

ANALISIS PENGARUH TRAINING SATISFACTION DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PT BANK SULSELBAR

Muh. Reza Parenta¹, Ade Irma Susanty².

^{1, 2} Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
rezaparenta@yahoo.com¹, adeirma@telkomuniversity.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini memiliki tujuan agar dapat menganalisis pengaruh Training Satisfaction serta Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Turnover Intention pada karyawan PT Bank Sulselbar. Latar belakang penelitian ini berangkat dari tingginya perhatian perusahaan terhadap kestabilan tenaga kerja, khususnya dalam mengelola niat karyawan agar dapat keluar dari organisasi. Pada konteks ini, kepuasan terhadap pelatihan kerja serta perilaku kerja sukarela (OCB) diyakini menjadi faktor penting yang mampu memengaruhi loyalitas dan retensi karyawan dalam jangka panjang. Metode penelitian yang dipakai berupa kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan memakai perangkat lunak SmartPLS 3.2.9. Sampel penelitian berjumlah 100 responden yang peneliti ambil dari populasi keseluruhan karyawan PT Bank Sulselbar dengan jumlah 1.465 orang, dengan teknik probability sampling dengan memakai rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring menggunakan Google Form. Hasil analisis menunjukkan bahwasanya Training Satisfaction memengaruhi secara negatif signifikan terhadap Turnover Intention; Training Satisfaction juga memengaruhi secara positif signifikan terhadap OCB; OCB memengaruhi secara negatif signifikan terhadap Turnover Intention; serta ada pengaruh tidak langsung Training Satisfaction terhadap Turnover Intention melalui mediasi OCB. Berdasarkan temuan ini, mampu ditarik kesimpulan bahwasanya kepuasan terhadap pelatihan kerja tidak sekadar memberikan dampak langsung terhadap pengurangan niat keluar karyawan, namun turut memperkuat perilaku positif OCB yang pada akhirnya memberikan penurunan terhadap Turnover Intention. Sehingga, perusahaan disarankan untuk secara berkelanjutan meningkatkan kualitas program pelatihan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong partisipasi sukarela karyawan di luar tugas formal. Langkah ini akan berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan dan stabilitas organisasi secara keseluruhan.

Kata kunci: Training Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, SEM, Bank Sulselbar.

Abstract

This study aims to analyze the influence of Training Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Turnover Intention among employees of PT Bank Sulselbar. The background of this research stems from the growing concern of organizations regarding employee retention and the need to reduce turnover rates. In this context, satisfaction with training programs and the presence of voluntary work behaviors (OCB) are believed to play a crucial role in influencing employee loyalty and long-term commitment to the organization. This quantitative research employed the Structural Equation Modeling (SEM) method using SmartPLS 3.2.9. The sample consisted of 100 respondents selected from a total population of 1,465 employees at PT Bank Sulselbar, using probability sampling with Slovin's formula. Data was collected through an online questionnaire (Google Form). The results show that: (1) Training Satisfaction has a significant negative effect on Turnover Intention, (2) Training Satisfaction has a significant positive effect on OCB, (3) OCB has a significant negative effect on Turnover Intention, and (4) Training Satisfaction indirectly affects Turnover Intention through the mediation of OCB. Based on these findings, it can be concluded that employee satisfaction with training programs not only directly reduces their intention to leave the organization but also enhances positive voluntary behaviors (OCB), which further contributes to lower turnover intention. Therefore, it is recommended that companies continuously improve the quality of their training programs and foster a supportive work environment that encourages employees to go beyond their formal responsibilities. These efforts can strengthen employee retention and promote long-term organizational sustainability.

Keywords: Training Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, SEM, Bank Sulselbar

I. PENDAHULUAN

Industri perbankan memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Dalam lima tahun terakhir, industri ini menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat, disertai dengan fluktuasi jumlah kantor cabang dan tekanan terhadap efektivitas operasional. Untuk mempertahankan daya saing, perbankan dituntut tidak hanya unggul secara eksternal, namun juga memiliki strategi internal yang solid, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM yang unggul menjadi aset vital dalam menjaga keberlangsungan dan kinerja organisasi, serta menjadi penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang. **Perusahaan yang baik hendak menerapkan manajemen sumber daya manusia yang baik juga (Susanty et al, 2024).**

Satu dari beberapa tantangan besar yang dialami perusahaan ialah tingginya turnover intention ataupun niat karyawan untuk mengundurkan diri. Menurut Robbins dan Judge (2018), turnover intention adalah kecenderungan individu untuk keluar dari organisasi, yang dapat diakibatkan oleh beragam faktor, mencakup dalam aspek internal maupun eksternal. Tingginya turnover intention tidak hanya menimbulkan biaya rekrutmen serta pelatihan ulang yang tinggi, tetapi juga berdampak pada produktivitas, moral karyawan, serta kualitas layanan kepada nasabah. Sehingga, identifikasi beberapa faktor yang memengaruhi turnover intention merupakan hal yang krusial bagi manajemen, khususnya di industri yang sangat bergantung pada kualitas pelayanan seperti perbankan.

Di lingkungan PT Bank Sulselbar, fenomena turnover intention tercermin dari tren peningkatan jumlah karyawan yang keluar dalam lima tahun terakhir. Data menunjukkan peningkatan signifikan dari 1.004 karyawan keluar pada tahun 2019 menjadi 1.370 karyawan pada tahun 2023. Selain itu, pra-kuesioner yang dilakukan terhadap karyawan menunjukkan bahwa sebagian dari mereka mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan di tempat lain, meskipun secara umum masih merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Fenomena ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor psikologis dan organisasional yang mampu memengaruhi keinginan agar bertahan atau keluar dari perusahaan.

Sebuah faktor yang dianggap memengaruhi turnover intention adalah training satisfaction, yaitu kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diberikan perusahaan. Pelatihan yang relevan dan disesuaikan dengan kebutuhan kerja dapat meningkatkan kompetensi serta loyalitas karyawan. Sebaliknya, pelatihan yang tidak sesuai harapan berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan memperkuat keinginan untuk keluar dari organisasi. Penelitian sebelumnya oleh Prilyana dan Aseanty (2020) serta Memon et al. (2016) menunjukkan bahwa training satisfaction berhubungan secara signifikan dengan turnover intention, mencakup dengan cara langsung maupun dengan perantara variabel mediasi, misalnya work engagement.

Selain itu, perilaku kerja sukarela karyawan yang dikenal dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) juga dipandang selaku faktor yang memengaruhi turnover intention. OCB merujuk pada perilaku ekstra-role, misalnya membantu rekan kerja, menjaga reputasi perusahaan, serta mengambil inisiatif yang tidak diwajibkan secara formal. Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap perusahaan, yang nantinya mampu menurunkan keinginan untuk mengundurkan diri. Namun, ketika OCB tidak mendapat pengakuan atau apresiasi yang memadai, karyawan dapat kehilangan motivasi dan loyalitas, sebagaimana terlihat dari hasil wawancara internal yang menunjukkan bahwa aspek OCB belum menjadi fokus utama dalam sistem penilaian di PT Bank Sulselbar.

Berlandaskan latar belakang sebelumnya, penelitian ini bertujuan agar dapat menganalisis pengaruh training satisfaction serta organizational citizenship behavior terhadap turnover intention pada karyawan PT Bank Sulselbar, baik secara langsung maupun melalui hubungan mediasi. Penelitian ini membawa harapan agar dapat menyumbangkan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam menyusun rancangan strategi pengelolaan SDM yang semakin efektif untuk meningkatkan retensi karyawan, serta memberikan kontribusi akademik terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor perbankan.

II. TINJAUAN LITERATUR

Pengertian *Training Satisfaction*

Berdasarkan pemaparan Jaworski et al. (2018), *Training Satisfaction* memiliki peran penting dalam proses kerja, memicu fungsi lainnya, serta meningkatkan kreativitas dalam menjalankan tugas secara lebih efektif (Rahman, Susanti, dan Rojuaniah, 2021). Jika taraf *Training Satisfaction* rendah ataupun minat pegawai dalam bekerja

mengalami penurunan, organisasi perlu menerapkan metode pelatihan yang dapat meningkatkan kepuasan pelatihan. Hal ini bertujuan untuk memaksimalkan peningkatan komitmen pegawai dalam menjalankan pekerjaannya secara optimal. *Training Satisfaction* merujuk pada sejauh mana seorang individu merasa puas ataupun tidak puas terhadap tuntutan program terstruktur yang disusun agar dapat memberikan peningkatan terhadap perilaku, keterampilan, serta pengetahuan untuk mendukung efektivitas dalam menjalankan pekerjaan ataupun tugas tertentu. Pelatihan yang bermutu tidak sekadar membantu pegawai dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, namun juga memberikan peluang bagi pengembangan diri dan karier mereka. *Training Satisfaction* berperan dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompeten serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam menjalankan peran dan tanggung jawab mereka di organisasi (Memon et al., 2020).

Pengertian *Organization Citizenship Behavior*

Berdasarkan pemaparan Aprianti (2019), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku seseorang yang dilaksanakan dengan sukarela (discretionary), tanpa adanya tuntutan atau ekspektasi langsung dari sistem imbalan formal dalam organisasi. Perilaku ini berkontribusi terhadap efektivitas fungsi organisasi secara keseluruhan. OCB mencakup berbagai sikap positif, seperti berperilaku sportif, memberikan bantuan terhadap rekan kerja, mematuhi peraturan, serta menunjukkan loyalitas sekaligus komitmen terhadap organisasi. Perilaku ini tidak secara eksplisit diwajibkan dalam deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, melainkan muncul sebagai bentuk inisiatif pribadi karyawan dalam mendukung keberhasilan organisasi. Berdasarkan pemaparan Putri (2017), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan konsep yang menggambarkan karyawan yang memberikan kontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas utamanya, sehingga memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Perilaku ini bersifat sukarela, tidak dengan cara langsung diakui dalam sistem penghargaan formal, namun berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. OCB juga dikenal sebagai *extra-role behavior*, karena mencakup tindakan-tindakan yang dilaksanakan karyawan di luar tanggung jawab utamanya, misalnya membantu rekan kerja, memberikan dukungan moral, dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan.

Pengertian *Turnover Intention*

Turnover Intention adalah sebuah perspektif subjektif dari anggota organisasi untuk keluar dari pekerjaan yang sedang dilakukan demi peluang yang lain (Nurnida et al, 2020). *Turnover intention* merupakan kecenderungan ataupun niat individu pegawai untuk keluar dari organisasi, yang sering kali terpengaruh beragam faktor misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kondisi lingkungan kerja (Saaed, 2020). Lin, Tsai, dan Mahatma (2017) menyusun definisi dari *turnover intention* sebagai niat yang muncul secara sadar serta disengaja untuk keluar dari organisasi dalam waktu sesingkat mungkin. *Turnover intention* dapat menjadi indikator penting bagi manajemen dalam mengevaluasi tingkat retensi pegawai, karena tingginya niat untuk keluar dapat berdampak pada produktivitas, stabilitas organisasi, maupun biaya yang digelontorkan untuk perekrutan serta pelatihan pegawai baru. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi yang efektif, seperti peningkatan kepuasan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, serta program pengembangan karier, untuk mengurangi tingkat *turnover intention* di kalangan pegawai. Menurut Ardan & Jaelani (2021) *Turnover Intention* merupakan sebuah niat individu untuk keluar dari perusahaan secara sadar dan terencana. *Turnover Intention* sendiri dapat digambarkan sebagai suatu tindakan karyawan dan merupakan puncak dari segala perilaku ketika karyawan tidak diberikan kepuasan terhadap pekerjaannya (Priansa 2019). Menurut Akgunduz dan Eryilmaz (2018) *Turnover Intention* merupakan sebuah kesadaran karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang dilakukan saat ini.

III.METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif berjenis penelitian *cross sectional*, yang memiliki tujuan agar dapat mengukur pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam satu waktu tertentu. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat secara statistik antara *training satisfaction*, *organizational citizenship behavior* (OCB), serta *turnover intention*. Data dikumpulkan dengan melaksanakan survei menggunakan kuesioner tertutup dengan basis skala Likert, yang kemudian dianalisis untuk menguji hubungan antar variabel dengan cara simultan maupun parsial.

Populasi dalam penelitian ini mencakup keseluruhan karyawan PT Bank Sulselbar dengan jumlah 1.465 orang. Untuk memperoleh representasi yang memadai, teknik pengambilan sampel dilaksanakan dengan memakai metode *probability sampling* yang mana masing-masing anggota populasi berkesempatan yang sama agar dapat terpilih. Jumlah sampel ditetapkan dengan memakai rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, menghasilkan ukuran

sampel berjumlah 100 responden. Teknik ini dipilih agar data yang diperoleh dapat mencerminkan kondisi populasi secara objektif serta reliabel.

Data yang dihimpun melalui Google Form selanjutnya diolah dengan memakai aplikasi *SmartPLS* versi 3.2.9 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM digunakan agar dapat melakukan pengujian terhadap relasi antar variabel laten yang diukur melalui beberapa indikator. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menguji model secara komprehensif, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung (*mediasi*) antara berbagai variabel dalam model. Penggunaan SEM dianggap tepat karena penelitian ini melibatkan lebih dari dua variabel endogen dan bertujuan untuk memahami struktur hubungan yang kompleks di antara variabel-variabel yang dikaji.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Uji Deskriptif

Sebelum menganalisis model struktural dengan Partial Least Square (PLS), peneliti melaksanakan analisis deskriptif terhadap tiga variabel utama: *Training Satisfaction*, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta *Turnover Intention*. Analisis deskriptif dilaksanakan untuk memperoleh gambaran awal mengenai persepsi karyawan PT Bank Sulselbar terhadap pelatihan, perilaku kerja sukarela, dan niat untuk keluar dari pekerjaan. Penilaian dilakukan melalui 24 item kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Hasil analisis memperlihatkan bahwasanya variabel *Training Satisfaction* memiliki nilai rata-rata 88,68% dan termasuk dalam kategori Sangat Baik, mencerminkan bahwa pelatihan dinilai efektif, bermanfaat, dan mampu meningkatkan keterampilan serta produktivitas kerja karyawan. Untuk variabel OCB, skor rata-rata sebanyak 87,34% juga berkategori Baik–Sangat Baik, menunjukkan memperlihatkan bahwasanya karyawan menunjukkan perilaku sukarela yang tinggi seperti membantu rekan, berinisiatif, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis. Kelima dimensi OCB: altruism, civic virtue, sportsmanship, conscientiousness, dan courtesy, semuanya memperoleh skor tinggi. Sementara itu, *Turnover Intention* mencatat nilai rata-rata sebesar 45,60%, yang berada pada kategori Tidak Tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwasanya sebagian besar responden, terutama dari Generasi Z, memiliki kecenderungan yang cukup tinggi untuk berpindah kerja. Indikasi ini tercermin dari adanya pemikiran untuk berhenti, pencarian alternatif pekerjaan lain, dan niat konkret untuk keluar. Temuan ini menunjukkan perlunya perhatian dari manajemen terhadap faktor-faktor yang mendorong niat tersebut, termasuk kepuasan kerja, karier, serta budaya organisasi.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menerapkan metode Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Analisis dilaksanakan melalui dua tahapan utama: pengujian outer model serta inner model.

Outer Model

1. Analisis Validitas Konvergen

Dalam penelitian ini, penulis memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk melakukan uji validitas konvergen, dengan acuan batas minimum outer loading sebesar $\geq 0,3$, dan idealnya lebih dari 0,7 sebagaimana dikemukakan oleh Hair et al. (2019). Dua pendekatan yang dipakai pada pengujian ini yaitu Average Variance Extracted (AVE) dan outer loading, yang memiliki tujuan agar dapat mengukur sampai manakah indikator-indikator dapat mencerminkan konstruk laten secara konsisten serta akurat.

Tabel 1. Hasil Uji Outer Loadings

No.	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
Training Satisfaction			
1.	X_1	0.779	Valid
2.	X_2	0.829	Valid
3.	X_3	0.775	Valid
4.	X_4	0.871	Valid
5.	X_5	0.814	Valid
6.	X_6	0.839	Valid
7.	X_7	0.793	Valid
8.	X_8	0.738	Valid
Turnover Intention			
1.	Y1_1	0.756	Valid

No.	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
2.	Y1_2	0.821	Valid
3.	Y1_3	0.789	Valid
4.	Y1_4	0.735	Valid
5.	Y1_5	0.805	Valid
6.	Y1_6	0.745	Valid
7.	Y1_7	0.866	Valid
8.	Y1_8	0.784	Valid
9.	Y1_9	0.780	Valid
10.	Y1_10	0.844	Valid
Organization Citizenship Behavior			
1.	Y2_1	0.829	Valid
2.	Y2_2	0.889	Valid
3.	Y2_3	0.886	Valid
4.	Y2_4	0.895	Valid
5.	Y2_5	0.907	Valid
6.	Y2_6	0.883	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025)

Tabel 1 menampilkan hasil analisis outer loading dari setiap indikator yang dipakai untuk melakukan pengukuran terhadap variabel *Training Satisfaction*, *Turnover Intention*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil estimasi dengan SmartPLS 4.0, seluruh indikator memperlihatkan nilai outer loading melebihi 0,70, artinya memenuhi syarat minimum untuk validitas konvergen. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu menjelaskan konstruk yang diwakilinya secara akurat dan konsisten, maka mampu ditarik kesimpulan bahwasanya model pengukuran mempunyai kualitas yang baik. Sehingga, keseluruhan indikator yang digunakan pada penelitian ini mampu dinyatakan valid secara konvergen, oleh karenanya layak untuk diteruskan ke tahapan analisis model struktural (inner model). Terpenuhinya validitas konvergen juga memperlihatkan bahwasanya model pengukuran mempunyai kapasitas yang baik dalam merepresentasikan konstruk laten secara akurat.

Sebagai langkah lanjutan untuk memperkuat temuan tersebut, peneliti melakukan pengujian Average Variance Extracted (AVE) setelah uji outer loadings, untuk menilai sampai manakah variabel laten dapat memaparkan varians dari berbagai indikator yang dimiliki. Hasil dari pengujian AVE mampu ditinjau dalam tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Average Variance Extracted

No.	Variabel	AVE	Keterangan
1.	<i>Training Satisfaction</i>	0.649	Valid
2.	<i>Turnover Intention</i>	0.630	Valid
3.	<i>Organization Citizenship Behavior</i>	0.674	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025)

Berlandaskan Tabel 2, hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) memperlihatkan bahwasanya seluruh variabel dalam penelitian ini mempunyai nilai AVE di atas 0,50. Variabel *Training Satisfaction* memperoleh nilai AVE sebesar 0,649, *Turnover Intention* sebesar 0,630, dan *Organization Citizenship Behavior* sebesar 0,674. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwasanya setiap konstruk sudah memenuhi kriteria validitas konvergen, artinya bahwa indikator-indikator pada tiap variabel dapat menjabarkan lebih dari 50% varians konstruk yang diukur. Dengan terpenuhinya syarat validitas konvergen ini, maka instrumen pengukuran dalam penelitian dinyatakan valid secara konstruk, dan hasil pengukuran dapat digunakan untuk tahap pengujian selanjutnya dalam model struktural. sehingga, hasil ini memperkuat kesimpulan bahwa ketiga konstruk pada penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik dan layak diteruskan ke tahapan pengujian model struktural (inner model).

2. Analisis Validitas Diskriminan

Dalam analisis validitas diskriminan, peneliti memakai nilai cross loading sebagai acuan. Nilai-nilai ini kemudian dibandingkan dengan outer loading dari masing-masing indikator pada setiap variabel yang telah

diolah melalui SmartPLS. Suatu indikator dikatakan valid secara diskriminan jika nilai outer loading-nya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai cross loading terhadap variabel lain. Dengan kata lain, indikator lebih kuat merepresentasikan konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lainnya.

Tabel 3. Hasil Uji Discriminant Validity

	<i>Training Satisfaction</i>	OCB	<i>Turnover Intention</i>
X_1	0.779	0.470	-0.043
X_2	0.829	0.585	-0.049
X_3	0.775	0.485	-0.232
X_4	0.871	0.673	-0.075
X_5	0.814	0.588	-0.107
X_6	0.839	0.548	-0.117
X_7	0.793	0.582	-0.054
X_8	0.738	0.656	-0.193
Y1_1	0.574	0.756	-0.146
Y1_10	0.570	0.844	-0.135
Y1_2	0.692	0.821	-0.256
Y1_3	0.549	0.789	-0.297
Y1_4	0.593	0.735	-0.238
Y1_5	0.529	0.805	-0.212
Y1_6	0.581	0.745	-0.233
Y1_7	0.502	0.866	-0.130
Y1_8	0.558	0.784	-0.217
Y1_9	0.517	0.780	-0.259
Y2_1	-0.138	-0.188	0.829
Y2_2	-0.117	-0.197	0.889
Y2_3	-0.154	-0.284	0.886
Y2_4	-0.072	-0.268	0.895
Y2_5	-0.104	-0.218	0.907
Y2_6	-0.146	-0.248	0.883

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025)

Berlandaskan hasil yang ditampilkan pada Tabel 3, uji discriminant validity melalui metode cross loading memperlihatkan bahwasanya keseluruhan indikator dalam masing-masing variabel mempunyai nilai loading tertinggi terhadap konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk yang lain. Indikator-indikator dalam variabel *Training Satisfaction* (X1–X8) memiliki nilai loading tertinggi terhadap variabel tersebut, dan nilai tersebut lebih rendah terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maupun *Turnover Intention*. Begitu pula indikator-indikator OCB (Y1_1–Y1_10) menunjukkan korelasi paling tinggi dengan konstruk OCB dibandingkan variabel lain, serta indikator-indikator *Turnover Intention* (Y2_1–Y2_6) juga menunjukkan korelasi paling tinggi terhadap konstruk *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dapat secara tepat membedakan konstruk yang diukurnya dari konstruk lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan dalam model ini telah terpenuhi, yang memperkuat keabsahan model pengukuran sebelum dilanjutkan ke tahap pengujian hubungan antar variabel laten dalam inner model.

3. Analisis Composite Realibility dan Cronbach's Alpha

Peneliti menerapkan analisis reliabilitas dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil dari pengujian tersebut menampilkan tingkat konsistensi internal dari masing-masing variabel

yang diteliti, untuk memastikan bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki reliabilitas yang memadai.

Tabel 4. Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
1.	<i>Training Satisfaction</i>	0.923	0.927
2.	<i>Turnover Intention</i>	0.934	0.936
3.	<i>Organization Citizenship Behavior</i>	0.943	0.961

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025)

Hasil pengujian reliabilitas berdasarkan Tabel 4. menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini *Training Satisfaction*, *Turnover Intention*, dan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Hal ini dibuktikan dengan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability masing-masing variabel yang seluruhnya berada di atas nilai ambang batas minimum 0,70. Variabel *Training Satisfaction* memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,923 dan Composite Reliability sebesar 0,927, sedangkan variabel *Turnover Intention* mencatat nilai 0,934 dan 0,936. Sementara itu, variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai tertinggi, yaitu 0,943 untuk Cronbach's Alpha dan 0,961 untuk Composite Reliability. Dengan demikian, seluruh instrumen dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan dapat diandalkan untuk analisis model struktural lebih lanjut.

Uji Inner Model

Setelah seluruh konstruk dalam model memenuhi persyaratan validitas konvergen, validitas diskriminan, maupun reliabilitas berdasarkan nilai composite reliability, tahapan berikutnya yaitu mengevaluasi model struktural (inner model). Tujuan dari evaluasi ini yaitu agar dapat mengkaji relasi kausal antar variabel laten sebagaimana telah dirumuskan dalam kerangka konseptual penelitian. Model struktural berfungsi untuk melakukan penilaian sampai manakah variabel independen dapat memaparkan variasi dari variabel dependen melalui indikator yang telah ditentukan.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS dan metode bootstrapping, yang menghasilkan nilai-nilai statistik seperti R-Square (R^2), koefisien jalur (path coefficient), p-value, serta t-statistik untuk mengukur tingkat signifikansi dari hubungan antar konstruk. Nilai R^2 memberikan gambaran tentang besaran kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan perubahan variabel terikat, sementara koefisien jalur menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh yang terjadi baik positif, negatif, signifikan, maupun tidak signifikan.

Selain itu, dilakukan pula evaluasi terhadap kesesuaian model secara keseluruhan untuk memastikan bahwa struktur model teoritis telah sesuai dengan data empiris yang diperoleh dari lapangan. Oleh karena itu, tahapan ini menjadi krusial untuk memastikan bahwasanya keterkaitan-keterkaitan antar variabel pada model memiliki dasar statistik yang kuat serta relevansi substantif dalam menjelaskan fenomena yang sedang diteliti.

1. Uji Coefficient of Determination (R^2)

Dalam penelitian ini, pengujian Coefficient of Determination atau nilai R-square (R^2) bertujuan untuk menilai sejauh mana variabel independen—dalam hal ini *Training Satisfaction* dan *Turnover Intention*—mampu menjelaskan variabilitas dari variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Bank Sulselbar. R^2 menjadi ukuran utama dalam menilai seberapa baik model struktural (inner model) menjelaskan hubungan antar konstruk laten dalam pendekatan Partial Least Square (PLS).

Tabel 5. Pengujian R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
<i>Turnover Intention</i>	0.118	0.091
<i>Organization Citizenship Behavior</i>	0.520	0.516

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025)

Berlandaskan Tabel 5, hasil pengujian nilai R Square menunjukkan bahwa:

1. Variabel *Turnover Intention* mempunyai nilai R Square bernilai 0,118 serta R Square Adjusted bernilai 0,091. Artinya, 11,8% variasi dalam *Turnover Intention* mampu dijabarkan oleh variabel *Training Satisfaction*, sementara sisa lainnya sebanyak 88,2% dijabarkan oleh faktor lain di luar model. Nilai ini termasuk dalam kategori lemah menurut interpretasi Hair et al. (2019), yang memperlihatkan bahwasanya

pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* masih terbatas dan kemungkinan ada variabel lain yang lebih dominan memengaruhi intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

2. Variabel *Organization Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai nilai *R Square* bernilai 0,520 serta *R Square Adjusted* bernilai 0,516. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya 52% variabilitas OCB dapat dijelaskan oleh variabel *Training Satisfaction* dan *Turnover Intention* secara bersama-sama. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat, yang berarti model mempunyai kapasitas prediksi yang cukup baik dalam memaparkan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan PT Bank Sulselbar.

Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini lebih kuat dalam menjelaskan OCB dibandingkan *Turnover Intention*. Temuan ini juga mengindikasikan bahwasanya untuk memahami beberapa faktor yang mendorong niat karyawan untuk keluar, diperlukan eksplorasi tambahan terhadap variabel lainnya di luar yang telah dianalisis pada penelitian ini.

2. *Effect Size* (F^2)

Untuk menilai besarnya perubahan nilai *R Square* (R^2) serta tingkat kekuatan pengaruh terhadap konstruk endogen, digunakan ukuran efek (*effect size*). Kriteria *effect size* dibedakan menjadi tiga, yaitu: nilai di bawah 0,02 menunjukkan pengaruh yang sangat lemah, nilai antara 0,02 sampai kurang dari 0,15 memperlihatkan pengaruh sedang, dan nilai antara 0,15 sampai kurang dari 0,35 memperlihatkan pengaruh yang kuat. Berdasarkan kriteria tersebut, hasil pengujian menghasilkan data seperti yang ditampilkan berikut ini:

Tabel 6. *Effect Size* (F^2)

	f-square
OCB → <i>Turnover Intention</i>	0.072
<i>Training Satisfaction</i> → OCB	1.085
<i>Training Satisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i>	0.000
OCB x <i>Training Satisfaction</i> → <i>Turnover Intention</i>	0.042

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025)

Berlandaskan Tabel 4.9, hasil pengujian *effect size* (F^2) dipakai untuk melihat sebesar apa kontribusi masing-masing variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen dalam model struktural. Interpretasi f-square mengacu pada ketentuan berikut:

- a. $F^2 < 0,02$ → Efek sangat lemah (tidak signifikan),
- b. $0,02 \leq F^2 < 0,15$ → Efek kecil,
- c. $0,15 \leq F^2 < 0,35$ → Efek sedang,
- d. $F^2 \geq 0,35$ → Efek besar.

Adapun penjelasan masing-masing hasil pengujian:

1. OCB → *Turnover Intention* ($F^2 = 0,072$)
Efek ini tergolong kecil, namun tetap bermakna. Artinya, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan kontribusi kecil tetapi signifikan dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).
2. *Training Satisfaction* → OCB ($F^2 = 1,085$)
Nilai ini menunjukkan efek sangat besar. Dengan demikian, kepuasan terhadap pelatihan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap peningkatan OCB. Artinya, semakin puas karyawan terhadap pelatihan yang diberikan, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku positif dan sukarela dalam organisasi.
3. *Training Satisfaction* → *Turnover Intention* ($F^2 = 0,000$)
Nilai F^2 ini menunjukkan tidak ada pengaruh langsung antara kepuasan pelatihan terhadap niat untuk keluar. Artinya, meskipun pelatihan dirasakan memadai, hal itu tidak serta-merta berdampak langsung pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi.
4. Interaksi OCB × *Training Satisfaction* → *Turnover Intention* ($F^2 = 0,042$)
Efek interaksi ini tergolong kecil, tetapi menunjukkan bahwa kombinasi antara OCB dan *Training Satisfaction* memberikan kontribusi dalam menurunkan *Turnover Intention*, meskipun tidak terlalu kuat. Ini menandakan bahwa efek pelatihan terhadap niat keluar mungkin lebih terasa jika dibarengi dengan tingginya perilaku OCB.
5. Hasil ini menegaskan bahwa *Training Satisfaction* paling kuat pengaruhnya terhadap peningkatan OCB, dan bahwa OCB menjadi variabel kunci yang secara langsung maupun sebagai mediator, berpengaruh terhadap pengurangan niat keluar karyawan di PT Bank Sulselbar. Sebaliknya, pelatihan tanpa adanya

peningkatan OCB belum cukup untuk mengurangi *turnover intention*.

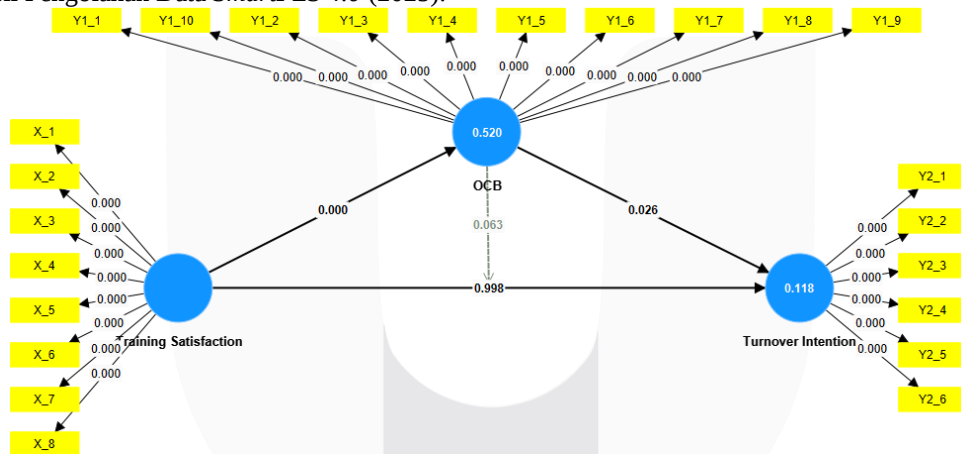
Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilaksanakan dengan memakai pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Penelitian ini memiliki tujuan agar dapat menilai hubungan langsung antar variabel laten, khususnya *Training Satisfaction* serta *Organization Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention*. Fokus utama dari proses ini berada pada analisis path coefficient atau koefisien jalur. Analisis koefisien jalur mencakup tiga komponen utama, yaitu nilai koefisien (β), t-statistik, dan p-value. Ketiganya dipakai dalam menilai arah dan kekuatan pengaruh antar variabel, serta mengukur tingkat signifikansi dan kepercayaan terhadap hubungan tersebut. Nilai β memperlihatkan sampai manakah pengaruh variabel independen berdampak langsung pada variabel dependen. Hasil pengujian ini disusun dalam bentuk tabel agar memudahkan pemahaman terhadap hubungan kausal antar konstruk dalam model yang dikembangkan.

Tabel 7. Hasil Uji Path Coefficient

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	<i>Training Satisfaction</i> -> <i>Turnover Intention</i>	-2.193	0.031	Negatif Signifikan
H2	<i>Training Satisfaction</i> -> OCB	14.571	0.000	Positif Signifikan
H3	OCB -> <i>Turnover Intention</i>	-2.254	0.026	Negatif Signifikan
H4	OCB x <i>Training Satisfaction</i> -> <i>Turnover Intention</i>	1.883	0.063	Tidak Berpengaruh

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025).



Gambar 4.1 Framework Inner Model

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4.0 (2025)

Tabel 7. menyajikan hasil pengujian koefisien jalur (path coefficient) antar variabel laten dalam model struktural penelitian menggunakan pendekatan SEM-PLS. Uji ini bertujuan untuk mengetahui arah, kekuatan, serta signifikansi relasi antar variabel, dengan mempertimbangkan nilai t-statistik dan p-value untuk menguji hipotesis. Berikut penjelasan masing-masing hipotesis:

1. H1: *Training Satisfaction* → *Turnover Intention*
Nilai t-statistik sebesar -2.193 dengan p-value 0.031 menunjukkan bahwa hubungan ini negatif dan signifikan. Artinya, kepuasan terhadap pelatihan yang tinggi cenderung menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini mendukung hipotesis pertama bahwa *Training Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.
2. H2: *Training Satisfaction* → *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
Dengan t-statistik sebesar 14.571 dan p-value 0.000, hasil ini menunjukkan hubungan positif yang sangat signifikan. Artinya, semakin tinggi kepuasan terhadap pelatihan, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan, seperti membantu rekan kerja dan loyal terhadap perusahaan.
3. H3: OCB → *Turnover Intention*

Terdapat hubungan negatif yang signifikan, dengan t-statistik -2.254 dan p-value 0.026. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku OCB karyawan, maka semakin rendah intensi mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang menunjukkan loyalitas dan kontribusi ekstra cenderung bertahan lebih lama di perusahaan.

4. H4: Interaksi OCB x *Training Satisfaction* → *Turnover Intention*

Meskipun arah hubungan positif (t-statistik = 1.883), namun nilai p-value sebesar 0.063 berarti tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya interaksi antara OCB dan *Training Satisfaction* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sehingga, hipotesis keempat tidak didukung dalam penelitian ini.

Tiga dari empat hipotesis terbukti signifikan, memperkuat peran *Training Satisfaction* dan OCB dalam mengurangi *Turnover Intention* di PT Bank Sulselbar. Namun, interaksi keduanya tidak menunjukkan pengaruh tambahan yang berarti terhadap intensi keluar.

Pembahasan

Training Satisfaction Terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya kepuasan terhadap pelatihan memengaruhi secara negatif serta signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan (t-statistik = -2.193; p-value = 0.031). Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang mereka terima, maka semakin rendah keinginan mereka untuk mencari pekerjaan lainnya. Hal tersebut mencerminkan bahwasanya pelatihan yang efektif dan relevan tidak sekadar memberikan peningkatan terhadap kemampuan kerja, namun turut memperkokoh keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, oleh karenanya menekan niat untuk berpindah kerja.

Hasil ini serupa dengan temuan penelitian Putri Adira Amriani (2024) dan Setyo Dwi Wilopo (2024) yang sama-sama memperlihatkan bahwasanya kepuasan kerja memengaruhi secara negatif terhadap *turnover intention*. Walaupun variabel yang digunakan berbeda penelitian ini berfokus pada *training satisfaction*, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan kepuasan kerja secara umum keduanya memperkuat argumen bahwa persepsi positif terhadap aspek-aspek pekerjaan dapat menurunkan kemauan untuk keluar. Penelitian ini juga dipertegas oleh hasil Meydy Fauziridwan (2018) yang menyatakan bahwasanya kepuasan kerja memengaruhi secara negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Training Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pengaruh antara *training satisfaction* terhadap OCB menunjukkan hasil positif yang sangat signifikan (t-statistik = 14.571; p-value = 0.000). Hal tersebut mencerminkan bahwasanya semakin puas karyawan terhadap pelatihan yang mereka terima, maka semakin tinggi juga kecenderungannya yang dimilikinya untuk memperlihatkan perilaku kewargaan organisasi seperti membantu rekan kerja, loyalitas, serta partisipasi aktif selama menjadi anggota organisasi. Kepuasan terhadap pelatihan berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku positif yang bersifat sukarela di luar tugas utama.

Temuan ini serupa dengan penelitian Didit Haryadi (2021) yang menyampaikan bahwasanya pelatihan berpengaruh positif serta signifikan terhadap OCB. Penelitian ini juga selaras dengan Reni Pratiwi Sihombing (2024) yang memaparkan bahwasanya kepuasan kerja memengaruhi secara positif terhadap OCB. Meskipun objek serta pendekatan berbeda, ketiga penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan dan kepuasan terkaitnya adalah faktor vital dalam menumbuhkan perilaku OCB dalam lingkungan kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Turnover Intention

Pengaruh OCB terhadap *turnover intention* dalam penelitian ini terbukti signifikan dan negatif (t-statistik = -2.254; p-value = 0.026). Ini menunjukkan bahwa karyawan yang menunjukkan OCB yang tinggi—seperti suka membantu, berinisiatif, dan loyal mempunyai kecenderungannya yang lebih rendah untuk keluar dari organisasi. Hal ini menegaskan bahwasanya perilaku positif dan komitmen terhadap organisasi menjadi salah satu penahan alami terhadap niat berpindah kerja.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Mila Hariani (2022) dan Meydy Fauziridwan (2018) yang menyimpulkan bahwa OCB memengaruhi secara negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, penelitian ini selaras dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya membangun dan mempertahankan OCB untuk menekan tingkat pergantian karyawan dalam organisasi.

Interaksi OCB dan Training Satisfaction Terhadap Turnover Intention

Meskipun arah hubungan antara interaksi OCB dan training satisfaction terhadap *turnover intention* positif (t -statistik = 1.883), tetapi p -value bernilai 0.063 memperlihatkan bahwasanya pengaruh ini tidak signifikan. Ini berarti bahwa kombinasi antara tingkat OCB dan kepuasan pelatihan tidak memberikan efek tambahan yang cukup kuat terhadap penurunan *turnover intention* di luar pengaruh langsung masing-masing variabel. Dengan demikian, hipotesis keempat tidak didukung.

Tidak banyak penelitian terdahulu yang secara khusus menguji interaksi antara OCB dan training satisfaction terhadap *turnover intention*. Namun, penelitian oleh Addin Fitri Annisa et al. (2024) menunjukkan bahwasanya OCB dapat memediasi hubungan antara job satisfaction dan *turnover intention*, tetapi tidak selalu mampu memediasi faktor eksternal seperti peluang kerja. Ini mengindikasikan bahwa peran OCB bisa bersifat terbatas tergantung konteks dan variabel yang dikombinasikan. Penelitian ini memperlihatkan bahwasanya meskipun OCB dan training satisfaction secara terpisah memberikan pengaruh terhadap *turnover intention*, efek gabungannya belum tentu memperkuat pengaruh tersebut secara signifikan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwasanya Training Satisfaction memengaruhi secara signifikan dalam menurunkan Turnover Intention serta meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan OCB juga terbukti menurunkan niat keluar karyawan secara signifikan. Namun, interaksi antara Training Satisfaction dan OCB tidak menunjukkan pengaruh yang nampak signifikansinya terhadap Turnover Intention. Secara umum, karyawan PT Bank Sulselbar memiliki tingkat kepuasan pelatihan dan perilaku OCB yang tinggi, serta Turnover Intention yang rendah, yang mengindikasikan bahwa pelatihan dan perilaku positif di tempat kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan retensi karyawan.

Saran

Manajemen disarankan untuk terus mengembangkan program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan serta membangun budaya kerja yang mendukung OCB untuk menurunkan niat keluar karyawan. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan perluasan konteks dan variabel, termasuk penggunaan pendekatan mixed methods serta eksplorasi peran mediasi atau moderasi dari variabel lain seperti employee engagement, job stress, atau organizational commitment untuk memperkaya pemahaman terhadap dinamika retensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). *Turnover Intention: A Study on Employee Retention*. Journal of Business Research, 10(2), 120-135.
- Albtoosh, Q., Ngah, A. H., & Yusoff, Y. M. (2022). Training satisfaction relative to *turnover intention*: The mediating role of employee loyalty. *Global HRM Review*, 19(2), 55-70.
- Amriani, P. A. (2024). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi pada Generasi Milenial yang Bekerja di Jakarta)*. Skripsi, Universitas Telkom, Bandung.
- Annisa, A. F., Assa, A. F., & Tecoalu, M. (2024). Organizational citizenship behavior memediasi pengaruh job satisfaction dan external work opportunities terhadap *turnover intention*. *Jurnal Manajemen Perilaku Organisasi*, 25(2), 34-48.
- Aprianti, A. (2019). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Jakarta: Pustaka Akademik.
- Ardan, R., & Jaelani, A. (2021). *Turnover Intention dalam Organisasi: Faktor-faktor yang Mempengaruhi*. Bandung: Penerbit Ilmu Manajemen.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktek*. Rineka Cipta.
- Astuti, R. J., & Harnuansa, H. A. (2022). The effect of employee training on organizational commitment and *turnover intention*: A mediating role of job satisfaction. *Asian Journal of Business Studies*, 21(1), 67-81.
- Ayshari, R. H. (2024). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan PT LEN Industri (Persero) Bandung*. Skripsi, Universitas Telkom, Bandung.
- Chairunisa, R. (2021). *Organizational Citizenship Behavior dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*. Surabaya: Media Nusantara.
- Chyung, S. Y., Roberts, K. L., Swanson, I. E., & Hankinson, A. (2018). Evidence-based survey design: The use of a Likert scale in research. *Research in Higher Education*, 9(4), 121-133.

- Fabriza, C. A., & Susanty, A. I. (2024). Authentic Leadership and Organizational Commitment Toward the Employee Performance in Automotive Industry in Indonesia. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.30588/jmp.v14i1.1579>
- Fauziridwan, M. (2018). Pengaruh employee engagement dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) serta dampaknya terhadap *turnover intention*. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA)*, 15(1), 67-80.
- Geraldi, A. (2023). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telekomunikasi Jember*. Skripsi, Universitas Telkom, Bandung.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hariani, M. (2022). Pengaruh organizational citizenship behavior dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 112-126.
- Haryadi, D., Prahiawan, W., Nupus, H., & Wahyudi, W. (2021). Transformational Leadership, Training, dan Employee Performance: Mediasi *Organizational Citizenship Behavior Dan Turnover Intention*. *Ultima Management : Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), 304-323.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2018). Market-Driven Organizational Learning: Measuring the Impact of *Training Satisfaction*. *Journal of Business Research*, 85, 45-58.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2017). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1112-1136.
- Kartono, K. (2017). *Dimensi Turnover Intention dalam Dunia Kerja*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kusumajati, S. (2014). *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 16(1), 45-56.
- Lin, C. Y., Tsai, W. C., & Mahatma, R. (2017). The Role of *Turnover Intention* in Employee Engagement. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 67-89.
- Lu, C., Wang, H., & Lee, J. (2016). *Organizational Turnover Intention: A Meta-Analytic Review*. *Organizational Behavior Studies*, 28(4), 210-225.
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: An applied approach* (7th ed.). Pearson.
- Matthews, L. E., & Ross, L. D. (2010). *Research methods: A practical guide for the social sciences*. Pearson.
- Memon, M. A., Sallaeh, R., Baharom, M. N. R., Nordin, S. M., & Ting, H. (2017). The relationship between training satisfaction, organizational citizenship behaviour, and *turnover intention*: A PLS-SEM approach. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 123-145.
- Mulyawati, T., Setiawan, D., & Wijaya, H. (2019). Evaluating *Training Satisfaction*: A Multidimensional Approach. *Journal of Human Resource Development*, 14(3), 78-91.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The Impact of *Training Satisfaction* on Employee Retention. *Human Resource Development International*, 16(5), 521-540.
- Nurnida, I., Fakhri, M., Winarno, A., Putri, V. L., & Kurnia, B. (2020). Engineering effect of quality of work life and employee engagement toward turnover intention. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(9), 96–104. <https://doi.org/10.34218/IJARET.11.9.2020.009>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Statistik Perbankan Indonesia 2024*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Pineda, P., Gómez, J., & Dacasa, J. (2022). *Evaluating structural equation modeling in business research: A review of method and tools*. *Business Research Journal*, 23(1), 59-77.
- Priadana, R., & Sunarsi, D. (2021). *Metodologi penelitian dan skala pengukuran: Panduan untuk peneliti dan mahasiswa*. Graha Ilmu.
- Priansa, D. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prilyana, C., & Aseanty, D. (2020). The effect of training satisfaction to *turnover intention* mediated by organizational citizenship behavior and job satisfaction in employees of Bank Syariah in Jakarta. *Journal of Business and Management Research*, 18(4), 89-103.
- Prilyana, P., & Aseanty, D. (2020). *The effect of training satisfaction on turnover intention: The mediating role of organizational commitment*. *Journal of Business and Management*, 22(4), 55-67.
- Putri, R. (2017). *Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Approach*. Bandung: Graha Ilmu.
- Rahman, S., Susanti, T., & Rojuaniah, R. (2021). *Training Satisfaction* and Employee Commitment. *Journal of Management Studies*, 19(2), 55-70.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.

- Saaed, A. (2020). Understanding *Turnover Intention*: A Psychological Perspective. *Journal of Organizational Psychology*, 12(1), 90-102.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship Between *Training Satisfaction* and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211-225.
- Saraswati, N. P. A., & Ribek, K. P. (2018). Pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior terhadap *turnover intention* karyawan pada Negari Coffee Luwak. *JUIMA : Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(2), 45-58.
- Sari, D. P., Putri, A. Y., & Rahayu, D. A. (2021). *The influence of training satisfaction on turnover intention mediated by work engagement*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 89-101.
- Sari, N. A., Wibowo, A., & Handayani, S. (2021). *Training Satisfaction* and Employee Performance. *Journal of Business and Management*, 22(4), 87-102.
- Sihombing, R. P. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan di Kantor Camat Pakkat Kabupaten Humbang Hasundutan Provinsi Sumatera Utara*. Skripsi, Universitas Telkom, Bandung.
- Soeprapto, A. (2024). Analysis of the effect of job satisfaction and tenure on *turnover intention*. *Journal of Organizational Psychology*, 29(1), 99-115.
- Susanty, A.I., Budiharjo, E. and Winarto, W. (2024), "Achieving an agile organisation in an Indonesian telecommunications company: investigation on leadership impact and mediation variables", *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 6-30. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-07-2021-0095>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Ticoalu, L. (2019). *Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Wilopo, S. D. (2024). *Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Lintasarta Central Sumatera Area*. Skripsi, Universitas Telkom, Bandung.