

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela, yang umumnya dipengaruhi oleh berbagai aspek internal perusahaan (Puhakka et al., 2021). Salah satu aspek utama adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa tidak puas terhadap kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja cenderung memiliki keinginan lebih besar untuk mencari pekerjaan lain (Martini et al., 2023). Ketidakpuasan tersebut dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Martini et al., 2023). Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi *turnover intention*. Karyawan dengan tingkat komitmen yang rendah, baik secara emosional, normatif, maupun berkelanjutan, tidak memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi sehingga lebih mudah mengambil keputusan untuk keluar. Rendahnya komitmen ini sering kali disebabkan oleh kurangnya rasa memiliki dan kepercayaan terhadap perusahaan (Cahyaningsih et al., 2021).

Aspek lain yang turut memengaruhi *turnover intention* adalah sistem kompensasi dan keadilan organisasi. Ketidaksesuaian antara kontribusi karyawan dengan imbalan yang diterima, serta persepsi ketidakadilan dalam pemberian gaji, insentif, dan promosi, dapat menimbulkan ketidakpuasan dan mendorong niat untuk berpindah kerja (Vizano et al., 2021). Karyawan cenderung membandingkan imbalan yang karyawan terima dengan perusahaan lain yang sejenis. Selanjutnya, lingkungan dan kondisi kerja yang kurang kondusif, seperti tekanan kerja yang tinggi, konflik antar karyawan, serta minimnya dukungan dari manajemen, dapat meningkatkan stres kerja (Hafizza et al., 2026). Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan dan pada akhirnya memicu *turnover intention*. Gaya kepemimpinan juga berperan dalam membentuk *turnover intention*. Kepemimpinan yang kurang komunikatif, tidak memberikan penghargaan, serta tidak melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat menurunkan kepuasan dan komitmen kerja (Angeline & Yanuar, 2023). Sebaliknya, kepemimpinan yang suportif mampu menekan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. *Person-organization fit* atau kesesuaian antara nilai, tujuan, dan budaya individu dengan organisasi menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Ketidaksesuaian nilai dan harapan antara karyawan dan organisasi dapat menimbulkan ketidaknyamanan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Arum, 2022). Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan *turnover intention* (Pratama et al., 2022). Kepuasan kerja dipandang sebagai faktor psikologis yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Ketika karyawan merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaannya, seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier, maka kecenderungan untuk memiliki niat pindah kerja akan semakin rendah (Hanifa et al., 2024). Komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan *turnover intention* (Pratama et al., 2022). Komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung merasa memiliki tanggung jawab moral dan emosional terhadap perusahaan, sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah.

Fenomena *turnover intention* masih menjadi tantangan bagi berbagai organisasi di Indonesia. PWC Indonesia melalui *Global Workforce Hopes & Fears Survey 2024* melaporkan bahwa 19% pekerja Indonesia berencana untuk berganti pekerjaan dalam 12 bulan ke depan. Walaupun persentase tersebut lebih rendah dibandingkan rata-rata pekerja di kawasan Asia Pasifik (31%) dan global (28%), temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan tetap menghadapi risiko kehilangan sumber daya manusia yang berpotensi memengaruhi produktivitas dan keberlangsungan organisasi. Survei tersebut juga menunjukkan bahwa kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru, dukungan organisasi, dan pengalaman kerja yang positif

menjadi alasan penting bagi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor internal organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan organisasional fit, memiliki peran penting dalam menekan *turnover intention* karyawan (Peeters et al., 2024).

Kepuasan kerja adalah cara karyawan menilai pekerjaannya berdasarkan beberapa hal seperti jenis tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan teman kerja dan manajer, gaji, serta perasaan yang dialami selama bekerja (Puhakka et al., 2021). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan ini muncul karena karyawan membandingkan harapan karyawan dengan kenyataan di tempat kerja. Tingkat kepuasan kerja berbeda untuk setiap orang karena setiap karyawan memiliki standar dan nilai yang berbeda. Komitmen organisasi adalah tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini terlihat dari keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut dan bersedia memberikan usaha terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi juga menunjukkan seberapa besar karyawan menganggap nilai dan tujuan perusahaan sebagai bagian dari diri karyawan, serta seberapa tangguh dan setia karyawan dalam menjaga posisi di perusahaan tersebut. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi biasanya lebih setia dan terlibat dalam pekerjaan (Bachri & Solekah, 2021). *Turnover Intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau berpindah ke tempat kerja lain, namun keinginan ini belum diubah menjadi tindakan nyata. Hal ini bisa terlihat dari beberapa tanda seperti meningkatnya kehadiran yang tidak teratur, menurunnya disiplin dan tanggung jawab, serta timbulnya sikap yang menolak atau tidak puas terhadap kebijakan perusahaan (Anisa et al., 2026). *Turnover Intention* sering menjadi tanda awal dari terjadinya pemutusan hubungan kerja yang nyata.

Pratama et al., (2022) kesesuaian individu – organisasi (*person – organization fit*) adalah tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, kebutuhan, dan sifat individu dengan nilai, budaya, dan sistem perusahaan. Variabel ini berfungsi sebagai variabel moderasi karena bisa memperkuat atau meningkatkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Semakin sesuai karyawan dengan perusahaan, semakin tinggi potensi kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta semakin rendah kemungkinan karyawan mempunyai niat untuk pindah.

Perputaran terjadi ketika karyawan memilih untuk keluar dari organisasi karena merasa ada ketidaksesuaian antara apa yang karyawan hormati dan bagaimana kondisi kerja sebenarnya (Arum, 2022). Salah satu alasan karyawan utama meninggalkan pekerjaan adalah karena merasa tidak puas. Jika karyawan tidak suka gaji, beban kerja, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, atau peluang untuk berkembang, maka semangat kerja karyawan akan berkurang dan karyawan cenderung ingin mencari pekerjaan yang lain (Fajar, 2025). Selain itu, *turnover intention* juga bisa terjadi karena karyawan tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Jika karyawan tidak merasa terikat secara emosional atau setia pada perusahaan, karyawan mungkin akan pindah. Kurangnya perhatian dari perusahaan dan kurangnya rasa aman dalam bekerja bisa membuat karyawan kehilangan semangat untuk tetap bertahan. Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah ketidakcocokan antara individu dan organisasi (*person – organization fit*) seperti yang dijelaskan oleh (Pratama et al., 2022). Jika nilai, budaya, atau tujuan organisasi tidak sesuai dengan nilai dan harapan karyawan, karyawan akan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan stres, menurunkan kepuasan, dan mengurangi komitmen, yang pada akhirnya memicu karyawan pergi. *Turnover intention* juga bisa terjadi karena kondisi kerja yang tidak nyaman, seperti tekanan kerja yang berlebihan, konflik dalam tim, pemimpin yang tidak memperhatikan, serta kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work – life balance*). Kondisi ini bisa menyebabkan kelelahan yang berlebihan (*burnout*), dan akhirnya mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Tabel 1. Data *Turnover intention* Karyawan Divisi Ekspor Impor PT Apparel One Indonesia

Tahun	Total karyawan awal tahun	Jumlah karyawan masuk	Jumlah karyawan keluar	Total karyawan akhir tahun	Presentase turnover
2021	68	2	5	65	7,58%
2022	65	10	8	67	12,12%
2023	67	(Likardo &	10	79	13,70%
2024	79	Praningrum,	13	88	15,57%
		2025)22			
		22			

Sumber: Dokumentasi Laporan *Form Man Power*, 2024

Ramli, (2023) PT Apparel One Indonesia (AOI) saat ini menghadapi tantangan dalam hal *turnover intention* di kalangan karyawannya, di mana angka tersebut tercatat mengalami kenaikan tajam dari 7,58% pada tahun 2021 dan meningkat menjadi 15,57% pada tahun 2024. Tingkat ini melebihi ambang normal industri sebesar 10%, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti beban kerja yang tinggi untuk mencapai target produksi, meningkatkan tingkat stres kerja, serta hubungan antara kerja dan kehidupan pribadi. Selain itu, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan rendahnya komitmen afektif menjadi variabel utama yang memperkuat keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di luar perusahaan. Meskipun manajemen telah berupaya mengurangi dampaknya melalui perbaikan fasilitas produksi, peningkatan komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta menyediakan hak kesejahteraan sesuai regulasi pemerintah, tekanan eksternal dari industri manufaktur tekstil global masih berdampak signifikan terhadap loyalitas dan stabilitas sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

Mempertahankan karyawan merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan keberlangsungan dan daya saing organisasi. Karyawan yang bertahan dalam organisasi mampu menjaga stabilitas operasional, mempertahankan pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki perusahaan, serta mendukung terciptanya produktivitas dan kualitas kerja yang berkelanjutan. Sebaliknya, tingginya *turnover intention* dapat menjadi indikasi awal meningkatnya risiko keluarnya karyawan, yang pada akhirnya dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi. Kerugian tersebut meliputi meningkatnya biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan orientasi karyawan baru, hilangnya pengetahuan serta pengalaman kerja (*knowledge loss*), terganggunya kontinuitas operasional, menurunnya produktivitas tim, hingga berkurangnya kualitas pelayanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Burstein & Zuckerman, 2023).

Turnover intention merupakan variabel terkuat terjadinya *turnover*. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *turnover intention* sebelum karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Upaya meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, serta menciptakan organisasional fit yang baik menjadi strategi penting dalam menekan *turnover intention* dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan demikian, pengelolaan *turnover intention* tidak hanya bertujuan mengurangi tingkat keluar masuk karyawan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam menjaga keunggulan kompetitif dan keberlanjutan kinerja perusahaan (Likardo & Praningrum, 2025).

Pratama et al., (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang negatif dan signifikan dengan penelitian niat pindah kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan, semakin rendah kemungkinan karyawan ingin meninggalkan perusahaan. Jika kepuasan kerja berperingkat rendah, maka niat untuk pindah kerja juga akan meningkat. Dalam hasil penelitian yang sama, komitmen organisasi juga berdampak negatif dan signifikan terhadap niat pindah kerja. Semakin kuat komitmen organisasi yang memiliki karyawan, semakin rendah kemungkinan karyawan berpikir atau berniat meninggalkan perusahaan. Namun, jika komitmen organisasi rendah, maka karyawan

cenderung lebih mempertimbangkan atau berniat untuk berhenti kerja. Semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja yang tercermin dari aspek kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier mampu menciptakan perasaan nyaman dan keterikatan terhadap organisasi (Hanifa et al., 2024). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu ketidaknyamanan kerja yang berujung pada meningkatnya *turnover intention* karyawan (Ersoy, 2024).

Ayu et al., (2021) komitmen organisasi sering kali menjadi faktor terjadinya *turnover intention* pada karyawan di berbagai perusahaan saat ini. komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah niat karyawan untuk meninggalkan. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas, keterikatan emosional, serta keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung merasa memiliki organisasi dan bersedia bertahan meskipun menghadapi berbagai tantangan kerja. Semakin tinggi komitmen organisasi pada karyawan, maka kemungkinan terjadinya *turnover intention* pada suatu perusahaan semakin rendah. Karyawan yang loyal terhadap perusahaan dan terikat secara emosional akan lebih merasa memiliki organisasi yang dinaungi, bersedia berkontribusi maksimal, dan termotivasi untuk bertahan meskipun menghadapi berbagai tantangan kerja pada tanggung jawab yang dimiliki (Stark et al., 2025).

Turnover intention seringkali dipengaruhi oleh organisasional fit sebagai variabel moderasi yang dapat mencerminkan keselarasan nilai, tujuan, dan kebutuhan antara karyawan dan organisasi. Hasil penelitian (Pratama et al., 2022) menunjukkan bahwa kesesuaian individu–organisasi mampu memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, sehingga karyawan dengan tingkat kesesuaian yang tinggi cenderung memiliki niat pindah kerja yang lebih rendah. Namun demikian, variabel moderasi ini tidak terbukti secara signifikan memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian individu–organisasi berperan selektif dalam menekan *turnover intention*, khususnya melalui penguatan komitmen organisasi karyawan.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki keterkaitan yang erat dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan, dengan kesesuaian individu–organisasi berperan sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian (Pratama et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, yang mengindikasikan bahwa meningkatnya rasa puas dan loyalitas karyawan dapat menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi. Namun, peran moderasi kesesuaian individu–organisasi hanya terbukti signifikan dalam memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention*, sementara tidak mampu memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Temuan ini menegaskan bahwa keselarasan nilai dan tujuan antara individu dan organisasi lebih efektif dalam memperkuat komitmen karyawan dibandingkan meningkatkan kepuasan kerja semata dalam menekan *turnover intention*.

Widiastini, (2021) pada penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh negatif pada kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang dapat diartikan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat *turnover intention*. Pada penelitian (Mardiansah, 2021) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dan pada penelitian (Mangumbahang et al., 2023) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang artinya, semakin rendah tingkat kepuasan kerja seseorang, semakin besar kemungkinan karyawan memiliki niat atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan karyawan dan mencari pekerjaan baru. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas dan loyalitas karyawan dalam organisasi.

Suhakim et al., (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention* pada karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya komitmen organisasi antar karyawan yang diberikan akan berpengaruh terhadap menurunnya tingkat *turnover intention*. Namun hasil pada (Luh & Widyanti, 2022) menunjukkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang berarti semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dan pada penelitian (Handaru et al., 2021) juga menyatakan bahwa pengaruh yang negatif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention* yang artinya ketika komitmen organisasi pada karyawan itu menurun maka *turnover intention* karyawan akan mengalami peningkatan.

Organisasional Fit memiliki peran yang sangat penting dalam membantu perusahaan dalam memilih dan mempertahankan karyawan yang memiliki kesesuaian nilai, keyakinan, dan tujuan dengan organisasi (Pratama et al., 2022). Ketika nilai personal karyawan selaras dengan nilai dan budaya organisasi, karyawan cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, seperti meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, serta komitmen organisasi. Selain itu, perusahaan tidak hanya dapat menilai hal tersebut pada tahap rekrutmen karyawan, tetapi juga membentuk dan memperkuat kesesuaian tersebut melalui pengalaman kerja yang dirancang secara strategis, seperti program orientasi, pelatihan, kepemimpinan yang mendukung, serta sistem penghargaan yang adil. Lingkungan kerja yang konsisten dengan nilai organisasi akan mendorong karyawan untuk beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan dan tuntutan kerja. Dengan demikian, Organisasional fit dapat berkontribusi dalam menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berkomitmen tinggi, mampu bertahan dalam jangka panjang, serta berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Pada penelitian ini, Organisasional Fit ditujukan untuk menguji apakah adanya Organisasional Fit dapat memperkuat atau memperlemah terhadap terjadinya *turnover intention*.

1.2 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.
3. Menganalisis peran organisasional fit dalam memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
4. Menganalisis peran organisasional fit dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya peningkatan kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, serta penciptaan kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi sebagai upaya untuk menekan tingkat *turnover intention* dan menjaga stabilitas tenaga kerja. Bagi manajemen sumber daya manusia, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan praktis dalam merancang sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang memperhatikan aspek organisasional fit. Dengan memperhatikan kesesuaian nilai dan tujuan antara karyawan dan organisasi, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan loyalitas, keterlibatan kerja, serta retensi karyawan dalam jangka panjang. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan dalam mengkaji topik yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, *turnover intention*, maupun organisasional fit. Penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk pengembangan penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel lain,

menggunakan metode penelitian yang berbeda, atau menerapkan objek penelitian pada sektor dan konteks industri yang berbeda.

2. Telaah Pustaka

2.1 Grand Theory

Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) merupakan salah satu teori paling berpengaruh dalam kajian perilaku organisasi yang pertama kali diperkenalkan oleh Homans (1958) dan selanjutnya dikembangkan secara komprehensif oleh Blau (1964). Teori ini berlandaskan pada prinsip dasar bahwa hubungan sosial, termasuk hubungan antara individu dan organisasi, pada hakikatnya merupakan proses pertukaran timbal balik (*reciprocal exchange*), di mana satu pihak secara sukarela memberikan sumber daya atau manfaat kepada pihak lain, dan pihak penerima merasa terikat secara moral untuk membalasnya dengan kontribusi yang setara Blau, (1964). Dalam konteks organisasi, pertukaran tersebut tidak terbatas pada sumber daya yang bersifat ekonomis dan *tangible* seperti kompensasi dan fasilitas kerja, melainkan juga mencakup sumber daya sosioemosional seperti kepercayaan, penghargaan, dukungan psikologis, dan keadilan perlakuan (Cropanzano & Mitchell, 1972). Prinsip utama yang menggerakkan pertukaran ini adalah norma *reciprocal relationship*, yakni keyakinan bahwa setiap manfaat yang diterima menimbulkan kewajiban untuk memberikan manfaat kembali. Ketika organisasi memenuhi kebutuhan karyawan secara material maupun psikologis, karyawan cenderung merespons dengan sikap dan perilaku kerja yang positif, seperti meningkatnya kepuasan kerja, menguatnya komitmen organisasi, serta menurunnya *turnover intention*, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan (Cropanzano & Mitchell, 1972).

Win-win reciprocal relationship merupakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara individu dan organisasi, di mana kedua belah pihak saling memberikan manfaat melalui proses pertukaran yang didasarkan pada kepercayaan, komitmen, dan kewajiban moral. Dalam konteks organisasi, ketika perusahaan memberikan dukungan, penghargaan, perlakuan yang adil, serta memenuhi kebutuhan karyawan, karyawan akan membalasnya melalui sikap positif, seperti meningkatkan kinerja, loyalitas, komitmen organisasi, dan keinginan untuk tetap bertahan di organisasi. Dengan demikian, baik organisasi maupun karyawan memperoleh keuntungan dari hubungan tersebut (Woerkom et al., 2022).

Konstruk psikologis yang mencerminkan penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, berdasarkan persepsi, pengalaman, dan respons emosional yang muncul selama menjalankan aktivitas kerja. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti variasi tugas, tingkat otonomi, dan tanggung jawab, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja fisik dan non fisik, termasuk kondisi kerja, iklim organisasi, serta kualitas hubungan interpersonal dengan atasan maupun rekan kerja. Selain itu, faktor kompensasi, kesempatan pengembangan karier, keamanan kerja, dan keadilan organisasi turut berperan dalam membentuk sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam perspektif perilaku organisasi, kepuasan kerja dipandang sebagai sikap evaluatif yang relatif stabil, yang dapat memengaruhi motivasi, kinerja, komitmen organisasi, serta tingkat absensi dan *turnover intention* karyawan, sehingga menjadi aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Konstruk sikap yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri, terlibat secara aktif, serta memiliki keterikatan emosional dan psikologis terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen organisasi tercermin dalam kesediaan individu untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, berupaya secara maksimal demi kepentingan organisasi, serta mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan dedikasi yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya, serta memiliki keinginan yang rendah

untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga berperan penting dalam membentuk perilaku kerja positif, seperti peningkatan kinerja, kepatuhan terhadap aturan, dan partisipasi dalam kegiatan organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi salah satu faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai keberlanjutan dan efektivitas organisasi.

Konsep yang menggambarkan tingkat keselarasan antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan nilai, budaya, serta sistem yang dianut oleh organisasi. Kesesuaian ini tidak hanya tercermin dalam kesamaan nilai dan tujuan antara karyawan dan organisasi, tetapi juga dalam kesesuaian antara kebutuhan, harapan, dan preferensi karyawan dengan dukungan, sumber daya, serta peluang yang disediakan oleh lingkungan kerja. Apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan, baik yang bersifat material maupun psikologis, maka akan tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan. Tingginya tingkat kesesuaian individu–organisasi berkontribusi positif terhadap berbagai hasil organisasi yang diharapkan, seperti meningkatnya kepuasan kerja, penguatan komitmen organisasi, serta menurunnya tingkat *turnover intention* karyawan. Dengan demikian, kesesuaian individu–organisasi menjadi faktor penting dalam menciptakan keberlanjutan kinerja dan efektivitas organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yang didukung oleh kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan, serta kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Selain itu, kepuasan kerja juga ditunjukkan melalui adanya kesesuaian antara nilai, tujuan, dan kebutuhan individu dengan organisasi sehingga karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki keterikatan psikologis terhadap tempat kerjanya (Karim & Sutianingsih, 2024).

Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory* (SET), kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui konsep *win-win reciprocal relationship*, yaitu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil, lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan berkembang, serta penghargaan atas kontribusi karyawan, maka karyawan akan memandang organisasi telah memenuhi harapan dan kebutuhannya. Sebagai bentuk timbal balik (*reciprocity*), karyawan akan menunjukkan sikap positif, seperti meningkatnya loyalitas, komitmen organisasi, motivasi kerja, dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi hasil dari pengalaman kerja yang positif, tetapi juga menjadi dasar terbentuknya hubungan timbal balik yang menguntungkan bagi organisasi dan karyawan.

Sebaliknya, apabila organisasi tidak mampu memenuhi harapan karyawan, seperti lingkungan kerja yang kurang kondusif, hubungan kerja yang tidak harmonis, kompensasi yang dianggap tidak adil, atau kurangnya dukungan organisasi, maka kepuasan kerja akan menurun. Penurunan kepuasan kerja tersebut menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai, berkurangnya keterikatan psikologis terhadap organisasi, serta meningkatnya kecenderungan untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Sari & Subyantoro, 2023). Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention*, yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins & Judge, 2016).

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku

positif terhadap organisasi, seperti meningkatkan kinerja, loyalitas, dan komitmen, serta semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui loyalitas, identifikasi diri terhadap organisasi, serta perhatian dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, di mana pemenuhan kebutuhan, kesesuaian nilai, dan dukungan lingkungan kerja mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi (Karim & Sutianingsih, 2024). Tingginya komitmen organisasi menyebabkan karyawan cenderung mempertahankan keanggotaannya dan mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan lain (Likardo & Praningrum, 2025). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat melemahkan komitmen organisasi, sehingga meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau munculnya *turnover intention* (Noraazian & Khalip, 2016).

Turnover intention

Yusoff & Yusoff, (2023) *turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi yang dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, dan kebutuhan karyawan dengan organisasi serta dukungan lingkungan kerja yang dirasakan. *Turnover intention* tercermin melalui rendahnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif, hubungan antar rekan kerja yang tidak harmonis, serta kompensasi yang dianggap tidak adil atau tidak sesuai (Fitria et al., 2022). Kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk persepsi tersebut, karena ketika karyawan merasa puas, didukung oleh lingkungan kerja yang baik, memiliki hubungan sosial yang positif, dan menerima kompensasi yang layak, maka kesesuaian individu–organisasi akan meningkat. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja memperbesar ketidaksesuaian tersebut dan mendorong munculnya niat berpindah kerja (Kristof, 1996).

Organisasional fit

Id et al., (2024) organisasional fit didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi yang tercermin melalui loyalitas karyawan, identifikasi diri terhadap organisasi, serta perhatian dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasional fit terbentuk ketika kepuasan kerja karyawan terpenuhi, baik dari aspek kesesuaian nilai, tujuan, dan kebutuhan individu dengan organisasi maupun dukungan lingkungan kerja yang dirasakan (Karim & Sutianingsih, 2024). Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan merasa memiliki organisasi, menunjukkan loyalitas, dan berkomitmen terhadap tujuan bersama. Kondisi tersebut memperkuat organisasional fit sehingga menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat melemahkan organisasional fit, yang pada akhirnya meningkatkan niat karyawan untuk berpindah kerja atau *turnover intention* (Mobley, 1977).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Judul	Variabel	Hasil/Temuan Kunci
1	Pratama et al., (2022) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Niat Pindah Kerja dengan Kesesuaian Individu-	• Kepuasan Kerja • Komitmen Organisasi • Organisasional Fit • <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>. Organisasional fit memperlemah hubungan kepuasan kerja terhadap turnover intention.

No	Penulis & Judul	Variabel	Hasil/Temuan Kunci
	Organisasi sebagai Variabel Moderator		namun memperkuat hubungan komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i>
2	Widiastini, (2021) Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	• Kepuasan Kerja • Komitmen Organisasi • <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan.
3	Mardiansah, (2021) Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Perawat Rumah Sakit Prima Pekanbaru	• Stres Kerja • Kepuasan Kerja • <i>Turnover Intention</i>	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Keduanya secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
4	Mangumbahang et al., (2023) Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan PT. Pelangi Sulut	• Kepuasan Kerja • Stres Kerja • Lingkungan Kerja • <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Ketiga variabel secara simultan berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .
5	Suhakim et al., (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i>	• Kepuasan Kerja • Komitmen Organisasi • Gaya Kepemimpinan Transformasional • <i>Turnover Intention</i>	Komitmen organisasi berpengaruh secara nyata terhadap intensi <i>turnover intention</i> . Kepemimpinan diperlukan untuk menjaga semangat kerja karyawan sehingga dapat menurunkan intensi <i>turnover intention</i> .
6	Mardikaningsih & Munir, (2021) Studi Tentang Variabel Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Intensi <i>Turnover</i>	• Komitmen Organisasi • Kepemimpinan • <i>Turnover Intention</i>	Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> . Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap <i>turnover intention</i> .
7	Ramli, (2023) <i>Strategic Management</i>	• Komitmen Organisasi • Kepuasan Kerja • Budaya Organisasi • <i>Turnover Intention</i>	Komitmen organisasi juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin tinggi komitmen akan meningkatkan kepuasan kerja. Namun, budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap <i>turnover intention</i> .
8	Harsono & Aprilianty, (2022) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Yayasan AL Mujahidin Pamulang	• Kepuasan Kerja • Komitmen Organisasi • <i>Turnover Intention</i>	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap <i>turnover intention</i> . Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Secara simultan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .

Sumber: Dari Berbagai Penelitian

2.3 Pengembangan Hipotesis

Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi *turnover intention* karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional positif yang muncul ketika karyawan menilai bahwa pekerjaan dan organisasi telah memenuhi harapan, kebutuhan, serta nilai-nilai yang karyawan miliki. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, menunjukkan loyalitas terhadap

organisasi, dan memiliki keinginan yang lebih kecil untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, karyawan lebih berpotensi mengalami penurunan motivasi, meningkatnya absensi, serta munculnya niat untuk mencari pekerjaan di organisasi lain (Mardiansah, 2021).

Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada *win-win reciprocal relationship*, yaitu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Organisasi memberikan berbagai bentuk dukungan kepada karyawan, seperti kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, kesempatan pengembangan karier, serta perlakuan yang menghargai kontribusi karyawan. Sebagai bentuk timbal balik (*reciprocity*), karyawan akan memberikan respons positif berupa meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, komitmen terhadap organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Sebaliknya, apabila organisasi tidak mampu memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan, hubungan timbal balik tersebut menjadi tidak seimbang sehingga kepuasan kerja menurun dan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi semakin meningkat.

Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja tercermin dari terpenuhinya kesesuaian nilai, tujuan, dan kebutuhan karyawan dengan organisasi (*person-organization fit*), adanya dukungan lingkungan kerja yang positif, hubungan yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan, serta kompensasi yang dianggap adil. Pemenuhan aspek-aspek tersebut menciptakan rasa nyaman, dihargai, dan memiliki keterikatan terhadap organisasi. Berdasarkan prinsip *win-win reciprocal relationship*, ketika organisasi memberikan kondisi kerja yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan, maka karyawan akan membalasnya dengan menunjukkan sikap positif, salah satunya adalah menurunnya keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah tingkat *turnover intention*.

Hubungan tersebut didukung oleh berbagai penelitian terdahulu (Pratama et al., 2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga peningkatan kepuasan kerja mampu menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil yang sama juga diperoleh oleh (Widiastini, 2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selanjutnya, (Mangumbahang et al., 2023) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui loyalitas, identifikasi terhadap organisasi, dan perhatian terhadap tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, menerima nilai dan tujuan organisasi, serta bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi keberhasilan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi menyebabkan karyawan kurang memiliki rasa memiliki *sense of belonging*, berkurangnya keterikatan emosional terhadap organisasi, dan meningkatnya kecenderungan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip *win-win reciprocal relationship*, yaitu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Organisasi memberikan berbagai bentuk dukungan kepada karyawan, seperti perlakuan yang adil, lingkungan kerja

yang kondusif, kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas kontribusi, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja. Sebagai bentuk timbal balik *reciprocity*, karyawan akan membalas perlakuan tersebut dengan menunjukkan sikap positif berupa meningkatnya loyalitas, keterikatan emosional, komitmen terhadap organisasi, dan keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi. Dengan demikian, hubungan timbal balik yang positif akan menciptakan keuntungan bagi kedua belah pihak, di mana organisasi memperoleh karyawan yang loyal dan produktif, sedangkan karyawan memperoleh kepuasan, rasa dihargai, dan kesempatan berkembang.

Dalam konteks penelitian ini, komitmen organisasi tercermin melalui loyalitas karyawan, identifikasi terhadap organisasi, dan perhatian terhadap tujuan organisasi. Loyalitas menunjukkan kesediaan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, identifikasi terhadap organisasi mencerminkan rasa bangga dan rasa memiliki terhadap organisasi, sedangkan perhatian terhadap tujuan organisasi menunjukkan keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Berdasarkan prinsip *win-win reciprocal relationship*, ketika organisasi mampu memenuhi harapan dan memberikan dukungan kepada karyawan, karyawan akan membalas melalui peningkatan komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi membuat karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral dan emosional untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga kecenderungan untuk meninggalkan organisasi menjadi semakin rendah. Sebaliknya, apabila hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan tidak berjalan dengan baik, komitmen organisasi akan menurun dan *turnover intention* cenderung meningkat.

Mardikaningsih & Munir, (2021) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hasil yang sama juga ditemukan oleh (Harsono & Aprilianty, 2022), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi merupakan salah satu strategi penting dalam menekan *turnover intention* karyawan. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Moderasi Organisasional Fit Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention*

Organisasional fit merupakan tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, dan kebutuhan individu dengan nilai, budaya, serta tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, organisasional fit dipandang sebagai variabel moderasi yang dapat memengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi belum tentu memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan organisasi apabila karyawan tidak merasakan adanya kesesuaian dengan organisasi tempat bekerja. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja disertai dengan tingkat organisasional fit yang tinggi, maka kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi akan semakin besar.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Menurut teori ini, hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip *win-win reciprocal relationship*, yaitu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Organisasi memberikan berbagai bentuk dukungan, seperti lingkungan kerja yang kondusif, kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta nilai dan budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik karyawan. Sebagai bentuk timbal balik (*reciprocity*), karyawan akan memberikan respons positif berupa meningkatnya kepuasan kerja, rasa memiliki terhadap organisasi, komitmen yang lebih tinggi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan demikian, organisasional fit memperkuat proses pertukaran sosial karena karyawan tidak hanya merasa puas terhadap

pekerjaannya, tetapi juga merasa bahwa organisasi merupakan tempat yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan pribadinya.

Dalam konteks penelitian ini, organisasional fit tercermin melalui kesamaan nilai, kesamaan tujuan, kesesuaian kebutuhan individu dengan organisasi, serta dukungan lingkungan kerja. Apabila tingkat organisasional fit tinggi, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan semakin efektif dalam menurunkan *turnover intention* karena karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi. Sebaliknya, apabila organisasional fit rendah, hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* menjadi lebih lemah karena meskipun karyawan merasa puas terhadap aspek tertentu dari pekerjaannya, karyawan tetap dapat memiliki niat untuk meninggalkan organisasi akibat tidak adanya kesesuaian nilai, tujuan, maupun kebutuhan dengan organisasi.

Pratama et al., (2022) menunjukkan bahwa organisasional fit berperan sebagai variabel moderasi pada hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat organisasional fit memengaruhi kekuatan hubungan kedua variabel tersebut. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, keberadaan organisasional fit memperkuat hubungan timbal balik yang saling menguntungkan (*win-win reciprocal relationship*) antara organisasi dan karyawan, sehingga pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menjadi semakin kuat ketika organisasional fit berada pada tingkat yang tinggi. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H3: Organisasional fit memperkuat pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Moderasi Organisasional Fit Terhadap Komitmen Organisasi Dan *Turnover Intention*

Komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis yang mendorong karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, menerima nilai dan tujuan organisasi, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, rasa memiliki (*sense of belonging*), dan keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Namun, kuat atau lemahnya pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* tidak hanya ditentukan oleh tingkat komitmen itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat organisasional fit yang dimiliki karyawan. Oleh karena itu, organisasional fit dipandang sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention*.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip *win-win reciprocal relationship*, yaitu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Organisasi memberikan berbagai bentuk dukungan kepada karyawan, seperti lingkungan kerja yang kondusif, kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas kontribusi, serta budaya organisasi yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan karyawan. Sebagai bentuk timbal balik (*reciprocity*), karyawan akan membalas perlakuan tersebut dengan menunjukkan loyalitas, komitmen organisasi, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Semakin kuat hubungan timbal balik yang terjalin, semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan dan semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

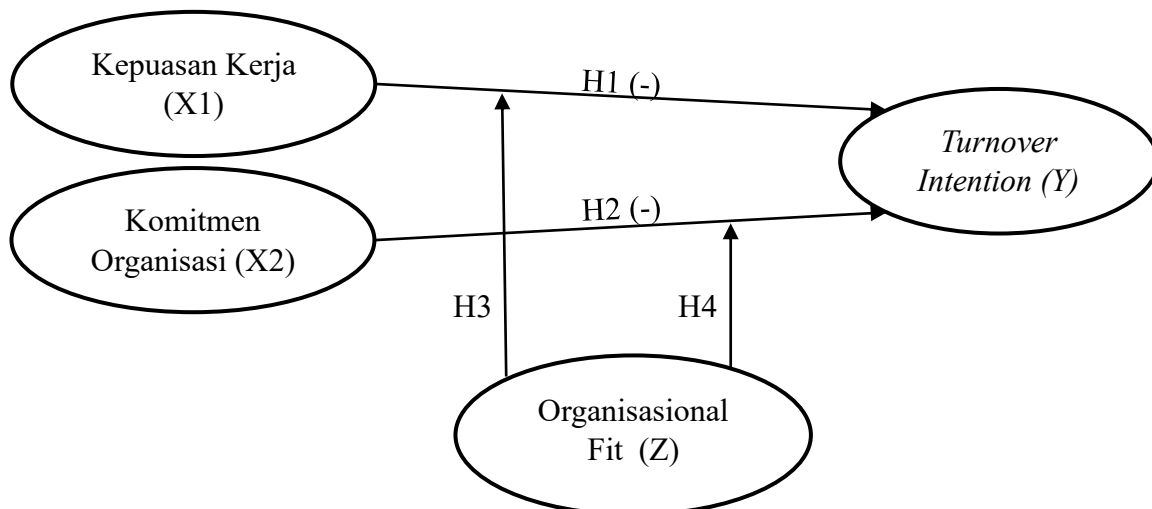
Dalam penelitian ini, organisasional fit tercermin melalui kesamaan nilai, kesamaan tujuan, kesesuaian kebutuhan individu dengan organisasi, serta dukungan lingkungan kerja. Tingginya organisasional fit membuat karyawan merasa bahwa organisasi merupakan tempat yang sesuai dengan nilai, harapan, dan kebutuhan pribadinya. Kondisi tersebut memperkuat efektivitas komitmen organisasi dalam menekan *turnover intention*, karena selain memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi, karyawan juga merasakan adanya kecocokan

dengan lingkungan kerja dan budaya organisasi. Sebaliknya, apabila organisasional fit rendah, pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* menjadi lebih lemah karena ketidaksesuaian nilai, tujuan, atau kebutuhan dapat mengurangi keinginan karyawan untuk tetap bertahan, meskipun karyawan masih memiliki tingkat komitmen tertentu terhadap organisasi.

Pratama et al., (2022) menunjukkan bahwa organisasional fit berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi organisasional fit yang dirasakan karyawan, semakin kuat pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, berdasarkan *Social Exchange Theory* dan konsep *win-win reciprocal relationship*, organisasional fit memperkuat proses pertukaran sosial yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan sehingga komitmen organisasi menjadi semakin efektif dalam menurunkan *turnover intention*. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H4: Organisasional fit memperkuat pengaruh negatif komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

2.4 Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Dikembangkan Pada Penelitian Ini, 2026

3. Metodologi Penelitian

3.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang mencakup subjek atau objek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2020). Berdasarkan definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Apparel One Indonesia. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 1.000 karyawan yang aktif bekerja pada berbagai unit kerja dan level jabatan di PT Apparel One Indonesia. Data populasi diperoleh dari PT Apparel One Indonesia dan digunakan sebagai dasar dalam penentuan jumlah sampel penelitian.

3.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan

sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2020). Penentuan jumlah sampel dalam jumlah ini di tentukan dengan rumus Slovin dengan toleransi kesalahan 10% yaitu:

Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Di mana:

n = ukuran sampel minimal

N = jumlah populasi

e = *margin of error*

Diketahui:

$$N = 1000$$

$$e = 10\% = 0.10$$

Perhitungan:

$$n = \frac{1000}{1 + 1000 \cdot (0.10)^2}$$

$$n = 90,9$$

Jadi sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini adalah 90,9 responden. Namun untuk meningkatkan keandalan data, jumlah sampel dibulatkan menjadi 100 responden.

Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Menurut (Sugiyono, 2020), *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Teknik ini digunakan karena seluruh anggota populasi dianggap homogen dan memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai responden. Dalam penelitian ini, penentuan sampel dilakukan berdasarkan kriteria karyawan aktif PT Apparel One Indonesia. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden, yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner penelitian secara acak kepada karyawan PT Apparel One Indonesia.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel

<i>Variabel</i>	<i>Definisi Operasional</i>	<i>Indikator</i>
Kepuasan Kerja (X1)	Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yang didukung melalui kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, hubungan yang harmonis antar rekan kerja, serta kompensasi yang adil dan layak sesuai dengan kontribusi yang diberikan Karim & Sutianingsih, (2024).	1. Kesamaan nilai 2. Tujuan dan kebutuhan karyawan 3. Dukungan lingkungan kerja 4. Kepuasan karyawan 5. Hubungan antar rekan kerja 6. Kompensasi Mardiansah, (2021)
Komitmen Organisasi (X2)	Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui loyalitas, identifikasi diri terhadap organisasi, serta perhatian dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi Karim & Sutianingsih, (2024).	1. Tingkat loyalitas 2. Identifikasi terhadap organisasi 3. Perhatian terhadap tujuan organisasi Mardikaningsih & Munir, (2021)
<i>Turnover Intention</i> (Y)	<i>Turnover intention</i> didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi yang dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, dan kebutuhan karyawan dengan organisasi serta dukungan lingkungan kerja yang dirasakan Yusoff & Yusoff, (2023)	1. Pikiran untuk berhenti 2. Keinginan untuk meninggalkan 3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain Widiastini, (2021)
Organisasional Fit (Z)	Organisasional fit didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi yang tercermin melalui loyalitas karyawan, identifikasi diri terhadap organisasi, serta perhatian dan keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi Id et al., (2024).	1. Kesamaan nilai 2. Kesamaan tujuan 3. Kesesuaian kebutuhan karyawan 4. Dukungan lingkungan kerja Pratama et al., (2022)

3.4 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Apparel One Indonesia. Proses pengumpulan data dilakukan dengan bantuan pihak *Human Resource Department* (HRD) sebagai perantara dalam pendistribusian kuesioner kepada karyawan. Kuesioner dibagikan kepada responden yang telah memenuhi kriteria sampel penelitian dan selanjutnya diisi secara mandiri oleh responden. Untuk meminimalkan potensi bias jawaban, peneliti menyampaikan bahwa penelitian ini hanya digunakan untuk kepentingan akademis, sehingga identitas responden dijaga kerahasiaannya dan jawaban yang diberikan tidak akan memengaruhi penilaian kinerja maupun status pekerjaan responden. Selain itu, responden diberikan petunjuk pengisian yang jelas dan diminta untuk menjawab setiap pernyataan secara jujur sesuai dengan kondisi serta pengalaman yang dirasakan selama bekerja tanpa berdiskusi dengan responden lain. Penyebaran kuesioner melalui HRD hanya bertujuan sebagai fasilitator distribusi, sedangkan proses pengisian dilakukan secara mandiri oleh masing-masing responden sehingga diharapkan dapat mengurangi tekanan sosial (*social desirability bias*) maupun pengaruh pihak lain terhadap jawaban yang diberikan.

Jumlah kuesioner yang berhasil dikumpulkan dan dapat diolah sebanyak 100 kuesioner. Data yang diperoleh kemudian disesuaikan dengan indikator pada variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, organisasional fit, dan *turnover intention* yang digunakan dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis kuantitatif dengan alat perantara IBM SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 25.0. Sedangkan untuk menguji penelitian ini adalah dengan menggunakan statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis.

Analisis Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif di gunakan untuk dapat memberikan deskripsi mengenai variabel penelitian yang di lihat berdasarkan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata – rata (*mean*), dan standar deviasi (Ghozali, 2016). Analisis statistik deskriptif bertujuan memberikan gambaran yang jelas terkait subjek penelitian ini secara ringkas, namun bukan untuk membuat spekulasi atau menarik kesimpulan secara mandiri.

Uji Kelayakan Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang hendak diteliti. Pengujian validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* antara skor setiap item dengan skor total variabel. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila setiap item pernyataan memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa item pernyataan mampu mengukur konstruk atau variabel yang diteliti secara tepat dan akurat. Apabila seluruh item pernyataan memenuhi kriteria tersebut, maka instrumen dinyatakan layak digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2016).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi dan kestabilan instrumen penelitian dalam mengumpulkan data. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana item-item pernyataan dalam kuesioner mampu memberikan hasil yang konsisten. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$, yang menunjukkan bahwa setiap indikator dalam variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang baik (Ghozali, 2016).

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji dalam model regresi. Apakah antara variabel pengganggu dan residual memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas residual digunakan dengan metode Kolmogorov Smirnov yang di mana nilai *Asymp. Sig.* harus lebih besar dari 0,05 agar dapat dinyatakan data berdistribusi normal (Ghozali, 2016).

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk memastikan bahwa antar variabel independen tidak memiliki hubungan yang terlalu kuat. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan VIF. Apabila nilai *Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi dan data layak untuk dianalisis lebih lanjut (Ghozali, 2016).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji dalam regresi apakah terjadi ketidaksamaan varian dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya (Ghozali, 2016). Model regresi yang baik merupakan yang homoskedastisitas atau yang terjadi heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan menggunakan Uji Glejser dengan dasar pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka model regresi dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda dalam penelitian ini di gunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel bebas (independen) dengan variabel terkait (dependen). Dalam hal ini, analisis regresi linier berganda di gunakan untuk mengetahui keterkaitan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* (Ghozali, 2016).

Uji Hipotesis

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi dalam penelitian intinya adalah mengukur seberapa jauh kemampuan model untuk menerangkan variabel dependen. Jika koefisien R^2 mendekati atau mencapai satu maka variabel independen dianggap dapat menjelaskan atau memberi informasi yang diperlukan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2016).

b. Uji F

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika uji F menunjukkan signifikansi ($p < 0.05$) maka dapat disimpulkan bahwa variabel memiliki pengaruh yang signifikansi terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016).

c. Uji Parsial (Uji t)

Pada dasarnya uji statistik t menunjukkan bahwa seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individu dalam menerangkan variabel dependen, dan apakah variabel independen penelitian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016).

Pada uji statistik t jika nilai tingkat signifikansi < 0.05, maka dapat disimpulkan variabel independen yang diuji berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dan jika nilai tingkat signifikansi > 0.05, maka disimpulkan variabel independen yang diuji tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Analisis Regresi Moderat (MRA)

Penelitian ini menggunakan uji interaksi untuk menguji variabel moderator berupa kesesuaian individu-organisasi menggunakan Analisis Regresi Moderat (MRA) (Ghozali, 2016). (MRA) Analisis Regresi Moderat bertujuan untuk mengetahui hasil Hipotesis 3 dan

Hipotesis 4 dengan peran kesesuaian individu-organisasi sebagai variabel moderator. MRA adalah uji regresi linier berganda, di mana dalam persamaan regresi terdapat unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen).