



Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan di Sektor Agensi Pemasaran Digital

Febrio Hasta Pratama*, Eko Sudrajat, Septian Odie Saputra

Universitas Paramadina

DOI:

<https://doi.org/10.53697/iso.v6i2.3983>

*Correspondence: Febrio Hasta Pratama

Email:

febrio.hasta@students.paramadina.ac.id

Received: 17-01-2026

Accepted: 17-02-2026

Published: 17-03-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstrak: Studi ini mengevaluasi dampak tingkat motivasi dan kepuasan kerja dalam memicu keinginan karyawan agensi digital marketing di Indonesia untuk keluar dari perusahaan. Penelitian ini menerapkan desain kuantitatif kausal-asosiatif terhadap 53 partisipan yang dijaring melalui metode *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner daring berskala Likert (1–5), di mana seluruh instrumen variabelnya telah dinyatakan valid dan reliabel. Untuk menguji hubungan antarvariabel, digunakan analisis regresi linear berganda yang diolah via perangkat lunak SPSS. Temuan dalam penelitian ini mengonfirmasi bahwa motivasi kerja ($r = -0,556$; $p < 0,001$) dan kepuasan kerja ($r = -0,601$; $p < 0,001$) memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap niat berpindah karyawan secara parsial. Gabungan kedua variabel tersebut secara simultan menyumbang pengaruh sebesar 36,3% terhadap variansi *turnover intention* ($R^2 = 0,363$; $F = 14,256$; $p < 0,001$). Secara lebih spesifik, tanggung jawab serta hubungan harmonis antar rekan kerja muncul sebagai faktor kunci dalam meredakan keinginan karyawan untuk keluar. Simpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa strategi retensi talenta digital perlu mengintegrasikan pemberian tanggung jawab yang bermakna dan penguatan ikatan sosial di lingkungan kerja. Manajemen agensi disarankan merancang kebijakan yang menyeimbangkan tuntutan kinerja dengan budaya organisasi yang suportif untuk memitigasi risiko *turnover*.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*, Agensi Pemasaran Digital, Retensi Karyawan

Pendahuluan

Akselerasi transformasi digital pasca-pandemi telah mendorong pertumbuhan signifikan pada industri pemasaran digital di Indonesia (Gaffar et al, 2022). Namun, ekspansi sektor ini juga diiringi oleh tantangan dalam mempertahankan sumber daya manusia yang kritikal. Fenomena turnover belakangan ini menjadi momok bagi banyak Perusahaan, turnover sendiri didefinisikan sebagai proporsi anggota organisasi yang keluar, sedangkan turnover intention merupakan keinginan untuk melakukan turnover itu sendiri (Hidayat, 2018; Putra & Mujiati, 2019; Ridlo, 2012). Fenomena turnover pada salah satu perusahaan di sektor ini menunjukkan fluktuasi yang cukup mengkhawatirkan; tercatat berturut-turut sebesar 24%, 15%, dan melonjak tajam hingga 35% dalam tiga tahun terakhir. Angka tersebut secara signifikan melampaui ambang batas ideal retensi organisasi yang sehat, yakni maksimal 10% (Ridlo, 2012). Kondisi ini selaras dengan laporan Global Talent Trends oleh (Bravery et al, 2023) yang menempatkan sektor teknologi dan jasa

profesional pada risiko retensi tertinggi akibat fenomena "perang talenta" (talent war) yaitu yaitu kondisi di mana perusahaan saling berebut untuk mendapatkan talenta terbaik. Tantangan utamanya bukan sekadar merekrut, melainkan juga mempertahankan karyawan berprestasi untuk mengisi peran-peran krusial dalam struktur organisasi (Tatang Purnawan et al, 2023) sehingga karyawan dengan keahlian spesifik seperti Performance Marketing, SEO Specialist, dan Social Media Strategist menjadi target utama rekrutmen kompetitor atau cenderung beralih menjadi tenaga lepas (freelancer) demi fleksibilitas (Delavani & Linando, 2025) yang pada akhirnya memicu karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal tersebut diperkuat oleh riset (LinkedIn, 2024) yang mengindikasikan bahwa industri media dan komunikasi memiliki tingkat turnover yang tinggi akibat tuntutan skill-set yang dinamis dan beban kerja yang intensif (Mobley, 1982).

Karakteristik operasional agensi pemasaran digital yang menuntut pemantauan tren real-time 24/7 serta pengelolaan kampanye multi-platform dengan Key Performance Indicators (KPI) yang ketat sering kali menciptakan lingkungan kerja berstres tinggi yang memicu kejenuhan atau burnout (Szcześniak et al, 2024). Kejenuhan diprediksi dapat mengurangi tingkat kepuasan kerja serta mempengaruhi motivasi. Berdasarkan data exit interview, faktor-faktor seperti keterbatasan peluang karier, minimnya apresiasi, serta kondisi kerja yang tidak kondusif menjadi determinan utama keputusan pengunduran diri karyawan (Balakrishnan et al, 2025) (Galan, 2023). Temuan ini terkonfirmasi melalui studi pendahuluan dan wawancara lapangan yang menunjukkan rendahnya motivasi dan kepuasan kerja di kalangan karyawan. Pada konteks ini, fungsi motivasi dan kepuasan kerja adalah sebagai jangkar esensial bagi retensi; tanpa adanya dorongan internal yang kuat dan lingkungan yang suportif, niat berpindah (turnover intention) akan terus tereskalasi (Arvi Iskandar, 2025)

Pentingnya motivasi dalam industri kreatif digital tidak dapat diabaikan, mengingat perannya sebagai katalisator kreativitas dan produktivitas. Dalam ekosistem agensi yang serba cepat, motivasi tidak hanya mencakup kompensasi finansial, tetapi juga pengakuan atas ide kreatif dan otonomi dalam pengelolaan kampanye (Tevi et al, 2025). Ketiadaan aspek tersebut berdampak pada penurunan keterikatan (engagement) karyawan, yang diperburuk oleh rendahnya kepuasan kerja akibat beban kerja tidak proporsional dalam lingkungan kerja virtual maupun hibrida. Secara sistemik, tingginya turnover intention mengakibatkan hilangnya basis pengetahuan (knowledge loss) dan terganggunya hubungan jangka panjang dengan klien (Wontorczyk & Roźnowski, 2022). Ketika personel kunci seperti Account Manager atau Media Buyer mengundurkan diri, organisasi bukan hanya kehilangan modal manusia, tetapi juga kepercayaan klien yang telah dibangun secara berkelanjutan dan menurunkan profitabilitas, produktivitas, kualitas layanan, dan retensi klien (Jeon et al, 2025).

Sebagaimana pula dijelaskan sebelumnya, bahwa kepuasan kerja juga memiliki peran krusial sebagai prediktor utama terhadap niat berpindah karyawan (turnover intention), di mana hubungan keduanya terbukti bersifat negatif dan signifikan (Gunadi et al, 2021; Youcef et al, 2016). Kepuasan kerja yang optimal, terutama yang didorong oleh faktor lingkungan kerja, terbukti menjadi faktor krusial dalam menurunkan kecenderungan

karyawan untuk melakukan pengunduran diri (Kurniawaty et al, 2019). Fenomena niat berhenti bekerja sering kali dipicu oleh adanya kesenjangan yang lebar antara kondisi yang diharapkan dengan yang diterima oleh karyawan (Saeed et al, 2014).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah literatur (gap analysis) mengenai faktor yang mempengaruhi turnover intention pada konteks agensi digital yang memiliki pola kerja unik pasca-pandemi. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian integratif antara variabel psikologis motivasi dan kepuasan kerja sebagai determinan retensi di tengah dinamika industri kreatif yang agresif. Melalui pendekatan empiris, penelitian ini menganalisis bagaimana faktor motivasi dan kepuasan kerja memengaruhi turnover intention karyawan. Hasilnya diharapkan memberikan panduan bagi manajemen dalam merancang program retensi berbasis data, sehingga risiko bisnis dapat diminimalisasi dan keberlangsungan aset intelektual perusahaan tetap terjaga secara kompetitif.

Metodologi

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan desain kuantitatif kausal-asosiatif yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Fokus utama penelitian adalah menganalisis pengaruh motivasi kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) terhadap *turnover intention* (Y) pada karyawan agensi pemasaran digital.

Instrumen Alat Ukur Penelitian

Instrumen pengumpulan data dalam studi ini menggunakan kuesioner yang mengukur tiga variabel utama: motivasi, kepuasan kerja, dan turnover intention. Seluruh variabel tersebut dijabarkan ke dalam 25 butir pernyataan yang dinilai dengan skala Likert 1–5, mulai dari kategori "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju".

Populasi dan Sampel

Penelitian ini melibatkan 53 karyawan tetap sebagai sampel, yang ditentukan melalui rumus Slovin pada tingkat signifikansi 5%. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, di mana responden terpilih wajib memiliki masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun. Kriteria ini diambil agar data yang diperoleh secara akurat merepresentasikan pandangan karyawan terhadap tantangan industri pemasaran digital pasca-pandemi.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggabungkan dua sumber data utama. Data primer dihimpun melalui survei daring yang mencakup variabel motivasi, kepuasan kerja, dan turnover intention. Sementara itu, data sekunder digali melalui studi dokumentasi internal, termasuk laporan tingkat perputaran karyawan selama tiga tahun terakhir serta ringkasan exit interview, guna memperkaya interpretasi dan validitas hasil analisis.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak statistik SPSS dengan tahapan analisis sebagai berikut:

1. Uji Instrumen yaitu Uji Validitas (menggunakan *Pearson Product Moment*) dan Uji Reliabilitas (menggunakan *Cronbach's Alpha* > 0,60).
2. Uji Asumsi Klasik yaitu Uji Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi bersifat *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE).
3. Uji Hipotesis yaitu Analisis Regresi Linear Berganda untuk menentukan arah pengaruh antar variabel.
 - a. Uji t (Parsial) dilakukan untuk menguji pengaruh motivasi dan kepuasan secara individu terhadap niat berpindah.
 - b. Uji F (Simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh gabungan kedua variabel independen.
 - c. Koefisien Determinasi (R^2) dilakukan untuk mengukur seberapa besar kontribusi motivasi dan kepuasan kerja dalam menjelaskan varians *turnover intention*.

Hipotesis

H1: Motivasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

H2: Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

H3: Motivasi dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Hasil dan Pembahasan

Profil Responden

Kelompok usia produktif muda mendominasi karakteristik responden, dengan rincian usia 23–28 tahun sebesar 55% dan 29–33 tahun sebesar 26%. Hal ini mengonfirmasi bahwa industri ini digerakkan oleh *digital natives*. Dari aspek masa kerja, mayoritas responden sudah bekerja selama 1–3 tahun (73%), yang memperkuat indikasi adanya dinamika mobilitas tenaga kerja yang tinggi pada tahap awal karier di agensi.

Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa seluruh aitem pernyataan memiliki koefisien korelasi di atas 0,270 (r hitung > r tabel), dengan demikian dapat dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menyatakan nilai *Cronbach's Alpha* yang kuat: Motivasi (0,780), Kepuasan Kerja (0,892), dan *Turnover Intention* (0,897), melampaui ambang batas 0,60. Selanjutnya, uji normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05 (Motivasi: 0,188; Kepuasan Kerja: 0,200; *Turnover Intention*: 0,200), sehingga disimpulkan data terdistribusi secara normal. Uji multikolinearitas dan heteroskedastisitas juga terpenuhi tanpa adanya gejala gangguan statistik.

Uji Hipotesis dan Analisis Korelasi

Berdasarkan analisis korelasi *Pearson* diketahui bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan secara parsial:

- X1 terhadap Y: Koefisien korelasi -0,556 ($p < 0,001$)
- X2 terhadap Y: Koefisien korelasi -0,601 ($p < 0,001$)

Hasil Uji F menunjukkan nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$), yang membuktikan bahwa Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Model regresi dinyatakan layak (*fit*) untuk memprediksi perilaku retensi karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa seluruh hipotesis penelitian ini diterima.

Diskusi

Pengujian terhadap hipotesis pertama berhasil membuktikan adanya pengaruh yang signifikan secara statistik antara variabel Motivasi Kerja (X1) terhadap intensi pindah kerja karyawan (Y). Temuan ini didukung oleh koefisien korelasi sebesar -0,556 yang mengindikasikan hubungan negatif pada tingkat moderat. Arah hubungan yang berlawanan ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi kerja secara empiris mampu mereduksi intensitas niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini selaras dengan hasil analisis deskriptif pada butir pertanyaan variabel motivasi, di mana indikator tanggung jawab memperoleh skor rata-rata tertinggi. Responden mempersepsikan bahwa pemberian tanggung jawab yang besar oleh pimpinan merupakan stimulus utama yang meningkatkan motivasi kerja mereka. Temuan ini mengimplikasikan bahwa kepercayaan manajerial melalui delegasi tanggung jawab merupakan instrumen krusial dalam menekan angka *turnover*.

Konsisten dengan arah penelitian, pengujian hipotesis kedua membuktikan adanya keterkaitan signifikan antara tingkat Kepuasan Kerja (X2) dengan kecenderungan *Turnover Intention* (Y) pada subjek penelitian. Koefisien korelasi sebesar -0,601 menunjukkan adanya hubungan negatif yang kuat antara kedua variabel. Secara praktis, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah niat mereka untuk berpindah kerja. Berdasarkan data kuesioner, indikator rekan kerja mencatatkan rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja merupakan determinan utama kepuasan karyawan. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam memfasilitasi interaksi positif melalui program seperti *team building* atau *outing* secara strategis dapat meningkatkan stabilitas sumber daya manusia.

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap variansi *Turnover Intention* (Y). Berdasarkan nilai koefisien determinasi, kedua variabel independen tersebut memberikan kontribusi simultan sebesar 36,3%. Sementara itu, porsi terbesar yaitu 63,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dieksplorasi dalam model penelitian ini. Korelasi negatif yang lebih kuat pada variabel Kepuasan Kerja ($r = -0,601$) mengindikasikan bahwa aspek operasional, termasuk pengelolaan beban kerja (KPI) dan adaptasi lingkungan kerja hibrida, merupakan penentu utama loyalitas karyawan. Di sisi lain, peran Motivasi Kerja ($r = -0,556$)

menegaskan bahwa pemenuhan aspek finansial saja tidaklah cukup, tanpa adanya otonomi dan pengakuan atas kontribusi kreatif, karyawan tetap memiliki kecenderungan untuk mencari tantangan profesional baru.

Secara integratif, temuan ini menekankan bahwa strategi retensi tidak dapat dilakukan secara parsial. Kegagalan organisasi dalam mengelola dimensi psikologis, baik motivasi maupun kepuasan dapat mengakibatkan dampak sistemik yang merugikan (Agustian Setyagraha & Firdaus, 2025; Gündüz Çekmecelioğlu et al, 2025), seperti hilangnya basis pengetahuan organisasi (*knowledge loss*) serta degradasi kepercayaan klien akibat tingginya tingkat pergantian personel (Galan, 2023; Samašonok, 2024). Dengan demikian, penguatan hubungan antar rekan kerja serta pemberian tanggung jawab yang bermakna menjadi rekomendasi utama bagi manajemen untuk menciptakan ekosistem kerja yang berkelanjutan (Hasanein & Elrayah, 2025; Zettna et al, 2025).

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja merupakan determinan psikologis yang secara signifikan mampu memitigasi niat berpindah karyawan (*turnover intention*) pada industri pemasaran digital. Secara parsial, kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh negatif yang lebih kuat ($r = -0,601$) dibandingkan motivasi kerja ($r = -0,556$), yang mengindikasikan bahwa stabilitas talenta digital di Indonesia lebih banyak ditentukan oleh faktor lingkungan kerja, seperti kualitas hubungan antar rekan kerja dan kenyamanan operasional. Secara simultan, kedua variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 36,3% terhadap varians *turnover intention*, yang membuktikan bahwa model intervensi retensi harus dilakukan secara integratif untuk menekan angka perpindahan karyawan yang sempat menyentuh angka kritis 35%. Ditinjau dari perspektif praktis, temuan ini menyoroti pentingnya pemberian tanggung jawab yang bermakna dan penguatan ikatan sosial di lingkungan kerja sebagai strategi retensi yang efektif. Peningkatan motivasi melalui delegasi tanggung jawab oleh pimpinan, serta peningkatan kepuasan melalui kegiatan kolaboratif antar rekan kerja, terbukti menjadi instrumen utama dalam menjaga loyalitas karyawan. Kegagalan dalam mengelola kedua aspek ini tidak hanya berdampak pada tingginya biaya rekrutmen, tetapi juga risiko hilangnya aset intelektual (*knowledge loss*) dan degradasi kepercayaan klien. Oleh karena itu, manajemen agensi disarankan untuk merancang kebijakan yang menyeimbangkan tuntutan KPI yang ketat dengan budaya kerja yang suportif dan manusiawi guna memastikan keberlangsungan bisnis di tengah dinamika industri kreatif yang agresif.

Penelitian ini mungkin memiliki keterbatasan, sehingga peneliti selanjutnya disarankan dapat mengeksplorasi variabel-variabel determinan lain yang relevan bagi industri kreatif digital, seperti keseimbangan *work-life balance*, beban kerja, maupun komitmen organisasi, mengingat masih terdapat 63,7% varians *turnover intention* yang belum terjelaskan dalam model ini. Selain itu, guna meningkatkan validitas eksternal dan generalisasi hasil, jangkauan populasi perlu diperluas dengan melibatkan responden dari berbagai agensi pemasaran digital lintas wilayah di Indonesia, tidak terbatas pada sampel yang digunakan saat ini. Penggunaan metode penelitian kualitatif atau mixed-methods juga

dapat dilakukan untuk menggali secara mendalam aspek subjektif karyawan terkait fenomena *talent war* dan *knowledge loss*, serta mempertimbangkan pengujian model yang lebih kompleks.

Daftar Pustaka

- Agustian, S. J., & Firdaus, V. (2025). The Influence of Motivation Strategy, Rewards, Training and Career Development on Employee Retention Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Manggalakarya Bangun Sarana. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 5(9).
- Arvi, I. (2025). Managing Turnover Intention in Healthcare : Implications of Job Satisfaction, Job Stress, and Managerial Support on Retention Strategies. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(1), 113–126. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i1.439>
- Balakrishnan, K., A/P Gernail Singh, R. K., & Abdul Rashid, S. I. (2025). Understanding The Interplay between Burnout, Job Satisfaction and Motivation: A Study of Preschool Teachers' in Selangor, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 14(3). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v14-i3/26227>
- Bravery, K., Bonic, I., & Bingham, R. S. (2023). *Rise of the Relatable Organization*. www.mercer.com.
- Delavani, E., & Linando, J. A. (2025). Freelancers in the Creative Industries An In-Depth Analysis of Flexibility and Uncertainty. *Organization and Human Capital Development*, 4(1), 147–165. <https://doi.org/10.31098/orcadev.v4i1.3266>
- Gaffar, V., Koeswandi, T., & Suhud, U. (2022). Has The Covid-19 Pandemic Accelerated The Digital Transformation Of Micro, Small And Medium-Sized Enterprises In Indonesia? *Teori in Praksa*, 59(3), 729–744. <https://doi.org/10.51936/tip.59.3.729-744>
- Galan, N. (2023). Knowledge loss induced by organizational member turnover: a review of empirical literature, synthesis and future research directions (Part I). In *Learning Organization* (Vol. 30, Number 2, pp. 117–136). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0107>
- Gunadi, L., Siahaan, A., & Adji, A. (2021). Turnover Intention Analysis in Digitalization Era Within Covid-19 Pandemic Situation. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal*, 9(1), 19–33. <https://doi.org/10.33555/embm.v9i1.196>
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., Balkaş, J., Altaş, S. S., & Sevimli Güler, D. (2025). The effect of health professionals' perceptions of organizational impediments on emotional labor and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1537830>
- Hasanein, A., & Elrayah, M. (2025). From bonding to belonging: The role of job satisfaction and decent working environment between sustainable coworker relations and turnover intention. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5684>
- Hidayat, A. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention. *Maret*, 11(1), 51–66. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v10i1.2516>

- Jeon, K. A., Kwack, S. Y., & Yi, C. H. (2025). Professional Staff Turnover and Organizational Performance in Public Accounting Firms. *International Journal of Auditing*, 29(4), 513–540. <https://doi.org/10.1111/ijau.12380>
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6), 877–886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>
- LinkedIn. (2024). *Global Talent Trends Data-driven insights into the changing world of work 1*. <https://business.linkedin.com/hire/global-talent-trends>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover Causes Consequences and Control*. https://books.google.co.id/books/about/Employee_Turnover_Causes_Consequences_a_n.html?id=pmAwnQAACAAJ&redir_esc=y
- Putra, D. M. B. A., & Mujiati, N. W. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4045. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p02>
- Ridlo, I. A. (2012). *Turnover Karyawan Kajian Literatur*. https://www.researchgate.net/profile/Ilham-Ridlo/publication/295755034_Turn_Over_Literature_Review_in_Bahasa_for_Healthcare/links/56cd397c08ae059e3750914f/Turn-Over-Literature-Review-in-Bahasa-for-Healthcare.pdf
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Samašonok, K. (2024). Employee turnover: causes and retention strategies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(3), 134–148. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3\(9\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3(9))
- Szcześniak, M., Falewicz, A., Wnuk, M., Bielecka, G., & Madej, D. (2024). The mediating effect of hope agency on perceived stress and professional burnout among Polish corporate employees. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-52289-9>
- Tatang Purnawan, R., Permata, R., & Muthmainnah, S. (2023). Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 25–33. <https://doi.org/10.31000/combis.v5i1>
- Tevi, A., Parker, J., Koslow, S., & Ang, L. (2025). Creative performance in professional advertising development: The role of ideation templates, consumer insight, and intrinsic motivation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(3), 854–875. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01063-4>
- Wontorczyk, A., & Roźnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>

-
- Youcef, S., Ahmed, S. S., & Ahmed, B. (2016). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment, and Intent to Stay as Intermediates Variables Using approach PLS in Sample Worker Department of Transport Saida. *Management*, 6(6), 198–202. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20160606.03>
- Zetna, N., Yam, C., Kunzelmann, A., Forner, V. W., Dey, S., Askovic, M., Johnson, A., Nguyen, H., Jolly, A., & Parker, S. K. (2025). Crystal clear: How leaders and coworkers together shape role clarity and well-being for employees in social care. *Human Resource Management*, 64(1), 5–20. <https://doi.org/10.1002/hrm.22245>