

## Pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention*

Inayatul Wahidah<sup>a</sup> dan Fendy Suhariadi<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Program Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

<sup>b</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: inayatul.wahidah-2016@psikologi.unair.ac.id

Diserahkan: 10 Oktober 2021

Diterima: 30 Nopember 2021

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dari *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. Sampel yang digunakan adalah 253 karyawan Generasi Y di Indonesia dengan masa kerja di atas 9 bulan. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*. Penelitian ini menggunakan *Turnover Intention Scale* (TS-6) yang dikembangkan oleh Roodt (2004) dengan reliabilitas sebesar 0,876 dan *Job Embeddedness Scale* yang dikembangkan oleh Mitchel, dkk. (2001) dengan reliabilitas sebesar 0,867. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* dengan bantuan *software Smart-PLS 3.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* memiliki pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

**Abstract.** The objective of this study was to determine the direct effects of job embeddedness on turnover intention. The sample used was 253 Generation Y employees in Indonesia with working period of more than 9 months. The sampling technique used in this study was non-probability sampling. This study uses a Turnover Intention Scale (TIS-6) developed by Roodt (2004) with a reliability of 0,076 and Job Embeddedness Scale developed by Mitchel, et. al (2001) with reliability of 0,867. Data analysis uses Partial Least Square method with the help of Smart-PLS 3.0. software. The results of this study indicate that job embeddedness has a negative and significant direct effect on turnover intention.

Kata kunci: *job embeddedness*, *turnover intention*

### 1. Pendahuluan

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah retensi rekrutan terbaru mereka, generasi Y atau yang biasa disebut milenial (Campiono, 2015). Sementara organisasi telah menawarkan banyak hal dalam kebijakan, namun tingkat retensi milenial masih rendah (Campiono, 2015). Studi melaporkan bahwa di Asia, karyawan generasi Y memiliki masa kerja yang lebih pendek (rata-rata 18 bulan) jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Amelia, dkk., 2021). Generasi Y akan menempati sebagian besar tenaga kerja, praktisi sumber daya manusia di seluruh Asia, termasuk Indonesia perlu menekankan pada *turnover intention* pada generasi Y. *Turnover* sebenarnya bukan merupakan bahasan baru. Bills (dalam Hom, dkk., 2017) menerbitkan studi empiris pertama *turnover* pada *Journal of Applied Psychology (JAP)*, studi tersebut menunjukkan bahwa pekerja administrasi lebih sering berhenti dari pekerjaan mereka jika ayah mereka adalah profesional atau pemilik usaha kecil daripada mereka yang ayahnya bekerja dengan pekerjaan tidak terampil (*unskilled job*) atau setengah terampil (*semiskilled job*). Istilah *turnover* karyawan mengacu pada situasi dimana seseorang karyawan berhenti menjadi anggota organisasi (Ngo-Henha, 2017). *Turnover* dapat dikategorikan sebagai *voluntary turnover* (*turnover sukarela*) dan *involuntary turnover* (*turnover tidak sukarela*), *voluntary turnover* dapat didefinisikan ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi

berdasarkan kemauan atau pilihan sendiri, sedangkan ketika sebuah organisasi mengeluarkan karyawan disebut *involuntary turnover* (Price & Mueller, dalam Kaur, dkk., 2013).

Anteseden *voluntary turnover* ini kaitannya erat dengan *turnover intention*, hal ini sejalan dengan model yang diuraikan oleh Mobley (dalam Hom, dkk., 2017) mengenai proses ketidakpuasan menjadi *turnover*. Berikut adalah urutan linier proses ketidakpuasan menjadi berhenti menurut Mobley: ketidakpuasan – pemikiran untuk berhenti – evaluasi subjektif berdasarkan ekspektasi (*subjective expected utility/SEU*) dari pencarian pekerjaan dan konsekuensi biaya berhenti – niat pencarian – evaluasi alternatif – perbandingan alternatif dan pekerjaan sekarang – niat berhenti – berhenti. Konstruksi model Mobley menyatakan jika niat berhenti (*turnover intention*) mewakili anteseden *turnover* paling proksimal dan terkuat (dalam Hom, dkk., 2017). *Turnover* akan diprediksi naik saat *turnover intention* naik, pengukuran mengenai *turnover intention* dapat menentukan kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi, dengan pengukuran ini akan membantu menemukan peluang untuk mengurangi *turnover* (Kaur, dkk., 2013). *Turnover intention* mengacu pada kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini (Ngamkroekjoti, dkk., 2012). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *turnover intentions* memprediksi perilaku *turnover* (Holtom, dkk., 2005).

Menurut konstruksi *The Unfolding Model* salah satu yang menjadi pendorong individu memikirkan untuk meninggalkan organisasi adalah adanya kejadian *shocks* atau *jarring events*. *Shock* adalah peristiwa yang menghasilkan informasi atau memberikan makna tentang pekerjaan seseorang, dan kemudian diinterpretasikan dan diintegrasikan ke dalam sistem kepercayaan dan citra orang tersebut (Holtom, dkk., 2005). *The Unfolding Model* menetapkan empat jalur *turnover* yang berbeda, termasuk jalur konvensional yang diprakarsai oleh pengaruh (No. 4) di mana karyawan yang tidak puas berhenti setelah mendapatkan tawaran pekerjaan. Lee dan Mitchell (1994; Hom, dkk., 2017), menyatakan bahwa *shocks* (dari berbagai jenis) mendorong *turnover*. Di jalur (No. 1), beberapa *shocks* mengaktifkan rencana yang sudah ada sebelumnya untuk pergi (*matching script*), mendorong *turnover* (misalnya, seorang wanita berhenti setelah dia hamil [*shock*] karena rencana yang sudah ada untuk membesarkan anak penuh waktu). Untuk jalur lain (No. 2), *negative job shocks* terjadi saat ada kejadian yang melanggar nilai, tujuan, atau strategi tujuan karyawan (pelanggaran citra, seperti pimpinan yang menekan bawahan untuk melakukan kecurangan atau kriminal) dan dengan demikian mendorong mereka untuk mempertimbangkan kembali keterikatan mereka dengan organisasi. Tawaran pekerjaan yang tidak diminta (*shock*) mendorong jalur ketiga (No. 3), di mana karyawan membandingkan tawaran dengan pekerjaan mereka saat ini dan bahkan mencari pekerjaan tambahan untuk perbandingan lebih lanjut.

Kejadian *shocks* mendorong *turnover* lebih dari ketidakpuasan (*dissatisfaction*) karyawan (Holtom, dkk., 2008; Hom, dkk., 2017). Lee dkk. (dalam Hom, dkk., 2017) lebih lanjut meneliti bagaimana jalur *turnover* bervariasi dalam kecepatan, di mana para karyawan pertama kali memutuskan untuk pergi dan kapan mereka pergi, menemukan bahwa keputusan berhenti atau keluar dari organisasi yang digerakkan oleh kejadian *shocks* terjadi lebih cepat daripada yang digerakkan oleh pengaruh *turnover* yang lain (*affect-driven paths*). Mitchell dan Lee (2001) kemudian menggabungkan model ini dengan teori keterikatan pekerjaan (*job embeddedness*), menyatakan bahwa kekuatan *embedding* dapat menahan kejadian *shocks* (Burton, dkk., 2010).

Teori *job embeddedness* mewakili salah satu dari perspektif baru di organisasi (Holtom, dkk., 2008), dengan fokus pada faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk tetap bersama organisasi. *Job embeddedness* merupakan akumulasi faktor afektif dan non-afektif mengapa orang bertahan dalam organisasi mereka yang dioperasionalkan dengan tiga dimensi yaitu *fit*, *link*, dan *sacrifice* pada dua level faktor yaitu *on-the-job embeddedness (organization)* dan *off-the-job embeddedness (community)* (Crossley, dkk., 2007). *Link* didefinisikan sebagai hubungan formal atau informal antara seseorang dengan organisasi atau orang lain, *fit* mengacu pada kecocokan atau kenyamanan yang dirasakan dengan organisasi dan lingkungannya, dan *sacrifice* mengacu pada biaya material atau manfaat

psikologis yang dirasakan yang mungkin hilang saat meninggalkan pekerjaan (Mitchell, dkk., 2001). Keinginan seseorang untuk tinggal terdiri dari *fit* (*compability*) dengan komunitas atau pekerjaan, formal atau informal *link* dengan individu lain, dan *sacrifices* (DeConinck, dkk., 2019). Karyawan yang memiliki lebih banyak *link* akan merasa lebih melekat pada pekerjaan dan organisasi mereka. Beberapa studi mengungkapkan bahwa *job embeddedness* memprediksi variasi tambahan dalam *turnover* setelah mengendalikan prediktor *turnover* tradisional, seperti kepuasan kerja dan niat untuk berhenti (Crossley, dkk., 2007; Mallol, dkk., 2007).

Beberapa riset menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik cenderung bertahan atau tidak memiliki niat untuk mengundurkan diri. Akan tetapi pada hasil penelitian yang dilakukan Ferdian, dkk. (2020) menunjukkan jika tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi intrinsik terhadap *turnover intention*. Salah satu pemicu memikirkan untuk berhenti adalah melanjutkan sekolah, kepentingan keluarga yang harus ditangani, mengikuti patner atau pasangan yang dipindahkan pada area lain dan kesempatan membuka peluang bisnis (Ferdian, dkk., 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ferdian, dkk. (2020) sejalan dengan teori *turnover* yang dikemukakan oleh Lee dan Mitchel (1994; Hom, dkk., 2017). Menurut konstruk *The Unfolding Model* salah satu yang menjadi pendorong individu memikirkan untuk meninggalkan organisasi adalah adanya kejadian *shocks* atau *jarring events*. Kejadian *shocks* mendorong *turnover* lebih dari ketidakpuasan (*dissatisfaction*) karyawan (Holtom, dkk., 2008; Hom, dkk., 2017).

Berdasarkan pada pemaparan di atas, peneliti menarik logika konseptual yang menjadi argument untuk membangun hipotesis bahwa *job embeddedness* merupakan salah satu variabel yang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi Y.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian yaitu penelitian survey, seperti yang dimodelkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian.

*Turnover intention* mengacu pada kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini (Ngamkroekjoti, dkk., 2012). *Turnover intention* dapat didefinisikan sebagai manifestasi kognitif, kemauan yang disengaja dan sadar dari seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi yang mengarah pada keputusan perilaku untuk berhenti (Elangovan, 2001). Penulis mengoperasionalkan *turnover intention* sebagai suatu keinginan yang secara sadar dari seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai faktor yang menjadi pendorong untuk memutuskan keluar atau berhenti dari organisasi. Variabel *turnover intention* diukur dengan menggunakan *Turnover Intention Scale (TIS-6)* yang dikembangkan oleh Roodt (2004) yang terdiri dari 6 aitem.

Definisi *job embeddedness* mengacu pada Mitchell, dkk. (2001) yaitu sebagai kekuatan gabungan yang menjaga karyawan dari meninggalkan pekerjaannya dan digabungkan menjadi tiga dimensi *fit*, *link* dan *sacrifice* yang tercermin dalam keterikatan organisasi dan keterikatan komunitas. *Link* didefinisikan sebagai koneksi formal atau informal antara seseorang, institusi, atau orang lain. *Fit* mengacu pada kesesuaian yang dirasakan karyawan dengan organisasi dan masyarakat sekitar. *Sacrifice* adalah biaya psikologis, sosial, atau material yang dirasakan karena meninggalkan organisasi

dan komunitasnya (Mitchell, dkk., 2001). Penulis mengoperasionalkan *job embeddedness* sebagai kelekatan individu pada organisasi yang disebabkan oleh koneksi dan hubungan yang dimiliki (*link*), persepsi kesesuaian nilai individu dengan organisasi dan lingkungan sosialnya (*fit*), dan persepsi pengorbanan biaya materi, psikologis dan sosial jika meninggalkan organisasi (*sacrifice*). Skala *job embeddedness* menggunakan 18 item didasarkan pada Mitchell, dkk. (2001; Nafei, 2014). Ada enam item pengukur *fit*, enam item pengukur *link*, dan enam item pengukur *sacrifice*.

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan Generasi Y di Indonesia dengan masa kerja lebih dari 9 bulan, hal ini dikarenakan TIS-6 yang dikembangkan Roodt menyaratkan minimal masa kerja 9 bulan. Generasi Y mengacu pada Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI (KPPA, 2018), yaitu individu dengan tahun kelahiran 1980 sampai 2000. Berdasarkan karakteristik populasi tersebut, maka penelitian ini menggunakan populasi infinit atau jumlah individu yang tidak terhingga atau tidak diketahui pasti. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability* sampling dengan teknik *convenience sampling* dan *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau skala dan didistribusikan secara online.

### 3. Hasil

Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang memiliki sifat non-parametrik. Oleh karena itu, model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model* (Ghozali dan Latan, 2014). Pada penelitian ini bentuk indikator adalah reflektif, dimana arah sebab akibat dari variabel laten ke indikator.

Bentuk indikator variabel pada penelitian ini adalah reflektif, sehingga evaluasi *outer model* dilakukan melalui validitas konvergen dan diskriminan untuk indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. *Convergent validity* adalah untuk mengetahui validitas dari indikator yang digunakan. Uji *convergent validity* dinilai melalui nilai *loading factor* atas indikator-indikator yang mengukur suatu konstruk atau variabel (Ghozali & Latan, 2014). Nilai *outer loadings* harus lebih dari 0,7, namun nilai *outer loading* 0,5-0,6 masih dianggap cukup (Chin, dalam Ghozali & Latan, 2014). Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* sebagai indeks yang menunjukkan ukuran konsistensi sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. *Composite reliability* mengukur nilai realibilitas sesungguhnya dari suatu konstruk, sedangkan *cronbach alpha* mengukur batas bawah nilai realibilitas konstruk. Nilai keduanya harus lebih besar dari 0,7, namun nilai 0,6 masih dapat diterima (Fornell & Lacker, dalam Ghozali & Latan, 2014). *Average variance extracted (AVE)* juga digunakan untuk evaluasi validitas konvergen. Nilai AVE harus lebih 0.50 agar kriteria tersebut dapat dinyatakan terpenuhi.

Tabel 1. Koefisien variabel laten

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's alpha	AVE
<i>Job Embeddedness</i>	0.959	0.955	0.568
<i>Turnover Intention</i>	0.881	0.842	0.558

Berdasarkan data pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa variabel *job embeddedness* dan *turnover intention* memenuhi syarat *convergent validity* dengan *composite reliability* berada di atas nilai 0.70 dan nilai AVE di atas nilai 0.50.

Evaluasi model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen. Semakin tinggi nilai *R-Squared* menunjukkan bahwa semakin baik model untuk memprediksi model penelitian yang diajukan. Evaluasi *inner model* selanjutnya dengan melihat nilai *Q-Squared* yang menunjukkan

tingkat *predictive relevance* model penelitian. Nilai *Q-Squared* > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Squared* < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2014).

Tabel 2. Evaluasi model struktural

	Variabel Endogen
	<i>Turnover Intention</i>
R-squared coefficients	0.480
Q-squared coefficients	0.690

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat signifikansi untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Penelitian menggunakan tingkat signifikansi dengan nilai T-statistik  $\geq$  T-tabel (1,96) dan nilai P values < 0,05. Hasil tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Koefisien jalur (*path coefficient*)

Hubungan	Path	T Statistics	P Values	Keterangan
JE (X) $\rightarrow$ TI (Y)	-0,313	6,690	0,000	Signifikan
<i>Fit</i> JE $\rightarrow$ TI (Y)	-0,294	4,555	0,000	Signifikan
<i>Link</i> JE $\rightarrow$ TI (Y)	-0,041	1,484	0,139	Tidak Signifikan
<i>Sacrifice</i> JE $\rightarrow$ TI (Y)	-0,291	4,563	0,000	Signifikan

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil uji *job embeddedness* (X) terhadap *turnover intention* (Y) adalah negatif sebesar 0,313, dengan nilai t statistics sebesar 6,690 > nilai t tabel sebesar 1,96. *job embeddedness* (X) berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* (Y).

#### 4. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung dari *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. Kontribusi yang diberikan *job embeddedness* dalam memprediksi *turnover intention* adalah sebesar -0,313 yang berarti jika *job embeddedness* meningkat satu satuan unit maka *turnover intention* dapat turun sebesar 31,3% dan sisanya sebesar 68,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hal tersebut dapat diartikan bahwa individu yang memiliki kelekatan di lingkungan dan organisasinya akan lebih bertahan dalam oraganisasi dari pada hanya sekedar tidak puas. Ferdian, dkk. (2020) dalam hasil penelitiannya menyampaikan jika motivasi instrinsk individu tidak signifikan terhadap keinginan untuk berhenti dari organisasi. Ia menemukan jika faktor utama karyawan BUMN melakukan perpindahan atau *resign* lebih pada alasan mengenai keluarga, lokasi pasangan dan pengembangan diri.

Hal ini sejalan dengan konstruk *The Unfolding Model* salah satu yang menjadi pendorong individu memikirkan untuk meninggalkan organisasi adalah adanya kejadian *shocks* atau *jarring events*. *Shock* adalah peristiwa yang menghasilkan informasi atau memberikan makna tentang pekerjaan seseorang, dan kemudian diinterpretasikan dan diintegrasikan ke dalam sistem kepercayaan dan citra orang tersebut (Holtom, dkk., 2005). Pada model ini Mitchell, dkk. (2001) mengungkapkan jika *embedded* lebih efektif dalam menahan *turnover* individu dibandingkan dengan rasa ketidak puasan individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Fuchs (2021) menunjukkan jika dimensi *sacrifice* pada *job embeddedness* memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan *intention to quit*. Artinya, dimensi *sacrifice* berkontribusi terhadap penurunan niat karyawan untuk berhenti. Dalam studi yang dilakukan oleh Fuchs satu-satunya dimensi yang signifikan bagi generasi Y adalah *sacrifice*. Dimensi pengorbanan lebih terkait langsung dengan materi, manfaat psikologis atau kondisi yang ditawarkan organisasi (Mitchell et al., 2001). *Sacrifice* mewakili manfaat yang akan hilang jika seseorang berhenti dari pekerjaannya. Akan tetapi pada penelitian ini dimensi *fit* lebih besar pengaruhnya, sedangkan dimensi *link* tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Generasi Y menghargai pekerjaan yang berarti (*meaningful work*) dan peluang untuk tumbuh dalam organisasi (Fuchs, 2021). Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Bambacas dan Kulik (2013).

Model pengukuran yang dilakukan oleh Bambacas dan Kulik (2013) menegaskan bahwa *link*, *fit*, dan *sacrifice* adalah konstruksi yang berbeda. Hasil pengujian model Bambacas dan Kulik (2013) menunjukkan bahwa rasa kecocokan (*fit*) yang lebih kuat meningkatkan kesadaran akan pengorbanan, sementara jaringan tautan yang lebih luas mengurangi kesadaran akan pengorbanan (*sacrifice*). *Fit* mencerminkan perasaan karyawan bahwa ia telah mengembangkan keterampilan dan pengetahuan spesifik perusahaan yang akan hilang jika karyawan tersebut meninggalkan organisasi (Wallace 1997 dalam Bambacas & Kulik, 2013). *Link*, sebaliknya, mencerminkan jaringan sosial internal karyawan. Jaringan sosial yang lebih luas memperluas kemampuan individu untuk mengidentifikasi dan menyadari peluang baik di dalam maupun di seluruh organisasi (Fugate, dkk., 2004 dalam Bambacas & Kulik, 2014). Oleh karena itu, *fit* dan *link* memiliki hubungan yang berbeda dengan *sacrifice*: *fit* yang lebih kuat meningkatkan rasa pengorbanan (*sacrifice*), tetapi rangkaian *link* yang lebih luas mengurangi rasa pengorbanan (*sacrifice*).

Dari tiga dimensi keterikatan, hanya *fit* dan *sacrifice* yang memiliki efek langsung pada *turnover intentions* - dan efek ini beroperasi secara berlawanan satu sama lain. Anggapan mengenai *fit* mengurangi niat berpindah; kesadaran yang lebih besar akan pengorbanan (*sacrifice*) meningkatkan niat berpindah. Sebagai karyawan mengembangkan kecocokan (*fit*) internal yang lebih besar, mereka cenderung tidak akan pindah dari organisasi (Wallace 1997 dalam Bambacas & Kulik, 2013). Tetapi karyawan yang mengalami rasa pengorbanan (*sacrifice*) yang kuat adalah orang-orang yang sangat dihargai oleh organisasi mereka. Dalam lingkungan kerja saat ini, manajer yang dihargai cenderung membawa keterampilan portabel (Groysberg 2008 dalam Bambacas & Kulik, 2013) dan juga sangat dihargai oleh pesaing organisasi mereka. Bukti bahwa pengorbanan (*sacrifice*) dikaitkan dengan niat yang lebih tinggi untuk pergi menunjukkan bahwa penting bagi peneliti *job embeddedness* untuk membedakan antara biaya pribadi yang akan dihasilkan dari meninggalkan organisasi (yang cenderung menurunkan *turnover intentions*) dan ketersediaan alternatif (yang cenderung meningkatkan *turnover intentions*) (Shore, dkk., 2000 dalam Bambacas & Kulik, 2013). Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan jika generasi Y yang memiliki tingkat persepsi kecocokan dengan organisasi dan lingkungannya (*fit*) dan tingkat persepsi pengorbanan (*sacrifice*) ketika meninggalkan organisasi mampu menekan keinginan atau niat keluar dari organisasi.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada karyawan generasi Y di Indonesia yang memiliki masa kerja lebih dari 9 bulan. Jumlah subjek pada penelitian ini sebanyak 253 orang. Analisis data dilakukan dengan *Partial Least Square* dengan bantuan *software Smart-PLS 3.0*. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang negatif dan signifikan antara *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kelekatan yang dimiliki individu di lingkungan dan organisasinya akan lebih bertahan dalam organisasi, dengan kata lain tingkat *turnover intention* semakin rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi Y yang memiliki kelekatan di lingkungan dan organisasinya akan cenderung lebih bertahan di organisasi. Hal utama yang membuat generasi Y bertahan adalah

dimensi *fit*, dimana kesesuaian yang dirasakan karyawan dengan organisasi dan masyarakat sekitar akan menjadi factor utama untuk bertahan dalam organisasi, selain itu dimensi *sacrifice* juga berperan dalam tingkat *turnover intention*. Persepsi tingginya biaya psikologis, sosial, atau material yang dirasakan karena meninggalkan organisasi dan komunitasnya akan menurunkan tingkat *turnover intention*.

Diskusi untuk penelitian selanjutnya terkait *turnover*, sebagaimana yang disampaikan oleh Holtom, dkk. (2013), pertama, sebagian besar teori *turnover* mengakui sifat dinamis dari proses *turnover*. Namun, asumsi empiris implisit dari hubungan linier konstan antara prediktor dan *turnover* mendasari sebagian besar penelitian empiris tentang *voluntary turnover* yang dilakukan selama 50 tahun terakhir. Berdasarkan data yang dikumpulkan pada beberapa titik waktu, Holtom, dkk. (2013) menemukan bukti bahwa kekuatan kepuasan kerja dan *job embeddedness* sebagai prediktor pergantian meningkat selama tiga tahun pertama masa jabatan. Hal ini penting karena tingkat suatu variabel (seperti kepuasan kerja) menjadi tidak relevan jika bobot yang diberikan oleh pembuat keputusan pada variabel tersebut rendah. Oleh karena itu, memahami bobot sangat penting, seperti halnya memahami bagaimana bobot itu dapat berkembang seiring waktu. Jika itu menjadi lebih kuat seiring dengan kemajuan masa jabatan, para pemimpin organisasi harus memberikannya lebih banyak perhatian dari waktu ke waktu.

Implikasi teoretis utama dari hasil penelitian ini dan penelitian Holtom, dkk. (2013) adalah bahwa organisasi perlu memiliki gagasan yang jauh lebih baik tentang proses pengambilan keputusan karena proses ini berlangsung lebih awal dan kemudian agak belakangan dalam masa jabatan seseorang. Organisasi dan peneliti *turnover* membutuhkan pemahaman yang lebih baik tentang peristiwa dan harapan yang sebenarnya menyebabkan orang pergi lebih awal dari organisasi. Mungkin penilaian kinerja pertama mereka atau kesempatan pertama mereka untuk promosi adalah kuncinya (Holtom, dkk., 2013). Kenaikan gaji atau bonus pertama mereka mungkin merupakan sinyal penting. Proses-proses tertentu yang terjadi sejak awal dalam pengembangan *leader-member exchange* dapat mendorong variabel dalam pengukuran *turnover* (Liden, dkk., 1997 dalam Holtom, dkk., 2013). Setiap pengembangan teori berbasis waktu perlu lebih spesifik tentang apa yang mendorong pentingnya perubahan dan kapan perubahan itu terjadi.

## Referensi

- Amelia, N.S., Hassan, Z., Kasa, M., Bandar, N.F.A., & Nor, N.N.M. (2021) Exploring antecedents of turnover intention among generation Y employee in construction industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(2), 117-130.
- Bambacas, M., & Kulik, C.T. (2013). Job embeddedness in China: How HR practice impact turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1933-1952.
- Burton, J., Holtom, B., Sablinski, C., Mitchell, T., & Lee, T. (2010). The buffering effect of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 42-51.
- Campione, W.A. (2015). Corporate offerings: Why aren't millennials staying?. *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60-75.
- Crossley, C., Bennett, R.J., Jex, S.M., & Burnfield, J.L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.
- DeConinck, J., Johnson-Busbin, J., Deconinck, M.B., & Busbin, J. (2019). The influence of job embeddedness on turnover intentions among advertising managers. *Archives of Business Research*, 7(1), 137-146.
- Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equations analysis. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(4), 159-165.
- Ferdian, A., Luturlean, B. S., Suchita, N.B., & Samsudin, A. (2020). Employee turnover intention in Indonesia: Do intrinsic motivation and affective commitment can overcome the problem. *Test Engineering and Management*, 83, 24456-24470
- Fuchs, R.M. (2021). Link, fit or sacrifice: Job embeddedness and intention to quit among generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*, 1, 1-16.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares, konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program Smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP).
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Inderrieden, E.J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W., & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Holtom, B.C., Tidd, S.T., Mitchell, T.R., & Lee, T.W. (2013). A demonstration of the importance of temporal consideration in the predictions of newcomer turnover. *Human Relations*, 66(10), 1337-1352.
- Hom, P.W., Shaw, J.D., Lee, T.W., & Hausknecht, J.P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Kaur, B., Mohindru, & Pankaj. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(3), 1219-1230.
- KPPA. (2018). *Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia*. Kementerian Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: *The unfolding model of voluntary employee turnover*. *The Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). *Job embeddedness in a culturally diverse environment*. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 35-44.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Nafei, W. (2014). Meta-analysis of the impact of job embeddedness on employee attitudes and employee performance: A study on commercial Banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 10(2), 196-213.
- Ngamkroekjoti, C., Ounprechavanit, P., & Kijboonchoo, T. (2012). Determinan factors of turnover intention: A case studi of Air Conditioning Company in Bangkok, Thailand. *International Conference on Trade, Tourism and Management*, 21-22.
- Ngo-Henha, P.E. (2017) A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.
- Roodt, G. (2004). *Turnover intentions*. Unpublished document. Johannesburg: University of Johannesburg