

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Grand Theory*

Penelitian ini menjadikan *Social Exchange Theory* (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964) sebagai dasar teori. Teori tersebut menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik, di mana setiap pihak saling memberikan dan menerima manfaat. Oleh karena itu, ketika organisasi memperlakukan karyawan dengan baik, karyawan cenderung menunjukkan respons yang positif sebagai bentuk penghargaan atau balasan atas perlakuan yang mereka terima (Blau, 1964).

Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005), hubungan timbal balik tersebut berkembang melalui interaksi yang terjadi secara terus menerus antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan diperlakukan secara adil dari organisasi cenderung menunjukkan sikap dan perilaku yang positif, baik terhadap pekerjaan yang dijalankan maupun terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Dalam penelitian ini, *employee experience* mencerminkan berbagai pengalaman yang dirasakan karyawan selama bekerja di organisasi. Apabila karyawan memperoleh pengalaman yang positif, maka karyawan cenderung merasakan tingkat *well-being* yang baik dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, *employee experience* yang kurang baik dapat mengurangi *well-being* dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi atau *turnover intention* (Blau, 1964; Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Berdasarkan hal ini, *Social Exchange Theory* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara *employee experience*, *well-being*, komitmen organisasi, dan *turnover intention* dalam penelitian ini.

2.2 Middle-Range Theory

1. *Job Demands-Resources* (JD-R) Model

Job Demands-Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Demerouti et al. (2001) menjelaskan bahwa kondisi kerja dapat memengaruhi well-being dan perilaku karyawan melalui dua komponen utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resource*). Tuntutan pekerjaan mencakup berbagai aspek yang dibutuhkan usaha fisik dan psikologis, sedangkan sumber daya pekerjaan meliputi dukungan dari organisasi, kesempatan untuk berkembang, umpan balik yang konstruktif, serta lingkungan kerja yang mendukung. Ketersediaan sumber daya yang memadai dapat membantu karyawan menjalankan pekerjaan dengan lebih baik, meningkatkan kesejahteraan, serta mendorong munculnya sikap positif terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, *employee experience* yang positif dipandang sebagai bentuk sumber daya yang dapat meningkatkan *employee well-being* dan memperkuat komitmen organisasi.

2. *Affective Events Theory* (AET)

Affective Events Theory (AET) yang dikemukakan oleh Weiss dan Cropanzano (1996) menjelaskan bahwa berbagai peristiwa dan pengalaman yang dialami karyawan di tempat kerja dapat memunculkan reaksi emosional yang mempengaruhi sikap serta perilaku mereka. *Employee experience* yang positif, seperti adanya penghargaan, dukungan, dan hubungan kerja yang baik, dapat menimbulkan emosi positif yang pada akhirnya meningkatkan *well-being* dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, *employee experience* yang kurang menyenangkan dapat memicu emosi negatif yang berpotensi menurunkan keterikatan karyawan dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Oleh karena itu, teori ini digunakan untuk

menjelaskan hubungan antara *employee experience*, *well-being*, komitmen organisasi, dan *turnover intention*.

3. *Three-Component Model of Organizational Commitment*

Three-Component Model of Organization Commitment yang diperkenalkan oleh Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka memilih untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya keinginan dan keterikatan pribadi. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan pertimbangan mengenai konsekuensi atau kerugian yang mungkin timbul apabila karyawan memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya. Sementara itu, komitmen normatif menggambarkan perasaan tanggung jawab dan kewajiban moral yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, teori ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi.

4. *Theory of Planned Behavior* (TPB)

Theory of Planned Behavior (TPB) yang diperkenalkan oleh Ajzen (1991) menjelaskan bahwa perilaku seseorang bermula dari niat yang dimilikinya. Niat ini dibentuk oleh pandangan terhadap perilaku, norma yang berlaku di lingkungan sekitar, serta persepsi individu mengenai kendali atas tindakannya. Dalam penelitian ini, *turnover intention* diartikan sebagai keinginan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Semakin positif pengalaman dan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya, disertai dengan tingkat kesejahteraan dan komitmen yang tinggi, maka keinginan untuk berhenti bekerja akan semakin menurun.

2.3 Tinjauan Teori

2.3.1 *Employee Experience*

Berdasarkan jurnal utama “*Employee experience, well-being and turnover intentions in the workplace*”, *Employee Experience* merupakan persepsi karyawan terhadap hubungan mereka dengan organisasi selama proses bekerja (Nair et al., 2024). Konsep ini mencakup berbagai aspek, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku, serta kinerja karyawan (Goswami, 2021).

Employee experience merupakan konsep yang relatif baru dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Konsep ini menjelaskan bagaimana organisasi membangun hubungan dengan karyawan (Batat, 2022). Pengalaman tersebut membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi, pekerjaan, dan lingkungan sosial di tempat kerja (Plaskoff, 2017; Batat, 2022). Selain itu, praktik manajemen yang dirasakan karyawan dalam keseharian juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka (Batat, 2022).

Dikutip dari jurnal De Vos et al (2026), *employee experience* (EX) merupakan persepsi subjektif karyawan yang terus berkembang terkait kondisi kognitif, emosional, perilaku, serta interaksi sosial mereka di dalam organisasi. Interaksi tersebut dapat terjadi dengan pihak internal, seperti rekan kerja dan manajer, maupun pihak eksternal, seperti pemasok dan klien (Batat, 2022).

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, penulis menggunakan definisi *employee experience* yang dikemukakan oleh Nair et al.,(2024) *Employee Experience* merupakan persepsi karyawan terhadap hubungan mereka dengan organisasi selama proses bekerja. Konsep ini mencakup berbagai aspek, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku, serta kinerja karyawan (Goswami, 2021).

Menurut *Great Day HR* (2024), terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk meningkatkan *employee experience*, yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inklusif: Perusahaan perlu membangun lingkungan dalam berkerja yang bebas diskriminasi, mendukung keberagaman, serta menyediakan fasilitas dan kebijakan yang mendukung *work-life balance*.
2. Memberikan pengakuan dan apresiasi secara teratur: Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih loyal dan termotivasi. Apresiasi dapat diberikan melalui penghargaan formal maupun pengakuan atas kontribusi karyawan.
3. Berinvestasi dalam pengembangan karyawan: Pelatihan, *workshop*, dan program pengembangan karier membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan peluang pertumbuhan dalam organisasi.
4. Membangun komunikasi yang terbuka dan transparan: Manajemen perlu menyampaikan informasi secara jelas serta membuka ruang bagi karyawan untuk memberikan masukan.
5. Menawarkan fleksibilitas kerja: Penerapan kebijakan kerja yang *fleksibel*, seperti penyesuaian jam kerja dan sistem kerja jarak jauh, dapat membantu karyawan menjaga *work-life balance*.
6. Meninjau dan memperbarui kebijakan kesejahteraan karyawan: Perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan fisik, mental, dan finansial karyawan melalui berbagai program dan fasilitas pendukung.
7. Mendorong keterlibatan dalam pengambilan keputusan: Keterlibatan karyawan melalui survei, diskusi, atau *brainstorming* dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

8. Menyediakan jalur karier yang jelas: Kejelasan peluang promosi dan pengembangan karier membantu karyawan melihat prospek masa depan dalam organisasi.
9. Mengoptimalkan proses *onboarding*: Proses orientasi yang baik membantu karyawan baru memahami budaya organisasi dan beradaptasi lebih cepat.
10. Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan: Evaluasi rutin membantu perusahaan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan *employee experience*.

2.3.2 *Well-being*

Berdasarkan jurnal utama “*Employee experience, well-being and turnover intentions in the workplace*”, Nair et al. (2024) menjelaskan bahwa *well-being* berkaitan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan optimisme karyawan terhadap kehidupan kerja. Dalam penelitian ini, pengukuran *well-being* menggunakan instrumen survei *well-being* berbasis *PERMA-Profiler* yang telah disesuaikan dengan konteks kerja oleh (McQuaid & Kern, 2018). Model PERMA dipilih karena dapat mengukur berbagai dimensi kesejahteraan karyawan dan dapat diterapkan pada lingkungan kerja, termasuk tempat kerja profesional (McQuaid & Kern, 2018; Nair et al., 2024).

Well-being merupakan kondisi kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan emosional. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, *well-being* menjadi salah satu aspek penting karena dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan retensi karyawan (Sharpe & Fard, 2022; Nair et al., 2024).

Well-being tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik yang sehat, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor di lingkungan kerja. Menurut Dumitriu et al. (2025), *well-being* terbentuk dari pengalaman kerja individu yang dipengaruhi oleh sistem pendukung organisasi, kondisi kerja, dan

kebijakan manajerial. Sistem pendukung mencakup bantuan yang diberikan organisasi kepada karyawan, kondisi kerja berkaitan dengan kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja, sedangkan kebijakan manajerial meliputi aturan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, penulis menggunakan definisi *Well-being* yang dikemukakan oleh Nair et al.,(2024), *well-being* berkaitan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan optimisme karyawan terhadap kehidupan kerja. Dalam penelitian ini, pengukuran *well-being* menggunakan instrumen survei *well-being* berbasis *PERMA-Profiler* yang telah disesuaikan dengan konteks kerja oleh (McQuaid & Kern, 2018). Model PERMA dipilih karena dapat mengukur berbagai dimensi kesejahteraan karyawan dan dapat diterapkan pada lingkungan kerja, termasuk tempat kerja profesional (McQuaid & Kern, 2018; Nair et al., 2024).

Menurut Pluxee Indonesia (2024), *well-being* memberikan beberapa manfaat bagi organisasi, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas kerja: Karyawan yang memperoleh perhatian dari perusahaan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan dapat bekerja secara lebih optimal.
2. Meningkatkan retensi karyawan: Perhatian terhadap *well-being* membantu perusahaan mempertahankan karyawan serta mengurangi *turnover* dan biaya rekrutmen.
3. Memperkuat citra perusahaan: Perusahaan yang peduli terhadap *well-being* akan memiliki reputasi yang lebih baik dan lebih menarik bagi pencari kerja.
4. Meningkatkan kualitas hidup karyawan: Dukungan terhadap kesehatan fisik, mental, dan *work-life balance* membantu meningkatkan kualitas hidup karyawan.

5. Menarik talenta berkualitas: Program *well-being* yang baik dapat menarik calon karyawan yang mencari lingkungan kerja yang suportif.
6. Mengurangi tingkat absensi: Karyawan yang sehat dan merasa dihargai cenderung memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik.
7. Meminimalkan konflik kerja: Lingkungan kerja yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan keharmonisan dan kolaborasi dalam bekerja.

2.3.3 Komitmen Organisasi

Berdasarkan penelitian Efthymiopoulos & Goula (2024), komitmen organisasi merupakan wujud keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Tingkat komitmen ini turut memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu Komitmen afektif, yang mencerminkan ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi; komitmen berkelanjutan, yang berkaitan dengan pertimbangan kerugian atau dampak jika keluar dari organisasi; serta komitmen normatif, yang menggambarkan rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan.

Komitmen organisasi menggambarkan seberapa erat hubungan dan keterikatan karyawan dengan tempat mereka bekerja. Hal ini mencakup pandangan yang baik serta ikatan secara emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. mengacu pada tingkat keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Dalam lingkungan kerja, ikatan ini dapat dibentuk melalui kebijakan yang mendukung keterlibatan karyawan, misalnya melalui keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta pemberian dukungan yang memadai oleh pihak manajemen. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi biasanya akan lebih bersungguh-sungguh dalam membantu perusahaan mencapai tujuan. Keadaan ini selanjutnya dapat memberikan dampak baik, yaitu meningkatkan kinerja individu maupun

kinerja organisasi secara keseluruhan (Blanco-Encomienda & Al Jasimee, 2026).

Menurut Mowday et al. (1979) dalam jurnal Setiyowati dan Tjahjadi (2025), komitmen organisasi adalah ikatan secara psikologis dan emosional yang dimiliki karyawan terhadap mereka bekerja. Ikatan ini ditunjukkan melalui kesediaan karyawan untuk menyetujui nilai-nilai serta saran organisasi, serta perasaan memiliki dan tergabung dalam perusahaan. Namun, seberapa kuat komitmen tersebut dapat dipengaruhi oleh seberapa baik seseorang mampu menyesuaikan diri dengan tugas dan situasi lingkungan kerjanya.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, penulis menggunakan definisi komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Efthymiopoulos & Goula (2024) komitmen organisasi merupakan wujud keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Tingkat komitmen ini turut memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu: Komitmen afektif, yang mencerminkan ikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi; komitmen berkelanjutan, yang berkaitan dengan pertimbangan kerugian atau dampak jika keluar dari organisasi; serta komitmen normatif, yang menggambarkan rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan.

Menurut John Meyer & Natalie Allen, terdapat tiga jenis komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

1. Komitmen Afektif: Jenis ini didasarkan pada ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen ini memilih untuk tetap bekerja karena merasa betah, dihargai, serta merasa cocok dengan lingkungan dan tugas yang dijalani.

2. Komitmen Berkelanjutan: Komitmen ini terbentuk karena pertimbangan kebutuhan praktis untuk tetap bertahan, misalnya karena terbatasnya peluang kerja lain atau ingin mempertahankan keuntungan seperti pendapatan dan fasilitas. Namun, komitmen ini bisa menyebabkan tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan menjadi lebih rendah.
3. Komitmen Normatif: Komitmen ini timbul dari perasaan tanggung jawab dan memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja. Karyawan dengan komitmen ini cenderung menjaga kesetiaan serta memelihara hubungan yang baik dengan perusahaan dan sesama rekan kerja.

2.3.4 Turnover Intention

Menurut Tett & Meyer (1993) dalam jurnal Azmi (2025), *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Niat tersebut biasanya dipengaruhi oleh rendahnya kepuasan kerja, lemahnya komitmen organisasi, serta tingginya stres kerja akibat harapan kerja yang tidak terpenuhi. Proses *turnover intention* terjadi melalui beberapa tahapan, yaitu munculnya pikiran untuk keluar dari pekerjaan, keinginan mencari pekerjaan lain, hingga niat untuk benar-benar berhenti bekerja.

Menurut jurnal Asghar & Zulfiqar (2026), *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam periode waktu tertentu (Lazzari et al., 2022). Lee et al. (2017) menjelaskan bahwa *turnover intention* dapat terlihat dari adanya keinginan untuk keluar dari pekerjaan saat ini, mencari peluang kerja di tempat lain, hingga munculnya niat untuk mengundurkan diri. Tingginya tingkat *turnover intention* dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dampak langsung mencakup meningkatnya biaya yang berkaitan dengan proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan baru. Sementara itu, dampak tidak langsung meliputi penurunan moral karyawan, bertambahnya beban kerja bagi

karyawan yang tetap bertahan, serta menurunnya kualitas produk maupun layanan yang diberikan perusahaan (Lee et al., 2017).

Turnover intention merupakan kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi tempat mereka bekerja saat ini. Konsep ini terdiri dari tiga komponen utama, yaitu adanya pemikiran untuk keluar, usaha mencari pekerjaan lain, serta keinginan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (Bothma & Roodt, 2013; Menzies, 2023).

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, penulis menggunakan definisi turnover intention yang dikemukakan oleh Azmi (2025) *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Niat tersebut biasanya dipengaruhi oleh rendahnya kepuasan kerja, lemahnya komitmen organisasi, serta tingginya stres kerja akibat harapan kerja yang tidak terpenuhi. Proses *turnover intention* terjadi melalui beberapa tahapan, yaitu munculnya pikiran untuk keluar dari pekerjaan, keinginan mencari pekerjaan lain, hingga niat untuk benar-benar berhenti bekerja (Tett & Meyer, 1993).

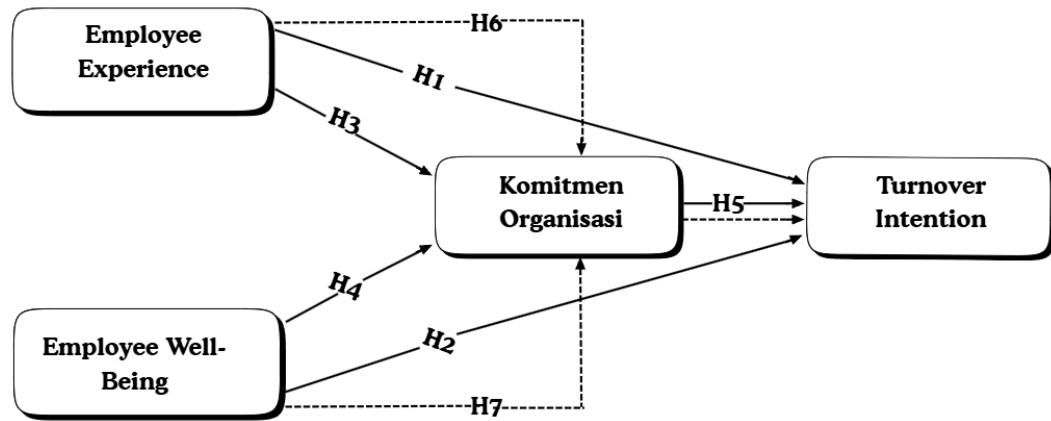
Menurut *Jobseeker Software* (2025), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Gaji dan kompensasi yang tidak kompetitif: Karyawan bisa merasa kurang puas apabila gaji dan tunjangan yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Kondisi ini membuat karyawan tertarik mencari pekerjaan dengan kompensasi yang lebih baik.
2. Kurangnya peluang karier dan pengembangan diri: Sebagian karyawan ingin memiliki kesempatan untuk berkembang. Jika perusahaan tidak memberikan peluang promosi, pelatihan, atau pengembangan karier, karyawan dapat merasa tidak memiliki perkembangan dalam pekerjaannya.
3. Lingkungan kerja yang tidak sehat: Lingkungan kerja yang penuh konflik, komunikasi yang buruk, atau tekanan kerja yang berlebihan dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman saat

bekerja. Kondisi ini dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

4. Kurangnya *work-life balance*: Jam kerja yang terlalu panjang dan beban kerja yang tinggi dapat mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Akibatnya, karyawan dapat merasa lelah dan stres.
5. Rekrutmen yang tidak tepat: Ketidaksesuaian antara karyawan dengan pekerjaan atau budaya perusahaan dapat membuat karyawan sulit beradaptasi sehingga lebih mudah memilih untuk resign.
6. Manajemen dan gaya kepemimpinan: Atasan yang kurang mendukung, terlalu berkuasa, atau jarang bonding dengan karyawan dapat menurunkan semangat dan loyalitas kerja.
7. Kurangnya pengakuan dan apresiasi: Karyawan yang merasa usahanya tidak dihargai cenderung kehilangan motivasi dalam bekerja dan merasa kurang diperhatikan oleh perusahaan.
8. *Burnout* dan kesehatan mental: Tekanan kerja yang terjadi terus-menerus dapat menyebabkan *burnout* dan menurunkan kondisi mental karyawan. Kondisi tersebut dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.
9. Ketidakstabilan perusahaan: Masalah keuangan atau perubahan organisasi yang tidak menentu dapat membuat karyawan merasa khawatir terhadap masa depan pekerjaannya.
10. Faktor eksternal: *Turnover* juga dapat terjadi karena faktor di luar pekerjaan, seperti pendidikan, kondisi keluarga, pindah tempat tinggal, atau keinginan mencoba pekerjaan baru.

2.4 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber : Peneliti (2026)

2.5 Hipotesis

2.5.1 Pengaruh *Employee Experience* terhadap *Turnover Intention*

Menurut Peeters et al., (2021) dalam jurnal Nair et al., (2024), konflik peran, tingginya beban kerja, dan kurangnya dukungan organisasi merupakan pengalaman kerja yang dapat menimbulkan stres serta mengurangi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Jika situasi tersebut terus berlanjut, karyawan berpotensi mengalami ketidakpuasan dan penurunan keterikatan terhadap organisasi. Dampaknya, tingkat *turnover intention* atau keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menjadi semakin tinggi.

Yuniasanti et al., (2019) dalam jurnal Nair et al. (2024), *turnover intention* cenderung menurun ketika karyawan memperoleh pengalaman kerja yang positif. Dengan kata lain, peningkatan *employee experience* dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk keluar atau keluar dari organisasi.

Menurut Naini dan Riyanto (2023), menyatakan bahwa dukungan yang diberikan oleh organisasi berperan dalam meningkatkan *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kondisi tersebut dapat

menekan tingkat *turnover intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *employee experience* yang positif mampu mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employee Experience* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Artinya, semakin baik pengalaman kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan organisasi.

H1: *Employee Experience* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.5.2 Pengaruh *Well Being* terhadap *Turnover Intention*

Menurut Brunetto et al., (2013) dalam jurnal Hancock et al. (2025), turnover intention cenderung meningkat ketika tingkat kesejahteraan karyawan menurun. Kondisi seperti kelelahan psikologis dan tekanan emosional dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja, sehingga mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi. Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan menjadi faktor yang berperan penting dalam menentukan keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi.

Zhang et al., (2019) dalam jurnal Hancock et al. (2025) juga menjelaskan bahwa dalam kondisi tertentu, karyawan tidak selalu mampu memulihkan kondisi psikologisnya dengan baik. Kelelahan dan kurangnya energi dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang dihadapi karyawan dapat mendorong meningkatnya keinginan untuk keluar dari organisasi.

Menurut Collie (2023), kesejahteraan karyawan di tempat kerja dapat menurun akibat tekanan psikologis yang mereka alami. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada kesehatan mental karyawan, tetapi juga pada berkurangnya keinginan untuk tetap bekerja dan bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Well-Being* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Artinya semakin tinggi

tingkat kesejahteraan karyawan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi.

H2: *Well-Being* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

2.5.3 Pengaruh *Employee Experience* terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Basar, D. (2024), Salah satu faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan adalah dukungan organisasi. Karyawan yang memperoleh pengalaman kerja yang positif cenderung merasa lebih nyaman, termotivasi, dan terdorong untuk berkontribusi secara optimal. Selain itu, manajer memiliki peran penting dalam membangun komitmen karyawan melalui pemberian contoh yang baik, pengembangan kemampuan, serta pembentukan sikap dan perilaku kerja yang positif. Dengan demikian, pengalaman kerja yang positif dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi sekaligus meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Yıldız et al.,(2020) dan Basar (2024), *employee experience* yang positif dapat meningkatkan kebahagiaan serta keterlibatan karyawan dalam organisasi. Tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong munculnya loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *employee experience* yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Selain itu, berdasarkan teori identitas sosial oleh Ashforth & Mael (1989) dalam jurnal Basar (2024), keterikatan yang kuat antara individu dan organisasi membuat individu memandang dirinya sebagai bagian dari organisasi. Rasa memiliki yang terbentuk dari keterikatan tersebut kemudian mendorong berkembangnya sikap positif terhadap organisasi, yang tercermin melalui meningkatnya komitmen organisasi dan keterlibatan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employee Experience* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Artinya,

semakin baik pengalaman kerja karyawan, semakin tinggi komitmen mereka terhadap organisasi.

H3: *Employee Experience* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

2.5.4 Pengaruh *Well Being* terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Khan et al., (2021) dalam jurnal Alzadjali & Ahmad (2023), kesejahteraan karyawan berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan sikap positif terhadap organisasi. Tingkat kesejahteraan yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih termotivasi, berpartisipasi aktif, dan terlibat dalam pekerjaan. Hal tersebut kemudian meningkatkan loyalitas serta rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasi karyawan.

Menurut *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (Alzadjali & Ahmad, 2023) Ketika organisasi memberikan dukungan kepada karyawan, mereka akan merespons dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif. Selain meningkatkan kesejahteraan karyawan, dukungan tersebut juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi lebih kuat.

Menurut Meng et al., (2019) dalam jurnal Alzadjali & Ahmad (2023), *Work Life Balance* merupakan salah satu elemen penting dalam *Healthy and Well-being Work Systems* (HCWS). Penerapan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung kesejahteraan karyawan. Tingginya tingkat kesejahteraan tersebut kemudian mendorong munculnya sikap positif, loyalitas, serta tingkat bertahan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Well-Being* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, semakin baik

kesejahteraan karyawan, semakin tinggi komitmen mereka terhadap organisasi.

H4: *Well-Being* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

2.5.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Menurut Meyer & Allen (1991) dalam jurnal Al Shbail et al., (2025), komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional dan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki, semakin besar rasa bangga karyawan terhadap organisasi dan semakin kuat keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Kondisi ini mendorong karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi sekaligus menurunkan keinginan untuk berpindah ke tempat kerja lain.

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk berdasarkan prinsip pertukaran timbal balik, Cropanzano & Mitchell (2005) dalam jurnal Al Shbail et al., (2025), Karyawan yang memperoleh dukungan, perlakuan yang adil, dan kesempatan pengembangan dari organisasi cenderung merasa dihargai sehingga menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Komitmen tersebut ditunjukkan melalui meningkatnya loyalitas dan keterlibatan kerja, serta berkurangnya perilaku *withdrawal* seperti absensi dan niat untuk keluar dari organisasi.

Menurut Suarez-Albanchez et al., (2022), tingkat komitmen organisasi yang tinggi berkaitan dengan rendahnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan yang kuat cenderung tetap bertahan dalam organisasi meskipun dihadapkan pada tekanan kerja maupun kesempatan kerja di tempat lain. Hal ini disebabkan oleh adanya loyalitas, rasa tanggung jawab, dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Artinya, semakin tinggi tingkat

komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

H5: Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

2.5.6 Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Employee Experience* terhadap *Turnover Intention*

Menurut Yassine & Jacobs (2024), Kraimer et al. (2011) serta Jehanzeb et al. (2011), organisasi yang memberikan kesempatan pengembangan kepada karyawan mampu meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi selanjutnya berkontribusi pada penurunan *turnover intention*. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat berperan sebagai variabel yang menjelaskan bagaimana *employee experience* memengaruhi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Dirani & Hamie (2017) dalam jurnal Yassine & Jacobs (2024) menjelaskan bahwa program pengembangan karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Sebagai salah satu dimensi dari *employee experience*, kesempatan pengembangan yang diberikan organisasi dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif bagi karyawan. Pengalaman tersebut selanjutnya meningkatkan komitmen organisasi, yang pada akhirnya dapat menurunkan *turnover intention*.

Menurut Newman et al. (2011) dalam jurnal Yassine & Jacobs (2024), aktivitas pengembangan karyawan dapat mengurangi tingkat *turnover* dengan meningkatkan komitmen organisasi. Hasil penelitian Ismail (2016) juga menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi dalam program pengembangan terhadap *turnover intention* menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh komitmen organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi dapat dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *employee experience* memengaruhi *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Employee Experience* terhadap Turnover Intention Artinya, *Employee Experience* yang positif dalam organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan, sehingga pada akhirnya mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi (*Turnover Intention*).

H6: Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Employee Experience* terhadap *Turnover Intention*

2.5.7 Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Well-being* terhadap *Turnover Intention*

Menurut Scheidler et al.(2019) dalam jurnal Virador & Chen, (2023), dukungan organisasi yang mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja dan peningkatan komitmen organisasi. Komitmen yang kuat tersebut mencerminkan loyalitas serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut kemudian dapat menekan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan pengaruh *well-being* terhadap *turnover intention*.

Menurut Al Shbail et al. (2025) dan Meyer & Herscovitch (2001), inisiatif CSR internal yang berfokus pada dukungan, pengembangan karyawan, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasakan tingkat kesejahteraan yang tinggi cenderung memiliki keterikatan emosional dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi, yang tercermin dalam tingginya komitmen organisasi. Kondisi tersebut kemudian berkontribusi pada penurunan *turnover intention*. Dengan demikian, pengaruh *well-being* terhadap *turnover intention* dapat dijelaskan melalui peran komitmen organisasi.

Menurut Suarez-Albanchez et al. (2022), dukungan organisasi yang diwujudkan melalui inisiatif CSR internal dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan emosional karyawan. Kesejahteraan yang lebih baik mendorong terbentuknya keterikatan emosional dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi, yang tercermin melalui komitmen organisasi yang tinggi. Komitmen tersebut kemudian menjadi faktor yang menjelaskan bagaimana *well-being* dapat menurunkan *turnover intention*.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Well-being* terhadap *Turnover Intention*. Artinya, kesejahteraan (*Well-being*) karyawan yang tinggi meningkatkan komitmen organisasi, yang selanjutnya dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*).

H7: Komitmen Organisasi memediasi pengaruh *Well-being* terhadap *Turnover Intention*.

2.6 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian & Tahun	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sridevi Nair, Aparna Hawaldar, Arti Kumar (2024)	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Employee experience, well-being and turnover intentions in the workplace</i>	Berdasarkan hasil penelitian, <i>employee experience</i> terbukti memberikan berkontribusi positif terhadap peningkatan <i>well-being</i> dan berkontribusi negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Lebih lanjut, <i>well-being</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>employee experience</i> dan <i>turnover intention</i>
2	Joonghak Lee, Jegoo Lee, Kiho Jun, Kwangtae Kim (2025)	<i>Personnel Review</i>	<i>Exploring a multidimensional construct of employee experience and</i>	Penelitian ini menemukan bahwa profil <i>employee experience</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, kelelahan, dan niat berpindah, serta dapat meningkatkan

No	Nama Penelitian & Tahun	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>outcomes</i>	kepuasan kerja dan komitmen organisasi sekaligus mengurangi tingkat kelelahan dan niat berpindah.
3	J. Saranya, A. Anbu (2026)	<i>Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship</i>	<i>The impact of organizational citizenship behavior on employee retention and effectiveness: a dual perspective</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> dan efektivitas organisasi, dengan komitmen organisasi berperan sebagai variabel moderator yang dapat menurunkan <i>turnover intention</i> serta meningkatkan efektivitas organisasi.
4	Amanda J. Hancock, Kara A. Arnold, Megan M. Walsh, Catherine E. Connelly, Ian R. Gellatly (2026)	<i>Personnel Review</i>	<i>Leading depleted employees: exploring the boundaries of transformational leadership</i>	Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kesejahteraan, serta hubungan negatif dengan niat berpindah, dengan tekanan psikologis sebagai variabel moderator yang memperlemah pengaruh tersebut.
5	Fei Zhu and Hongsong Guo, Ying Xu, Han-Lin Hu, Yanjun Guan (2025)	<i>Journal of Managerial Psychology</i>	<i>Commitment is not enough: how and when occupational commitment influence employees' organizational turnover intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , sehingga peningkatan komitmen kerja dapat menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Di samping itu, kepemimpinan pelayanan berfungsi sebagai variabel moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.
6	Rachna Bhopal, Rita Devi (2026)	<i>The Learning Organization</i>	<i>Redesigning roles through job crafting: a systematic literature</i>	Penelitian ini menemukan bahwa <i>job crafting</i> memiliki dampak positif terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja, yang berarti peningkatan <i>job crafting</i> dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan

No	Nama Penelitian & Tahun	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>review and future research directions</i>	kerja karyawan serta berdampak positif terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan.
7	Bhajan Lal, Rajwinder Kaur (2026)	<i>Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship</i>	<i>Understanding workplace ostracism: a dual-theory perspective on emotional exhaustion, turnover intentions and perceived organizational support</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>workplace ostracism</i> memiliki pengaruh positif terhadap niat berpindah, baik secara langsung maupun melalui kelelahan emosional yang berperan sebagai variabel mediasi. Selain itu, <i>perceived organizational support</i> (POS) berperan sebagai variabel moderator yang melemahkan pengaruh <i>workplace ostracism</i> terhadap kelelahan emosional serta menurunkan tingkat <i>turnover intention</i> karyawan.
8	Siti Khadijah Zainal Badri, Michelle She Min Ngo (2024)	<i>Journal of Management Development</i>	<i>Is job crafting beneficial for millennial employees? A moderated mediation model of affective organizational commitment, turnover intention and entrepreneurial leadership</i>	Berdasarkan hasil penelitian, <i>job crafting</i> terbukti berpengaruh terhadap turnover intention melalui peran mediasi <i>affective organizational commitment</i> (AOC). Selain itu, <i>entrepreneurial leadership</i> bertindak sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh <i>job crafting</i> terhadap AOC, yang pada akhirnya dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

No	Nama Penelitian & Tahun	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
9	Raghida Abdallah Yassine, Ronald Lynn Jacobs (2024)	<i>Addressing brain drain</i>	<i>Addressing brain drain through employee development: the interplay of organizational commitment, turnover intention, and individual differences in Lebanon's health-care sector</i>	Penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karyawan berkontribusi positif terhadap komitmen organisasi, sedangkan komitmen organisasi berkontribusi negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Di samping itu, pengembangan karyawan mampu mengurangi <i>turnover intention</i> melalui peningkatan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.
10	Carlos Arturo Hoyos-Vallejo, Julian Diaz-Avendaño (2026)	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Reconnecting to perform: the mediating role of well-being in disidentification</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organization disidentification</i> (DISI) berpengaruh negatif terhadap <i>workplace well-being</i> (WWB) serta berpengaruh positif terhadap niat berpindah. Selain itu, <i>workplace well-being</i> berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara <i>organization disidentification</i> (DISI) dan <i>turnover intention</i> , sekaligus berdampak pada karyawan.
11	Asrif Yusoff, Jafni Johari Jiken (2026)	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Do people leave managers or organisations? An integrative review of employee turnover through the</i>	Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (seperti transformasi, pelayan dan etis) memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan kepemimpinan toksik memiliki pengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> . Selain itu, faktor organisasi (seperti kompensasi, beban kerja, dan peluang pengembangan) juga berpengaruh

No	Nama Penelitian & Tahun	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>lenses of LMX and JD-R</i>	secara signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , yang dijelaskan oleh keseimbangan antara <i>job demands</i> dan <i>job resources</i> .
12	Sreenu Telu, Sunil Kumar, Sai Sudhakar Nudurupati (2026)	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>	<i>Revisiting occupational well-being for optimal performance: a strategic review and future research agenda</i>	Penelitian ini menemukan bahwa kesejahteraan di tempat kerja dipengaruhi oleh <i>job demands</i> , <i>job resources</i> , sumber daya pribadi, dan praktik kerja, yang berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu <i>well-being</i> menjadi variabel utama yang menghubungkan berbagai faktor tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan.
13	Ramazan Topal, Faruk Balli, Selman Tetik (2026)	<i>Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship</i>	<i>Ethical leadership and employee outcomes in hospitality: the mediating roles of HRM practices and job satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>ethical leadership</i> (EL) berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> (EE). Namun, pengaruhnya terhadap <i>organizational commitment</i> (OC) dan <i>turnover intention</i> (TI) tergolong terbatas. Selain itu, <i>job satisfaction</i> (JS) dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh <i>ethical leadership</i> (EL) terhadap <i>employee engagement</i> (EE), tetapi tidak signifikan dalam memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> (EL) dengan <i>organizational commitment</i> (OC) maupun <i>turnover intention</i> (TI).

No	Nama Penelitian & Tahun	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
14	Manuel Soto-Perez, Hugo Briseno (2026)	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>	<i>Extrinsic satisfaction as antecedent of subjective well-being to increase managers' job performance</i>	Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan ekstrinsik berpengaruh positif terhadap <i>Subjective well-being</i> (SWB), sedangkan kepuasan <i>intrinsic</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Subjective well-being</i> (SWB). Selain itu, <i>employee engagement</i> berperan sebagai variabel mediasi.
15	Md Sajjad, Mohammad Faisal, Rukshar Rukshar (2026)	<i>International Journal of Organization Theory & Behavior</i>	<i>A moderated-mediation model of the relationship between shared leadership, organizational citizenship behavior and turnover intention</i>	Penelitian ini menyatakan bahwa <i>shared leadership</i> berkontribusi positif terhadap affective commitment dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB), serta berkontribusi negatif terhadap turnover intention. Selain itu, <i>affective commitment</i> berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan tersebut, sedangkan procedural justice tidak menunjukkan peran sebagai variabel moderator.
16	Granit Baca, Flokart Aliu (2026)	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Leveraging internal marketing strategies for enhancing organizational outcomes with employee satisfaction as a mediator</i>	Penelitian menunjukkan bahwa strategi pemasaran internal (strategi pengembangan serta strategi komunikasi dan penyelarasan) berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Selain itu, kepuasan karyawan bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh strategi pemasaran internal terhadap hasil organisasi, seperti <i>retention intention</i> (niat bertahan) dan <i>word of mouth</i> positif.

No	Nama Penelitian & Tahun	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
17	Naval Garg, Julie Vardhan and Mona Ratnesh (2026)	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	<i>Does organizational nihilism lead to workplace toxicity? A mediation-moderation longitudinal multistudy investigation</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational nihilism</i> meningkatkan <i>workplace toxicity</i> . Selain itu, <i>organizational hypocrisy</i> berperan sebagai variabel mediasi, sedangkan <i>dark leadership</i> memperkuat pengaruh <i>organizational nihilism</i> terhadap <i>workplace toxicity</i> .
18	Shiji Lyndon, Megha Gupta, Ajinkya Navare (2026)	<i>Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal</i>	<i>How does inclusive climate influence organizational citizenship behaviour? Mediating role of allyship and psychological well-being</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>inclusive climate</i> berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) melalui mediasi yang berurutan <i>alliance</i> dan <i>psychological well-being</i> , di mana <i>inclusive climate</i> meningkatkan <i>alliance</i> , yang selanjutnya meningkatkan kesejahteraan psikologis dan berdampak pada peningkatan OCB.
19	Jiawei Yu, Roshayati Abdul Hamid, Elaina Rose Johar, Zizah Che Senik (2026)	<i>Journal of Managerial Psychology</i>	<i>A multi-agency perspective on psychological contract violation and turnover intention: perceived supervisor support as a boundary condition</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>psychological contract violation</i> (PCV) memberikan kontribusi positif terhadap <i>turnover intention</i> , baik melalui pengaruh langsung maupun melalui efek limpahan antarindividu. Selain itu, <i>perceived supervisor support</i> (PSS) serta berfungsi sebagai variabel moderator yang memperlemah hubungan antara PCV dan <i>turnover intention</i> .

No	Nama Penelitian & Tahun	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
20	Nan Hou, Qi Nie, Xiuli Jing (2026)	<i>Leadership & Organization Development Journal</i>	<i>The detrimental effect of ambidextrous leadership on employee psychological uncertainty and job satisfaction</i>	Penelitian menunjukkan bahwa <i>ambidextrous leadership</i> dapat meningkatkan ketidakpastian psikologis. Penelitian menunjukkan bahwa <i>ambidextrous leadership</i> dapat meningkatkan ketidakpastian psikologis karyawan, yang selanjutnya berpengaruh terhadap penurunan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, <i>interactional justice</i> berfungsi sebagai variabel moderator yang dapat mengurangi dampak negatif ketidakpastian psikologis terhadap kepuasan kerja.

