakan bahwa keputusan untuk meninggalkan organisasi merupakan proses psikologis bertahap yang diawali oleh evaluasi ketidakpuasan kerja, kemudian berkembang menjadi pemikiran untuk keluar, hingga akhirnya muncul keputusan *turnover*. Dengan demikian, kompensasi yang baik belum tentu secara langsung menghilangkan *turnover intention* apabila tidak menghasilkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi bekerja melalui mekanisme internal, yaitu meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu sebelum berdampak pada penurunan *turnover intention*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Islianty et al. (2022), Prihatin & Wahyuningsih (2023), serta Ban Boon Hwei et al. (2024) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun, hasil ini berbeda dengan Putri et al. (2024) yang menemukan bahwa kompensasi dapat meningkatkan *turnover intention* apabila karyawan mempersepsikan adanya ketidakadilan dalam sistem penghargaan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kompensasi sangat bergantung pada persepsi keadilan yang dirasakan oleh karyawan, bukan hanya pada besaran kompensasi yang diberikan.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi, perhatian individual, serta dukungan kepada karyawan dapat meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan. Temuan ini sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (2004) yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Thu & Widhianto (2023), Siahaan & Firdausy (2025), serta Hidayat et al. (2021) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil deskriptif menunjukkan bahwa aspek perhatian terhadap kebutuhan individu masih menjadi aspek yang perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di organisasi tidak hanya perlu berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga perlu memperkuat pendekatan interpersonal agar karyawan merasa diperhatikan dan dihargai.

Gaya kepemimpinan juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahan dapat menciptakan rasa percaya, dukungan sosial, serta keterikatan emosional terhadap organisasi. Hasil ini mendukung penelitian Prasetyaningtyas et al. (2025), Imron et al. (2022), dan Putri et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan dalam menekan *turnover intention*.

Namun, nilai effect size pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* juga relatif kecil ($f^2 = 0{,}017$). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak secara dominan memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan, tetapi lebih banyak bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan akan lebih efektif dalam menurunkan *turnover intention* apabila mampu menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan bagi karyawan.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini mendukung teori Luthans (2006) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya, serta model *turnover* Mobley (1977) yang menempatkan ketidakpuasan kerja sebagai salah satu pemicu awal munculnya niat keluar.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Zafar (2023), Mohamed et al. (2022), dan Yousuf (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting *turnover intention* pada sektor jasa dan perbankan. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja menjadi variabel penting karena mampu menjelaskan bagaimana faktor organisasi seperti kompensasi dan kepemimpinan diterjemahkan menjadi keputusan psikologis karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Prasetyaningtyas et al. (2025) dan Thu & Widhianto (2023) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan kompensasi dan *turnover intention*.

Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu, kemudian kepuasan tersebut menurunkan kecenderungan karyawan untuk keluar. Hasil ini mendukung penelitian Prasetyaningtyas et al. (2025), Kusmartini et al. (2026), dan Lim et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan retensi karyawan.

Berdasarkan evaluasi inner model, nilai R-*square* menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan 68,3% variasi kepuasan kerja, sedangkan model hanya mampu menjelaskan 26,5% variasi *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* merupakan fenomena yang kompleks dan masih dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti komitmen organisasi, stres kerja, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Selain itu, nilai SRMR sebesar 0,101 menunjukkan bahwa model belum memenuhi kriteria ideal good fit sebesar <0,08. Kondisi ini menunjukkan adanya keterbatasan dalam tingkat kesesuaian model dengan data empiris. Namun, dalam pendekatan PLS-SEM, evaluasi model tidak hanya didasarkan pada SRMR, tetapi juga mempertimbangkan kualitas model pengukuran, signifikansi hubungan struktural, nilai R-*square*, dan predictive relevance (Hair et al., 2021). Dalam penelitian ini, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, seluruh hubungan struktural signifikan, serta model memiliki kemampuan prediksi yang baik berdasarkan nilai Q-*square*. Oleh karena itu, model tetap memiliki kemampuan menjelaskan hubungan antarvariabel, meskipun hasil SRMR menunjukkan peluang pengembangan model pada penelitian selanjutnya.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengurangan *turnover intention* pada PT Bank Jabar Banten Syariah tidak dapat hanya dilakukan melalui peningkatan kompensasi atau perbaikan gaya kepemimpinan secara langsung. Organisasi perlu memahami bahwa kedua faktor tersebut bekerja terutama melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis utama. Oleh karena itu, strategi retensi karyawan perlu diarahkan pada pengembangan sistem kompensasi yang adil, penguatan kualitas kepemimpinan, serta penciptaan pengalaman kerja yang mampu meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank Jabar Banten Syariah, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara deskriptif, kompensasi dan kepuasan kerja berada pada kategori cukup tinggi, gaya kepemimpinan berada pada kategori baik, sedangkan *turnover intention* berada pada kategori cukup tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kondisi kepemimpinan telah berjalan dengan baik, masih terdapat aspek kompensasi dan kepuasan kerja yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat retensi karyawan.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin adil, layak, dan sesuai sistem kompensasi yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif melalui pemberian arahan, dukungan, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja.
4. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, peningkatan kualitas kompensasi dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif sehingga mengurangi niat karyawan untuk keluar dari organisasi.
6. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.
7. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap *turnover intention*, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis dalam mempertahankan karyawan.

8. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan akan lebih efektif dalam menurunkan *turnover intention* apabila mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan desain cross-sectional sehingga hubungan antarvariabel yang ditemukan belum dapat menjelaskan perubahan perilaku karyawan secara longitudinal dan belum sepenuhnya membuktikan hubungan kausal secara definitif. Kedua, data penelitian diperoleh melalui metode self-report menggunakan kuesioner persepsi responden, sehingga terdapat kemungkinan munculnya bias subjektivitas dalam pengukuran. Ketiga, penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi, yaitu PT Bank Jabar Banten Syariah, sehingga generalisasi hasil penelitian terhadap organisasi lain, khususnya industri perbankan syariah secara luas, masih terbatas.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan menggunakan desain longitudinal agar dapat mengamati perubahan persepsi dan perilaku karyawan dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian mendatang dapat memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*, seperti *employee engagement*, komitmen organisasi, stres kerja, *work-life balance*, dan peluang pengembangan karier, serta melibatkan beberapa institusi perbankan syariah agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih kuat.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel kunci dalam menjelaskan hubungan antara kompensasi, gaya kepemimpinan, dan *turnover intention*. Oleh karena itu, strategi retensi karyawan pada PT Bank Jabar Banten Syariah perlu diarahkan pada penguatan sistem kompensasi yang adil, peningkatan kualitas kepemimpinan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

REFERENSI

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). Partial least *square*s structural equation modeling (PLS-SEM) Using R A Workbook. Springer.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least *square*s structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage.

Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.

Hidayat, T., Fahmy. R, Sari. D. K., Mergeresa. F, & Fernando. Y., (2021). COVID-19 Outbreak effects on leadership, job satisfaction and *turnover intention*: a mediating model of Indonesian banking sector. *International journal of industrial management*, *10*(1), 113-128. https://doi.org/10.15282/ijim.10.1.2021.6011

Hwei, R.B.B., & Anuar, A. (2024). The determinants of *turnover intention* among employees in banking industry. *Environment and Social Psychology*, *9*(9), 1-15. https://doi.org/10.59429/esp.v9i9.2975

Ilyas, Y., & Amina. A., (2024). Impact of leadership style on job satisfaction and *turnover intention* in moroccan banks. *International Journal of Marketing and Strategic Management*, *6*(1), 1-24. https://doi.org/10.34874/PRSM.rimms-vol6iss1.50944

Imron, A., Tunas. B., & Hamidah (2022). The effect of emotional intelligence leadership style organizationalculture and job satisfaction on *turnover intention* in banking. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, *26*(1), 1-14.

Islianty, N. R., Wirastuti. W., & Nirwan (2022). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada Bank Mandiri Cabang Samratulangi Palu. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *5*(7), 2121-2130.

Kusmartini, S. R., Utomo. K. W., & Pambelum, Y. J. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan, rotasi kerja, dan pengembangan karir terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja

sebagai variabel intervening pada karyawan Bank XYZ. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *7*(4), 326-338. https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4

Lim, A. J. P., Loo. J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on *turnover intention*: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling* 1*(1),* 27-41 https://doi.org/:10.47263/JASEM.1(1)04

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin New York, NY.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee *turnover*. *Journal of Applied Psychology*, *62*(2), 237.

Mohamed, N, Mat. K. A., Mansor, F. A., Abdullah, N., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2022). Determinants of employee-*turnover intention*: understanding the role of job satisfaction, compensation practice, and leadership style. *Journal Intelek* 17*(2),* 161-167 http://10.0.94.127/ji.v17i2.18201

Nurtjahjono, G. E., Setyono, L., Sugiastuti. R. H, & Fisabilillah, R. J., (2023). Predicting *turnover intention* through employee satisfaction and organizational commitment in local banks in east java. *Jurnal Administrasi Bisnis* 17*(1),* 94-102

Prasetyaningtyas, S. W., Alkautsar, I., Riomudita., & Steven. (2025). The influence of organizational commitment, transformational leadership, and compensation on *turnover intention* using job satisfaction as a mediator at one of state-owned Banks in Indonesia. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting* 6*(6),* 5192-5202 https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i6

Prihatin, S. D., & Wahyuningsih, T. H. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan Bank BDE Yogyakarta. *Cakrawangsa Bisnis* 4*(1),* 69-80

Putri, A. A. M., Jamhadi., & Elisabeth, D. R (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan job insecurity terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan pembiayaan di Jawa Timur. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial* 2*(2),* 55-63 https://doi.org/10.29138/jkis.v2i2.43

Siahaan, S. S., & Firdausy, C. M (2025). Pengaruh budaya organisasi, reward, dan kepemimpinan transformasional terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan bank swasta di jakarta. *Jurnal manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* 9*(6),* 1062-1076

Sija, A. (2022). The influence of job satisfaction and its effect on employee *turnover intention* in financial service industry of Malaysia. *European Journal of Economic and Financial Research*, *5*(1), 31-47. https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4

Thu, S., & Widhianto, C. W. (2023). Analysis of the effect of leadership style, financial rewards and work environment on *turnover intention* mediated by job satisfaction (Empirical Study: Private Bank Jakarta Employees). *Asian Journal of Social Humanities* 1*(12),* 475-490

Utari, H. S., Gunawan, A. W., Emilisa, N., & Fadillah, A. (2023). Pengaruh compensation dan work environment terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh job satisfaction pada PT Bank Mandiri Taspen. *Jurnal Riset Akuntansi* 1*(3),* 273-297 https://doi.org/10.54066/jura-itb.v1i3.422

Yousuf, M. (2021). Impact of job satisfaction on emplpoyee *turnover intention* at bank Al-Habib. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 3*(1),* 1-26

Zafar, A. (2023). The impact of leadership styles on employee job satisfaction and *turnover intention*s in corporate sector. *Jurnal of Social Sciences and Humanities* 62*(1),* 43-61