

Self Determination Theory, Komitmen Organisasi dan Turnover Intention; dalam Prespektif Nilai Budaya

Jein Sriana Toyib

FEB Universitas Papua, Manokwari, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Jul 12, 2026

Revised Jul 17, 2026

Accepted Jul 21, 2026

Keywords:

Autonomy,
Relatedness,
Competence,
Affective Commitment,
Continuance Commitment,
Nilai Individual,
Nilai Collateral,
Turnover Intention

ABSTRACT

Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan cenderung membangun hubungan yang lebih kuat antara individu dengan organisasi maupun dengan rekan kerja, bawahan, dan atasan. Pemenuhan kebutuhan tersebut juga berpotensi memengaruhi tingkat komitmen organisasi serta intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi (turnover intention). Artikel konseptual ini bertujuan mengembangkan suatu kerangka integratif yang menjelaskan hubungan antara pemenuhan kebutuhan dasar psikologis, yaitu autonomy, relatedness, dan competence, dengan dua dimensi komitmen organisasi, yaitu affective commitment dan continuance commitment. Selain itu, artikel ini mengkaji peran nilai budaya yang dianut individu, yaitu nilai individual dan collateral, dalam memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan turnover intention. Dengan mengintegrasikan perspektif Self-Determination Theory, Organizational Commitment Theory, dan teori nilai budaya, kerangka konseptual yang diusulkan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana pemenuhan kebutuhan psikologis dan orientasi nilai budaya membentuk komitmen karyawan serta memengaruhi niat mereka untuk meninggalkan organisasi. Kerangka ini diharapkan dapat memperkaya literatur perilaku organisasi sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, memperkuat komitmen organisasi, dan menurunkan turnover intention.

This is an open access article under the [CC BY-NC](#) license.



Corresponding Author:

Jein Sriana Toyib
FEB Universitas Papua, Manokwari
Email: j.toyib@unipa.ac.id

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi mengharapkan bahwa individu yang bergabung dengannya bukan hanya individu yang memiliki kinerja yang tinggi namun juga memiliki komitmen untuk tetap berada dalam organisasi. Untuk merekrut pegawai, organisasi perlu mengeluarkan biaya yang tidak sedikit, sehingga ketika organisasi kehilangan karyawan akibat mengundurkan diri, organisasi bukan saja kehilangan biaya tetapi juga memberi peluang kepada pesaingnya untuk mendapatkan pengetahuan tentang perusahaan dari karyawan tersebut (Carmeli & Weisberg, 2006).

Mobley (1982) menggambarkan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi yang ditandai dengan keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mencurahkan upaya terbaik kepada organisasi dan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu menjaga komitmen karyawannya untuk tetap berada bersama dengannya. Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan ikatan atau penghubung individu dan organisasi (Mathieu & Zajac, 1990). Dalam perkembangannya, komitmen tidak hanya dipahami sebagai keterikatan terhadap organisasi secara umum, tetapi juga sebagai keterikatan terhadap

berbagai sasaran di tempat kerja, seperti pimpinan, kelompok kerja, dan profesi. Meyer et al. (2021) menemukan bahwa profil komitmen yang kuat dan relatif seimbang terhadap berbagai sasaran tersebut berhubungan dengan tingkat kesejahteraan yang lebih baik serta turnover intention yang lebih rendah.

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, seseorang berhak mendapatkan penghargaan ketika dia menunjukkan kinerja yang baik (Emerson, 1976) termasuk ketika dia menunjukkan komitmennya terhadap organisasi. Jika karyawan menganggap bahwa respon organisasi memberi manfaat, mereka cenderung merasa berkewajiban untuk membalas dengan menjadi semakin berkomitmen (Castro-Casal et al., 2019). Hubungan timbal balik tersebut terbentuk ketika karyawan menilai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memberikan dukungan yang memadai. Penelitian Silva et al. (2022) menunjukkan bahwa perceived organizational support berpengaruh positif terhadap affective organizational commitment, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja dan keterlibatan dalam pekerjaan. Dengan demikian, komitmen dapat dipahami sebagai salah satu bentuk respons timbal balik karyawan terhadap perlakuan positif yang diterima dari organisasi.

Komitmen itu sendiri terbentuk dari berbagai faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal individu (Mathieu & Zajac, 1990), salah satunya adalah motivasi. Individu cenderung akan mengintegrasikan sendiri *need-behaviour*-nya sehingga kebutuhan yang tidak terpenuhi melahirkan motivasi dalam diri seseorang untuk bertindak sesuai nilai yang diyakini untuk memenuhi kebutuhannya (Pinder, 2008) termasuk kebutuhan psikologis. Namun, kualitas motivasi tidak hanya ditentukan oleh besarnya dorongan yang dimiliki individu, tetapi juga oleh alasan yang mendasari perilaku tersebut. Meta-analisis Van den Broeck et al. (2021) menunjukkan bahwa bentuk motivasi yang semakin otonom menghasilkan sikap, kesejahteraan, dan perilaku kerja yang lebih positif dibandingkan dengan motivasi yang dikendalikan oleh tekanan maupun imbalan eksternal. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan psikologis menjadi penting karena memungkinkan karyawan menginternalisasi tujuan dan nilai organisasi secara lebih sukarela.

Mengacu kepada *Self-Determination Theory*, Greguras dan Diefendorff (2009) mencoba menilai hubungan kesamaan yang dirasakan antara karyawan dan organisasi dalam nilai-nilai, sikap, sifat-sifat kepribadian, dan tujuan mereka yang digambarkan sebagai nilai yang berbeda melalui kebutuhan psikologis bawaan terhadap komitmen organisasi afektif, kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini lebih lanjut menjelaskan bahwa terdapat kesamaan antara karyawan dalam memenuhi kebutuhan psikologis bawaan yang berbeda. Temuan yang lebih baru juga menunjukkan bahwa motivasi yang bersifat self-determined dapat berkembang atau menurun sepanjang pengalaman kerja. Fernet et al. (2020) menemukan bahwa peningkatan self-determined motivation berkaitan dengan affective commitment yang lebih tinggi dan niat meninggalkan organisasi yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi organisasi dan perilaku pimpinan dapat membantu mempertahankan atau justru melemahkan kualitas motivasi karyawan dari waktu ke waktu.

Kebutuhan psikologis ini juga erat kaitannya dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan baik secara langsung maupun tidak langsung. Komitmen organisasi tercermin pada keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan keterlibatan dan identifikasi karyawan dengan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen dan kinerja individu dalam organisasi akan memberikan kepuasan atas kebutuhan psikologi yang dirasakan individu tersebut (Greguras & Diefendorff, 2009). Bukti empiris terbaru menunjukkan bahwa pengaruh ketiga kebutuhan psikologis tidak selalu seragam pada setiap kelompok karyawan. Kim et al. (2023) menemukan bahwa pemenuhan kebutuhan autonomy, relatedness, dan competence meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasi dan selanjutnya menurunkan turnover intention, tetapi kekuatan masing-masing hubungan tersebut dapat berbeda berdasarkan generasi karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa karakteristik individu dan konteks sosial perlu dipertimbangkan dalam menjelaskan hubungan antara pemenuhan kebutuhan psikologis dan komitmen.

Tiga bentuk komitmen yang dikembangkan oleh Allen and Meyer (1990) adalah *affective commitment* (AC), *continuance commitment* (CC), dan *normative commitment* (NC). Secara umum ketiga bentuk komitmen ini merupakan pendekatan hubungan antara karyawan dan organisasi, namun memiliki sifat dari hubungan yang berbeda. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat

ingin tetap berada diorganisasi karena rasa senang dan sukanya terhadap organisasi, karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat adalah karyawan yang merasa perlu untuk berada diorganisasi, dan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat adalah mereka yang merasa berkewajiban berada dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan tidak selalu didasarkan pada keterikatan emosional. Karyawan dapat bertahan karena benar-benar menginginkannya, karena membutuhkan organisasi, atau karena merasa berkewajiban. Penelitian kontemporer juga menegaskan bahwa *affective commitment* memiliki peran penting dalam menjelaskan retensi karyawan. Badri dan Ngo (2024), misalnya, menemukan bahwa *affective organizational commitment* menjadi mekanisme yang menghubungkan upaya karyawan dalam membentuk pekerjaannya dengan penurunan *turnover intention*. Dengan demikian, organisasi sebaiknya tidak hanya mempertahankan karyawan melalui pertimbangan biaya dan keterbatasan alternatif pekerjaan, tetapi juga membangun keterikatan emosional yang positif.

Masing-masing komponen komitmen ini berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda dan memiliki implikasi yang berbeda terhadap perilaku masing-masing individu di tempat kerja (Meyer & Allen, 1991). Beberapa karyawan, misalnya, mungkin merasakan kebutuhan dan kewajiban yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi, tetapi tidak bersedia untuk melakukannya; orang lain mungkin tidak merasakan kebutuhan atau kewajiban tetapi berkeinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi, dan sebagainya. Karena itu, besarnya komitmen seseorang terhadap organisasi mencerminkan kondisi psikologis masing-masing individu. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa ketiga bentuk komitmen tersebut tidak berkembang secara terpisah, tetapi membentuk profil komitmen yang berbeda pada setiap individu. Meyer et al. (2021) menjelaskan bahwa kombinasi *affective*, *continuance*, dan *normative commitment* menghasilkan pola keterikatan yang berbeda terhadap organisasi sehingga memengaruhi kesejahteraan, perilaku kerja, dan keputusan untuk tetap bertahan. Dengan demikian, memahami profil komitmen memberikan penjelasan yang lebih komprehensif dibandingkan hanya melihat masing-masing dimensi komitmen secara terpisah.

Di antara komponen komitmen, AC telah menarik perhatian penelitian, karena yang paling sering dikaitkan dengan hasil organisasi seperti kinerja dan perilaku kewarganegaraan.

Demikian pula dengan CC, karyawan dengan CC tinggi berniat untuk tetap bersama majikan mereka demi menghindari biaya yang terkait dengan kepergian, terlepas dari level tingkat komitmen afektif atau normatif mereka. Namun, kebalikannya tidak selalu sama, karyawan dengan CC yang rendah tidak mengarah pada niat untuk pergi kecuali komitmen afektif dan normatifnya rendah. Oleh karena itu, korelasi antara CC dan *niat turnover* akan melemah ketika karyawan memiliki CC yang rendah dan tinggi dalam AC atau NC (Meyer et al., 2002). Temuan ini masih didukung oleh penelitian kontemporer yang menunjukkan bahwa *affective commitment* tetap menjadi prediktor paling kuat dalam menurunkan *turnover intention* dibandingkan dimensi komitmen lainnya. Badri dan Ngo (2024) menunjukkan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi menjadi mekanisme penting yang menjelaskan mengapa karyawan memilih untuk bertahan, bahkan ketika mereka memiliki peluang kerja di tempat lain. Sebaliknya, *continuance commitment* lebih banyak menjelaskan keputusan bertahan yang didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat sehingga pengaruhnya terhadap perilaku kerja positif relatif lebih lemah dibandingkan *affective commitment*.

Setiap individu melakukan pekerjaannya sesuai dengan nilai yang dianutnya namun nilai kerja organisasi akan mengatur pekerjaan dan kondisi kerja individu maupun organisasi, sehingga nilai individu akan menyesuaikan dengan nilai-nilai kerja organisasi (Pinder, 2008). Organisasi yang memberikan ruang bagi individu untuk mengembangkan diri dan kompetensinya akan memberikan ikatan positif kepada individu serta pengaruh terhadap komitmen organisasi, yang merupakan domain dari *attitudes* individu (Salancik & Pfeffer, 1977). Sejalan dengan perspektif tersebut, penelitian terkini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, pengembangan kompetensi, dan kesejahteraan psikologis akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Silva et al. (2022) menemukan bahwa *perceived organizational support* meningkatkan *affective commitment* karena karyawan memandang organisasi benar-benar menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan

mereka. Dengan demikian, kesesuaian antara nilai individu dan praktik organisasi menjadi faktor penting dalam membangun komitmen jangka panjang.

Salah satu yang mempengaruhi nilai individu adalah budaya dimana individu itu berkembang (Hofstede, 1993). Model orientasi nilai dalam fokus keterhubungan individu dengan orang lain, menurut Kluckhohn & Strodtbeck (1961) terdiri dari model nilai budaya individu, kelompok dan *lineal*. Individu dalam masyarakat yang individualis akan berfokus pada diri mereka sendiri (budaya individualistik), pada kelompok mereka (budaya *collateral*), atau pada tingkat hirarki dan distribusi kekuasaan dalam masyarakat (budaya *lineal*). Perkembangan penelitian lintas budaya menunjukkan bahwa budaya tidak hanya memengaruhi perilaku sosial individu, tetapi juga membentuk bagaimana individu memaknai pekerjaan, hubungan dengan organisasi, serta alasan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. Chirkov et al. (2003) menjelaskan bahwa kebutuhan psikologis yang sama dapat diinternalisasi secara berbeda sesuai dengan orientasi budaya yang dianut individu. Oleh karena itu, hubungan antara komitmen organisasi dan turnover intention sangat mungkin dipengaruhi oleh nilai budaya yang menjadi dasar perilaku seseorang.

Nilai individu dan nilai kerja memiliki keterkaitan (Pinder, 2008), individu dengan orientasi instrumental melihat pekerjaan sebagai alat untuk memperoleh kebutuhan, individu dengan orientasi ekspresif akan menemukan pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti pengakuan dan aktualisasi diri pada pekerjaannya (Salancik & Pfeffer, 1977). Meskipun memiliki kebutuhan yang sama individu dapat memiliki ekspektasi yang berbeda dari pekerjaan mereka. Literatur terbaru mengenai Self-Determination Theory memperkuat pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa orientasi nilai individu menentukan bagaimana kebutuhan psikologis diterjemahkan menjadi motivasi dan komitmen kerja. Van den Broeck et al. (2021) menjelaskan bahwa ketika nilai pribadi selaras dengan nilai organisasi, kebutuhan autonomy, relatedness, dan competence lebih mudah terpenuhi sehingga menghasilkan motivasi yang lebih otonom, komitmen organisasi yang lebih tinggi, serta turnover intention yang lebih rendah. Sebaliknya, ketidaksesuaian nilai dapat menghambat proses internalisasi tujuan organisasi sehingga melemahkan komitmen karyawan.

Tujuan penulisan artikel ini untuk menjelaskan integrasi konsep dari berbagai temuan empiris yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, bagaimana *affective commitment* dan *continuance commitment* menjadi perantara hubungan antara pemenuhan kebutuhan psikologis yang menggerakkan motivasi individu (*autonomy, relatedness, and competence*) dengan *turnover intention*, serta bagaimana nilai budaya yang dianut seseorang (individual dan *collateral*) memediasi hubungan *affective commitment* dan *continuance commitment* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan telaah terhadap berbagai literatur yang menjadi rujukan dalam artikel ini, penulis belum menemukan kajian yang secara komprehensif mengintegrasikan Self-Determination Theory (SDT) dengan *affective commitment* (AC) dan *continuance commitment* (CC) sebagai dua dimensi komitmen organisasi yang dianalisis secara terpisah, serta menguji hubungan kedua dimensi tersebut terhadap turnover intention dengan mempertimbangkan nilai budaya yang dianut individu sebagai variabel pemoderasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada komitmen organisasi sebagai konstruk tunggal atau hanya mengkaji salah satu dimensinya tanpa mempertimbangkan perbedaan mekanisme psikologis yang mendasari AC dan CC maupun pengaruh variasi nilai budaya individu. Oleh karena itu, artikel konseptual ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan menawarkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dalam menjelaskan keterkaitan antara Self-Determination Theory, *affective commitment*, *continuance commitment*, turnover intention, dan nilai budaya individu sebagai dasar pengembangan penelitian empiris di masa mendatang.

2. METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan penelitian konseptual (conceptual paper) yang disusun melalui metode studi kepustakaan (literature review). Penulisan dilakukan dengan menelaah dan mensintesis berbagai literatur ilmiah yang relevan mengenai Self-Determination Theory, *affective commitment*, *continuance commitment*, turnover intention, dan nilai budaya individu yang diperoleh dari jurnal-jurnal bereputasi internasional, terutama yang terindeks Scopus, serta buku-buku akademik yang menjadi rujukan utama dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Analisis dilakukan secara kritis dengan membandingkan hasil-hasil penelitian terdahulu,

mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap), serta mengintegrasikan berbagai perspektif teoretis untuk membangun kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antarvariabel dan merumuskan proposisi penelitian yang dapat diuji secara empiris pada penelitian selanjutnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Konsep dan Teori

Self Determination Theory

Self Determination Theory (SDT) adalah teori motivasi yang didasarkan pada asumsi bahwa manusia memiliki keinginan untuk mengembangkan potensi dalam diri mereka dan terus berkembang sesuai kebutuhan mereka (Deci et al., 1989, 2001). Motivasi individu dapat bersifat otonom dan dikendalikan, sehingga adanya regulasi, imbalan ekstrinsik dan pengalaman akan memberikan perbedaan pengaruh terhadap perilaku individu. Perilaku individu dapat dikarakterisasikan berdasarkan sejauh mana motivasi otonom dan motivasi dikendalikan ini ada dalam setiap individu (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Menurut *Self-Determination Theory*, sejauh mana individu mengembangkan potensi dan fungsi mereka secara optimal tergantung pada kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan psikologis bawaan mereka (Deci et al., 2001). Individu memiliki tiga kebutuhan psikologis bawaan yang saling berkaitan yaitu kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Kebutuhan-kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang bersifat alami dan berbeda pada setiap individu tergantung situasi, gender dan budaya (Chirkov et al., 2003; Gagné et al., 2000; Gagné & Deci, 2005; Greguras & Diefendorff, 2009).

Deci dan Ryan (1989, 2000) menjelaskan bahwa ada tiga elemen penting dari kebutuhan dasar manusia yakni (1) manusia secara inheren memiliki keinginan untuk mengembangkan dan menguasai potensi mereka (dorongan dan emosi) (2) Manusia memiliki kecenderungan yang melekat untuk berkembang, bertumbuh dan terintegrasi dengan manusia lain, dan (3) kemampuan manusia untuk berperilaku dan berkembang tidak terjadi secara otomatis. Sehingga kebutuhan psikologis bawaan didefinisikan sebagai kebutuhan akan otonomi (yaitu, perlu melakukan kontrol atas tindakan seseorang), kebutuhan untuk keterkaitan (yaitu, perlu merasa terhubung dengan orang lain), dan kebutuhan untuk kompetensi (yaitu, perlu memiliki efek pada hasil dan lingkungan seseorang).

Kepuasan dari kebutuhan psikologis ini dikaitkan dengan tingginya tingkat motivasi intrinsik setiap individu (Deci & Ryan, 2001). Kepuasan kebutuhan psikologis ini sangat penting untuk pertumbuhan psikologis individu, pengembangan diri, kinerja, komitmen dan kesejahteraan (Ryan & Deci, 2000) sehingga banyak penelitian SDT berfokus pada elemen konteks sosial ini (Chirkov et al., 2003; Deci et al., 2001; Espejo et al., 2005; Gagné et al., 2000; Gagné & Deci, 2005; Greguras & Diefendorff, 2009; Ryan & Deci, 2000).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dipahami sebagai keterikatan psikologis yang dirasakan oleh individu terhadap organisasi yang mencerminkan sejauh mana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif organisasi. (O'Reilly & Chatman, 1986). Kelman (1958) membedakan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu (1) identifikasi dengan organisasi, (2) internalisasi nilai-nilai organisasi dan (3) kepatuhan.

Allen dan Meyer (1996) menjelaskan secara spesifik tiga bentuk komitmen dalam organisasi yaitu *affective commitment* (AC), *continuance commitment* (CC), dan *normative commitment* (NC). Komitmen afektif mengacu pada tindakan individu berdasarkan pada motivasi yang ditentukan sendiri dan bagaimana identifikasi, keterlibatan dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Gagné & Deci, 2005; Meyer et al., 2002). Hal ini menjelaskan mengapa AC memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja tugas dan perilaku warga negara daripada jenis komitmen lain dalam taksonomi komitmen (Meyer et al., 2002), yang secara teoritis paling selaras dengan motivasi otonom dalam *Self Determination Theory*.

Continuance commitment (CC) melibatkan penilaian investasi pribadi terkait dengan pekerjaan saat ini dan ketersediaan alternatif pekerjaan (Meyer & Allen, 1984). Komitmen berkelanjutan mengacu pada komitmen berdasarkan biaya yang karyawan asosiasikan ketika ingin meninggalkan organisasi. Dorongan CC berasal dari eksternal seperti penghargaan dan hukuman

yang diberikan oleh sumber lain, sehingga bentuk komitmen ini bersifat ekstrinsik, yang didasarkan pada kepatuhan (Gagné & Deci, 2005; O'Reilly & Chatman, 1986). Walaupun ikatan yang mendasari CC karyawan kepada pihak lain tidak ditentukan sendiri (eksternal), namun dapat juga bersifat intrinsik kepatuhan eksternal didasari oleh motivasi pribadi.

Normative commitment (NC) merupakan komitmen yang dirasakan sebagai bentuk kewajiban untuk mempertahankan keanggotaan dan hubungan kerja, sehingga individu memenuhi kewajiban dengan organisasi untuk mengurangi perasaan bersalah dan cemas (Deci & Ryan, 1985; Meyer et al., 2002). Dalam pertukaran pekerjaan ini, karyawan merasa berkewajiban untuk menunjukkan kesetiaan dan komitmen karena moralitas, prinsip-prinsip serta nilai sesuai norma yang berlaku (Meyer et al., 2002). Sehingga NC lebih dipengaruhi oleh sosialisasi budaya dan kepercayaan umum tentang pekerjaan daripada oleh pengalaman aktual individu.

Turnover intention

Turnover intention merupakan proses berpikir yang direncanakan dikarenakan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Mobley, 1977). Carmeli and Weisberg (2006) dalam studinya mendefinisikan *turnover intention* sebagai tiga elemen dalam proses kognisi yaitu pemikiran untuk berhenti dari pekerjaan, niat untuk mencari pekerjaan yang berbeda, dan kemudian niat untuk berhenti. *Turnover intention* individu dari pekerjaannya adalah langkah terakhirnya sebelum meninggalkan perusahaannya (Porter & Steers, 1973).

Berbeda dengan *turnover intention*, *turnover* aktual adalah tindakan nyata dari individu untuk keluar dari pekerjaannya. *Turnover intention* dan *turnover* aktual dipengaruhi oleh berbagai hal termasuk komitmen individu terhadap organisasinya. Harapan yang diinginkan karyawan terhadap hubungan dengan organisasi juga menjadi penentu *turnover intention* individu, dan niat berpindah ini bervariasi tergantung jenis pekerjaan (Carmeli & Weisberg, 2006).

Untuk sampai kepada keputusan *turnover* aktual, individu juga akan mengevaluasi perbandingan pekerjaan saat ini dan kemungkinan pekerjaan berikutnya, menghitung kembali utilitas pencarian yang diharapkan, menilai kembali pekerjaan yang ada dan kemudian menerima keadaannya serta mengurangi pemikiran untuk berhenti atau memperkuat *turnover intention* dan mengaktualisasikannya secara nyata (Mobley, 1977, 1982).

Nilai Budaya

Manusia memiliki sifat dan karakteristik biologis yang mendasari budayanya (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961), sehingga secara normal dan alami akan bertindak sesuai budayanya itu (Hills, 2002). Budaya merupakan pemrograman dari pikiran yang membedakan individu satu dengan individu lain sesuai kelompoknya (Hofstede, 1993). Demikian pula, Kluckhohn dan Strodtbeck (1961) menggambarkan budaya sebagai pola pikir, perasaan, dan reaksi dari kelompok manusia. Norma-norma budaya ini dapat mengambil berbagai bentuk diantaranya konsep nilai-nilai yang dipegang seseorang (Hills, 2002; Hofstede, 2001). Kluckhohn dan Strodtbeck (1961) mengembangkan teori yang menerapkan prinsip-prinsip yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat pada umumnya yaitu:

- 1) Nilai yang berhubungan dengan sifat alami manusia, individu memiliki sifat alami baik, buruk (jahat) atau campuran dari keduanya.
- 2) Nilai yang berkaitan dengan aspek waktu, apakah individu fokus pada masa lalu, sekarang atau masa depan.
- 3) Nilai yang berhubungan dengan aspek manusia dan lingkungan alaminya, apakah individu sebagai penguasa, pengendali, atau harmoni dalam lingkungannya.
- 4) Nilai yang berkaitan dengan motivasi utama perilaku individu, apakah untuk mengekspresikan diri sendiri ("being"), untuk tumbuh ("being-in-being"), atau untuk mencapai sesuatu?
- 5) Nilai yang berkaitan dengan orang lain, apakah individu berhubungan dengan orang lain - secara hierarkis (*lineal*), sama dengan (*collateral*), atau individualis.

Penelitian lintas budaya banyak dikembangkan untuk menggambarkan lebih jelas bagaimana sebuah teori dipahami dari perspektif budaya yang bervariasi dalam nilai-nilainya sebagai fungsi sosial dalam masyarakat (Bolino & Turnley, 2008; Fischer & Smith, 2003; Geert Hofstede, 1980; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Schwartz, 1999). Karena individu sebagai makhluk sosial memiliki

prespektif dan preferensi berbeda-beda dalam berperilaku sesuai nilai-nilai yang dimilikinya untuk memenuhi kebutuhannya (Bolino & Turnley, 2008; Deci et al., 2001; Fischer & Smith, 2003; Sheldon et al., 2003).

Integratif konsep

Self Determination Theory (SDT)* dan hubungannya pada *Affective Commitment (AC)* & *Continuance Commitment (CC)

Komitmen organisasi mencerminkan penerimaan individu terhadap tujuan organisasi serta perasaan terlibat dan melekat pada organisasi yang didorong oleh motivasi otonom individu (Gagné & Deci, 2005). SDT telah banyak digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi faktor-faktor mempengaruhi perilaku karyawan termasuk komitmen dan keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi (A. Abou-Moghli, 2018). Penelitian terkini memperkuat relevansi SDT dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa praktik organisasi yang mendukung kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dapat meningkatkan motivasi otonom, kinerja, perkembangan individu, serta komitmen afektif, sekaligus menurunkan turnover intention (Laguerre & Barnes-Farrell, 2025).

Mengacu kepada SDT, Greguras dan Diefendorff (2009) menemukan kesamaan antara tingkat hubungan karyawan dengan organisasi dalam memenuhi kebutuhan psikologis bawaan mereka yang berbeda (*autonomy*, *relatedness*, dan *competence*) serta bagaimana pemenuhan kebutuhan psikologi ini mempengaruhi komitmen organisasi afektif mereka. Komitmen efektif tercermin pada keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi (Meyer & Allen, 1991) karena pemenuhan kebutuhan psikologis bawaan tersebut (Greguras & Diefendorff, 2009). Bukti longitudinal terbaru menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dan motivasi otonom merupakan mekanisme yang menjembatani persepsi karyawan terhadap praktik sumber daya manusia dengan affective organizational commitment dan turnover intention; dengan demikian, keterikatan afektif tidak hanya dibentuk oleh kesesuaian nilai, tetapi juga oleh pengalaman nyata karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung kebutuhannya (Laguerre & Barnes-Farrell, 2025).

Bentuk Continuance Commitment bersifat ekstrinsik dan terkait dengan penilaian investasi pekerjaan saat ini serta ketersediaan alternatif pekerjaan (Meyer & Allen, 1984) sehingga komitmen dihasilkan oleh dorongan dari kendala eksternal yang bersifat intrinsik (Gagné & Deci, 2005; O'Reilly & Chatman, 1986). Sifat yang berbeda dari AC dan CC berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda yang dimotivasi dari usaha individu memenuhi kebutuhannya dan memiliki implikasi yang berbeda terhadap perilaku masing-masing individu di tempat kerja (Meyer & Allen, 1991). Konsep identifikasi dan internalisasi ini berhubungan dengan jenis-jenis motivasi internal pada SDT yaitu motivasi ekstrinsik, otonom dan motivasi introjeksi (yang tidak otonom). Gajenderan et al. (2023) menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan turnover intention tidak berlangsung secara sederhana, tetapi melibatkan interaksi antara affective, continuance, dan normative commitment serta berbagai bentuk regulasi motivasi. Temuan tersebut menegaskan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan dapat muncul dari kombinasi keterikatan emosional, pertimbangan biaya, kewajiban moral, dan tingkat internalisasi motivasi yang berbeda.

Hasil penelitian Sheikholeslami and Arab-Moghaddam (2010) mendukung konsep SDT, mereka menjelaskan bahwa otonom adalah kebutuhan dasar individu yang mendorong kemauan dan pengesahan diri individu untuk berperilaku dan berkomitmen (Deci et al., 2001). Orang sering mengalami kurangnya otonomi ketika ditekan untuk melakukan sesuatu yang mereka tidak percayai atau sukai untuk mengikuti norma-norma sosial yang tidak mereka anut (Sheikholeslami and Arab-Moghaddam 2010). Penelitian Laguerre dan Barnes-Farrell (2025) memperluas argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa praktik organisasi yang mendukung otonomi berkontribusi secara positif terhadap pemenuhan kebutuhan otonomi, sedangkan praktik yang mendukung kompetensi dapat memenuhi ketiga kebutuhan psikologis sekaligus. Namun, pengaruh suatu praktik organisasi juga bergantung pada cara karyawan menafsirkan praktik tersebut dan karakteristik individual, termasuk usia.

Davidson and Beck (2019) mengkonfirmasi hubungan antara tingkat pemenuhan tiga kebutuhan dasar SDT dan tingkat komitmen mahasiswa untuk memperoleh gelar sarjana. 1.257

mahasiswa di dua universitas menjadi sampel survei. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tiga kebutuhan dan komitmen. Haivas, Hofmans, and Pepermans (2013) menyelidiki proses mediasi kepuasan dengan 3 kebutuhan dasar dan niat *turnover* serta keterlibatan kerja dari 349 sukarelawan di Rumania. Hasil penelitian mereka menunjukkan efek positif komponen SDT terhadap niat *turnover* dan keterlibatan kerja. Dalam konteks pekerjaan, Gajenderan et al. (2023) menemukan bahwa rendahnya motivasi berinteraksi dengan komponen-komponen komitmen dalam membentuk turnover intention. Dengan demikian, pemenuhan kebutuhan psikologis perlu dipahami sebagai bagian dari mekanisme motivasional yang membentuk kualitas komitmen, bukan hanya sebagai faktor yang secara langsung menentukan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Konsisten dengan sebagian besar penelitian yang menghubungkan pemenuhan kebutuhan psikologis, hasil penelitian Deci et al. (2001) dan Gagné & Deci (2005) menjelaskan bahwa kepuasan kebutuhan akan otonomi, keterkaitan dan kompetensi secara positif berhubungan dengan sikap individu dalam organisasi sehingga akan menumbuhkan komitmen individu terhadap organisasi. Allen and Meyer (1996) menegaskan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterlibatan dan identifikasi karyawan terhadap organisasi yang menyebabkan mereka ingin tetap berada di organisasi, sehingga kepuasan kebutuhan psikologis dengan komitmen organisasi afektif memiliki hubungan yang erat (Greguras & Diefendorff, 2009). Studi tiga gelombang terhadap 818 pekerja menunjukkan bahwa kepuasan kebutuhan psikologis dan motivasi otonom secara berurutan memediasi hubungan antara praktik sumber daya manusia dengan affective organizational commitment dan turnover intention. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa organisasi dapat membentuk komitmen melalui rancangan praktik kerja yang secara nyata mendukung kebutuhan psikologis karyawan (Laguerre & Barnes-Farrell, 2025).

Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan psikologis (kebutuhan otonomi, kebutuhan kompetensi, kebutuhan keterhubungan) menjadi kekuatan yang menyatukan karyawan dalam organisasi dan hal ini akan meningkatkan AC dan CC karyawan terhadap organisasi, sehingga dapat diambil kesimpulan atau proposisi sebagai berikut :

Proposisi 1a : Pemenuhan kebutuhan otonomi mempengaruhi komitmen afektif karyawan pada organisasi.

Proposisi 1b : Pemenuhan kebutuhan kompetensi mempengaruhi komitmen afektif karyawan pada organisasi.

Proposisi 1c: Pemenuhan kebutuhan keterhubungan mempengaruhi komitmen afektif karyawan pada organisasi.

Proposisi 2a : Pemenuhan kebutuhan otonomi mempengaruhi komitmen berkelanjutan karyawan pada organisasi.

Proposisi 2b : Pemenuhan kebutuhan kompetensi mempengaruhi komitmen berkelanjutan karyawan pada organisasi.

Proposisi 2c: Pemenuhan kebutuhan keterhubungan mempengaruhi komitmen berkelanjutan karyawan pada organisasi.

Hubungan Affective Commitment (AC) dan Continuance Commitment (CC) pada Turnover Intention

Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan individu pada organisasinya (Mathieu dan Zajac, 1990). Ketika karyawan berkomitmen, mereka mengikat diri dengan tujuan dan nilai organisasi dan mereka berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga komitmen menunjukkan bentuk sikap kerja yang memiliki hubungan dengan berbagai kriteria, seperti tugas dan kinerja, kepuasan, dan turnover (Mathieu and Zajac 1990; Allen and Meyer 1996; Meyer et al. 2002). Johnson, Chang, and Yang (2010) menguji berbagai jenis komitmen terhadap tingkat identitas diri (kolektif, relasional, dan individu) dan fokus regulasi (*promotion focus* dan *prevention focus*), mereka menemukan bahwa setiap individu memiliki jenis komitmen yang berbeda berdasarkan tingkat identitas dan fokus regulasinya. Temuan Gajenderan et al. (2023) menunjukkan bahwa affective, continuance, dan normative commitment dapat saling berinteraksi dalam menjelaskan turnover intention. Dengan demikian, pengaruh komitmen terhadap keputusan keluar perlu dipahami sebagai konfigurasi kondisi psikologis, bukan sekadar pengaruh terpisah dari setiap dimensi komitmen.

Vandenberghe, Bentein, and Panaccio (2017) menguji hubungan temporal antara komitmen afektif karyawan terhadap organisasi (ACO) dan komitmen afektif kepada supervisor (ACS) dan bagaimana komitmen ini mempengaruhi pergantian karyawan. Mereka melakukan 2 studi dengan menggunakan 3 kelompok data panel dan menemukan ACS memediasi hubungan negatif antara ACO dan turnover. Selain itu, hubungan ACO dengan ACS langsung maupun tidak langsung dengan turnover lebih kuat pada tingkat kesesuaian nilai supervisor-organisasi yang tinggi. Penelitian Obeng et al. (2024) menunjukkan bahwa affective commitment juga menjadi mekanisme yang menghubungkan keterikatan karyawan dengan lingkungan sosial di luar pekerjaan dan turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat terbentuk bukan hanya melalui hubungan formal dengan organisasi dan supervisor, tetapi juga melalui kesesuaian, hubungan sosial, dan pengorbanan yang dirasakan karyawan dalam komunitasnya.

Sow, Anthony, and Berete (2015) memeriksa hubungan antara *continuance commitment* dan *turnover intention* terhadap 92 auditor internal dalam industri kesehatan di Amerika Serikat, dan menemukan bahwa terdapat korelasi negatif dan signifikan antara komitmen kelanjutan dan intensi *turnover*. Saleem et al. (2018) juga memeriksa *continuance commitment* yang secara empiris memoderasi hubungan antara *psychological distress* supervisor terhadap *turnover intention* dari 250 polisi di Pakistan, individu yang tinggi *continuance commitment*-nya terbukti memiliki *turnover intention* yang rendah sekalipun mengalami tekanan psikologi dari pengawas mereka. Meskipun demikian, penelitian terbaru memperlihatkan bahwa meningkatnya *continuance commitment* tidak selalu mencerminkan hubungan kerja yang sehat. Persepsi ketidakamanan kerja, misalnya, dapat menurunkan affective dan normative commitment, tetapi justru meningkatkan *continuance commitment* karena karyawan bertahan atas dasar risiko kehilangan pekerjaan dan keterbatasan alternatif, bukan karena keterikatan emosional terhadap organisasi.

Hasil meta analisis yang dilakukan oleh Meyer et al. (2002) menunjukkan bahwa ketiga bentuk komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan *withdrawal cognition*, *turnover intention*, dan *turnover actual*, serta menunjukan korelasi yang berbeda dengan perilaku kerja lain seperti kehadiran, kinerja pekerjaan, dan *organizational citizenship behavior*. Namun Mathieu and Zajac (1990) memperkirakan bahwa konsekuensi perilaku yang paling kuat dan paling dapat diprediksi dari komitmen karyawan adalah tingkat *turnover* yang lebih rendah, sehingga semakin jelas bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan menghindari intensi *turnover* dan aktual *turnover* (Fayyazi & Aslani, 2015; Fazio et al., 2017; Greguras & Diefendorff, 2009; Tirelli & Goh, 2015). Jelas bahwa AC dan CC karyawan yang tinggi akan mengurangi *turnover intention* (Carmeli & Weisberg, 2006) Bukti empiris terbaru secara konsisten menempatkan affective commitment sebagai mekanisme retensi yang lebih positif. Ali et al. (2024) menemukan bahwa affective commitment berhubungan negatif dengan turnover intention dan memediasi pengaruh kebijakan serta penyesuaian organisasi terhadap niat keluar. Badri dan Ngo (2024) juga menunjukkan bahwa affective organizational commitment memediasi pengaruh job crafting terhadap turnover intention. Sementara itu, Abet et al. (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mengubah kekuatan pengaruh sikap, norma subjektif, dan perceived behavioral control terhadap turnover intention.

Secara keseluruhan, temuan terbaru memperlihatkan bahwa hubungan komitmen dengan turnover intention perlu dibedakan berdasarkan kualitas motivasi yang mendasarinya. Affective commitment menggambarkan keputusan bertahan yang lebih terinternalisasi karena karyawan mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi, sedangkan *continuance commitment* menggambarkan keputusan bertahan yang lebih instrumental karena adanya investasi, risiko kehilangan manfaat, atau keterbatasan alternatif pekerjaan. Oleh karena itu, meskipun AC dan CC sama-sama dapat menurunkan turnover intention, AC diperkirakan menghasilkan konsekuensi kerja yang lebih positif dan berkelanjutan dibandingkan CC, sehingga dapat diambil kesimpulan atau proposisi sebagai berikut :

Proposisi 3 : *Komitmen afektif karyawan berpengaruh negatif terhadap turnover intention pada organisasi.*

Proposisi 4 : *Komitmen berkelanjutan karyawan berpengaruh negatif terhadap turnover intention pada organisasi.*

Moderasi Nilai Budaya terhadap hubungan *Affective Commitment (AC)* Dan *Continuance Commitment (CC)* pada *Turnover Intention*

Faktor kontekstual dan faktor pribadi yang melekat pada seseorang melalui pola pikir, perasaan, dan reaksi secara individu dalam kelompok adalah budaya (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Setiap individu memiliki nilai-nilai budayanya tersendiri dan nilai individu memiliki hubungan dengan nilai kerja (Pinder, 2008). Kepuasan kebutuhan psikologis setiap individu terhadap kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan berbeda-beda sesuai dengan konteks nilai sosial individu tersebut (Deci et al., 2001). Meskipun Self Determination Theory memandang kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sebagai kebutuhan psikologis yang bersifat universal, konteks budaya dapat memengaruhi bentuk, cara, dan kondisi pemenuhannya. Studi lintas budaya yang melibatkan 14.502 pekerja di 54 negara menunjukkan bahwa mekanisme berbasis SDT tetap relevan dalam berbagai konteks budaya, tetapi kekuatan hubungan antara pengalaman kerja dan kesejahteraan karyawan berbeda menurut orientasi individualisme kolektivisme. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya lebih tepat dipahami sebagai kondisi kontekstual yang dapat memperkuat atau memperlemah konsekuensi pemenuhan kebutuhan psikologis, bukan sebagai faktor yang menghilangkan sifat universal kebutuhan tersebut (Wojtczuk-Turek et al., 2026).

Sheikholeslami and Arab-Moghaddam (2010), menyelidiki, menilai dan menemukan hubungan antara otonomi dan penyesuaian budaya Iran, sebagai sifat budaya kolektivistik. Johnston, Warkentin, and Luo (2009) dalam penelitian lintas budaya individualis dan kolektivism pada masyarakat Amerika dan Cina menemukan bahwa perilaku organisasi, privasi informasi, dan dimensi lintas budaya memengaruhi ekspektasi privasi tempat kerja karyawan dan informasi program jaminan terhadap keamanan informasi, perilaku warga negara dan komitmen organisasi. Walaupun tidak mengukur secara langsung hubungan nilai budaya ini terhadap komitmen. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pengaruh konteks budaya tidak selalu berlawanan dengan kebutuhan otonomi. Dalam budaya kolektivistik, perilaku yang mendukung kepentingan kelompok tetap dapat dialami sebagai perilaku otonom apabila nilai kelompok tersebut telah diterima dan diinternalisasi oleh individu. Sebaliknya, dalam budaya individualistik, kebebasan memilih belum tentu menghasilkan kondisi psikologis yang positif apabila pilihan tersebut tidak disertai kompetensi dan hubungan sosial yang memadai. Oleh karena itu, perbedaan budaya terutama terletak pada cara kebutuhan psikologis dimaknai dan diwujudkan, bukan pada keberadaan atau ketiadaan kebutuhan tersebut. Temuan Fernet et al. (2023) juga memperlihatkan bahwa konfigurasi kepuasan kebutuhan psikologis yang berbeda menghasilkan variasi dalam kepuasan kerja, kesejahteraan, kinerja, dan turnover intention.

Individu dalam budaya individualistik memiliki kecenderungan sikap yang berpusat pada diri sendiri, sehingga mereka berfokus kepada kebutuhan dan kesejahteraan mereka sendiri dari pada kesejahteraan orang lain. Dalam budaya *collateral*, setiap individu akan bersedia untuk mensubordinasikan kebutuhan dan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan kelompok yang mereka identifikasi. Sehingga kebutuhan dan kesejahteraan dipandang sebagai sesuatu yang memiliki hirarki sesuai tingkat kedudukan sosialnya (Bolino & Turnley, 2008; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Namun, orientasi kolektivistik tidak selalu berarti bahwa individu mengabaikan kesejahteraan pribadinya, sebagaimana orientasi individualistik juga tidak selalu menunjukkan rendahnya kepedulian terhadap organisasi. Pengaruh kedua orientasi tersebut bergantung pada kesesuaian antara nilai individu, praktik organisasi, dan karakteristik hubungan kerja. Studi Wojtczuk-Turek et al. (2026) menunjukkan bahwa orientasi individualisme-kolektivisme dapat mengubah kekuatan hubungan antara praktik organisasi, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan. Sementara itu, Lu et al. (2023) menemukan bahwa praktik organisasi yang berorientasi pada kepentingan karyawan dapat meningkatkan rasa memiliki, memperkuat komitmen organisasi, dan menurunkan turnover intention. Dengan demikian, nilai budaya diperkirakan memengaruhi cara karyawan menilai manfaat hubungan kerja serta alasan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, orientasi budaya individual dan collateral dapat diposisikan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan turnover intention. Pada individu yang berorientasi individualistik, pengaruh komitmen terhadap keputusan bertahan kemungkinan lebih kuat ketika organisasi memberikan otonomi, kesempatan pengembangan kompetensi, imbalan yang adil, dan manfaat personal yang jelas. Sebaliknya, pada individu yang

berorientasi collateral, pengaruh komitmen terhadap turnover intention kemungkinan lebih kuat ketika organisasi mampu membangun rasa memiliki, hubungan sosial yang suportif, tujuan bersama, dan identitas kelompok. Dengan demikian, nilai budaya tidak secara langsung menciptakan komitmen, tetapi memengaruhi cara affective commitment dan continuance commitment diterjemahkan menjadi keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Pada akhirnya, setiap individu memiliki nilai dan ekspektasi yang berbeda terhadap komitmennya dan mempengaruhi besarnya hubungan antara AC dan CC terhadap *turnover intention*-nya dalam organisasi, sehingga dapat ditarik kesimpulan dan proposisi sebagai berikut :

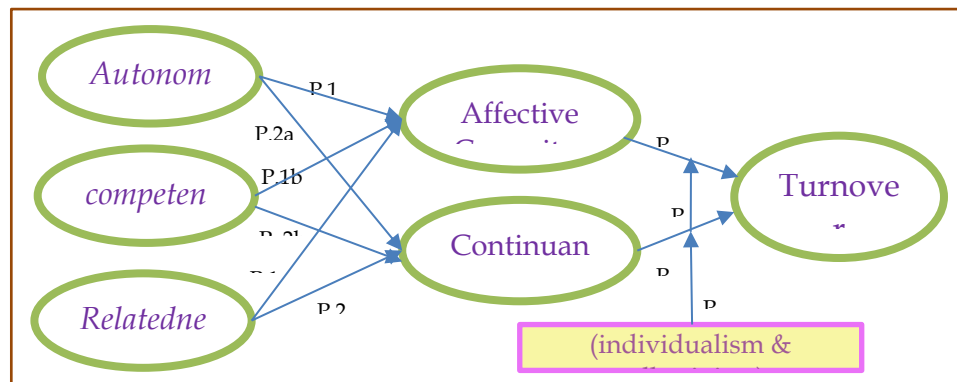
Proposisi 5 : *Nilai budaya collectivism memoderasi hubungan negatif komitmen afektif dan turnover intention, sehingga semakin kuat nilai budaya colectivism yang dianut karyawan akan memperbesar komitmen afektif karyawan dan mengurangi turnover intention pada organisasi.*

Proposisi 6 : *Nilai budaya individualism memoderasi hubungan negatif komitmen berkelanjutan dan turnover intention, sehingga semakin kuat nilai budaya individualism yang dianut karyawan akan memperbesar komitmen berkelanjutan karyawan dan mengurangi turnover intention pada organisasi.*

Implikasi Teoretis dan Praktis

Kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan individu baik kebutuhan jasmani maupun psikologi-nya dalam bekerja, pada akhirnya akan menciptakan nilai bagi individu untuk dapat mengoptimalkan kinerjanya bagi organisasi (Greguras & Diefendorff, 2009) sekalipun kompleksitas dan karakteristik pekerjaan berbeda-beda (Sonnentag & Zijlstra, 2006). Tentunya organisasi yang positif (memenuhi kebutuhan aktual individu) akan membangun hubungan yang kuat dengan pekerja dan antara pekerja tersebut baik rekan kerja, bawahan maupun pimpinan (Ryan & Deci, 2000) dan mengurangi *turnover intention* pada organisasi (Fayyazi & Aslani, 2015; Fazio et al., 2017; Greguras & Diefendorff, 2009; Tirelli & Goh, 2015). Temuan empiris terbaru semakin memperkuat argumentasi tersebut. Praktik organisasi yang mendukung pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terbukti meningkatkan motivasi otonom, memperkuat affective organizational commitment, serta menurunkan turnover intention melalui proses internalisasi nilai-nilai organisasi (Laguerre & Barnes-Farrell, 2025). Dengan demikian, pemenuhan kebutuhan psikologis bukan hanya meningkatkan kesejahteraan individu, tetapi juga menjadi mekanisme strategis bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Tulisan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya yang dianut oleh individu memoderasi hubungan AC dan CC pada *turnover intention*. Pemenuhan kebutuhan dalam kehidupan berorganisasi tentunya akan memberikan dampak langsung maupun tidak langsung terhadap pertumbuhan psikologi dan kesejahteraan individu (Ryan & Deci, 2000) termaksud dampak terhadap komitmen dan *turnover intention* terhadap organisasi, yang sesuai dengan nilai-nilai budaya kehidupan sosial yang individu percayai, sehingga hubungan ini dapat dijelaskan seperti pada gambar 1. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa orientasi budaya individualisme kolektivisme tidak mengubah sifat universal kebutuhan psikologis sebagaimana dijelaskan dalam Self Determination Theory, tetapi memengaruhi bagaimana kebutuhan tersebut diinternalisasi dan diwujudkan dalam perilaku kerja. Oleh karena itu, nilai budaya lebih tepat diposisikan sebagai kondisi kontekstual yang memperkuat atau memperlemah pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover intention daripada sebagai penyebab langsung terbentuknya komitmen itu sendiri (Wojtczuk-Turek et al., 2026).



Kerangka Pikir Penulis, 2026

Gambar1. Pengembangan model Proposisi

Tulisan ini memberikan kontribusi literatur pada literatur motivasi dibidang perilaku organisasi secara khusus mengenai topik komitmen organisasi, *Self-Determination Theory*, *turnover intention* dan nilai budaya individu, yakni: 1) pemenuhan kebutuhan psikologi individu yang tercermin dalam *Self-Determination Theory* memberi pengaruh yang berbeda dalam membentuk *affective commitment* dan *continuance commitment* masing-masing individu. 2) model nilai-orientasi budaya (*individualism & collectivism*) menjelaskan hubungan komitmen individu dan *turnover intention* (Bolino & Turnley, 2008; Fischer & Smith, 2003; Geert Hofstede, 1980; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Mobley, 1982; Schwartz, 1999). 3) Individu memiliki preferensi berbeda-beda sesuai nilai-nilai yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhannya dan mempengaruhi komitmennya baik *affective commitment* dan *continuance commitment* (Bolino & Turnley, 2008; Deci et al., 2001; Fischer & Smith, 2003; Sheldon et al., 2003).

Selain itu, artikel ini menawarkan kontribusi konseptual berupa integrasi tiga perspektif utama, yaitu *Self-Determination Theory*, *Three Component Model of Organizational Commitment*, dan *Cultural Value Orientation* dalam satu kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme terbentuknya *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya menguji hubungan langsung antarvariabel, model yang dikembangkan dalam artikel ini menempatkan nilai budaya sebagai variabel moderator yang menjelaskan mengapa pengaruh *affective commitment* dan *continuance commitment* terhadap *turnover intention* dapat berbeda pada individu dengan orientasi budaya yang berbeda. Model ini diharapkan dapat menjadi landasan konseptual bagi penelitian empiris berikutnya untuk menguji validitas hubungan tersebut pada berbagai konteks organisasi maupun lintas budaya.

Implikasi praktis dari model ini adalah bahwa strategi retensi karyawan sebaiknya tidak hanya berfokus pada peningkatan komitmen organisasi secara umum, tetapi juga mempertimbangkan orientasi budaya yang dimiliki karyawan. Organisasi perlu merancang praktik manajemen sumber daya manusia yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis sekaligus selaras dengan nilai-nilai budaya dominan dalam lingkungan kerja sehingga pembentukan komitmen organisasi berlangsung secara lebih efektif dan berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Artikel konseptual ini menunjukkan bahwa *Self Determination Theory* memberikan landasan teoretis yang kuat untuk menjelaskan terbentuknya komitmen organisasi melalui mekanisme pemenuhan kebutuhan psikologis dasar individu. Sintesis literatur menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan lebih berperan dalam membentuk *affective commitment* yang didorong oleh motivasi intrinsik, sedangkan *continuance commitment* lebih banyak dipengaruhi oleh pertimbangan biaya dan manfaat dalam mempertahankan keanggotaan di organisasi. Selain itu, orientasi nilai budaya individu dipandang berpotensi memoderasi hubungan antara kedua dimensi komitmen tersebut dengan *turnover intention*, sehingga menjelaskan mengapa pengaruh komitmen terhadap keinginan keluar dari organisasi dapat berbeda pada individu dengan orientasi budaya yang berbeda. Dengan demikian,

integrasi Self Determination Theory, Three Component Model of Organizational Commitment, dan Cultural Value Orientation menawarkan kerangka konseptual yang lebih komprehensif dalam menjelaskan mekanisme terbentuknya turnover intention serta menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya untuk menguji model tersebut pada berbagai konteks organisasi dan budaya.

Limitasi

Tulisan ini memiliki keterbatasan antara lain 1) tidak dapat menangkap seluruh aspek-aspek budaya yaitu nilai-nilai yang digunakan individu dalam masyarakat yang menghubungkannya dengan unsur-unsur dari komponen *affective commitment* dan *continuance commitment* 2) perlu pengujian empiris terhadap proposisi yang diuraikan sehingga memberikan pemahaman empiris yang lebih lengkap mengenai hubungan *Self Determination Theory*, *affective commitment*, *continuance commitment*, *turnover intention* dan nilai-nilai budaya individu, dan 3) tulisan ini merupakan analisis integratif yang terbatas hanya melihat satu fokus dari teori nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat yaitu nilai budaya *individual & collectivism* (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961).

DAFTAR PUSTAKA

- Abet, Z., Mohd Anuar, M. A., Arshad, M. M., & Ismail, I. A. (2024). Factors affecting turnover intention of Nigerian employees: The moderation effect of organizational commitment. *Heliyon*, 10(1), Article e23087. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23087>
- Abou-Moghli, A. (2018). Using Self-Determination Theory (SDT) to investigate the relationship between organizational commitment, happiness, and work engagement in the service industry. *Journal of Business Administration Research*, 8(1), 29–41. <https://doi.org/10.5430/jbar.v8n1p29>
- Ali, M., Grabarski, M. K., & Baker, M. (2024). The influence of neurodiversity management on affective commitment and turnover intention: The role of neurodiversity awareness. *Employee Relations: The International Journal*, 46(3), 657–674. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0476>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Badri, S. K. Z., & Ngo, M. S. M. (2024). Is job crafting beneficial for millennial employees? A moderated mediation model of affective organizational commitment, turnover intention and entrepreneurial leadership. *Journal of Management Development*, 43(6), 881–895. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2024-0202>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 29–50. <https://doi.org/10.1002/job.454>
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191–206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G., & Pardo-Gayoso, Á. (2019). Sustaining affective commitment and extra-role service among hospitality employees: Interactive effect of empowerment and service training. *Sustainability*, 11(15), Article 4092. <https://doi.org/10.3390/su11154092>
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97–110. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.97>
- Davidson, W., & Beck, H. P. (2019). Analyzing the commitment of college students using a brief, contextualized measure of need satisfaction from the perspective of Self-Determination Theory. *Psychological Reports*, 122(3), 1145–1166. <https://doi.org/10.1177/0033294118769452>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural

- study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Espejo, J., Day, E. A., & Scott, G. (2005). Performance evaluations, need for cognition, and the acquisition of a complex skill: An attribute–treatment interaction. *Personality and Individual Differences*, 38(8), 1867–1877. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.10.003>
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The impact of work–life balance on employees' job satisfaction and turnover intention: The moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33–41. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.51.33>
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512–525. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0338>
- Fernet, C., Morin, A. J. S., Austin, S., Gagné, M., Litalien, D., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020). Self-determination trajectories at work: A growth mixture analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 121, Article 103473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103473>
- Fernet, C., Morin, A. J. S., Mueller, M. B., Gillet, N., & Austin, S. (2023). Psychological need satisfaction across work and personal life: An empirical test of a comprehensive typology. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1216450. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1216450>
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 251–268. <https://doi.org/10.1177/0022022103034003001>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Zuckerman, M., & Koestner, R. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1843–1852. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x>
- Gajenderan, V., Nawaz, N., Rangarajan, R., & Parayitam, S. (2023). The relationships between amotivation, employee engagement, introjected regulation, and intrinsic motivation: A double-layered moderated-mediation model. *Heliyon*, 9(10), Article e20493. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20493>
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person–environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465–477. <https://doi.org/10.1037/a0014068>
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1869–1880. <https://doi.org/10.1111/jasp.12149>
- Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's values orientation theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4), 1–14. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94. <https://doi.org/10.5465/AME.1993.9409142061>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463332>
- Johnston, A. C., Warkentin, M., & Luo, X. (2009). National culture and information privacy: The influential effects of individualism and collectivism on privacy concerns and organizational commitment. *Information Systems Security*, 18(6), 328–344.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Kim, G., Jang, S. W., Park, J., & Choi, E. (2023). The effect of satisfying basic psychological needs of workers in public organizations on job attitudes and turnover intention: Focused on generation gap. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 36(3), 349–369.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson.
- Laguerre, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2025). Bringing self-determination theory to the forefront: Examining how human resource practices motivate employees of all ages to succeed. *Journal of Business and Psychology*, 40, 1–37. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09951-w>

- Lu, J., Guo, S., Qu, J., Lin, W., & Lev, B. (2023). "Stay" or "leave": Influence of employee-oriented social responsibility on the turnover intention of new-generation employees. *Journal of Business Research*, 161, Article 113814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113814>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Rousseau, V., Boudrias, J.-S., & Brunelle, E. (2021). Profiles of global and target-specific work commitments: Why compatibility is better and how to achieve it. *Journal of Vocational Behavior*, 128, Article 103588. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103588>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Obeng, A. F., Azinga, S. A., Bentil, J., Ellis, F. Y. A., & Coffie, R. B. (2024). Investigating the effects of off-the-job embeddedness on turnover intentions: Does affective commitment play a role? *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2610–2631. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4044>
- O'Reilly, C. A., III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1–54). St. Clair Press.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and continuance commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1191–1212. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2019-0277>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325–339. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.2.325>
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2022). A systematic literature review on organizational commitment: Bridging the gap between theory and practice. *Administrative Sciences*, 12(4), Article 135. <https://doi.org/10.3390/admsci12040135>
- Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169–185. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>
- Sow, M., Murphy, J., & Osuoha, R. (2021). The relationship between leadership style, organizational commitment, and turnover intention in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(5), 493–508.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2021). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 47(5), 1217–1247. <https://doi.org/10.1177/01492063211006895>

- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among commitment and turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 827–839. <https://doi.org/10.1037/a0022220>
- Wojtczuk-Turek, A., Turek, D., & Lewandowska, A. (2026). Individual cultural values, organizational commitment, and employee retention: A multilevel perspective. *International Journal of Manpower*, 47(1), xx–xx.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97–124. <https://doi.org/10.1177/0730888402029001005>