

# Journal of Economics and Business Aseanomics

Journal homepage <http://academicjournal.yarsi.ac.id/jeba>

## Pengaruh Kelekatan Pekerjaan terhadap Intensi Keluar dan Kinerja Karyawan

Aloysia Desy Pramusiwi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta

### Article

#### Information

*History of article:*

Received: 2021-03-31

Accepted: 2021-12-29

*Keywords:* Job

*Embeddedness, Job*

*Performance, Intention to*

*Leave*

### Abstract

The purpose of this study was to determine the impact of job embeddedness towards to intention to leave and job performance. Employee turnover rates in developing countries are increasing faster than in developed countries. This shows the importance of the company's attention to reducing employee turnover intentions to prevent employee turnover. The influence mechanism of job embeddedness on the intention to leave and the job performance is described in this research. The social exchange theory and reciprocal norms were the theoretical backgrounds used in this research. This research used 215 respondents from employees of various industrial sectors in Indonesia. Unit analysis of this research is individual. The results of data analysis in this research have shown that job embeddedness is having a negative effect on the intention to leave of employees and a positive effect on the job performance of the employee.

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari kelekatan pekerjaan yang dapat menurunkan intensi keluar karyawan serta meningkatkan kinerja karyawan. Tingkat *turnover* karyawan di negara berkembang meningkat lebih cepat dibandingkan dengan negara maju. Hal tersebut menunjukkan pentingnya perhatian perusahaan untuk menurunkan intensi keluar karyawan untuk mencegah terjadinya *turnover* karyawan. Penelitian ini menjelaskan mekanisme pengaruh kelekatan pekerjaan terhadap intensi keluar dan kinerja karyawan. Teori pertukaran sosial dan norma timbal balik merupakan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan sampel 215 responden dari karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri di Indonesia. Hasil dari analisis data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kelekatan pekerjaan berpengaruh negatif pada intensi keluar karyawan dan berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

*Kata kunci:* Kelekatan

*Pekerjaan, Kinerja, Intensi*

*Keluar*

JEL Classification:

M50

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) atau karyawan merupakan aset paling penting karena memberikan kontribusi untuk pertumbuhan dan keberhasilan organisasi (Riggle *et al.*, 2009; Danish dan Usman, 2010). Organisasi perlu mempertimbangkan risiko dari hilangnya karyawan mereka yang kompeten yang dapat meninggalkan organisasi dan mencari organisasi lain yang lebih memiliki prospek (Dechawatanapaisal, 2018). Paparan tersebut menekankan penting bagi organisasi memerhatikan dan memertahankan SDM yang dimiliki karena sebagai penggerak dan kunci untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Karyawan yang kurang mendapatkan perhatian akan menyebabkan terjadinya intensi keluar, yang selanjutnya mereka akan benar-benar mengundurkan diri dari pekerjaannya (Tett dan Meyer, 1993). Keluarnya karyawan memberikan dampak negatif bagi organisasi secara finansial maupun non-finansial sehingga untuk mempertahankan karyawan agar tetap tinggal dalam perusahaan merupakan sebuah tantangan saat ini (Fuchs, 2021). Menurut Hay Group (2013), terdapat prediksi dalam peningkatan tingkat *turnover* dari tahun 2013-2018 secara global. *Turnover* meningkat lebih cepat di negara berkembang dibandingkan di negara maju. Michael Page Indonesia dalam *Employee Intention Report 2015* menunjukkan bahwa sebesar 72 persen karyawan di Indonesia memiliki intensi keluar dan berganti pekerjaan dalam setahun kedepan dan karyawan dalam setahun terakhir sebesar 70 persen sudah mengikuti wawancara kerja di perusahaan lain. Hal tersebut menunjukkan fenomena peningkatan *turnover* terjadi sehingga perlu memerhatikan penyebab dan memahami mulai dari bagaimana cara mengendalikan intensi keluar karyawan. Berdasarkan *Employee Intention Report* tersebut menunjukkan bahwa *turnover* karyawan masih menjadi perhatian bagi setiap organisasi, sehingga mereka perlu memertimbangkan faktor-faktor yang mampu memertahankan karyawan salah satunya, yaitu kelekatan pekerjaan karena memiliki hubungan yang signifikan dengan intensi keluar karyawan (Mitchell *et al.*, 2001 dan Peltokorpi *et al.*, 2017).

Kelekatan pekerjaan merupakan faktor pendorong untuk tetap tinggal di organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Kelekatan pekerjaan dilihat sebagai faktor kontekstual yang memiliki pengaruh pada intensi keluar (Crossley *et al.*, 2007). Kelekatan pekerjaan menggambarkan gabungan dari kekuatan-kekuatan (hubungan dengan organisasi, kecocokan dengan organisasi dan pekerjaan, serta pengorbanan yang harus diberikan jika meninggalkan pekerjaan) untuk menjaga karyawan tetap tinggal di dalam organisasi (Mitchell *et al.*, 2001; Yao *et al.*, 2004; Halbesleben dan Wheeler, 2008). Menurut Mitchell *et al.* (2001), kelekatan pekerjaan merupakan kondisi dari individu yang menjadi lekat dan tidak dapat terpisah dengan latar belakangnya. Terdapat dua dimensi dari kelekatan pekerjaan, yaitu terkait pekerjaan *on-the-job* dan *off-the-job* masing-masing memiliki tiga komponen, yaitu hubungan, kecocokan, dan pengorbanan.

Kelekatan pekerjaan penting untuk diperhatikan karena memberikan dampak pada keluaran karyawan. Menurut Ghosh dan Gurunathan (2015), konsekuen dari kelekatan pekerjaan, yaitu rendahnya intensi keluar karyawan, meningkatnya kinerja karyawan, meningkatnya perilaku kewargaan organisasional, dan meningkatnya komitmen afektif organisasional. Menurut Yang *et al.* (2011) individu yang merasakan adanya ikatan kuat antara dirinya dengan rekan kerja, pekerjaan serta organisasinya, memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki kecocokan dan kesesuaian tersebut memunculkan rasa enggan untuk meninggalkan organisasi karena akan menanggung banyaknya pengorbanan. Masing-masing dimensi dari kelekatan pekerjaan akan menurunkan ketidakhadiran karyawan, penarikan diri, intensi keluar hingga keluarnya karyawan dari organisasi. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian empiris dari Sender *et al.* (2018), karyawan yang memiliki kelekatan pekerjaan akan cenderung mendapatkan kesempatan promosi dan kenaikan gaji.

Kelekatan pekerjaan selain memberikan pengaruh pada tingkat intensi keluar karyawan, juga berpengaruh pada kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Tian *et al.*, 2016). Dimensi kelekatan pekerjaan *on-the-job* digunakan untuk melihat pengaruh dari praktik-praktik SDM, dengan adanya kesesuaian pada kebutuhan karyawan akan meningkatkan keterikatan emosional dengan organisasi. Selanjutnya,

karyawan akan merasakan adanya kelekatan pekerjaan yang memberikan pengaruh positif terhadap kinerja mereka. Karyawan yang memiliki kecocokan dan hubungan baik secara formal maupun informal dengan rekan kerja serta organisasi merupakan salah satu penyebab kinerja karyawan meningkat. Menurut Marasi *et al.*, (2016) kelekatan pekerjaan secara tidak langsung akan meningkatkan retensi karyawan karena kelekatan pekerjaan merupakan faktor-faktor pembentuk suatu jaringan yang membuat karyawan tidak dapat meninggalkan organisasi. Peneliti tersebut menyatakan bahwa kelekatan pekerjaan memberikan pengaruh positif pada kinerja dan perilaku kewargaan organisasional secara tidak langsung. Menurut Lee *et al.* (2004), terdapat pengaruh langsung kelekatan pekerjaan dengan kinerja terhadap perilaku kewargaan organisasional. Hasil penelitian empiris tersebut menunjukkan bahwa faktor kelekatan pekerjaan perlu digunakan sebagai bahan pertimbangan agar karyawan dapat memberikan kinerja yang maksimal dan mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja merupakan perilaku di bawah kontrol masing-masing individu yang dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Rotundo dan Sackett, 2002). Tingkat kinerja dari karyawan dapat memberikan pengaruh yang besar pada tinggi atau rendahnya kinerja organisasi. Karyawan memegang peranan kunci bagi keberhasilan organisasi karena sebagai penggerak organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga kinerja karyawan merupakan penentu dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005), kinerja individu merupakan hal yang tidak stabil dari waktu ke waktu. Perbedaan kinerja individu dari waktu ke waktu menunjukkan bahwa perubahan tersebut terjadi karena hasil proses pembelajaran yang ada.

Kelekatan pekerjaan merupakan hal yang penting bagi organisasi karena memiliki dampak positif pada peningkatan kinerja karyawan dan mengurangi dampak negatif, yaitu adanya intensi keluar karyawan. Tetapi, penelitian yang ada masih menunjukkan inkonsistensi dan kurang komprehensif. Pertama, kurang komprehensifnya studi pengaruh kelekatan pekerjaan terhadap intensi keluar dan kinerja. Penelitian sebelumnya hanya menguji dimensi *on-the-job* kelekatan pekerjaan dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja dan intensi keluar. Tian *et al.* (2016) menunjukkan masih perlu adanya penambahan dimensi kelekatan pekerjaan, yaitu *off-the-job* untuk melihat pengaruh kelekatan pekerjaan terhadap kinerja. Penelitian empiris sebelumnya Mallol *et al.* (2007), Wheeler *et al.* (2010), dan Lee *et al.* (2004) hanya menggunakan dimensi *on-the-job* kelekatan pekerjaan untuk melihat pengaruhnya pada intensi keluar. Kedua, adanya inkonsistensi mengenai pengaruh kelekatan pekerjaan terhadap kinerja. Lee *et al.* (2004) menyatakan bahwa kelekatan pekerjaan memberikan pengaruh langsung pada kinerja, namun sebaliknya menurut Sekiguchi *et al.* (2008) menyatakan kelekatan pekerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Menurut Tian *et al.* (2016) masih perlu adanya penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kelekatan pekerjaan terhadap kinerja. Penelitian empiris dari Mallol *et al.* (2007) dan Wheeler *et al.* (2010) hanya menggunakan dimensi *on-the-job* dalam memprediksi intensi keluar karyawan. Di sisi lain, Lee *et al.* (2004) hanya menemukan dimensi *off-the-job* yang memiliki pengaruh. Namun, berbeda dengan temuan dari Holtom *et al.* (2006) di mana kedua dimensi dari kelekatan pekerjaan dapat memprediksi intensi keluar karyawan. Hal tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, tujuan dari penelitian ini, yaitu menganalisis pengaruh kelekatan pekerjaan (*on-the-job dan off-the-job*) terhadap intensi keluar dan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi organisasi sebagai bahan pertimbangan pentingnya memerhatikan dan memertimbangkan kelekatan pekerjaan untuk memertahankan karyawan agar tetap tinggal dalam organisasi serta mampu meningkatkan kinerja mereka.

## 2. Kajian Literatur dan Hipotesis

### 2.1 Kajian Literatur

#### Teori Pertukaran Sosial dan Norma Timbal Balik

Teori Pertukaran Sosial merupakan konsep paradigma yang paling memberikan pengaruh terhadap pemahaman perilaku kerja karyawan (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Prinsip dasar dari teori ini adalah hubungan yang semakin berkembang dari waktu ke waktu menjadi semakin saling percaya, loyal, dan adanya komitmen antara kedua belah pihak. Teori Pertukaran Sosial bertujuan untuk menjelaskan bahwa hubungan antara apa yang telah diterima oleh individu dengan apa yang akan diberikan oleh individu. Ketika individu menerima perlakuan positif maupun negatif, maka individu tersebut akan memberikan timbal balik yang sesuai dengan apa yang mereka terima. Teori Pertukaran Sosial menunjukkan adanya interaksi yang biasanya dilihat dengan adanya saling ketergantungan pada tindakan dari antar individu (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Sikap kerja yang baik tercipta karena adanya norma timbal balik. Artinya, ketika karyawan menerima perlakuan positif dari organisasi, maka karyawan akan memberikan sikap kerja yang positif pula untuk organisasi. Ketika seseorang memperlakukan orang lain dengan baik, norma timbal balik mewajibkan untuk memberikan perlakuan yang baik pula ke orang tersebut.

Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) dan norma timbal balik (Gouldner, 1960) telah banyak digunakan penelitian untuk mendeskripsikan dasar motivasional dibalik perilaku karyawan dan pembentukan sikap positif karyawan (Levinson, 1965). Setiap hubungan pertukaran dapat digambarkan dari segi prinsip ekonomi dan sosial. Pertukaran secara ekonomi berdasarkan transaksi yang terlihat dan secara jangka pendek, sedangkan pertukaran secara sosial berdasarkan pada kepercayaan dan kewajiban di masa yang akan datang yang tidak menentu (Konovsky dan Pugh, 1994). Pertukaran sosial pada hakikatnya berdasarkan kepercayaan yang mengisyaratkan bahwa niat baik tersebut akan dibalas di masa yang akan datang (Setton *et al.*, 1996). Pertukaran sosial ini biasanya juga digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan memiliki kewajiban melakukan hal diluar kontrak formal dari karyawan tersebut.

Menurut Eisenberger *et al.* (1986), Teori Pertukaran Sosial didasari oleh norma timbal balik. Ketika karyawan memberikan usaha keras dan dedikasi pada organisasi untuk ditukarkan dengan insentif nyata seperti gaji, tunjangan dan pemenuhan beberapa kebutuhan sosioemosional seperti dihargai, diterima dan dipedulikan oleh organisasi. Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005), hakikat dari hubungan timbal balik di dalam pertukaran dapat dibedakan menjadi tiga tipe, yaitu: hubungan timbal balik sebagai pola transaksional dari pertukaran individu yang saling memiliki ketergantungan, hubungan timbal balik sebagai keyakinan individu, dan hubungan timbal balik sebagai norma moral. Menurut Molm (2003), yang dimaksud dari hubungan timbal balik sebagai pola transaksional dari pertukaran individu yang saling memiliki ketergantungan adalah pemahaman sebagai salah satu hal yang tidak termasuk tawar-menawar secara eksplisit. Hubungan timbal balik sebagai keyakinan dari individu merupakan keterlibatan ekspektasi budaya dimana apa yang individu terima merupakan hal yang selayaknya didapatkan oleh mereka (Gouldner, 1960). Hubungan timbal balik sebagai norma moral adalah standar dari individu yang menunjukkan bagaimana individu tersebut harus bersikap dan mereka memiliki kewajiban untuk memiliki perilaku timbal balik (Copanzano dan Mitchell, 2005).

### **Kelekatan Pekerjaan**

Kelekatan pekerjaan merupakan sebuah konstruk untuk memahami alasan karyawan tetap tinggal di dalam pekerjaan mereka (Mitchell *et al.*, 2001). Kelekatan pekerjaan memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positif dapat dilihat dari banyaknya penelitian empiris sebelumnya. Menurut Lee *at al.* (2004), kelekatan pekerjaan dapat membantu dalam memahami konsep dan riset mengenai hubungan antara penarikan diri karyawan dalam organisasi dengan kinerja mereka. Adanya kelekatan pekerjaan memberikan keuntungan bagi organisasi karena karyawan akan lebih memilih untuk tetap tinggal di dalam organisasi dan meningkatkan kinerja mereka (Mitchell *et al.*, 2001; Sekiguchi *et al.*, 2008).

Kelekatan pekerjaan menggambarkan hal-hal secara luas yang memberikan pengaruh terhadap retensi karyawan. Menurut Mitchell *et al.* (2001), inti konstruk kelekatan pekerjaan berdasarkan pada ide-ide dari *embedded figures* dan *field theory* dari Lewin (1951). *Embedded figures* merupakan kondisi di mana individu bersatu dan terikat dengan latar belakang mereka serta sulit untuk dipisahkan. *Field theory* menunjukkan adanya kesamaan visi serta aspek-aspek dari kehidupan individu tersebut terepresentasikan dan terhubung. Dengan demikian, kelekatan pekerjaan dapat dideskripsikan sebagai sebuah jaringan yang mana individu tersebut menjadi terikat dan saling berhubungan dengan organisasi mereka. Karyawan yang memiliki kelekatan pekerjaan yang sangat dalam dengan organisasi akan memiliki keterikatan yang kuat dan sangat dekat. Lee *et al.* (2004) mendeskripsikan karyawan yang memiliki kelekatan dengan organisasi akan mengalami persepsi *stuck* di dalam organisasi. Persepsi *stuck* yang dimaksud merupakan kondisi karyawan merasa tidak dapat berpindah ke organisasi lain karena merasakan lekat di dalam organisasinya. Individu yang memiliki hubungan dan kecocokan yang kuat dengan lingkungan di dalam organisasi maupun dengan komunitas di luar organisasi akan memersepsikan dirinya memiliki kelekatan dengan organisasi dan di luar organisasi (Yang *et al.*, 2011). Hal tersebut menunjukkan pentingnya meningkatkan keterikatan secara emosional antara karyawan dengan organisasi, sehingga karyawan tersebut merasakan adanya kelekatan terhadap organisasi dan menurunkan tingkat intensi keluar mereka.

Menurut Yang *et al.* (2011), kelekatan pekerjaan lebih mampu memprediksi intensi keluar karyawan dibandingkan dengan sikap kerja secara tradisional seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal tersebut dikarenakan kelekatan pekerjaan menggambarkan alasan-alasan apa saja yang menyebabkan karyawan tetap tinggal di dalam organisasi mereka dilihat dari faktor organisasional atau faktor terkait pekerjaan dan faktor yang tidak terkait pekerjaan. Sementara itu kepuasan kerja dan komitmen organisasional hanya berfokus pada faktor organisasional saja (Crossley *et al.*, 2007).

### Dimensi Kelekatan Pekerjaan

Menurut Mitchell *et al.* (2001), terdapat dua dimensi dari kelekatan pekerjaan, yaitu dimensi terkait pekerjaan (*on-the-job*) dan dimensi tidak terkait pekerjaan (*off-the-job*). Dari kedua dimensi tersebut, masing-masing memiliki tiga komponen, yaitu hubungan, kecocokan dan pengorbanan:

1. Hubungan

Komponen hubungan dari dimensi *on-the-job*, yaitu hubungan formal dan informal antara individu dan organisasi tersebut serta adanya dukungan diantara karyawan dan rekan kerja kelompok kerja, supervisor, dan keseluruhan. Komponen hubungan dari dimensi *off-the-job*, yaitu hubungan di dalam lingkungan sosial dan keluarga, termasuk teman-teman di luar kerja, pekerjaan pasangan, kelompok atau komunitas, dan organisasi masyarakat.

2. Kecocokan

Komponen kecocokan dari dimensi *on-the-job*, yaitu kecocokan dan kesesuaian persepsian karyawan atau kenyamanan dengan organisasi, kecocokan nilai pribadi karyawan, tujuan karir karyawan, dan rencana karir karyawan di masa yang akan datang dengan budaya organisasi, pengalaman kerja dan realita karir mereka. Komponen kecocokan dari dimensi *off-the-job*, yaitu adanya kecocokan dengan preferensi budaya di lokasi tempat tinggal, termasuk cuaca tempat tinggal, keramahan masyarakat sekitar, iklim politik dan agama, dan seni.

3. Pengorbanan

Komponen pengorbanan dari dimensi *on-the-job* dan *off-the-job*, yaitu mengenai persepsian biaya material atau manfaat psikologis yang diperoleh dengan menjadi bagian dari organisasi dan komunitas yang sulit untuk dikorbankan oleh individu karyawan dengan meninggalkan pekerjaan.

### Kinerja

Kinerja menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena memiliki keterkaitan dengan produktivitas dari individu dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Campbell (1990), kinerja didefinisikan sebagai perilaku di bawah kontrol masing-masing individu yang memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Sementara itu, menurut Hoffman *et al.* (2005), kinerja merupakan perilaku yang menghasilkan sesuatu yang telah dicapai oleh individu sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya yang berhubungan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi di mana individu tersebut bekerja.

Menurut Sonnetag dan Frese (2002), kinerja merupakan hal yang penting bagi individu. Menyelesaikan tugas dan memberikan kinerja yang baik merupakan sumber kepuasan karena memiliki rasa mampu menguasai tugas dan juga kebanggaan bagi individu. Sebaliknya, kinerja yang rendah dan tidak dapat mencapai tujuan merupakan pengalaman yang tidak memuaskan bahkan individu menilainya sebagai kegagalan diri. Kinerja yang dimiliki individu sangat berkaitan dengan organisasi dan juga individu itu sendiri. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan memberikan dampak positif pada karir mereka (Van Scotter *et al.*, 2000). Kinerja karyawan menjadi kunci dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi karena karyawan merupakan elemen penggerak dari organisasi itu. Karyawan yang berkinerja baik akan menguntungkan organisasi. Dengan demikian, mereka perlu diberikan penghargaan dan promosi (Sonnetag *et al.*, 2010). Adanya penghargaan dan promosi akan membentuk anggapan bahwa organisasi memberikan apresiasi dan menghargai kontribusi yang telah diberikan karyawan.

Kinerja merupakan konsep multi dimensional (Sonnetag *et al.*, 2010). Kinerja dibedakan menjadi kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Borman dan Motowidlo, 1993). Kinerja tugas adalah kemampuan yang dimiliki individu dalam melakukan aktivitas yang berkontribusi pada inti teknis dari organisasi tersebut. Kinerja kontekstual adalah aktivitas dari individu yang tidak berkontribusi pada inti teknis dari organisasi, namun mendukung lingkungan organisasional, sosial, dan psikologis dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini secara khusus berfokus pada kinerja tugas yang memiliki relevansi dengan kelekatan pekerjaan (Lee *et al.*, 2004), yang selanjutnya menggunakan terminologi kinerja.

## Intensi Keluar

Intensi keluar karyawan merupakan prediktor yang kuat dari *actual turnover*, sehingga niat karyawan untuk keluar dari organisasi memungkinkan akan benar-benar mengundurkan diri dari pekerjaan mereka (Tett dan Meyer, 1993). Berdasarkan penelitian tersebut, Tuzun dan Kalemci (2012) mengemukakan bahwa lebih baik memahami penyebab dan bagaimana mengontrol intensi keluar karyawan. Menurut Mobley (1986), intensi keluar adalah keinginan atau niat yang dimiliki karyawan untuk meninggalkan organisasi atau berhenti dan memutuskan hubungan dengan organisasi. Intensi keluar juga dapat didefinisikan sebagai keadaan individu yang secara subjektif memiliki perkiraan bahwa mereka secara permanen akan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat (Vandenberg dan Nelson, 1999). Menurut Yang *et al.* (2011), intensi keluar karyawan merupakan keinginan untuk meninggalkan organisasi sehingga pada tahap ini karyawan sudah mulai mencari alternatif pekerjaan yang selanjutnya karyawan keluar dari organisasi. Karyawan yang keluar sangat merugikan organisasi baik secara finansial, seperti mahalnya biaya rekrutmen, seleksi, serta pelatihan untuk karyawan baru, maupun non finansial seperti kehilangan pengetahuan dan keterampilan, kehilangan produktivitas organisasi, berkurangnya produktivitas, dan tekanan persaingan yang baru (Cho dan Lewis, 2012).

Menurut Abbasi dan Hollman (2000), keluar secara sukarela terjadi dikarenakan oleh keinginan dari individu karyawan itu sendiri untuk mengundurkan diri dari organisasi. Pada umumnya karyawan yang mengundurkan diri secara sukarela ini berpindah ke organisasi lain atau adanya alasan pribadi seperti mengikuti suami yang berpindah-pindah tugas, ingin fokus dalam mengurus anak dan keluarga atau orangtua yang sedang sakit. Tidak sedikit terjadi di dalam suatu organisasi, karyawan keluar secara sukarela sehingga organisasi perlu memerhatikan hal-hal apa saja yang dapat mengurangi terjadinya intensi keluar tersebut. Penting untuk menjadi

perhatian organisasi karena intensi keluar karyawan akan merugikan, khususnya jika terjadi pada karyawan yang memiliki kinerja dan kemampuan yang baik.

## 2.2. Hipotesis

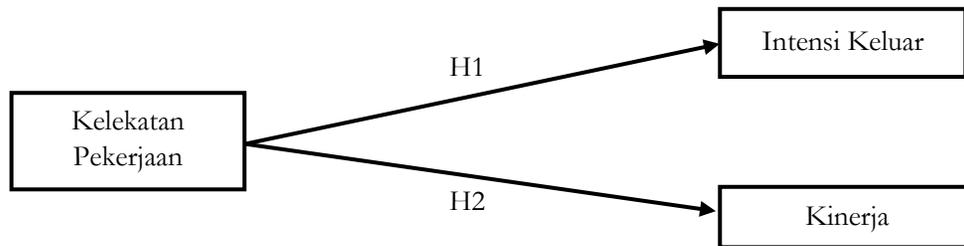
### Pengaruh Kelekatan Pekerjaan terhadap Intensi Keluar dan Kinerja Karyawan

Menurut Mitchell *et al.* (2001), kelekatan pekerjaan adalah faktor-faktor yang memengaruhi keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasinya. Kelekatan pekerjaan merupakan kumpulan pengaruh-pengaruh terhadap retensi karyawan di mana keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan sekitar. Pengaruh-pengaruh pada retensi karyawan tersebut lebih menunjukkan pada alasan-alasan yang terakumulasi dan alasan non afektif dari individu itu sendiri untuk tidak meninggalkan pekerjaannya. Ketiga komponen dari kelekatan pekerjaan tersebut membuat karyawan sulit untuk dipisahkan dengan pekerjaannya dan menjaga karyawan dari keinginan untuk keluar. Menurut Mitchell *et al.* (2001) dan Jiang *et al.* (2012), kelekatan pekerjaan secara konsisten merupakan faktor untuk menurunkan tingkat intensi keluar karyawan. Menurut Lee *et al.* (2004), baik dimensi *on-the-job* maupun *off-the-job* merupakan faktor-faktor penting sebagai pertimbangan intensi keluar karyawan. Kelekatan yang dimiliki individu dengan organisasi akan berpengaruh negatif terhadap intensi untuk keluar. Hal tersebut selaras dengan penelitian empiris dari Dechawatapaisal (2018), bahwa kelekatan pekerjaan merupakan konstruk yang dapat memberikan pengaruh pada tingkat intensi keluar karyawan dan perusahaan saat ini berusaha agar karyawan mereka merasa lekat pada perusahaan. Individu yang memiliki tingkat kedekatan yang kuat dengan organisasinya akan merasa sulit untuk meninggalkan (Kiazard *et al.*, 2015). Menurut Robinson *et al.* (2014), individu yang memiliki kelekatan pekerjaan dan sulit terpisahkan dari organisasinya berpengaruh negatif pada intensi keluar karyawan. Karyawan yang memiliki *off-the-job* dari kelekatan pekerjaan cenderung menurunkan intensi untuk keluar dari organisasi dan menurunkan tingkat ketidakhadiran, serta meningkatkan level kinerja mereka secara *in-role* maupun *extra-role* (Treuren dan Fein, 2021).

Kelekatan pekerjaan merupakan konstruk untuk memahami alasan karyawan tetap tinggal di dalam pekerjaan mereka dan kemudian berkembang menjadi alasan karyawan memberikan kinerja yang baik. Menurut Kiazad *et al.* (2015), kelekatan pekerjaan juga mampu memprediksi keluaran kerja karyawan seperti kinerja. Selanjutnya, kelekatan pekerjaan juga dianggap mampu memprediksi macam-macam faktor atau keluaran organisasional yang baik (Mitchell *et al.*, 2001; Sekiguchi *et al.*, 2008). Kelekatan pekerjaan menjadi penting untuk diperhatikan oleh organisasi saat ini karena ke depannya mampu membentuk karyawan agar memberikan keluaran yang positif. Kelekatan pekerjaan selain memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu menurunkan tingkat intensi keluar karyawan, namun juga meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian dari Holtom *et al.* (2006) menemukan bahwa dimensi kelekatan pekerjaan baik *on-the-job* maupun *off-the-job* mampu memprediksi kinerja. Kinerja didefinisikan sebagai perilaku di bawah kontrol masing-masing individu yang memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Campbell, 1990). Menurut Lee *et al.* (2004) dan Tian *et al.* (2016), kelekatan pekerjaan yang dimiliki karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja mereka di mana individu yang memiliki kelekatan dengan organisasi akan cenderung termotivasi untuk memberikan kinerja yang maksimal. Selaras dengan penelitian empiris oleh Karatepe dan Karadas (2012), bahwa adanya kesesuaian dan hubungan baik secara formal dan informal yang dimiliki oleh karyawan pada rekan kerja akan meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Karyawan yang dilibatkan dalam proyek dan terikat dengan individu lain akan merasakan kecocokan dengan pekerjaan mereka dan mampu menggunakan keterampilan yang dimiliki. Selain itu, karyawan yakin bahwa jika mereka keluar dari organisasi akan mengorbankan nilai yang didapat dari organisasi (Sekiguchi *et al.*, 2008). Menurut Kantan *et al.* (2015), kelekatan pekerjaan juga memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

Sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial dari Blau (1964), apa yang telah diterima karyawan merupakan hal yang akan diberikan oleh karyawan tersebut pada organisasi. Ketika karyawan menerima perlakuan yang positif, mereka akan memberikan timbal balik yang positif pula. Kelekatan pekerjaan yang dimiliki karyawan mampu menurunkan intensi keluar mereka (Jiang *et al.*, 2012). Sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial dari Blau (1964), kelekatan pekerjaan yang dimiliki karyawan akan memberikan keluaran positif, yaitu menurunnya intensi keluar mereka

- H1: Kelekatan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.
- H2: Kelekatan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja.



Gambar 1. Model Penelitian

### 3. Data dan Metode

Desain penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis secara *cross-sectional*, yaitu melibatkan satu waktu tertentu dengan banyak sampel untuk memotret suatu fenomena. Desain penelitian kuantitatif ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh antara kelekatan pekerjaan, kinerja dan intensi keluar. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik survei. Menurut Cooper dan Schindler (2014), survei atau *self-administered survey* adalah proses pengukuran yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dengan wawancara yang sangat terstruktur, menggunakan alat pengukuran yang dinamakan kuesioner, instrumen pengukuran, dan wawancara terstruktur. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik survei melalui kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring dengan menggunakan *Google form* dengan tujuan agar pendistribusian kuesioner bisa dilakukan lebih luas. Penelitian ini menggunakan unit analisis individu. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer didapatkan dari kuesioner yang dibagikan oleh peneliti.

Menurut Cooper dan Schindler (2014), populasi adalah keseluruhan elemen ataupun objek yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di berbagai macam industri. Menurut Cooper dan Schindler (2014), sampel merupakan elemen populasi yang dipilih untuk mewakili populasi dalam penelitian. Metode pengambilan sampel secara non probabilitas berupa *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan melakukan penyeleksian sampel melalui beberapa kriteria (Cooper dan Schindler, 2014). Menurut Robinson *et al.* (1994) persepsi karyawan atas kewajibannya terhadap organisasi dapat berubah dalam rentang waktu dua tahun. Dalam rentang waktu dua tahun tersebut karyawan mampu memahami mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kondisi organisasi (Laschinger *et al.*, 2009). Oleh karena itu, peneliti menggunakan *purposive sampling* untuk melihat persepsi karyawan atas kewajibannya ketika dalam rentang waktu dua tahun. Berkaitan dengan itu, kriteria yang harus dimiliki oleh responden adalah karyawan yang telah memiliki masa kerja minimal dua tahun. Hal tersebut bertujuan agar variabel penelitian yang akan diteliti memiliki kesesuaian dengan pengambilan sampel, karena variabel kelekatan pekerjaan memerlukan waktu yang

tidak singkat hingga mampu berada di dalam diri karyawan. Pengambilan sampel dilakukan pada karyawan dari berbagai macam industri dan yang telah bekerja minimal dua tahun. Pengambilan sampel dilakukan secara beragam dengan tujuan untuk memperoleh data yang heterogen dan untuk memperoleh simpulan yang dapat digeneralisasikan. Menurut Hair *et al.* (2014), ukuran kecukupan sampel yang disyaratkan agar dapat melakukan analisis regresi setidaknya memiliki 5 sampai 10 kali jumlah indikator yang termasuk dalam model penelitian atau lebih, sehingga pertimbangan yang disarankan untuk ukuran sampel dalam penelitian ini antara 85 sampai 170 responden.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan lima poin skala Likert yang digunakan dalam kuesioner untuk mengukur pengaruh kelelahan pekerjaan terhadap intensi keluar dan kinerja karyawan, yaitu 1 untuk pernyataan sangat tidak setuju, 2 untuk pernyataan tidak setuju, 3 untuk pernyataan netral, 4 untuk pernyataan setuju, 5 untuk pernyataan sangat setuju.

## Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen merupakan tahapan yang dilakukan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian yang hendak diukur. Pengujian instrumen ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur (Hartono, 2004). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan dua jenis yaitu *face validity* dan *content validity*.

Pengujian validitas alat ukur dalam penelitian ini diuji menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yaitu untuk melakukan konfirmasi secara empiris mengenai struktur faktor pada instrumen penelitian (Hair *et al.*, 2014). Pada metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) ini menggunakan uji *Kaiser-Meyer of Sampling Adequency* (KMO MSA) dan *Barlett's Test*. Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat dilihat melalui *factor loading*. *Factor loading* adalah korelasi item-item pernyataan dengan konstruk yang diukur. Nilai *factor loading* diatas 0,50 menunjukkan variabel layak untuk dianalisis (Hair *et al.*, 2014).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur kehandalan suatu alat ukur. Uji reliabilitas adalah penilaian dari tingkat konsistensi dan stabilitas dari skala pengukuran (Hair *et al.*, 2014). Untuk mengukur reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's alpha*. Menurut Hair *et al.* (2014), jika nilai koefisien *Cronbach's alpha* antara 0,60 sampai 0,70 maka nilai reliabilitas dapat diterima. Selanjutnya, jika nilai koefisien *Cronbach's alpha* lebih dari 0,80 maka reliabilitas dinilai baik. Nilai koefisien *Cronbach's alpha* yang baik yaitu minimal 0,70 namun nilai 0,60 masih dapat diterima.

## Metode Analisis Data

Regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis 1 dan hipotesis 2, yaitu pengaruh kelelahan pekerjaan terhadap intensi keluar serta pengaruh kelelahan pekerjaan terhadap kinerja. Analisis regresi linier sederhana merupakan pengujian hubungan secara linier dari satu variabel independent dengan variabel dependen. Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan apakah berhubungan positif atau negatif dari antara variabel independen dengan variabel dependen.

## 4. Hasil

### 4.1 Hasil Pengujian Instrumen

#### 4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana pengukuran secara akurat merepresentasikan konstruk yang akan diukur (Hair *et al.*, 2014). Dalam melakukan pengujian validitas pada penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan memenuhi persyaratan nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling*

*Adequacy* (KMO-MSA) dan *Barlett's Test of Sphericity* (BTS). Menurut Hair *et al.* (2014), nilai KMO-MSA dapat diterima jika > 0,50 dan nilai signifikansi BTS < 0,50. Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat dilihat melalui *factor loading*. Nilai *factor loading* di atas 0,50 menunjukkan variabel layak untuk dianalisis (Hair *et al.*, 2014). Hasil rincian pengujian KMO-MSA dan BTS ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Hasil Uji KMO dan Barlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,778
Approx. Chi Square		1176,586
Barlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai KMO-MSA sebesar 0,778 yang mana nilai tersebut telah memenuhi syarat nilai KMO-MSA > 0,50 (Hair *et al.*, 2014). Kemudian, nilai signifikansi BTS sebesar 0,000 yang mana nilai tersebut telah memenuhi syarat nilai signifikansi < 0,50 (Hair *et al.*, 2014). Selanjutnya, dalam penilaian CFA dilakukan dengan melihat nilai *factor loading*. Analisis faktor dalam penelitian ini menggunakan metode *varimax rotation* dan dilakukan dua putaran untuk mendapatkan indikator instrumen yang valid. Dalam pengujian pertama, terdapat satu item yang tidak memenuhi persyaratan nilai *factor loading* < 0,50, yaitu pada item indikator kinerja. Oleh karena itu, pada pengujian putaran selanjutnya dilakukan menggunakan 16 item indikator yang telah dinyatakan valid yang terdiri dari enam item indikator dari variabel kinerja, tujuh item indikator dari variabel kelekatan pekerjaan, tiga item indikator dari variabel intensi keluar. Rincian hasil pengujian validitas putaran selanjutnya dapat dilihat pada Tabel 2

**Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas (CFA)**

Variabel	Indikator	Komponen		
		1	2	3
Kinerja	K2		0,505	
	K3		0,655	
	K4		0,544	
	K5		0,633	
	K6		0,568	
	K7		0,665	
	Kelekatan Pekerjaan	KP1	0,645	
KP2		0,649		
KP3		0,788		
KP4		0,785		
KP5		0,833		
KP6		0,851		
KP7		0,805		
Intensi Keluar	IK1			0,692
	IK2			0,689
	IK3			0,781

Sumber: Data primer yang diolah

#### 4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur kehandalan suatu alat ukur serta penilaian dari tingkat konsistensi dan stabilitas dari skala pengukuran (Hair *et al.*, 2014). Dalam pengujian reliabilitas ini peneliti menggunakan *Cronbach's alpha*. Nilai koefisien *Cronbach's alpha* yang baik yaitu minimal 0,70 namun nilai 0,60 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2014). Berdasarkan Tabel 3 seluruh variabel menunjukkan nilai koefisien *Cronbach's alpha* > 0,60 di mana nilai tersebut masih diterima dan dapat dinyatakan reliabel.

**Tabel 3 . Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Indikator	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja	6	0,631	Reliabel
Kelekatan Pekerjaan	7	0,883	Reliabel
Intensi Keluar	3	0,622	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah

#### 4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1 dan hipotesis 2 dapat dilihat pada Tabel 4 dilakukan dengan menganalisis data menggunakan regresi sederhana.

**Tabel 4 . Hasil Uji Hipotesis Regresi Sederhana**

Variabel	Variabel Dependen Intensi Keluar (Y1)			Variabel Dependen Kinerja (Y2)		
	Standardized Coefficients			Standardized Coefficients		
	$R^2 = 0,145$ $F = 11,896$			$R^2 = 0,209$ $F = 18,627$		
	$\beta$	$t$	Sig.	$\beta$	$t$	Sig.
Kelekatan Pekerjaan (KP)	-0,236	-3,702	0,000	0,448	7,312	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

Pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan menganalisis regresi variabel kelekatan pekerjaan terhadap variabel intensi keluar yang menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan ( $\beta=-0,236; p<0,05$ ). Nilai  $R^2$  sebesar 0,145 artinya 14,5 persen dari pengaruh variabel intensi keluar dapat dijelaskan oleh variabel kelekatan pekerjaan, sedangkan sisanya 85,5 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Model analisis regresi tersebut secara simultan dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan pada intensi keluar karyawan ( $F=11,896; p<0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan hipotesis 1 terdukung. Pengujian hipotesis 2 dilakukan dengan menganalisis regresi variabel kelekatan pekerjaan terhadap variabel kinerja yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan ( $\beta=0,448; p<0,05$ ). Nilai  $R^2$  sebesar 0,209 artinya 20,9 persen dari pengaruh variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kelekatan pekerjaan, sedangkan sisanya 79,1 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Model analisis regresi tersebut secara simultan dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan pada intensi keluar karyawan ( $F=18,627; p<0,05$ ). Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis 2 terdukung.

#### 5. Diskusi

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kelekatan pekerjaan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan. Hipotesis tersebut sesuai dengan hasil analisis statistik yaitu berpengaruh negatif signifikan ( $\beta=-0,236; p<0,05$ ). Karyawan yang memiliki kelekatan pekerjaan akan memiliki intensi keluar yang kecil. Kelekatan pekerjaan merupakan kumpulan faktor-faktor hubungan, kecocokan, dan pengorbanan yang akan dikeluarkan

oleh karyawan ketika meninggalkan organisasi, sehingga faktor-faktor tersebut mampu memengaruhi retensi karyawan. Hasil penelitian ini dapat dipahami bahwa karyawan yang telah memiliki kecocokan terkait pekerjaan maupun tidak terkait pekerjaan akan cenderung enggan untuk meninggalkan organisasi karena mereka merasa akan mengorbankan banyak hal. Karyawan yang memiliki kesesuaian dan kecocokan terkait nilai-nilai yang dianut, tujuan dan rencana karier ke depan sesuai dengan budaya organisasi, pengalaman pekerjaan yang didapatkan serta realita karier yang ada di perusahaan tersebut akan membuat mereka tetap tinggal di perusahaan. Hubungan secara formal maupun informal dan adanya dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, kelompok kerja, supervisor dapat juga menurunkan intensi keluar karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan juga akan mengorbankan relasi dengan rekan kerja, benefit, tunjangan, dan stabilitas pekerjaan jika mereka meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat kelekatan pekerjaan yang tinggi akan menunjukkan komitmen organisasional yang tinggi sehingga menurunkan tingkat intensi keluar karyawan (Shehawy, 2018). Berdasarkan hal tersebut, kelekatan pekerjaan penting untuk diperhatikan oleh organisasi karena memberikan dampak positif yaitu mampu memperkecil intensi keluar karyawan. Dengan demikian, investasi-investasi yang telah diberikan dan ditanamkan dalam diri karyawan kembali memberi manfaat bagi organisasi.

Hasil temuan ini sesuai dengan beberapa penelitian empiris sebelumnya bahwa kelekatan pekerjaan merupakan faktor yang mampu memprediksi intensi keluar karyawan (Mitchell *et al.*, 2001; Halbesleben dan Wheeler, 2008; Jiang *et al.*, 2012). Karyawan yang memiliki kelekatan pekerjaan akan cenderung lebih memilih untuk bertahan dalam organisasi karena baik secara formal maupun non-formal, karyawan telah memiliki hubungan serta kecocokan dengan pekerjaan mereka. Hubungan dan kecocokan tersebut yang mendorong karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Hal tersebut dikarenakan karyawan akan mengorbankan hubungan dan kecocokan yang telah dirasakan dan dimiliki oleh karyawan ketika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Sesuai dengan hubungan timbal balik sebagai norma moral menunjukkan bagaimana individu tersebut harus memberikan sikap dan individu juga memiliki kewajiban untuk perilaku timbal balik (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Karyawan yang memiliki kelekatan pekerjaan selanjutnya akan merasakan perlu adanya memberikan timbal balik sebagai norma moral. Dengan demikian, karyawan merasakan memiliki kewajiban untuk perilaku timbal balik tidak hanya tetap tinggal dalam organisasi karena memiliki kecocokan, namun mereka juga akan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Pernyataan hipotesis 2 yaitu kelekatan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja sesuai dengan hasil analisis data yaitu secara positif signifikan ( $\beta=0,448; p<0,05$ ). Karyawan yang memiliki kelekatan pekerjaan mampu memberikan dampak positif terhadap organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki hubungan dan kecocokan dengan pekerjaan maupun tidak terkait pekerjaan mereka, akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Hal tersebut sangat mungkin terjadi karena karyawan yang sudah merasa cocok dengan pekerjaan mereka, selanjutnya akan memberikan keluaran positif. Karyawan yang memiliki hubungan baik secara formal maupun informal dengan rekan kerja dan supervisor mereka dapat meningkatkan kinerja karyawan karena lingkungan pekerjaan menunjukkan adanya dukungan yang diberikan pada individu karyawan. Karyawan yang memiliki kecocokan nilai-nilai yang dianut dengan budaya organisasional dalam perusahaan tersebut juga mampu meningkatkan kinerja karyawan karena kesesuaian nilai yang dimiliki individu dapat selaras dengan budaya organisasional yang diterapkan di perusahaan sehingga karyawan juga akan memiliki kepuasan pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Banyaknya pengorbanan yang harus diberikan seperti kehilangan kesempatan promosi dan proyek-proyek pekerjaan jika karyawan meninggalkan perusahaan juga akan meningkatkan motivasi mereka untuk dapat memberikan kinerja terbaik. Dengan demikian kelekatan pekerjaan menjadi penting untuk diperhatikan oleh organisasi saat ini karena terdapat dampak positif yang akan didapat ke depannya.

Adanya kelekatan pekerjaan pada diri karyawan akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu kelekatan pekerjaan mampu memprediksi keluaran organisasional yang baik seperti kinerja karyawan (Sekiguchi *et al.*, 2008; Kiazad *et al.*, 2015). Karyawan yang memiliki kelekatan pekerjaan akan memberikan kontribusi dan peduli terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, karyawan akan termotivasi memberikan kinerja yang maksimal. Ketika karyawan dilibatkan dalam pekerjaan khusus serta terikat dengan karyawan lain akan berdampak pada peningkatan hubungan dan kecocokan terkait pekerjaan maupun tidak terkait pekerjaan karena dapat lebih mengaktualisasikan diri mereka dalam menggunakan keterampilan yang dimiliki. Hasil temuan ini sesuai dengan Teori Pertukaran Sosial dari Blau (1986) karena teori ini menunjukkan konsep paradigma yang paling memberikan pengaruh pada pemahaman perilaku kerja karyawan. Ketika karyawan menerima perlakuan positif maka karyawan akan memberikan perlakuan positif pula. Hal tersebut tercermin pada hipotesis 2. Ketika kelekatan pekerjaan dimiliki oleh karyawan, maka karyawan akan cenderung memberikan perlakuan positif terhadap organisasi yaitu dalam konteks ini memberikan kinerja yang maksimal. Karyawan yang memberikan kinerja maksimal ini selanjutnya organisasi akan mendapatkan dampak positif.

## 6. Kesimpulan

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor yang dapat menurunkan tingkat intensi keluar karyawan agar tidak terjadi *turnover* serta dapat meningkatkan kinerja karyawan karena tingkat *turnover* di negara berkembang jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan negara maju. Kelekatan pekerjaan merupakan faktor yang dapat menurunkan intensi keluar karyawan dan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan. Hal tersebut menunjukkan penting bagi perusahaan untuk dapat memunculkan faktor-faktor yang dapat mengikat karyawan dengan pekerjaan dan perusahaan tersebut.

Hasil temuan dari penelitian ini memberikan implikasi bagi manajerial sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menurunkan tingkat intensi keluar karyawan. Kelekatan pekerjaan yang dimiliki karyawan mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dikarenakan karyawan merasakan adanya dampak positif yang didapat sehingga akan memberikan perbaikan sikap kerja dan meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, kelekatan pekerjaan juga mampu menurunkan tingkat intensi keluar karyawan. Kelekatan pekerjaan menunjukkan sebagai prediktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi.

## Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk mengumpulkan data secara *dyadic* untuk dapat mengetahui secara lebih objektif terkait penilaian dari kinerja karyawan karena dinilai oleh supervisor mereka. Selain itu, untuk penelitian mendatang disarankan menambahkan variabel pemoderasi untuk mengetahui faktor-faktor lain yang dapat memperkuat dan memperlemah pengaruh kelekatan pekerjaan terhadap intensi keluar dan kinerja karyawan. Faktor tersebut penting untuk diketahui karena dapat sebagai pertimbangan untuk semakin meningkatkan perhatian yang perlu diberikan pada karyawan.

## Referensi

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. 31(6). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crossley, C. D., 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>

- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2–3), 130–148. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>
- Fuchs, R. M. (2021). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2021-0156>
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job Embeddedness : A Ten-year Literature Review and Proposed Guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856–866. <https://doi.org/10.1177/0972150915591652>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. dan Anderson, R. E. (2014), *Multivariate Data Analysis*, (7<sup>th</sup> ed.), USA: Pearson.
- Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). *The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave*. 8373. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hartono, J. (2013), *Metodologi Penelitian Bisnis Salah kaprah dan pengalaman-pengalaman*, edisi 6, BPFE, Yogyakarta.
- Hay Group (2013), “Preparing for takeoff”, *Global Human Capital Consulting*, 1-5
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 614–636. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620159>
- Lee, T. W., Job, Á., & Hispanic, Á. (2007). *Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment*. 35–44. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9045-x>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Burton, J. P. (2014). *The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship , Job Performance , Volitional Absences , and Voluntary Turnover VOLUNTARY TURNOVER. October 2004*. <https://doi.org/10.2307/20159613>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablynski, C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). *The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship , Job Performance , Volitional Absences , and Voluntary Turnover Published by : Academy of Management* *Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JSTOR*. 47(5).
- Marasi, S., Cox, S. S., & Bennett, R. J. (2016). Job embeddedness: is it always a good thing? *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 141–153. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0150>
- Michael, Page. (2015), “Employee intention report in Indonesia”, *Human Capital Consulting*, 3-19.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). *Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory*. 35(4), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>
- Neuman, W. L. (2014), *Social Research Methods Wualitative and Wuantitative Approaches*, (7<sup>th</sup> ed.), USA: Pearson.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). *Organizational embeddedness , turnover intentions , and*

- voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations.* 36(2), 292–312.
- Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). International Journal of Hospitality Management Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.008>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). *The Relative Importance of Task , Citizenship , and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach.* 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>
- Sender, A., Rutishauser, L., & Staffelbach, B. (2018). *Embeddedness across contexts: A two - country study on the additive and buffering effects of job embeddedness on employee turnover.* February 2016, 340–356. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12183>
- Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*, 73(4), 548–571. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2018-0036>
- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Human Resource Management Practices*, 45(5), 947–968. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0194>
- Treuren, G. M. dan Fein, E. C. (2018), “Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between work and life conflict and turnover intention”, *International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1251-1272.
- Tuzun, I. K. (2011). *Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions.* 1984. <https://doi.org/10.1108/02683941211235418>
- Wheeler, A. R., Harris, K. J. dan Harvey, P. (2010), “Moderating and mediating the HRM effectiveness intent to turnover relationship: The role of supervisor and job embeddedness”, *Journal of Managerial Issues*, 22(2).
- Yang, C., Ma, Q., & Hu, L. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. *Nankai Business Review International*, 2(4), 418–446. <https://doi.org/10.1108/20408741111178834>