

The Effect Of Ethical Leadership And Work Environment On Turnover Intention Mediated By Person-Job Fit At PT Pos Indonesia (Persero) Solo Main Branch Office

Pengaruh *Ethical Leadership* Dan *Work Environment* Terhadap *Turnover Intention* Yang Dimediasi Oleh *Person Job Fit* Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Solo

Amalia Fasha Nur Swastika^{1*}, Jati Waskito²

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia^{12,2}

b100220236@student.ums.ac.id^{1*}, jw271@ums.ac.id²

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study probes the relational dynamics between ethical leadership and the work environment in shaping turnover intention, positioning person–job fit as an intervening construct, within the context of PT Pos Indonesia (Persero) KCU Solo. A quantitative design was employed using Likert-scale questionnaires distributed to employees with a minimum tenure of one year, yielding 85 valid respondents selected through purposive sampling. The measurement instrument comprised 20 indicators representing four core variables. Empirical examination was conducted using SMART-PLS 4.0 through a concurrent assessment of outer and inner model structures. The inferential results reveal that ethical leadership and the work environment exert statistically significant positive influences on both turnover intention and person–job fit. Conversely, person–job fit does not demonstrate a significant effect on turnover intention and fails to operate as a mediating pathway for the effects of ethical leadership and the work environment. These findings imply that strengthening leadership quality and workplace conditions does not inherently suppress employees' intention to leave via the mechanism of job–person congruence. Future investigations are encouraged to incorporate additional variables and cross-industry samples to enhance analytical breadth and generalizability.

Keywords: *Ethical Leadership, Person Job Fit, PT Pos Indonesia, Turnover Intention, Work Environment*

ABSTRAK

Studi ini menelusuri relasi ethical leadership dan work environment terhadap turnover intention, dengan person job fit sebagai mediator, pada PT Pos Indonesia (Persero) KCU Solo. Pendekatan kuantitatif digunakan melalui kuesioner berskala Likert yang disebarkan kepada karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun, sehingga diperoleh 85 responden yang memenuhi kriteria *purposive sampling*. Instrumen terdiri dari 20 indikator yang mengukur empat variabel utama, Analisis empiris dijalankan melalui SMART-PLS 4.0 dengan penelusuran simultan pada outer inner architecture. Output inferensial memperlihatkan bahwa ethical leadership serta work environment memicu eskalasi yang bermakna secara statistik pada turnover intention dan person–job fit. Sebaliknya, person job fit gagal menunjukkan daya jelajah signifikan terhadap turnover intention dan tidak berfungsi sebagai kanal mediasi bagi pengaruh ethical leadership maupun work environment. Implikasi temuan ini menegaskan bahwa intensifikasi kualitas kepemimpinan dan atmosfer kerja tidak otomatis mereduksi niat keluar karyawan melalui mekanisme kesepadanan kerja. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas variabel serta melibatkan sampel lintas industri agar hasil lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.

Kata Kunci: *Ethical Leadership, Person Job Fit, Turnover Intention, Work Environment, PT Pos Indonesia*

1. Pendahuluan

Di tengah turbulensi kompetisi lintas-negara, performa institusional ditentukan oleh kapabilitas korporasi dalam mengamankan keberlanjutan human capital berdaya saing tinggi, karena stabilitas tenaga kerja tidak hanya menunjang kegiatan operasional tetapi juga menjadi motor penggerak inovasi dan pencapaian target strategis. Lingkungan bisnis yang berkembang pesat menuntut SDM mampu menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan kehidupan

pribadi agar tercipta keharmonisan yang berkelanjutan (Azaria Maharani & Purwo Saputro, 2023). Pengelolaan SDM yang efektif tidak semata bergantung pada pengambilan keputusan manajerial, melainkan juga pada kemampuan pemimpin membangun budaya kerja positif, menciptakan sistem yang mendorong produktivitas, dan melakukan inovasi secara konsisten. Berangkat dari temuan Dewi et al. (2020), orkestrasi *human capital strategy* yang dirancang presisi terbukti mengoptimalkan *work allegiance* sekaligus *operational efficiency*, serta mengaktifkan sistem kendali perilaku karyawan baik melalui kanal eksplisit maupun implisit agar trajektori tindakan individu tetap konvergen dengan nilai normatif, etika institusional, dan regulasi internal organisasi. Sejalan dengan itu, pendekatan manajemen SDM yang berorientasi pada inovasi dan prinsip keberlanjutan terbukti penting dalam mengoptimalkan potensi tenaga kerja serta menghadirkan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan produktivitas jangka panjang (Basuki, 2023).

PT Pos Indonesia (Persero) sebagai BUMN yang memegang peran strategis dalam penyelenggaraan layanan pos, termasuk di Kantor Cabang Utama Solo, menghadapi tantangan untuk menjaga kualitas SDM di tengah tuntutan operasional dan transformasi digital. Dalam konteks ini, pemahaman mengenai bagaimana Ethical Leadership dan Work Environment memengaruhi Turnover Intention, dengan Person Job Fit sebagai mediator, menjadi krusial untuk merumuskan strategi manajemen SDM yang lebih efektif. Tingginya Turnover Intention yang dipicu oleh ketidakamanan kerja, beban kerja berlebih, ketidakjelasan jenjang karier, Tekanan biaya tenaga kerja dan degradasi output kerja muncul sebagai konsekuensi dari eskalasi tuntutan pekerja terhadap iklim kerja yang akomodatif sekaligus transparan. Fenomena ini konsisten dengan evidensi empiris Putri dan Rumangkit (2017) yang menegaskan bahwa job insecurity berasosiasi positif dan signifikan dengan kecenderungan exit intention. Dengan demikian, keputusan individu untuk melakukan organizational withdrawal tidak berdiri tunggal, melainkan terartikulasikan melalui irisan faktor intrapersonal dan struktural, meliputi occupational stress, tingkat organizational embeddedness, kualitas work setting, serta konfigurasi kepemimpinan yang beroperasi dalam organisasi.

Turnover intention menggambarkan kecenderungan sadar karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, suatu kondisi yang meski belum berwujud tindakan nyata namun berpotensi memicu tingginya pergantian tenaga kerja dan menurunkan produktivitas, efektivitas tim, serta reputasi organisasi. Fenomena ini semakin menonjol pada generasi milenial dan Z yang menuntut fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja; ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, kecenderungan mencari alternatif pekerjaan meningkat dan memicu proses rekrutmen ulang yang memerlukan biaya besar, waktu, serta energi manajemen, disertai risiko turunnya efektivitas tim selama masa adaptasi karyawan baru (Putra & Mujiati, 2019). Dalam konteks ini, ethical leadership kepemimpinan yang menekankan integritas, keadilan, dan tanggung jawab menjadi faktor strategis karena mampu memperkuat kepercayaan, komitmen, kepuasan, dan keterlibatan karyawan, sehingga menekan niat untuk berpindah kerja (Meria et al., 2022; Napitupulu et al., 2021). Selain kepemimpinan, kualitas lingkungan kerja turut menentukan tingkat turnover intention; lingkungan kerja yang sehat dan suportif mendorong kenyamanan, produktivitas, hubungan kerja yang harmonis, dan rendahnya stres, sedangkan kondisi kerja yang tidak memadai secara fisik maupun psikologis justru meningkatkan konflik, menyuburkan psychological load, menggerus drive kerja, lalu bermuara pada eskalasi turnover intention individu terhadap entitas organisasional (Nursalimah & Oktafien, 2023).

Person-Job Fit menggambarkan derajat keselarasan antara karakter individu meliputi kemampuan, kepribadian, nilai, dan minat dengan tuntutan serta karakteristik pekerjaan, yang dalam konteks PT Pos Indonesia tercermin melalui proses rekrutmen dan penempatan pegawai berdasarkan kecakapan dan preferensi masing-masing, seperti menempatkan individu yang teliti pada fungsi administrasi dan yang komunikatif pada layanan pelanggan. Kesesuaian ini mendorong rasa percaya diri, Kesesuaian individu peran yang berada pada level optimal memicu

intensifikasi partisipasi organisasional dan secara simultan mengangkat kepuasan serta output kerja; temuan Widodo et al. (2021) menegaskan bahwa derajat *Person–Job Fit* yang superior berfungsi sebagai katalis penguatan komitmen, meningkatkan performa, dan menurunkan stres, sedangkan ketidaksesuaian justru memicu penurunan kinerja, ketidakpuasan, dan potensi turnover. Diferensiasi konseptual riset ini dimanifestasikan melalui pemosisian *Person–Job Fit* sebagai mekanisme mediatif yang menjembatani pengaruh *Ethical Leadership* dan *Work Environment* terhadap *Turnover Intention*, sebuah konfigurasi analitis yang relatif belum dieksplorasi secara intensif pada entitas publik berbasis negara. Pada ranah aplikatif, luaran studi ini diproyeksikan menjadi *strategic reference* bagi pengambil kebijakan organisasi dalam mengorkestrasi penguatan praktik kepemimpinan beretika secara lebih kontekstual dan presisi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, serta menekan Turnover Intention melalui peningkatan kesesuaian antara individu dan pekerjaannya, sehingga berkontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia di BUMN.

2. Tinjauan Pustaka

***Ethical Leadership* (Etika Kepemimpinan)**

Etika kepemimpinan dapat dimaknai sebagai *modus leadership* yang dikonstruksi melalui landasan nilai etik, konsistensi integritas personal, serta akuntabilitas normatif dalam pengambilan keputusan, di mana setiap keputusan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi tanpa mengabaikan prinsip keadilan dan kebenaran. Tanpa landasan etika, kepemimpinan berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi maupun masyarakat (Ahmad et al., 2017), sementara penerapan *Ethical Leadership* memastikan perilaku yang jujur, transparan, dan konsisten sehingga konsekuensi normatif dari kepemimpinan berlandaskan etika memicu konfigurasi workspace yang higienis secara relasional dan efisien secara output, di mana setiap opsi kebijakan terlebih dahulu disaring melalui kalkulasi moral etik sebelum dieksekusi, menjelaskan alasan di balik tindakannya, serta membangun kepercayaan melalui komunikasi yang terbuka dan akuntabilitas. Perilaku etis ini diperkuat oleh integritas, keadilan, tanggung jawab, keteladanan moral, dan kepedulian, yang secara kolektif membentuk budaya organisasi berbasis nilai. Ketika pemimpin dipersepsikan sebagai figur yang dapat dipercaya dan tidak mementingkan diri sendiri, karyawan lebih mudah terlibat secara positif dan menyelaraskan kepentingan mereka dengan tujuan organisasi (Aprilianty & Waskito, 2023). Selain menjadi kerangka moral untuk pengambilan keputusan (Torlak et al., 2020), kepemimpinan etis tercermin melalui indikator seperti kejujuran, perlakuan adil, pemberian ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi, penyediaan panduan etika, serta konsistensi dalam memberikan sanksi atas pelanggaran (Brown et al., 2005), sehingga integritas dan perilaku etis dapat ditegakkan secara menyeluruh dalam organisasi.

***Work Environment* (Lingkungan Kerja)**

Lingkungan kerja merupakan konfigurasi kondisi material dan imaterial yang membingkai aktivitas kerja karyawan dan secara langsung membentuk cara mereka menjalankan tugas, memengaruhi kenyamanan, motivasi, serta kualitas kinerja (Khasanah et al., 2016). Lingkungan yang aman, nyaman, dan didukung fasilitas memadai disertai hubungan interpersonal yang harmonis mendorong suasana kerja yang positif dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas (Nurkholifa & Budiono, 2022). Secara teoritik, konfigurasi *work environment* dapat ditafsirkan sebagai konstruksi dwidimensi: dimensi material yang mencakup tata cahaya presisi, regulasi termal aerasi, serta minimisasi distraksi akustik; dan dimensi imaterial yang memanifestasikan interaksi antarpersonel, ekologi budaya institusional, iklim afektif kerja, serta mutu arus komunikasi yang secara kolektif membentuk lanskap psiko-sosial tenaga kerja (Ernawati et al., 2025). Pengukuran lingkungan kerja, sebagaimana dirumuskan oleh Pirdha (2017) dalam Khasanah et al. (2016), mencakup empat indikator utama:

ketersediaan fasilitas penunjang pekerjaan, kenyamanan dalam bekerja yang bebas tekanan berlebihan, jaminan keamanan melalui perlindungan dari risiko kerja serta perlakuan yang adil, dan efektivitas kerja sama antar kelompok melalui komunikasi yang baik dan saling menghargai lintas unit.

Turnover Intention

Turnover intention merepresentasikan disposisi laten karyawan untuk melakukan exit dari organisasi dan beralih ke peluang eksternal, sebuah dorongan yang muncul dari evaluasi kognitif terhadap kondisi kerja seperti ketidakpuasan, beban kerja berlebih, kurangnya apresiasi, stres, serta rendahnya komitmen terhadap organisasi (Putri & Rumangkit, 2017; Ashshiddiqi et al., 2025). Fenomena ini penting dipahami karena tingginya intensi keluar tidak hanya memicu kekosongan posisi, tetapi juga mengganggu stabilitas sistem organisasi, meningkatkan beban biaya rekrutmen dan pelatihan, menurunkan produktivitas akibat melemahnya motivasi dan keterlibatan, serta menyebabkan hilangnya pengetahuan tacit yang sulit direplikasi. Selain itu, turnover yang meningkat dapat menimbulkan tekanan psikologis pada anggota tim yang tersisa, mengganggu dinamika kerja, dan menurunkan rasa aman dalam organisasi (Mobley dalam Risambessy, 2021). Menurut kerangka Mobley, turnover intention dipetakan melalui dua sinyal kognitif utama: embrio niat eksodus dari peran kerja (*proto-quit cognition*) serta kalkulasi aktif untuk menjajaki opsi karier substitutif melalui pencarian kerja alternatif (*exploratory job-seeking intent*), serta pemikiran dan perencanaan yang lebih konkret untuk mengundurkan diri (*thoughts of quitting*). Dengan demikian, turnover intention merupakan isu strategis yang harus dikelola secara serius untuk menjaga keberlangsungan kinerja dan kestabilan organisasi.

Person Job Fit

Person-Job Fit dapat diposisikan sebagai derajat korespondensi struktural antara profil personal pekerja dan arsitektur tuntutan jabatan, di mana kompetensi, preferensi intrinsik, konfigurasi kepribadian, serta spektrum kebutuhan ekspektasi tenaga kerja berkelindan secara fungsional (Tang et al., 2021; Sekiguchi, 2004). Ketika seseorang memasuki lingkungan kerja, ia membawa seperangkat atribut seperti kemampuan, pengalaman, nilai, dan kebutuhan yang akan menentukan sejauh mana ia cocok dengan pekerjaannya (Maharamah & Waskito, 2023). Kecocokan ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis dan keterampilan yang dibutuhkan pekerjaan, tetapi juga sejauh mana pekerjaan mampu menyediakan imbalan, tantangan, dan peluang pengembangan yang sesuai bagi individu. Person-Job Fit yang optimal terbukti meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen, mendorong kinerja yang lebih baik, serta mempercepat proses sosialisasi dan adaptasi karyawan baru (Saks & Ashforth, 1997). Konsep ini diukur melalui dua dimensi utama, yaitu demand-abilities, yang menilai kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan, dimensi need-supplies merefleksikan derajat kongruensi antara konten kerja dan spektrum kebutuhan personal karyawan; friksi pada titik ini berpotensi menggerus drive psikologis, menurunkan afeksi kerja, serta mengaktivasi exit intention organisasi (Cable & DeRue, 2002).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Turnover Intention*

Kepemimpinan etis dipahami sebagai pendekatan kepemimpinan yang berpijak pada prinsip moral, keadilan, dan integritas guna memastikan bahwa seluruh proses pencapaian tujuan berlangsung secara benar dan bertanggung jawab (Ahmad et al., 2017), sejalan dengan pandangan Treviño et al. (2003) bahwa nilai etika dalam kepemimpinan mampu membentuk perilaku positif dalam organisasi dan berkontribusi pada kinerja. Dalam spektrum perilaku kerja, *turnover intention* dipahami sebagai orientasi laten individu untuk mendesersi organisasi menuju alternatif karier lain, yang dipicu baik oleh dorongan personal maupun kalkulasi

profesional. Ketika nilai personal beresonansi dengan etos institusional, afiliasi psikologis menguat, impuls keluar tereduksi, dan relasi kerja bergerak ke arah resiprokal yang konstruktif. Pada konfigurasi ini, ethical leadership berfungsi bukan sekadar sebagai mekanisme penekan niat berpindah, tetapi juga sebagai instrumen restoratif bagi keseimbangan organisasi pascakrisis. Bukti empiris lintas studi mengonfirmasi bahwa praktik kepemimpinan etis berkelindan signifikan dengan penurunan *turnover intention* melalui kanal kepercayaan dan kepuasan kerja. Atas dasar rasionalitas tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Diduga *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

Keterkaitan *Work Environment* dengan *Turnover Intention*

Lingkungan kerja diposisikan sebagai ekosistem material-psikis yang membungkus aktivitas tenaga kerja, mulai dari rasa aman, kualitas kenyamanan, hingga atmosfer relasional. Konfigurasi ini berfungsi sebagai katalis bagi dorongan internal, kepuasan afektif, dan performa operasional melalui terbentuknya suasana kerja yang stabil dan kooperatif (Santia & Adrian, 2024). Lanskap kerja yang adaptif tidak sekadar menaikkan output dan well-being, tetapi juga bekerja sebagai mekanisme retensi jangka panjang (Allen et al., 2003). Sebaliknya, intensi henggang cenderung menguat ketika individu berada dalam situasi kerja yang menekan, tidak apresiatif, atau menimbulkan ketidakpuasan kronis (Putri & Rumangkit, 2017). Bukti empiris memperlihatkan bahwa setting kerja yang disfungsional—baik secara fisik maupun psikologis—memicu stres dan memperbesar kecenderungan keluar, sehingga work environment terbukti memiliki daya determinan terhadap turnover intention (Imaniar & Indayani, 2022; Allen et al., 2003).

H₂: *Work Environment* diprediksi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*

Keterkaitan *Ethical Leadership* dengan *Person Job Fit*

Kepemimpinan etis merepresentasikan perilaku pemimpin yang menjunjung kejujuran, transparansi, dan keadilan dalam setiap keputusan sehingga membentuk iklim kerja yang sehat dan produktif (Ahmad et al., 2017). Kepemimpinan semacam ini membantu karyawan memahami peran serta ekspektasi kerja dengan lebih jelas, Konsistensi etik yang dipraktikkan pemimpin berfungsi sebagai *alignment mechanism* yang mengorkestrasi atribut personal kapabilitas, skillset, interest, hingga trait kepribadian agar koheren dengan ekspektasi kerja, sebagaimana dimaknai dalam kerangka *Person–Job Fit*. Ketika standar moral hadir secara stabil dalam kepemimpinan, pekerjaan dipersepsi karyawan sebagai *personally congruent*, sehingga tercipta kecocokan individual–pekerjaan yang lebih intens dan berlapis. Literatur klasik maupun mutakhir mengonfirmasi bahwa kepemimpinan etis berelasi positif-signifikan dengan *Person–Job Fit*, yang kemudian berimplikasi pada eskalasi kepuasan, performa, dan komitmen organisasional; oleh sebab itu, hipotesis penelitian dirumuskan berdasarkan proposisi tersebut:

H₃: Diduga *Ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Person Job Fit*

Keterkaitan *Work Environment* terhadap *Person Job Fit*

Lingkungan kerja tidak sekadar berfungsi sebagai latar aktivitas, melainkan sebagai ekosistem fisikal-psikososial yang mengonstruksi rasa aman, dorongan afektif, serta intensitas output kerja. Ketika ruang kerja menyediakan dukungan sosial, fasilitas operasional yang layak, dan atmosfer relasional yang stabil, individu cenderung menginternalisasi pekerjaan sebagai peran yang kompatibel dengan kapasitas personalnya. Konsep *Person–Job Fit* sendiri memosisikan kecocokan sebagai hasil korespondensi antara skill set, ekspektasi peran, dan kebutuhan psikologis pekerja. Sejumlah temuan empiris menunjukkan bahwa kondisi kerja yang kondusif berfungsi sebagai katalis yang menyelaraskan tuntutan pekerjaan (*job demands*)

dengan kemampuan serta kebutuhan individu (*abilities-needs alignment*). Dengan demikian, lingkungan kerja yang terkelola secara adaptif memperkuat persepsi kesesuaian peran, baik secara fungsional maupun emosional. Atas dasar argumentasi tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₄: Diduga *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Person Job Fit*

Keterkaitan *Person Job Fit* dengan *Turnover Intention*

Person-Job Fit dapat diposisikan sebagai tingkat korespondensi struktural antara kapabilitas personal, disposisi preferensial, serta konfigurasi karakter individu dengan arsitektur tuntutan kerja, sehingga memungkinkan performa berlangsung efisien sekaligus menghadirkan rasa afinitas peran (Saks & Ashforth, 1997). Adapun *Turnover Intention* merepresentasikan spektrum kognitif-afektif awal ketika pekerja mulai mengonstruksi niat exit hingga keputusan aktual untuk hengkang dari organisasi (Mobley, 2011 dalam Risambessy, 2021). Literatur empiris konsisten menunjukkan bahwa semakin tinggi congruence individu pekerjaan, semakin tereduksi dorongan untuk berpindah; temuan Situngkir dan Astuti (2024) mengindikasikan efek negatif signifikan *Person-Job Fit* terhadap exit intention, selaras dengan Tang et al. (2021) yang menegaskan bahwa role alignment secara substansial menekan keinginan turnover, terutama pada generasi milenial yang peka terhadap ketidaksesuaian nilai serta lingkungan kerja. Ketika individu merasakan kecocokan tinggi antara karakteristik pribadinya dan tugas yang diemban, komitmen afektif meningkat, sehingga dorongan untuk meninggalkan organisasi cenderung melemah. Berdasarkan landasan teoritis tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H₅: Diduga *Person Job Fit* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*

Keterkaitan *Person Job Fit* memediasi *Ethical Leadership* dengan *Turnover Intention*

Ethical Leadership dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai landasan moral dalam organisasi, di mana setiap tindakan diarahkan oleh prinsip keadilan, kejujuran, praktik etika organisasi merekayasa ruang kerja yang akuntabel-terbuka, di mana dukungan terhadap tenaga kerja menjadi norma operasional (Torlak et al., 2020). Sementara itu, *turnover intention* diposisikan sebagai impuls kognitif untuk exit dari employment system, umumnya dipicu oleh disharmoni afektif, tekanan psikologis, serta defisit keterikatan institusional (Asri, 2022). Tingkat *Person-Job Fit* yang elevated memicu resonansi antara kapasitas individu dan tuntutan peran, sehingga kepuasan serta komitmen kerja mengalami penguatan struktural (Saks & Ashforth, 1997). Konsistensi temuan lintas studi menegaskan bahwa *ethical leadership* berfungsi sebagai katalis alignment dan congruence peran karyawan (Torlak et al., 2020), serta De Hoogh & Den Hartog (2008) yang menunjukkan bahwa etika pemimpin memperkuat kepercayaan dan engagement melalui peningkatan *Person Job Fit*. Studi Eva et al. (2019) menambahkan bahwa dampak etis pemimpin terhadap loyalitas dipengaruhi oleh persepsi kecocokan kerja. Secara keseluruhan, pemimpin yang beretika cenderung memperjelas ekspektasi, memberikan umpan balik konstruktif, dan membangun kepercayaan, sehingga memperbaiki *Person Job Fit* dan menekan keinginan karyawan untuk keluar. Berdasarkan landasan teoritis tersebut, hipotesis penelitian ini diajukan:

H₆: Diselaraskannya *Person-Job Fit* berperan sebagai mekanisme perantara yang mentransmisikan pengaruh *Ethical Leadership* secara konstruktif dan bermakna terhadap reduksi *Turnover Intention*.

Keterkaitan *Person Job Fit* memediasi *Work Environment* terhadap *Turnover Intention*

Lingkungan kerja dipahami sebagai ekosistem material psikososial yang meliputi tata cahaya, temperatur, akustik, hingga iklim relasional dan simbolik organisasi, yang secara simultan mempengaruhi vitalitas psikologis serta dorongan berprestasi pekerja. Persepsi disfungsional atas lingkungan tersebut ditandai minimnya sokongan pimpinan dan disharmoni

nilai personal–organisasional menjadi katalis munculnya kecenderungan keluar dari organisasi. Person Job Fit menempatkan keselarasan kapabilitas individu dengan kompleksitas tugas serta kecukupan imbalan terhadap kebutuhan personal sebagai poros utama peningkatan engagement. Bukti empiris menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan mampu mengoptimalkan Person Job Fit sekaligus mereduksi intensi keluar, dengan kecocokan individu–pekerjaan berfungsi sebagai mekanisme penyalur utama melalui penguatan keterikatan kerja. Dengan demikian, atmosfer kerja yang suportif beroperasi secara tidak langsung dalam menekan turnover intention melalui penguatan Person Job Fit, karena ekspektasi, kebutuhan, dan rasa nyaman kerja terakomodasi.

H₇: Person Job Fit diprediksi memediasi pengaruh Work Environment terhadap Turnover Intention secara positif dan signifikan.

3. Metode Penelitian

Riset ini dikonstruksi dalam kerangka kuantitatif berbasis pengukuran numerik, di mana evidensi empiris dihimpun melalui instrumen kuesioner tertutup berformat Likert yang diadministrasikan secara digital menggunakan Google Form, kemudian diarahkan pada subjek pekerja di lingkungan PT Pos Indonesia (Persero) KCU Solo untuk selanjutnya diproses melalui pengujian statistik inferensial. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan, sedangkan sampel ditentukan menggunakan purposive sampling dengan syarat masa kerja minimal satu tahun, sehingga 85 responden yang berhasil dikumpulkan dinilai memadai untuk analisis Partial Least Square sesuai pandangan Hair et al. (2017). Instrumen riset dirakit dari 20 indikator yang merepresentasikan ethical leadership, work environment, person–job fit, serta turnover intention, dengan pemaknaan operasional yang ditata ulang: ethical leadership diposisikan sebagai ekspresi kepemimpinan berbasis integritas moral dan fairness etik; work environment dipahami sebagai ekosistem kerja yang suportif dan minim risiko; person–job fit merujuk pada derajat korespondensi antara kapabilitas individu dan beban peran; sedangkan turnover intention dimaknai sebagai intensi laten untuk exit dari organisasi. Pengolahan data dijalankan via SMART PLS 4.0, diawali penilaian outer model mencakup konstruk validity, reliability berbasis composite reliability (cut-off $\geq 0,70$; $\geq 0,60$ untuk exploratory setting), disusul audit collinearity melalui tolerance ($> 0,10$) dan VIF (< 10), serta verifikasi heteroskedastisitas yang dinyatakan lolos ketika signifikansi melampaui 0,05. Kelayakan model dinilai melalui R^2 , sedangkan analisis inner model menggunakan bootstrapping untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel dengan kriteria $t > 2$ pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis diuji dengan membandingkan hasil empiris terhadap dugaan teoritis dan dinyatakan diterima apabila keduanya menunjukkan konsistensi.

4. Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Data

Pemaparan data empiris pada riset ini diarahkan untuk memetakan profil partisipan berdasarkan hasil instrumen kuesioner yang telah teradministrasikan. Variabel demografis yang terhimpun mencakup kategori gender, rentang usia, durasi masa kerja, serta posisi fungsional/unit kerja. Subjek penelitian merepresentasikan tenaga kerja pada entitas jasa logistik milik negara di wilayah Solo. Proses distribusi dan rekapitulasi kuesioner menghasilkan 85 respons valid. Konfigurasi karakteristik responden selanjutnya disajikan pada uraian berikut:

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

Kategori	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	53	62,4%
	Perempuan	32	37,6%
Usia	< 25 tahun	13	15,3%
	25–34 tahun	24	28,2%

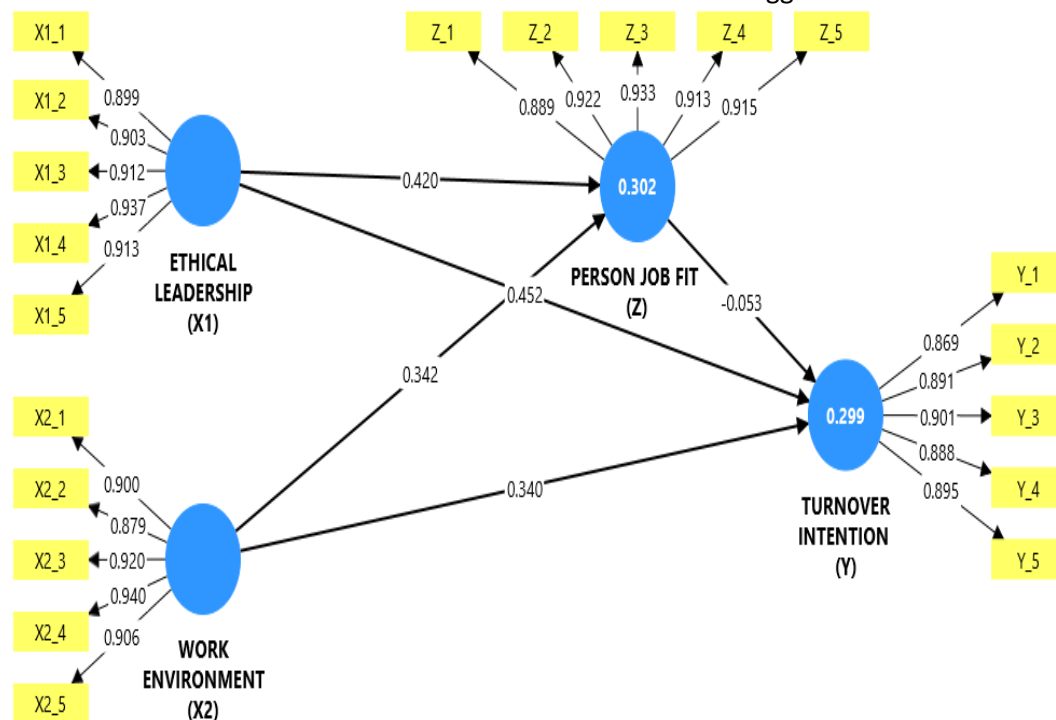
	35–44 tahun	34	40%
	> 45 tahun	14	16,5%
Lama Bekerja	< 1 tahun	15	17,6%
	1–3 tahun	15	17,6%
	4–5 tahun	7	8,2%
	> 5 tahun	48	56,5%
Jabatan/Divisi	AE	7	8,2%
	BM	20	23,5%
	DEGM	5	5,9%
	Manager	7	8,2%
	Oranger	14	16,5%
	Staff	23	27,1%
	Supervisor	9	10,6%

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Merujuk agregasi data pada Tabel 4.1, lanskap responden memperlihatkan dominasi pekerja pria, konsentrasi usia pada interval 35–44 tahun, serta masa kerja melampaui lima tahun, yang secara implisit merefleksikan workforce dengan tingkat kematangan dan akumulasi pengalaman yang mapan. Spektrum jabatan didominasi level staf, menandakan arsitektur organisasi yang berporos pada fungsi eksekusi. Secara sintetik, konfigurasi demografis ini menggambarkan entitas kerja yang relatif stabil, seasoned, dan berorientasi pada lapisan operasional.

Analisis Data

Mengacu pada Ghozali (2021), pengujian *outer model* ditempatkan sebagai mekanisme konseptual yang menautkan konstruk laten dengan indikator-indikator penyusunnya, sehingga konfigurasi makna variabel dibentuk melalui relasi pengukuran yang bersifat struktural-empiris. Dalam outer model tahap analisis dilakukan melalui pengujian Validitas, Reabilitas, maupun Uji Multikolinieritas. Berikut ini adalah hasil evaluasi outer model menggunakan Smart PLS 4.0.



Gambar 1 Outer Model

Analisis Uji Validitas*Covergent Validity***Tabel 2. Nilai Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Ethical Leadership (X1)	X1.1	0.899	Valid
	X1.2	0.903	Valid
	X1.3	0.912	Valid
	X1.4	0.937	Valid
Work Environment (X2)	X1.5	0.913	Valid
	X2.1	0.900	Valid
	X2.2	0.879	Valid
	X2.3	0.920	Valid
Turnover Intention (Y)	X2.4	0.940	Valid
	X2.5	0.906	Valid
	Y1.1	0.869	Valid
	Y1.2	0.891	Valid
Person Job Fit (Z)	Y1.3	0.901	Valid
	Y1.4	0.888	Valid
	Y1.5	0.895	Valid
	Z1.1	0.889	Valid
	Z1.2	0.922	Valid
	Z1.3	0.933	Valid
	Z1.4	0.913	Valid
	Z1.5	0.915	Valid

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Merujuk pada Tabel 2, terlihat bahwa mayoritas konstruk pengukuran dalam studi ini menampilkan koefisien *outer loading* yang melampaui ambang 0,70. Kondisi tersebut mengindikasikan terpenuhinya aspek *convergent validity*, sehingga seluruh indikator dapat diposisikan sebagai representasi empiris yang memadai dan secara metodologis sah untuk dilibatkan pada tahap analisis lanjutan.

Discriminant Validity**Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted**

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
Ethical Leadership (X1)	0,833	Valid
Work Environment (X2)	0,827	Valid
Turnover Intention (Y)	0,790	Valid
Person Job Fit (Z)	0,836	Valid

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Merujuk pada Tabel 3, seluruh konstruk memperlihatkan nilai Average Variance Extracted yang melampaui ambang 0,50, dengan capaian masing-masing 0,833 (Ethical Leadership), 0,827 (Work Environment), 0,790 (Turnover Intention), dan 0,836 (Person–Job Fit), sehingga secara konseptual konvergensi indikator dapat dinyatakan terpenuhi. Diferensiasi antarkonstruk selanjutnya ditelusuri melalui matriks *cross loading*, yang memotret afinitas indikator terhadap konstruk induknya dibandingkan dengan konstruk lain. Kriteria pemisahan dinilai memadai ketika bobot indikator pada konstruk asal lebih dominan serta nilai VAVE melampaui korelasi lintas konstruk. Pola empiris yang muncul mengonfirmasi bahwa setiap

indikator memiliki kapasitas distingtif yang cukup dalam mengartikulasikan konstruknya masing-masing:

Tabel 4. Cross Loading

	Ethical Leadership (X1)	Person Job Fit (Z)	Turnover Intention (Y)	Work Environment (X2)
X1 1	0.899	0.414	0.382	-0.049
X1 2	0.903	0.311	0.384	0.024
X1 3	0.912	0.442	0.377	0.049
X1 4	0.937	0.433	0.448	0.050
X1 5	0.913	0.348	0.412	0.059
X2 1	0.005	0.280	0.358	0.900
X2 2	0.050	0.381	0.237	0.879
X2 3	0.022	0.314	0.302	0.920
X2 4	0.096	0.338	0.374	0.940
X2 5	-0.063	0.292	0.229	0.906
Y 1	0.413	0.237	0.869	0.273
Y 2	0.289	0.199	0.891	0.237
Y 3	0.335	0.201	0.901	0.389
Y 4	0.378	0.220	0.888	0.252
Y 5	0.495	0.291	0.895	0.313
Z 1	0.375	0.889	0.239	0.336
Z 2	0.407	0.922	0.247	0.329
Z 3	0.446	0.933	0.284	0.310
Z 4	0.314	0.913	0.135	0.288
Z 5	0.403	0.915	0.268	0.350

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Merujuk pada konstruksi data dalam tabel, tiap item pengukuran justru menancapkan nilai cross loading paling dominan pada konstruk asalnya ketimbang pada konstruk lain yang berseberangan. Pola ini mengindikasikan bahwa setiap indikator bekerja secara eksklusif dalam merepresentasikan variabel pembentuknya. Dengan demikian, arsitektur indikator dalam studi ini dapat diklaim telah memenuhi standar *discriminant validity* secara memadai dan tidak mengalami tumpang tindih konseptual antar konstruk.

Analisis Uji Reabilitias

Composite Reliability

Tabel 5. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Ethical Leadership (X1)	0,954	Reliabel
Work Environment (X2)	0,954	Reliabel
Person Job Fit (Z)	0,957	Reliabel
Turnover Intention (Y)	0,945	Reliabel

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Berlandaskan matriks pengujian reliabilitas, seluruh konstruk menunjukkan composite reliability melampaui ambang 0,70. Secara numerik, Ethical Leadership (X1) mencapai 0,954; Work Environment (X2) berada pada 0,954; Person–Job Fit (Z) menorehkan 0,957; sementara Turnover Intention (Y) tercatat 0,945. Konfigurasi nilai tersebut menegaskan konsistensi internal instrumen pada setiap variabel, sehingga keseluruhan konstruk layak diklasifikasikan sebagai reliable dalam kerangka analitik penelitian ini.

Cronbachs Alpha**Tabel 6. Cronbachs Alpha**

Variabel	Cronbachs Alpha	Ket
Ethical Leadership (X1)	0,950	Reliabel
Work Environment (X2)	0,947	Reliabel
Person Job Fit (Z)	0,951	Reliabel
Turnover Intention (Y)	0,934	Reliabel

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

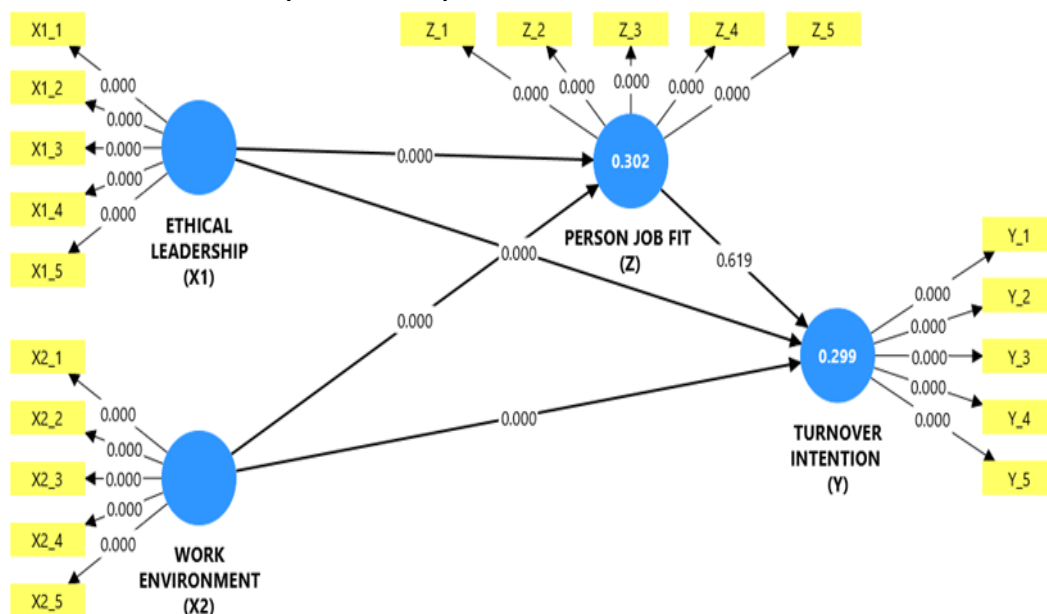
Merujuk pada Tabel 6, seluruh konstruk riset memperlihatkan koefisien Cronbach's alpha yang melampaui ambang 0,70, sehingga konsistensi internal instrumen dapat dikategorikan adekuat dan setiap variabel konseptual layak dinyatakan reliabel secara metodologis.

Uji Multikolineritas**Tabel 7. Uji multikolineritas**

	Person Job Fit	Turnover Intention
Ethical Leadership (X1)	1,001	1,254
Work Environment (X2)	1,001	1,168
Person Job Fit (Z)		1,433
Turnover Intention (Y)		

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Tabel 7 mengindikasikan bahwa seluruh relasi variabel memiliki nilai *VIF* di bawah batas kritis 10. Variabel *Ethical Leadership* mempengaruhi *Person Job Fit* sebesar 1,001. Variabel *Ethical Leadership* mempengaruhi *Turnover Intention* sebesar 1,254. Variabel *Work Environment* mempengaruhi *Person Job Fit* sebesar 1,001. Variabel *Work Environment* mempengaruhi *Turnover Intention* sebesar 1,168. Nilai *variance indicator* Person-Job Fit terhadap Turnover Intention tercatat sebesar 1,433, yang secara metodologis mengisyaratkan absennya *inter-variable entanglement*; dengan kata lain, seluruh konstruk dalam model berada pada kondisi non-multicollinear dan terbebas dari distorsi korelatif laten.

Analisis Model Struktural (Inner Model)**Gambar 2 Inner Model**

Coefficient Of Determinatio (R²)**Tabel 8. Nilai R-Square**

	R-Square	R-Square Adjusted
Person Job Fit (Z)	0,302	0,285
Turnover Intention (Y)	0,299	0,273

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Nilai R-Square yang melekat pada konstruk Turnover Intention (Y) tercatat sebesar 0,299, yang mengindikasikan bahwa fluktuasi intensi keluar kerja hanya mampu dielaborasi oleh konfigurasi Ethical Leadership dan Work Environment sebesar 22,9%. Adapun residu penjelasan sebesar 77,1% merepresentasikan kontribusi determinan lain di luar kerangka analisis penelitian ini.

Uji Kelayakan Model (Goodness of fit)**Tabel 9. Uji Kelayakan Model**

Indikator	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.058	0.058
d_ ULS	0.698	0.698
d_ G	0.544	0.544
Chi-square	251.832	251.832
NFI	0.864	0.864

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Berdasarkan hasil tabel 9 diatas nilai SRMR sebesar 0,058 sehingga model fit baik karena lebih kecil dari 0,08 dan untuk nilai NFI 0,864 dinyatakan sesuai karena mendekati angka 1. Dapat disimpulkan bahwa model fit baik.

Uji Hipotesis**Uji Path Coefficient (Pengujian pengaruh langsung)****Tabel 10. Hasil Analisis Path Coefisien**

	Hipotesis	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T statistics	P values	Keterangan
Ethical_Leadership (X1) -> Turnover Intention (Y)	H1	0.452	0.462	0.109	4.141	0.000	Signifikan
Work Environment (X2) -> Turnover Intention (Y)	H2	0.340	0.342	0.091	3.721	0.000	Signifikan
Ethical_Leadership (X1) -> Person Job Fit (Z)	H3	0.420	0.419	0.097	4.316	0.000	Signifikan
Work Environment (X2) -> Person Job Fit (Z)	H4	0.342	0.343	0.077	4.416	0.000	Signifikan
Person Job Fit (Z) -> Turnover Intention (Y)	H5	-0.053	-0.051	0.106	0.497	0.619	Tidak Signifikan

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Berbasis keluaran Tabel 10, lanskap hasil uji memperlihatkan koherensi antarmodel, dengan satu deviasi pada H5. Konstruk *Ethical Leadership* memanifestasikan relasi positif-signifikan terhadap *Turnover Intention* ($t=4,141$; $\beta=0,452$; $p<0,001$), mengisyaratkan peran etik kepemimpinan sebagai mekanisme penahan eksodus tenaga kerja. *Work Environment* turut beresonansi signifikan ($t=3,721$; $\beta=0,340$; $p<0,001$), menandakan bahwa atmosfer kerja yang suportif mereduksi impuls berpindah. Pada lintasan mediasi, *Ethical Leadership* berkontribusi nyata pada *Person–Job Fit* ($t=4,316$; $\beta=0,420$; $p<0,001$), demikian pula *Work Environment* ($t=4,416$; $\beta=0,342$; $p<0,001$), sehingga keselarasan individu–tugas terdongkrak oleh tata kelola etis dan ekologi kerja yang memadai. Sebaliknya, *Person–Job Fit* gagal mengeksekusi pengaruh langsung ke *Turnover Intention* ($t=0,497$; $\beta=-0,053$; $p=0,619$), mengafirmasi penolakan H5 dan mengindikasikan dominasi faktor lain di luar kecocokan kerja. Evaluasi *indirect effect* selanjutnya dilakukan untuk menguji transmisi pengaruh melalui mediator dengan ambang $t=1,65$ (two-tailed, $\alpha=10\%$).

Tabel 11. Hasil Analisis Indirect Effect

	Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
Ethical_Leadership (X1) -> Person Job Fit (Z) -> Turnover Intention (Y)	H6	-0.022	-0.020	0.047	0.473	0.637	Tidak Signifikan
Work_Environment (X2) -> Person Job Fit (Z) -> Turnover Intention (Y)	H7	-0.018	-0.018	0.038	0.479	0.632	Tidak Signifikan

Basis data penelitian ini berasal dari data primer yang diolah pada periode 2025

Berlandaskan output statistik pada tabel estimasi, *Person–Job Fit* gagal berfungsi sebagai variabel penghubung pada seluruh relasi kausal yang diuji. Jalur *Ethical Leadership* → *Turnover Intention* yang diproyeksikan melewati kesesuaian individu–pekerjaan menunjukkan signifikansi lemah ($t = 0,473$; $p = 0,637$), sehingga mekanisme mediasi tidak terkonfirmasi. Pola identik juga teramati pada lintasan *Work Environment* → *Turnover Intention*, dengan $t = 0,479$ dan $p = 0,632$, yang menegaskan absennya efek perantara *Person–Job Fit*. Implikasinya, reduksi niat keluar karyawan lebih tepat dibaca sebagai konsekuensi *direct effect* dari kepemimpinan etis dan ekosistem kerja, tanpa translasi melalui alignment individu–job.

Pembahasan

Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap *Turnover Intention*

Kepemimpinan etis dipahami sebagai gaya memimpin yang berlandaskan prinsip moral dan keadilan guna memastikan setiap proses pencapaian tujuan berlangsung secara benar (Ahmad et al., 2017), *Turnover intention* diposisikan sebagai konstruksi psikologis yang merepresentasikan dorongan laten individu untuk melakukan disengagement dari organisasi, baik akibat kalkulasi personal maupun evaluasi profesional. Bukti empiris memperlihatkan bahwa internalisasi *ethical leadership* yang dijalankan secara berkelanjutan berfungsi sebagai mekanisme penekan *exit intention* karyawan, karena figur pemimpin berorientasi etika membangun iklim kerja berbasis fairness, procedural clarity, dan recognition terhadap kontribusi

personal, yang pada akhirnya mengonsolidasikan employee attachment. Temuan kuantitatif pada konteks organisasi jasa publik menunjukkan signifikansi statistik yang kuat ($t\text{-value} > 4$; $p < 0,001$), mengindikasikan relasi kausal bermakna antara kepemimpinan etis dan reduksi niat keluar, sekaligus mengafirmasi konsistensi evidensi riset terdahulu.

Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Turnover Intention*

Lingkungan kerja diposisikan sebagai ekosistem fisik-psikis yang membentuk rasa secure, kenyamanan afektif, serta iklim kerja stabil, sehingga secara tidak langsung mengaktivasi motivation drive, job satisfaction, dan performa individu melalui relasi kerja yang relatif harmonik (Santia & Adrian, 2024). Sebaliknya, Turnover Intention merepresentasikan dorongan kognitif-laten untuk exit dari organisasi, yang biasanya dipicu oleh dissatisfaction, work pressure, atau defisit recognition (Putri & Rumangkit, 2017). Bukti empiris menunjukkan bahwa setting kerja yang suportif berkontribusi signifikan dalam mereduksi niat berpindah, karena mampu memperkuat affective attachment dan loyalitas karyawan. Konteks PT Pos Indonesia (Persero) KCU Solo mengonfirmasi peran tersebut, ditunjukkan oleh nilai $t\text{-statistic}$ 3,721 dan $p\text{-value}$ 0,000, yang menegaskan signifikansi Work Environment dalam menekan Turnover Intention, sehingga hasil tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya.

Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap *Person Job Fit*

Kepemimpinan etis mengacu pada perilaku pemimpin yang menjunjung kejujuran, transparansi, dan keadilan dalam pengambilan keputusan, iklim kerja yang suportif muncul ketika ethical leadership beroperasi sebagai mekanisme penyalur antara individu dan job domain. Person-Job Fit merepresentasikan derajat korespondensi kapabilitas, preferensi, dan disposisi personal dengan ekspektasi peran kerja. Evidence menunjukkan bahwa kepemimpinan beretika menaikkan Person-Job Fit secara positif dan signifikan melalui provision of goal clarity, distribusi keadilan prosedural, serta fasilitasi employee growth, sehingga sense of alignment terhadap tugas menguat. Pola ini koheren dengan tesis Neubert et al. (2009) terkait integrasi nilai personal-organisasional. Konfirmasi empiris pada PT Pos Indonesia (Persero) KCU Solo ($t = 4,316$; $p = 0,000$) mengafirmasi signifikansi efek sekaligus mereplikasi temuan terdahulu.

Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Person Job Fit*

Lingkungan kerja, sebagai amalgamasi antara kondisi fisik dan psiko-sosial yang membentuk ekosistem pengalaman karyawan, berfungsi krusial dalam mengkatalisasi comfort, drive, dan output performa (Khasanah et al., 2016). Dalam prisma Person-Job Fit, yang menekankan congruence antara kapabilitas individu dan ekspektasi role (Sekiguchi, 2004), setting kerja yang suportif agaknya menjadi medium adaptasi karyawan terhadap tugasnya. Insight ini resonan dengan posisi Davis (2013) yang menyatakan bahwa kualitas milieu kerja yang superior mampu mengoptimalkan alignment individu-role serta implikasinya terhadap performa. Evidence empiris di PT Pos Indonesia (Persero) KCU Solo memperkuat narasi ini, tercermin dari $t\text{-statistic}$ 4,416 dan $p\text{-value}$ 0,000, menunjukkan Work Environment memiliki efek positif-signifikan pada Person-Job Fit, konsisten dengan literatur terdahulu.

Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Turnover Intention*

Person-Job Fit menandai sejauh mana kapabilitas, preferensi, dan disposition individu resonate dengan tuntutan profesi yang diemban, sehingga secara konseptual memungkinkan eksekusi tugas dengan fluida dan efisiensi relatif tinggi (Saks & Ashforth, 1997). Sebaliknya, Turnover Intention merepresentasikan tahap awal kalkulasi psikologis karyawan terkait kemungkinan exit dari organisasi, dari sekadar refleksi sampai aksi faktual (Mobley, 2011 dalam Risambessy, 2021). Analisis empiris penelitian ini memaparkan bahwa korelasi antara Person-Job Fit dan niat resign bersifat trivial— $t\text{-statistic}$ hanya 0,497 dengan $p\text{-value}$ 0,619—

menandakan hipotesis nol tidak dapat dieliminasi. Fenomena ini mengindikasikan bahwa keselarasan pekerja–job bukan penghambat deterministik niat cabut, sementara variabel lain seperti remunerasi, leadership style, dan organizational climate kemungkinan memegang bobot lebih substansial. Temuan ini resonan dengan Saputra & Waskito (2021) yang menekankan Turnover Intention sebagai evaluasi psikologis pre-aksi, serta koheren dengan Situngkir & Astuti (2024) yang menemukan pengaruh negatif Person–Job Fit terhadap niat keluar, namun non-signifikan. Dengan demikian, riset ini mengukuhkan evidensi sebelumnya: kecocokan pekerjaan bukanlah primus inter pares dalam menahan tendensi resign karyawan.

Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Person Job Fit* Sebagai Variabel Mediasi

Ethical Leadership, sebagaimana dikemukakan Torlak et al. (2020), berfungsi sebagai fondasi moral yang menuntun perilaku organisasi melalui prinsip keadilan, integritas, dan tanggung jawab, sementara Turnover Intention menurut Asri (2022) merujuk pada dorongan sadar karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya akibat ketidakpuasan, stres, atau rendahnya keterlibatan. Person Job Fit merepresentasikan simbiosis antara kapabilitas individu dan ekspektasi role, sekaligus sejauh mana role memuaskan value personal dan kebutuhan subjektif. Temuan analisis ini memaparkan bahwa pengaruh Ethical Leadership ke Turnover Intention via Person Job Fit nihil signifikan (t -stat 0,473; p 0,637), sehingga hipotesis ambyar. Kondisi ini kontradiktif dengan Torlak et al. (2020) yang memproklamasikan korelasi positif leadership etis–employee fit, serta De Hoogh & Den Hartog (2008) yang mengindikasikan etical leadership mengintensifikasi trust dan engagement lewat optimisasi Person Job Fit. Dengan demikian, penelitian ini menolak temuan sebelumnya dan mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan etis terhadap niat keluar terjadi secara langsung, karena pemimpin yang etis mampu membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan tanpa memerlukan peran mediasi kesesuaian individu terhadap pekerjaannya.

Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Turnover Intention* Dengan *Person Job Fit* Sebagai Variabel Mediasi

Ruang kerja tidak sekadar tata fisik lighting, suhu, noise level tetapi juga melingkupi dimensi non-material: interaksi sosial, kultur organisasi, dan vibe pekerjaan, yang kolektifnya men-shape well-being serta drive karyawan (Ernawati et al., 2025). Turnover Intention, menurut Widodo et al. (2021), muncul sebagai impulse subyektif untuk exit job, dipicu oleh perception negatif terhadap lingkungan, lack of managerial support, atau value misalignment individu-organisasi. Person-Job Fit, sebagaimana Cable & DeRue (2002) uraikan, merepresentasikan congruence antara kapasitas individu dengan demand pekerjaan serta match kebutuhan personal dengan resource yang disuplai organisasi; jika sinkron, motivasi dan attachment melejit. Penelitian ini mendapati bahwa Work Environment nyaris nihil impact terhadap Turnover Intention via Person-Job Fit— t -statistic 0,479, p -value 0,632 maka hipotesis crash. Fenomena ini kontras dengan Afandi et al. (2022) yang men-claim bahwa authentic leadership men-boost Person-Job Fit sekaligus menurunkan intent keluar, sekaligus menegaskan peran mediasi Person Job Fit. Penelitian ini justru mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif secara langsung menekan niat keluar karyawan tanpa memerlukan perantara kesesuaian individu-pekerjaan, karena suasana kerja yang nyaman dan harmonis sudah cukup untuk membuat karyawan bertahan.

5. Penutup Kesimpulan

Hasil eksaminasi empiris ini menyingkap bahwa Ethical Leadership serta Work Environment secara konsisten menstimulasi Person Job Fit sekaligus menekan Turnover

Intention, meski efek langsung Person Job Fit terhadap Turnover Intention ternyata non-signifikan. Mediatory role Person Job Fit gagal memperkuat linkage antara Ethical Leadership/Work Environment dan Turnover Intention. Penelitian ini menghadapi kendala metodologis: cakupan variabel independen terbatas, kohort responden mono-institusional sehingga eksternal validity rendah, dan ukuran sampel minim, meningkatkan potensi bias. Implikasinya, studi-studi selanjutnya dianjurkan menginkorporasi variabel-variabel heterogen, melibatkan cross-sectoral responden, serta memperbesar n untuk mendapatkan hasil yang lebih holistik, robust, dan representatif.

Daftar Pustaka

- Abadiyah, R., Manajemen, P. S., Sidoarjo, U. M., Manajemen, P. S., & Sidoarjo, U. M. (n.d.). *The Role of Job Person Fit in Reducing Turnover Intention Through Managing Work Stress in Property Companies [Peran Job Person Fit Dalam Menurunkan Turnover Intention Melalui Pengelolaan Stress Kerja Pada Perusahaan Property]*. 1–20.
- Achmad, N. (2024). *Praktikum STATISTIK Generasi Digital (Suplemen MK Statistik Untuk Bisnis, Ekonometrika, & Metode Penelitian Bisnis)* (Cetakan Pe). Laboratorium Kompetensi Manajemen dan Kewirausahaan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). Konsep Uji Asumsi Klasik Pada Regresi Linier Berganda. *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman*, 2(2), 102–110. <https://doi.org/10.32424/1.jras.2023.2.2.10792>
- Afandi, A., Wicaksono, B., & Satwika, P. A. (2022). Peran Kepemimpinan Autentik dan Person-Job Fit terhadap Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 13(3), 282–293. <https://doi.org/10.26740/jptt.v13n3.p282-293>
- Ahmad, I., Gao, Y., & Hali, S. M. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics- Related Leadership Theories. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(29), 10. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10>
- Ajesh Antony. (2025). Tourism and Elderly well-being: Unpacking Silver Tourism Preferences and Constraints. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(53s), 966–981. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i53s.11097>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Aprilianty, E. P., & Waskito, J. (2023). *Ethical leadership, adhocratic culture, and innovative work behavior : Drivers of company performance*. 5(3).
- Asri, C. P. (2022). *TURNOVER INTENTION : A LITERATURE REVIEW*. 5(2), 337–341.
- Azaria Maharani, N., & Purwo Saputro, E. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Family Supportive Supervisor Behaviour, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8, 1–14. <https://doi.org/10.23917/benefit.v8i2.3033>
- B, B. A., & E, D. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Basuki, N. (2023). Artikel Mengoptimalkan Modal Manusia : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Berlianti, D. F., Abid, A. Al, & Ruby, A. C. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif Pendekatan Ilmiah untuk Analisis Data. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(3), 1861–1864.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- Dewi, V. N., Isa, M., & Wajdi, F. (2020). Peran Motivasi Sebagai Mediasi Dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 22(1), 38–59. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v22i1.10849>
- Divanissa, V., Emilisa, N., Maharani, A. S., & Maulidia, R. (2024). Pengaruh Ethical Leadership, Trust in Leader Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Work Engagement Pada Karyawan Di Dua Cabang Perusahaan Abhimata Citra Abadi Jakarta Pusat. *Pelita : Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 24(1), 68–78. <https://doi.org/10.33592/pelita.v24i1.4847>
- Ernawati, E., Suherman, S., Sumiyanto, S., Nohar, A. R. B., Mujiarti, M., & Saputra, F. (2025). Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis INDONESIA Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis. *Jurnal Analisis Dan Manajemen Strategis*, 6(3), 46–67. <https://ejournals.com/ojs/index.php/jams/article/view/2555/3099>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Faridah, H., Ul, D., Hakim, A. R., Statistika, D., & Diponegoro, U. (2024). Analisis kepuasan terhadap layanan aplikasi doltinuku dengan menggunakan metode structural equation modeling- partial least square (sem-pls) 1,2,3. 12, 605–615. <https://doi.org/10.14710/J.GAUSS.12.3.605-615>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Structural equation modeling dengan metode alternatif partial least squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, R. R., & Istiqomah, Roushandy Asri Fardani, Dhika Juliana Sukmana, N. H. A. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif*. In Revista Brasileira de Linguística Aplicada.
- Imaniarx, A., Manajemen, P. S., Bisnis, F., Sidoarjo, U. M., Bisnis, D. F., & Sidoarjo, U. M. (n.d.). *P a g e . x | x 1 PENGARUHx BEBANx KERJA , x LINGKUNGANx KERJAX DANx KEPUASANx KERJAX TERHADAPx TURNOVERx INTENTIONx KARYAWANx PADAx CV . x MITRAX DUNIAx PALLETINDO 2x | x P a g e . 1–11*.
- Isti Pujiastuti. (2010). Isti Pujiastuti Abstract. *Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian*, 2(1), 43–56.
- Journal, I. I., & Economics, S. (2025). *THE IMPACT OF JOB STRESS ON TURNOVER INTENTION WITH*. 8(3), 11335–11353.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Khasanah, F. D. N., Basalamah, M. R., & Millaningtyas, R. (2016). *Pengaruh Work Environment, Kontrak Psikologis, Dan Work Life Balance Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan (Studi Kasus Pada PT ZEE Indonesia) Fitri*. 82–94.

- Maharamah, I. D., & Waskito, J. (2023). *Analisis Pengaruh Karakteristik Individu , Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jasa Konstruksi Di Surakarta*. 3, 10229–10239.
- Meria, L., Bintoro, A. N., & Prastyani, D. (2022). Peran Ethical Leadership Dalam Mengurangi Stres Kerja Dan Meningkatkan Kualitas Kinerja. *Technomedia Journal*, 7(3), 208–292. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i3.1906>
- Mukhtar, N., Kamin, Y. Bin, Sukri, M., & Saud, B. (2022). *Quantitative validation of a proposed technical sustainability competency model : A PLS-SEM approach*.
- Napitupulu, B. B. J., Budiadnyana, G. N., Johan, M., Admiral, A., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan Etis: Rahasia Menurunkan Stres Kerja dan Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 76. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v9i1.5794>
- Nata, G. G. J., Lumintang, G. G., Sumarauw, J. S. B., Disiplin, A., Integritas, D. A. N., & Organisasi, P. (2024). *UNIVERSITAS SAM RATULANGI MANADO ANALYSIS OF DISCIPLINE AND INTEGRITY OF THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF THE STUDENT ASSOCIATION OF THE DEPARTMENT OF MANAGEMENT , FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS , SAM RATULANGI UNIVERSITY , MANADO* Jurnal EMBA Vol . 12 . 12(3), 624–633.
- Nurkholifa, N., & Budiono, B. (2022). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 329–343.
- Nursalimah, D., & Oktafien, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. BPR Arthaguna Mandiri. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(5), 3224–3236. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i5.1998>
- Perkasa, D. H., Abadi, F., & Shandy, D. F. A. (2020). *The Effect of Emotional Intelligence, Servant Leadership, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior: A Study of the South Tangerang City Education and Culture Office*. 120(Icmeb 2019), 97–102. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.019>
- Putra, D. M. B. A., & Mujiati, N. W. (2019). Asi Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4045.
- Putri, A., & Rumangkit, S. (2017). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt.Ratu Pola Bumi (Rpb) Bandar Lampung. *Prosiding Seminar Nasional Darmajaya*, 229–244. <https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/PSND/article/view/852>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Risambessy, A. (2021). Pengaruh Ketidakamanan Kerja dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi : Studi Kasus pada ALFA MIDI di Kota Ambon. *INTELEKTIVA : Jurnal Ekonomi Sosial & Humaniora*, 2(10), 66–83.
- SAKS, A. M., & ASHFORTH, B. E. (1997). a Longitudinal Investigation of the Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395–426. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x>
- Santia, U., & Adrian, A. (2024). Pengaruh Work Environment dan Self Efficacy Terhadap Turnover Intention Karyawan di Hotel AP Premier Batam. *Jurnal Kajian Pariwisata Dan Perhotelan*, 2(2), 184–189. <https://doi.org/10.62379/jkph.v2i2.1792>
- Saputra, M. R. D., & Waskito, J. (2021). *The Effect Of Job Satisfaction And Employee Engagement On Turnover Intention With Organization Commitment As A Mediating Variable*. 216–227.
- Sari, A. K. (2014). Analisis Karakteristik Gaya Belajar Vak (Visual , Auditorial , Kinestetik) Mahasiswa Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Edutic*, 1(1), 1–12.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (Seventh ed). Printer Trento Srl.

- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization fit and Person-Job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.
- Singh, R., & Tarkar, P. (2023). Impact of ethical leadership in HRM on employee's turnover intention post Covid-19. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 1–12. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1680.2023>
- Situngkir, T. R. A., & Astuti, S. R. T. (2024). Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851. *Diponegoro Journal Of Management*, 13(2010), 1–13.
- Sugiyono, P. D. (2013). *METODE PENELITIAN KUALITATIF DAN R & D* (Cetakan Ke). Penerbit Alfabeta.
- Tang, Y., Shao, Y. F., Chen, Y. J., & Ma, Y. (2021). How to Keep Sustainable Development Between Enterprises and Employees? Evaluating the Impact of Person–Organization Fit and Person–Job Fit on Innovative Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12(April), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653534>
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Dinç, M. S., & Güngörmüş, A. H. (2020). Effects of ethical leadership, job satisfaction and affective commitment on the turnover intentions of accountants. *Journal of Modelling in Management*, 16(2), 413–440. <https://doi.org/10.1108/JM2-04-2019-0091>
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/0018726703056001448>
- Wahyuni, E. (2024). *The Influence of GHRM and Organizational Culture on Environmentally Friendly Companies*. 95–104. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i1.2393>
- Widodo, S., Eliyana, E. W., Pratama, A., & Anwar, A. S. (2021). Antecedents and consequences of person-job fit: A literature review. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(S5), 1–11.
- Yang, J. F., Feng, C. C., & Feng, P. H. (2020). Linking ethical leadership to work engagement: The effects of person–group fit and person–job fit. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 682–691. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.66>
- Yuni Siswanti, F. S. P., & Pratiwi, K. W. (2023). The Effect of Work Environment and Person-Job Fit on Job Satisfaction with Work Stress as an Intervening Variable in Employees of Dazzle Cell Phones Retail Company in Yogyakarta. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(3), 134–141. <https://doi.org/10.56472/25835238/irjems-v2i3p119>