



Original Article

Pengaruh Perkembangan Karir, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening

Dian Papulasih^{1✉}, Ade Irma Anggraeni², Dwita Darmawati³, Achmad Sudjadi⁴, Ratno Purnomo⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Jenderal Soedirman

Korespondensi Email: dpapulasih@gmail.com✉

Abstrak:

Penelitian ini menganalisis niat turnover karyawan di Hotel X di Cilacap dan Hotel Y di Purwokerto, di mana data internal dari tahun 2022 hingga 2025 menunjukkan tingkat turnover yang fluktuatif namun mengkhawatirkan, mengindikasikan masalah struktural berulang dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 191 karyawan melalui sampling total, data dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier, beban kerja, dan kompensasi secara signifikan mempengaruhi baik kepuasan kerja maupun niat turnover, sementara kepuasan kerja juga secara signifikan mempengaruhi niat turnover dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara ketiga variabel independen tersebut dengan niat turnover. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan yang efektif terhadap pengembangan karier, beban kerja, dan kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi niat turnover di sektor perhotelan.

Kata kunci: Perkembangan Karier, Beban Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Niat Pindah Pekerjaan

Pendahuluan

Era globalisasi dan digitalisasi yang terus berkembang mendorong perusahaan untuk mengambil keputusan strategis dalam menghadapi persaingan industri yang semakin ketat. Dalam konteks ini, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi prioritas utama karena SDM merupakan modal dasar dalam proses pengembangan perusahaan (Putra et al., 2024). Keberlangsungan dan kesuksesan organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki, sebab karyawan tidak hanya berfungsi sebagai penggerak operasional, tetapi juga sebagai penentu keberhasilan jangka panjang perusahaan (Harini et al., 2023). Salah satu permasalahan krusial dalam pengelolaan SDM yang kerap dihadapi oleh berbagai sektor industri, khususnya perhotelan, adalah

tingginya tingkat turnover intention atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Turnover intention merupakan keinginan atau niat yang disadari oleh seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja, baik dalam waktu dekat maupun jangka panjang ([Mobley, 1982](#)). Dampak yang ditimbulkan tidak hanya bersifat individual, melainkan berdampak sistemik terhadap organisasi mencakup tiga aspek utama yaitu biaya, waktu, dan sumber daya. Perusahaan harus mengeluarkan dana tambahan untuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan baru, sementara proses penggantian yang panjang menyebabkan penurunan produktivitas yang signifikan selama posisi yang kosong belum sepenuhnya tergantikan ([Harini et al., 2023](#)).

Tingkat turnover karyawan di sektor perhotelan menunjukkan tren yang fluktuatif namun mengkhawatirkan, sebagaimana tercermin dalam data Hotel X di Cilacap yang berkisar antara 19,7% pada tahun 2022, 23,6% pada tahun 2023, 22,2% pada tahun 2024, dan mencapai 27,9% pada tahun 2025, sementara Hotel Y di Purwokerto mencatat angka 10,22% pada tahun 2022, 11,88% pada tahun 2023, meningkat tajam menjadi 22,83% pada tahun 2024, sebelum menurun menjadi 6,21% pada tahun 2025. Hotel X di Cilacap memperlihatkan kecenderungan peningkatan yang konsisten dengan lonjakan signifikan pada periode terakhir, sementara Hotel Y di Purwokerto mengalami lonjakan drastis pada pertengahan periode pengamatan. Pola ini mengindikasikan adanya permasalahan struktural yang berulang dalam pengelolaan SDM di kedua hotel, sehingga memerlukan pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang mendorong munculnya niat karyawan untuk keluar. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen kedua hotel, diketahui bahwa salah satu penyebab utamanya adalah kecenderungan karyawan mencari peluang kerja yang lebih menjanjikan di luar negeri maupun sektor perkapalan, yang dinilai menawarkan sistem kompensasi serta jalur pengembangan karir yang lebih jelas dan terstruktur.

Pengembangan karir (*career development*) merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan individu maupun organisasi untuk mengelola dan meningkatkan kemampuan serta potensi kerja karyawan guna mencapai tujuan karir yang diinginkan ([Dessler, 2020](#)). Beban kerja didefinisikan sebagai totalitas tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan dalam aspek kuantitatif maupun kualitatif dalam jangka waktu tertentu ([Seki & Ozluk, 2025](#)). Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai cerminan penghargaan organisasi atas kontribusi mereka ([Mondy & Matocchio, 2016](#)). Adapun kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya ([Locke, 1976](#)), yang dalam banyak penelitian terbukti berperan sebagai jembatan antara faktor-faktor organisasional dengan turnover intention.

Secara teoretis, penelitian ini dilandasi oleh dua teori utama. Pertama, Teori Job Demands-Resources (JD-R) yang diperkenalkan oleh [Demerouti \(2001\)](#) dan dikembangkan oleh [Bakker & Demerouti \(2017\)](#), yang menjelaskan dua jalur utama perilaku kerja. Jalur health impairment process menggambarkan bagaimana beban kerja yang tinggi menyebabkan kelelahan fisik dan mental sehingga meningkatkan turnover intention, sementara jalur motivational process menjelaskan bagaimana sumber daya kerja yang memadai seperti pengembangan karir dan kompensasi mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menekan niat keluar. Dalam penelitian ini, beban kerja diposisikan sebagai job demands, sedangkan pengembangan karir dan kompensasi

sebagai job resources, dengan kepuasan kerja sebagai hasil interaksi keduanya. Kedua, Social Cognitive Theory (SCT) oleh [Bandura \(1986\)](#) yang menekankan interaksi timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan. Teori ini menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap kondisi kerja akan membentuk self-efficacy dan outcome expectation yang memengaruhi kepuasan kerja dan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Berbagai penelitian terdahulu memberikan temuan yang beragam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention. [Ru & Ibrahim \(2024\)](#) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. [Haliansyah et al. \(2024\)](#) juga menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap turnover intention, di mana investasi perusahaan dalam pengembangan karyawan terbukti dapat meningkatkan loyalitas dan keinginan karyawan untuk bertahan. [Seki & Ozluk \(2025\)](#) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention sekaligus berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. [Aman-Ullah et al. \(2023\)](#) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention sekaligus membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan tersebut. [Xu et al. \(2024\)](#) dan [Ning et al. \(2023\)](#) secara konsisten menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasional memengaruhi intensi keluar karyawan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian [Harini et al. \(2023\)](#) yang mengkaji pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada penambahan variabel beban kerja sebagai faktor yang turut memengaruhi turnover intention melalui kepuasan kerja, sebuah dimensi yang belum diintegrasikan dalam model [Harini et al. \(2023\)](#), serta pengujian peran mediasi kepuasan kerja secara simultan terhadap ketiga variabel independen dalam konteks industri perhotelan di Purwokerto dan Cilacap. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, beban kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Hotel X di Cilacap dan Hotel Y di Purwokerto.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, beban kerja, dan kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berkaitan dengan pengukuran variabel-variabel yang bersifat terstruktur dan dapat dikuantifikasi, sehingga memungkinkan pengujian hipotesis secara sistematis dan terukur ([Sujarweni, 2018](#)).

Objek penelitian ini mencakup lima variabel, yaitu pengembangan karir, beban kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan turnover intention. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan Hotel X di Cilacap dan Hotel Y di Purwokerto. Karyawan dijadikan sebagai subjek penelitian karena mereka merupakan pihak yang secara langsung mengalami kondisi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, dan berbagai faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja serta kecenderungan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel X di Cilacap yang

berjumlah 54 orang dan karyawan Hotel Y di Purwokerto yang berjumlah 137 orang, sehingga total populasi berjumlah 191 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan pendekatan total sampling atau sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik ini dipilih mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas sehingga seluruh karyawan dapat dijangkau sebagai responden guna memperoleh data yang lebih representatif dan akurat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui metode kuesioner. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada seluruh karyawan di kedua hotel tersebut. Instrumen pengukuran menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 hingga 5 untuk seluruh variabel. Untuk variabel pengembangan karir, beban kerja, kompensasi, dan turnover intention, responden memberikan penilaian dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), sedangkan untuk variabel kepuasan kerja menggunakan skala dari sangat tidak puas (1) hingga sangat puas (5) sesuai dengan instrumen Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss et al. (1967). Rincian skala pengukuran disajikan sebagai berikut.

Tabel 1. Skala Pengukuran Kuesioner Variabel Pengembangan Karir, Beban Kerja, Kompensasi, dan Turnover Intention

Pilihan Jawaban	Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2023)

Tabel 2. Skala Pengukuran Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja

Pilihan Jawaban	Penilaian
Sangat Puas	5
Puas	4
Netral	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Sumber: Weiss et al. (1967)

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang telah dikembangkan dari teori dan penelitian terdahulu. Variabel pengembangan karir diukur menggunakan 7 indikator menurut [Gouzali Saydam \(1996\)](#), meliputi organizational wisdom, work performance, educational background, training attended, work experience, loyalty to the organization, dan relationship between people. Variabel beban kerja diukur menggunakan 6 indikator berdasarkan Task Load Index (TLX) yang dikembangkan oleh [Hart dan Staveland \(1988\)](#), yaitu mental demand, physical demand, temporal demand, performance, effort, dan frustration level. Variabel kompensasi diukur menggunakan 8 indikator yang mencakup kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji pokok dan kompensasi variabel, serta kompensasi tidak

langsung (indirect compensation) berupa tunjangan karyawan, mengacu pada [Mathis dan Jackson \(2011\)](#). Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan 7 pernyataan yang mengacu pada MSQ dari [Weiss et al. \(1967\)](#) yang mencakup aspek kepuasan umum, intrinsik, dan ekstrinsik. Adapun variabel turnover intention diukur menggunakan 7 indikator berdasarkan Mobley (1978), meliputi thinking of quitting, intention to search, dan intention to quit.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena mampu menguji model yang melibatkan variabel laten atau konstruk yang kompleks serta menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel secara menyeluruh ([Hair et al., 2017](#)). Proses analisis dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

Evaluasi outer model dilakukan melalui tiga pengujian. Pertama, uji validitas konvergen (convergent validity) dengan melihat nilai outer loadings dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila nilai loading factor $\geq 0,7$ untuk penelitian konfirmatori atau antara 0,6 hingga 0,7 untuk penelitian eksploratori, serta nilai AVE $\geq 0,5$ ([Hair et al., 2017](#)). Kedua, uji validitas diskriminan (discriminant validity) yang dievaluasi melalui nilai cross loading antar konstruk, di mana setiap indikator harus memiliki korelasi lebih tinggi dengan konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Ketiga, uji reliabilitas menggunakan Composite Reliability dan Cronbach Alpha, dengan nilai Composite Reliability $> 0,7$ sebagai batas yang dapat diterima untuk penelitian konfirmatori ([Ghozali, 2023](#)).

Evaluasi inner model dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, pengujian koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan kriteria: 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah) ([Ghozali, 2015](#)). Kedua, pengujian Predictive Relevance (Q^2) menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum D ED}{\sum D OD}$$

Nilai $Q^2 > 0$ mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang baik, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance ([Ghozali, 2016](#)). Ketiga, evaluasi kecocokan model secara keseluruhan menggunakan Goodness of Fit Index (GoF) dengan rumus sebagai berikut:

$$Gof = \sqrt{AVE + R^2}$$

Kategori:

- 0,00 – 0,24 kategori kecil
- 0,25 – 0,37 kategori sedang
- 0,38 – 1,00 kategori tinggi

Kriteria nilai GoF dikategorikan menjadi: kecil (0,00 – 0,24), sedang (0,25 – 0,37), dan tinggi (0,38 – 1,00) ([Tenenhaus, 2004](#)). Keempat, pengujian hipotesis dilakukan melalui estimasi path coefficient menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS 4. Kriteria pengambilan keputusan hipotesis adalah: apabila nilai t-hitung $>$ t-tabel atau

nilai $p\text{-value} < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan antar variabel yang diuji. Sebaliknya, apabila $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ atau $p\text{-value} > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Hasil Penelitian

Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada dua objek penelitian, yaitu Hotel X di Cilacap dan Hotel Y di Purwokerto, dengan tujuan menganalisis pengaruh pengembangan karir, beban kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup secara langsung kepada seluruh karyawan aktif pada rentang waktu Desember 2025 hingga Januari 2026. Total kuesioner yang dapat digunakan dalam analisis berjumlah 191 responden, terdiri atas 54 karyawan dari Hotel X di Cilacap dan 137 karyawan dari Hotel Y di Purwokerto, sebagaimana dirinci pada Tabel 1.

Tabel 3. Rincian Distribusi Kuesioner

No	Responden	Jumlah Kuesioner Dipakai
1	Hotel X di Cilacap	54
2	Hotel Y di Purwokerto	137
	Jumlah	191

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan profil demografi responden, sebagian besar adalah laki-laki sebanyak 135 orang (71%), sedangkan responden perempuan berjumlah 56 orang (29%). Ditinjau dari kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 25–30 tahun sebanyak 71 orang (37%), diikuti kelompok usia di bawah 25 tahun sebanyak 48 orang (25%), serta usia 31–35 tahun sebanyak 23 orang (12%). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan SMA/SMK/MA sebanyak 135 orang (70,68%), diikuti D1/D2/D3 sebanyak 36 orang (18,85%), dan S1/D4 sebanyak 19 orang (9,95%). Adapun berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 95 orang (50%), diikuti masa kerja 1–5 tahun sebanyak 48 orang (25%). Profil demografi lengkap disajikan pada Tabel 2.

Tabel 4. Karakteristik Demografi Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	135	71%
	Perempuan	56	29%
Usia	< 25 tahun	48	25%
	25–30 tahun	71	37%
	31–35 tahun	23	12%
	36–40 tahun	15	8%
	41–45 tahun	20	11%
	> 45 tahun	14	7%
Pendidikan	SMP	1	0,52%
	SMA/SMK/MA	135	70,68%
	D1/D2/D3	36	18,85%
	S1/D4	19	9,95%
Masa Kerja	< 1 tahun	95	50%
	1–5 tahun	48	25%

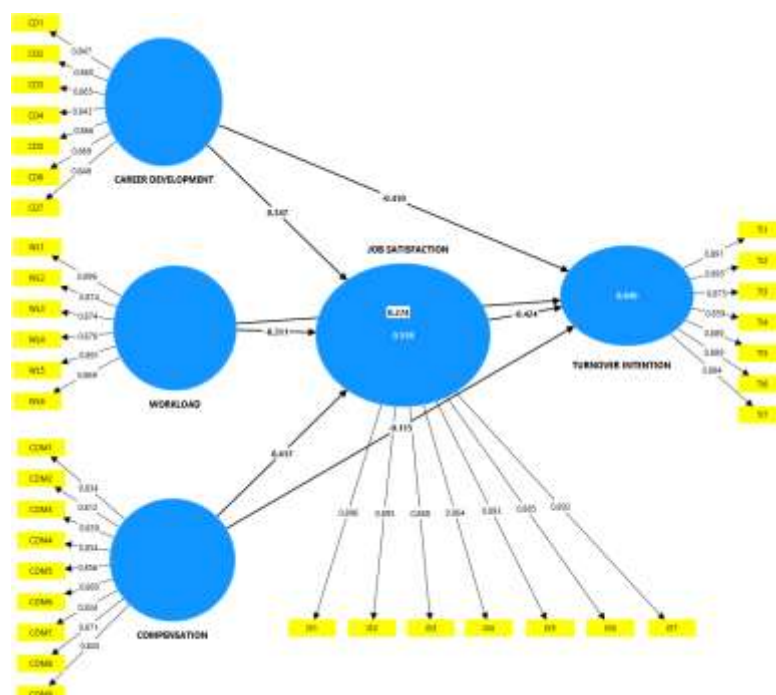
Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase
	6–10 tahun	17	9%
	11–15 tahun	12	6%
	16–20 tahun	15	8%
	> 20 tahun	4	2%

Sumber: Data primer diolah (2026)

Analisis statistik deskriptif terhadap seluruh indikator penelitian menunjukkan pola yang informatif. Indikator variabel pengembangan karir (CD1–CD7) memiliki nilai rata-rata pada rentang 3,822 hingga 3,911, yang mengindikasikan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap aspek pengembangan karir. Variabel kompensasi (COM1–COM9) menunjukkan nilai rata-rata tertinggi di antara seluruh variabel, yaitu berkisar antara 3,963 hingga 4,058. Variabel kepuasan kerja (JS1–JS7) berada pada rentang nilai rata-rata 3,754 hingga 3,827. Variabel turnover intention (TI1–TI7) memiliki nilai rata-rata yang jauh lebih rendah, yaitu antara 2,325 hingga 2,419, mengindikasikan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tergolong rendah. Sementara itu, variabel beban kerja (WL1–WL6) berada pada rentang nilai rata-rata 3,037 hingga 3,131, termasuk kategori sedang.

Perancangan Model Struktural

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, model struktural (inner model) dirancang untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten dalam penelitian ini. Model ini memvisualisasikan jalur pengaruh pengembangan karir (CD), beban kerja (WL), dan kompensasi (COM) terhadap kepuasan kerja (JS) sebagai variabel mediasi, serta pengaruh seluruh variabel tersebut terhadap turnover intention (TI) baik secara langsung maupun tidak langsung. Model struktural hasil estimasi PLS-SEM disajikan pada Gambar 1 berikut:



Sumber: Output SmartPLS 4, data primer diolah (2026)

Gambar 1 Hasil Loading factor

Berdasarkan Gambar 1, model struktural menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (CD, WL, COM) memiliki jalur langsung menuju kepuasan kerja (JS) maupun turnover intention (TI). Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan ketiga variabel independen dengan turnover intention. Nilai R^2 pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,558 (kategori sedang) dan pada turnover intention sebesar 0,840 (kategori kuat) menunjukkan kemampuan model yang sangat baik dalam menjelaskan variasi kedua variabel endogen tersebut.

Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Hasil pengujian loading factor menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai di atas 0,70, dengan nilai tertinggi pada indikator JS4 sebesar 0,904 dan nilai terendah pada COM2 sebesar 0,812.

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70 dan Cronbach's Alpha di atas 0,60, sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan konsisten (Ghozali, 2023).

Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

Nilai R^2 pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,558 menunjukkan bahwa 55,8% variasi kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh ketiga variabel independen, dan termasuk kategori sedang. Nilai R^2 pada turnover intention sebesar 0,840 mengindikasikan bahwa 84,0% variasi turnover intention dapat dijelaskan oleh model, dan termasuk kategori kuat (Ghozali, 2015), sebagaimana disajikan pada Tabel 8.

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel	R-Square	Kategori
Job Satisfaction (JS)	0,558	Sedang (<i>Moderate</i>)
Turnover Intention (TI)	0,840	Kuat (<i>Substantial</i>)

Sumber: Data primer diolah (2026)

Pengujian hipotesis menggunakan pendekatan one-tailed test dengan $\alpha = 0,05$ dan kriteria T-statistics $> 1,645$ atau p-value $< 0,05$. Hasil path coefficient selengkapnya disajikan pada Tabel 9.

Tabel 6. Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

Jalur	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T-Statistics	P-Values
CD → JS	0,347	0,347	0,052	6,730	0,000
CD → TI	-0,410	-0,409	0,033	12,342	0,000
COM → JS	0,417	0,418	0,051	8,147	0,000
COM → TI	-0,115	-0,115	0,037	3,121	0,001
JS → TI	-0,424	-0,423	0,044	9,739	0,000
WL → JS	-0,311	-0,312	0,052	5,994	0,000
WL → TI	0,274	0,274	0,039	6,957	0,000

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 10, seluruh sepuluh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	T-Value	T-Tabel	Keterangan
H1	CD → JS	6,730	1,645	Diterima
H2	WL → JS	5,994	1,645	Diterima
H3	COM → JS	8,147	1,645	Diterima
H4	JS → TI	9,739	1,645	Diterima
H5	CD → TI	12,342	1,645	Diterima
H6	WL → TI	6,957	1,645	Diterima
H7	COM → TI	3,121	1,645	Diterima
H8	CD → JS → TI	5,538	1,645	Diterima
H9	WL → JS → TI	5,045	1,645	Diterima
H10	COM → JS → TI	5,896	1,645	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2026)

Pembahasan

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistics sebesar 6,730 dan path coefficient sebesar 0,347. Temuan ini bermakna bahwa semakin baik pengembangan karir yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Hasil ini selaras dengan kerangka teori Job Demands-Resources (JD-R), di mana pengembangan karir dikategorikan sebagai job resources yang mendorong motivasi dan kepuasan karyawan ([Bakker & Demerouti, 2017](#)). Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian [Yazid et al. \(2024\)](#) yang membuktikan bahwa *career development* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta [Gonzalez et al. \(2021\)](#) yang menemukan bahwa pengembangan karir menjadi salah satu prediktor utama kepuasan kerja pada sektor jasa. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang merasakan adanya jalur karir terstruktur, kesempatan pelatihan, serta apresiasi atas kinerja dan loyalitas cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi karena merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian H2 menghasilkan nilai t-statistics sebesar 5,994 dengan path coefficient sebesar -0,311, menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya. Temuan ini selaras dengan jalur health impairment process dalam teori JD-R, yang menegaskan bahwa job demands berlebihan akan menguras energi fisik dan psikologis karyawan sehingga menurunkan kepuasan kerja ([Demerouti, 2001](#)). Hasil ini memperkuat temuan [Seki dan Ozluk \(2025\)](#) yang membuktikan pengaruh negatif signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja perawat di Turki, serta [Akin dan Reyhanoglu \(2025\)](#) yang mengkonfirmasi hubungan serupa. Pada sektor perhotelan dengan tuntutan kerja tinggi dan jadwal padat, tekanan mental, fisik, dan waktu yang dialami karyawan secara kumulatif dapat menurunkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian H3 memperlihatkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistics tertinggi di antara semua jalur menuju

kepuasan kerja, yaitu 8,147, dan path coefficient sebesar 0,417. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor terkuat yang memengaruhi kepuasan kerja dalam model penelitian ini. Kompensasi yang adil, tepat waktu, dan disertai tunjangan memadai akan membentuk persepsi karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja ([Luthans, 2011](#)). Temuan ini sejalan dengan [Aman-Ullah et al. \(2023\)](#) dan [Vizano et al. \(2021\)](#) yang membuktikan pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja dalam konteks industri di Indonesia. Dalam perspektif Teori Job Demands-Resources (JD-R), kompensasi yang memadai berperan sebagai job resources yang mendorong motivasi intrinsik karyawan melalui jalur motivational process, sehingga karyawan merasa usaha yang dicurahkan mendapatkan imbalan yang setimpal dan kepuasan kerja meningkat ([Bakker & Demerouti, 2017](#)).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Pengujian H4 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan nilai t-statistics sebesar 9,739 dan path coefficient sebesar -0,424. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki niat lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian [Xu et al. \(2024\)](#) yang membuktikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam menurunkan turnover intention, serta [Ning et al. \(2023\)](#) yang menemukan kepuasan kerja berperan sebagai faktor protektif terhadap niat keluar karyawan. Dalam perspektif Teori JD-R, kepuasan kerja merupakan hasil dari jalur motivational process, di mana ketersediaan job resources yang memadai mendorong keterikatan kerja dan membentuk evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mengurangi dorongan untuk mencari alternatif pekerjaan di luar organisasi ([Bakker & Demerouti, 2017](#)).

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian H5 menghasilkan nilai t-statistics terbesar dalam seluruh model yaitu 12,342 dengan path coefficient sebesar -0,410, membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Semakin baik pengembangan karir yang dirasakan karyawan, semakin kecil niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan [Ru & Ibrahim \(2024\)](#) yang membuktikan career development berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, serta [Haliansyah et al. \(2024\)](#) yang mengkonfirmasi pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap turnover intention. Dalam konteks penelitian ini, fenomena karyawan yang berpindah ke luar negeri atau sektor perkapalan karena menawarkan pengembangan karir lebih terstruktur menjadi relevan. Dalam perspektif Teori JD-R, pengembangan karir berperan sebagai job resources melalui jalur motivational process yang memperkuat keterlibatan dan loyalitas karyawan, sehingga perusahaan yang mampu menyediakan jalur karir jelas, program pelatihan berkelanjutan, dan kesempatan promosi transparan akan lebih berhasil mempertahankan karyawannya ([Bakker & Demerouti, 2017](#)).

Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention

Pengujian H6 menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan nilai t-statistics sebesar 6,957 dan path coefficient sebesar 0,274. Semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula niatnya untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini konsisten dengan [Nal et al. \(2022\)](#) dan [Seki & Ozluk \(2025\)](#) yang membuktikan hubungan signifikan antara beban kerja dan turnover intention. Dalam perspektif Teori JD-R, beban kerja termasuk dalam kategori job demands yang melalui jalur health impairment process menyebabkan kelelahan fisik dan mental secara berkelanjutan. Apabila tuntutan pekerjaan yang tinggi tidak diimbangi

dengan job resources yang memadai, maka karyawan akan mengalami penurunan kesejahteraan kerja yang pada akhirnya mendorong pencarian alternatif pekerjaan yang lebih seimbang ([Bakker & Demerouti, 2017](#)).

Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian H7 memperlihatkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention dengan nilai t-statistics sebesar 3,121 dan path coefficient sebesar -0,115. Meskipun pengaruh langsung kompensasi terhadap turnover intention relatif lebih kecil dibandingkan variabel lainnya, pengaruhnya tetap signifikan secara statistik. Temuan ini sejalan dengan [Buchanan et al. \(2021\)](#) dan [Santoso et al. \(2023\)](#) yang mengkonfirmasi bahwa kompensasi yang tidak memadai menjadi salah satu penyebab utama turnover intention. Dalam perspektif Teori JD-R, kompensasi yang tidak mencukupi melemahkan fungsi job resources dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan, sehingga karyawan kehilangan motivasi dan keterlibatan kerja yang mendorong munculnya niat untuk keluar. Relatif kecilnya path coefficient langsung ini juga mengindikasikan bahwa pengaruh kompensasi terhadap turnover intention lebih banyak bekerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, sebagaimana dikonfirmasi oleh hasil pengujian H10 ([Bakker & Demerouti, 2017](#)).

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Pengujian H8, H9, dan H10 secara konsisten membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir, beban kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention. Nilai t-statistics pada jalur mediasi pengembangan karir (H8) sebesar 5,538, beban kerja (H9) sebesar 5,045, dan kompensasi (H10) sebesar 5,896, seluruhnya melampaui nilai t-tabel 1,645. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bukan hanya berperan sebagai variabel antededen turnover intention, tetapi juga sebagai mekanisme transmisi yang menjelaskan bagaimana kondisi kerja membentuk keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. Hasil ini konsisten dengan [Vizano et al. \(2021\)](#) yang membuktikan peran mediasi kepuasan kerja antara pengembangan karir dan kompensasi terhadap turnover intention di Indonesia, serta [Xu et al. \(2024\)](#) yang mengkonfirmasi mediasi kepuasan kerja dalam konteks serupa. Secara teoritik, hal ini mendukung premis Social Cognitive Theory bahwa persepsi individu terhadap kondisi kerja yang termanifestasi dalam kepuasan kerja membentuk outcome expectation yang selanjutnya menentukan perilaku bertahan atau meninggalkan organisasi ([Bandura, 1986](#)).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan Hotel X di Cilacap dan Hotel Y di Purwokerto, disimpulkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja, pengembangan karir, beban kerja, dan kompensasi seluruhnya berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh pengembangan karir, beban kerja, dan kompensasi terhadap turnover intention. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan pengembangan karir, beban kerja, dan kompensasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan secara efektif menekan turnover intention karyawan.

Saran

Bagi pihak manajemen hotel, disarankan untuk memperkuat jalur pengembangan karir yang terstruktur, menyeimbangkan distribusi beban kerja sesuai kapasitas

karyawan, serta meninjau sistem kompensasi secara berkala agar tetap adil dan kompetitif, mengingat ketiga faktor tersebut terbukti berkontribusi nyata terhadap kepuasan dan retensi karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor industri jasa lainnya dan mempertimbangkan penambahan variabel seperti kepemimpinan atau komitmen organisasi guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Adiputra, I. G., & Milleny, N. (2024). Effect of Career Development and Workload on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Journal of Management*, 8(1), 81–97.
- Agustini, B. M. (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 289–297.
- Akin, O., & Reyhanoglu, M. (2025). Employee Anxiety and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Workload and Work Stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 1–17. <https://doi.org/10.1002/joe.22301>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2023). The Role of Compensation in Shaping Employee's Behaviour: A Mediation Study through Job Satisfaction during the Covid-19 Pandemic. *Revista de Gestao*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/Rege-04-2021-0068>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.
- Barakat, S. A. K., Bashawir, A., Haji, B., & Ghani, A. (2021). Impact of Different HRM Practices on Organizational Commitment to Improve Turnover Intention in Universities of Jordan. *Business Analytics for Sustainability*, 27(2), 1–14.
- Barakat, S. A. K., Bashawir, A., Haji, B., Ghani, A., & Siam, M. R. A. (2021). Career Growth, Career Concern, Organizational Commitment, and Turnover Intention in Universities of Jordan. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(1), 1–14.
- Berisha, H., & Gashi, M. (2023). Rethinking Organizational Strategies and Policies for Employee Retention in the Wake of the Migration Crisis. *Corporate and Business Strategy Review*, 4(3), 111–117. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i3art11>
- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2013). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Buchanan, D. A., Goldstein, J., Pflazer, A. C., Lin, Y., Kang, H., & Claassen, D. O. (2021). Empowering the Clinical Research Coordinator in Academic Medical Centers. *Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes*, 5(2), 265–273. <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2020.09.014>
- Cai, J., Ying, Y., Wang, H., Yu, W., Zhang, Y., & Wu, S. (2025). Turnover Intention among Male Nurses in Jiangsu, China: A Structural Equation Modeling Study Based on Social Cognitive Theory. *Journal of Nursing Management*, 2025. <https://doi.org/10.1155/jonm/8865799>
- Demerouti, E. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *Journal of Economics and Business*, 6(4), 11–18.
- Evika, N., Ni'mah, K., & Pujianto, W. E. (2023). Efektifitas Work from Anywhere pada

- Era Digital. *Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora*, 2(3), 18–33. <https://doi.org/10.30640/dewantara.v2i3.1305>
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (Ed. 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Karim, A. (2023). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi* (1st ed.). Yoga Pratama.
- Gonzalez, F., Selva, C., & Sunver, A. (2021). The Influence of Total Compensation on Job Satisfaction. *Universitas Psychologica*, 20. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy20.itcj>
- Gouzali, S. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro*. Djambatan.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Haliansyah, Saluy, A. B., Kasmir, & Nurhayati, M. (2024). Career Development Strategies in Maintaining Turnover Intention through Organizational Commitment. *Organizacija*, 57(3). <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0017>
- Harini, S., Narimawati, U., Marwa, S., & Yuningsih, E. (2023). Turnover Intention: Career Development and Compensation Approach, and Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Journal of Management*, 7(1), 1–8.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human Mental Workload* (pp. 139–183). Elsevier.
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment, and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Indrayani, & Qarny, A. A. (2020). Factors Affecting Work Satisfaction and Employee Performance in Automotive Industrial Chain. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(3), 467–480. <https://doi.org/10.35808/ijeba/464>
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Jevtić, T. (2025). The Effects of the Compensation System on Job Satisfaction and Turnover Intention of Employees in the Republic of Serbia. *Strategic Management*, 30(1), 30–42. <https://doi.org/10.5937/straman2300063j>
- Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Wahyu, D. (2020). The Effect of Overtime, Job Stress, and Workload on Turnover Intention. *Management Science Letters*, 10, 3873–3878. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.024>
- Lando, R. A., Lukito, H., & Rivai, H. A. (2023). Influence of Workload and Compensation on Job Satisfaction in the Accommodation Service Sector with Work Life Balance as Moderating Effect. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 1–10.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Joseph Sabatino.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2021). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (2012). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. McGraw-Hill.

- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Nal, M., Sevim, E., Bektas, G., Dirican, U., & Sahin, E. (2022). Mediating Role of Burnout in the Effect of Nurses' Workload on Turnover Intention during Covid-19 Pandemic. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 77, 37–50. <https://doi.org/10.33788/rcis.77.3>
- Ning, L., Jia, H., Gao, S., Liu, M., Xu, J., Ge, S., Li, M., & Yu, X. (2023). The Mediating Role of Job Satisfaction and Presenteeism on the Relationship between Job Stress and Turnover Intention among Primary Health Care Workers. *International Journal for Equity in Health*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12939-023-01971-x>
- Novitiya, K. C., & Putranta, M. P. (2025). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Pengembangan Karier dan Persahabatan terhadap Niat Tetap Bekerja. *Modus*, 37(1), 138–152.
- Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., & Hidayat, A. (2021). The Effect of Compensation and Career Development on Lecturer Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Prihatma, O., Putra, B., Putra, R. I., Khansa, A., Naomi, A., & Hidayat, D. (2023). How Can the Retention of Indonesian Digital Industry Employees Be Improved? The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *E3S Web of Conferences*, 426, 02147. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602147>
- Purnama, E. D., Nugroho, A., Widayati, C. C., Widjaja, H., & Marsita, Y. (2022). The Influence of Organizational Commitment, Compensation and Employee Engagement on Turnover Intention. *Quality-Access to Success*, 23(190), 362–370. <https://doi.org/10.47750/qas/23.190.38>
- Putra, R. S., Agustina, T. S., Khusnah, H., & Anshori, M. Y. (2024). The Influence of Workload and Working Environment on Employee Performance through Job Satisfaction as a Mediation Variable at CV Kebab Bosman Food Indonesia. *RGSA: Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(5). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-088>
- Rahman, A., Asnawi, A., & Nurlaelah, S. (2025). Analysis of the Effect of Compensation, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Productivity: A Case Study of a Frozen Food Company in Poultry Processing. *Journal of Global Information and Agricultural Sciences*, 12(4), 1179–1185. <https://doi.org/10.22194/jgias/25.1467>
- Rahmansyah, E., & Indiyati, D. (2022). The Influence of Workload and Work Environment on the Turnover Intention of Employees in PT. XYZ. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(1), 1–9.
- Rezeki, F., Baldah, N., Nurastuti, P., & Ramadhani, Y. (2023). The Influence of Career Development and Workload on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Mediator. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3(4), 1546–1556.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Ru, L., & Ibrahim, H. (2024). Relationships between Leadership Style, Career Development, Work Stress, and Turnover Intention in a High-Tech Industry: Moderating Role of Psychological Contract. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 253–267. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.20](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.20)
- Santoso, B., Wibowo, A., Effendi, M. S., Narmaditya, B. S., & Fahrizal, I. (2023). Does Organizational Climate Moderate Compensation for Turnover Intention? Lesson

- from Sharia Banks. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(4), 60–69. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i4p5>
- Santos, L. M. dos. (2021). The Relationship between Organisational Psychology and Career Decision: A Study of Hospitality and Tourism Professionals. *Asian Journal of Interdisciplinary Studies*, 25–36. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0061>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Seki, E. A., & Ozluk, B. (2025). Workload and Intention to Leave among Nurses in Turkey: The Mediating Roles of Organizational Identification and Work Satisfaction. *International Nursing Review*, 72(1). <https://doi.org/10.1111/inr.13065>
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2025). Pay Transparency, Job Turnover Intentions and the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Organizational Justice. *Employee Relations: The International Journal*, 44(7), 162–182. <https://doi.org/10.1108/er-02-2022-0077>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (5th ed.). Alfabeta.
- Sun, Y., Wang, W., Yan, F., Xie, X., Cai, M., Xu, F., Qian, Y., Xiao, Y., & Xu, C. (2025). Related Factors of Turnover Intention among General Practitioners: A Cross-Sectional Study in 6 Provinces of China. *BMC Primary Care*, 26(1). <https://doi.org/10.1186/s12875-025-02728-x>
- Sujarweni, V. W. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Pustaka Baru Press.
- Tenriawali, A. Y., Umanailo, M. C. B., & Ahriani, A. (2021). The Effect of Balanced Life and Career Development on Job Satisfaction in Bank Maluku. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 6133–6142.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Wahid, M. A., & Jamil, A. (2022). Investigating Factors Predicting Employees Turnover Intention: An Empirical Study on Islamic Banking Industry. *Business and Social Science International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 261–272.
- Wang, M., & Wanberg, C. R. (2017). 100 Years of Applied Psychology Research on Individual Careers: From Career Management to Retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 546–563.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1966). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Wen, H., Sun, H., Kummer, S., Farr-Wharton, B., & Herold, D. M. (2021). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Workload among Chinese Courier Drivers. *Sustainability*, 13(24), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su132414015>
- Xu, K., Lei, L., Guo, Z., Liu, X., Shi, Y., Han, G., Lin, K., Cai, W., & Lu, C. (2024). Turnover Intention among Healthcare Workers in Shenzhen, China: The Mediating Effect of Job Satisfaction and Work Engagement. *BMC Health*

- Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11872-6>
- Yazid, A., Susita, D., & Pahala, I. (2024). Elevating Productivity: The Role of Workload and Career Path in Job Satisfaction. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 11228–11251. <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.00849>
- Zaidan, M., & Hermawan, R. (2025). Pengaruh Job Insecurity dan Workload terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi di PT. Telkom Witel Bogor. *Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 17(9). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Zhang, Y., Xu, S., Jin, J., & Ford, M. T. (2021). The Within and Cross-Level Effects of HR Practices on Employee Turnover Intention. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 1–18.