

# **BAB I**

## **PEDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Persaingan dalam perusahaan di era globalisasi ini semakin ketat. Sehingga perusahaan maupun organisasi harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi, tentunya diperlukan sumber daya yang baik. Salah satu sumber daya yang sangat penting adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia senantiasa melekat pada setiap perusahaan sebagai faktor penentu keberadaan dan berperan dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menyadari hal itu, maka perusahaan maupun organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin.

Menurut Wasposito, Handayani, Paramita ( 2013 ), saat ini permasalahan tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga membutuhkan waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru.

Tnay et al. (dalam Wonowijoyo dan Tanoto, 2018) juga menyatakan bahwa di dalam lingkungan kerja saat ini, pokok permasalahan *turnover* karyawan telah meningkat luar biasa. Hal ini diperkuat oleh hasil survei Hay Group mengenai tingkat turnover karyawan secara global yang terus meningkat (Laporan Hasil Survei Hay Group, 2014).

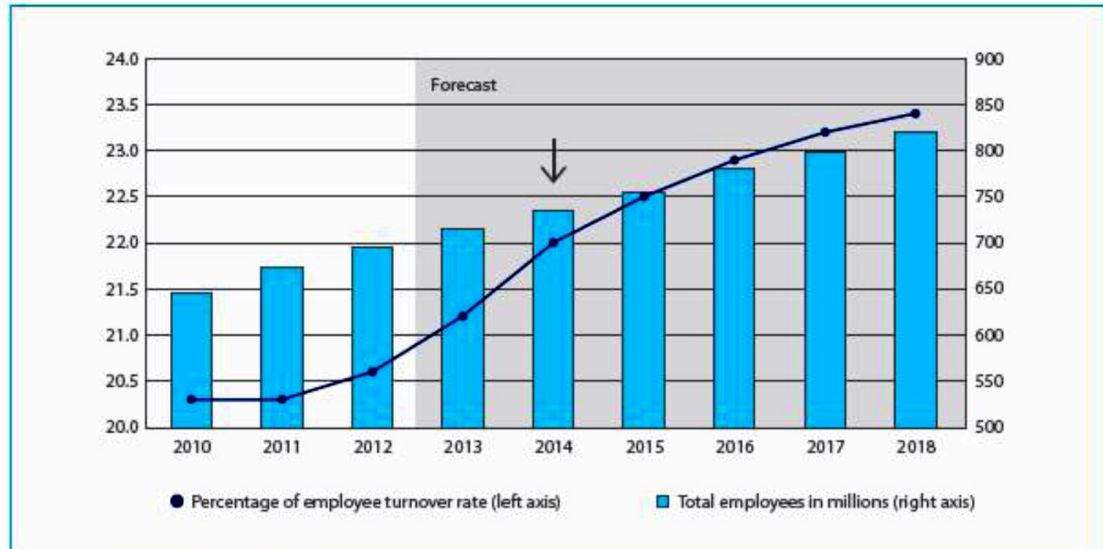


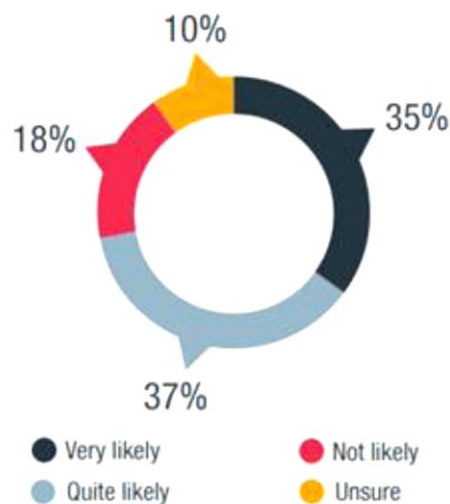
Fig. 2 Global turnover and number of employees  
Source: Hay Group Cebr analysis

### Gambar 1. Grafik Trend *Turnover* di Dunia (2010-2018)

Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2010-2018 tingkat *turnover* di dunia mengalami peningkatan yang cukup signifikan setiap tahunnya. Pekerja di seluruh dunia mulai mencari peluang pekerjaan baru seiring kembalinya pertumbuhan dan pasar tenaga kerja yang mulai meningkat. Tingkat *turnover* karyawan secara global yang paling tajam terjadi pada tahun 2014, dengan pertumbuhan terbesar terjadi pada tahun tersebut. Selain itu, rata-rata rasio *turnover* dalam waktu lima tahun ke depan akan meningkat menjadi 23,4% dan *turnover* akan meningkat lebih cepat di negara berkembang daripada di negara maju (Laporan Hasil Survei Hay Group, 2014).

Di Indonesia, hampir tiga perempat (72%) responden dari Laporan *Michael Page* Indonesia (2015) menyatakan bahwa mereka mungkin akan mengubah pekerjaan mereka dalam 12 bulan ke depan.

#### EMPLOYEE TURNOVER IN THE NEXT 12 MONTHS



**Gambar 2. Trend *Turnover* di Indonesia dalam 12 bulan**

Salah satu sumber daya manusia yang tinggi tingkat *turnover intention*nya yaitu sumber daya manusia yang berasal dari generasi Milenial. Generasi millenial atau generasi Y sebagai generasi yang kini mulai banyak memasuki perusahaan merupakan sumber daya manusia yang penting dan diharapkan mampu mengubah iklim suatu organisasi menjadi lebih produktif. Sebagai generasi yang tumbuh dengan perkembangan teknologi dan komunikasi yang cepat, generasi Y tentu memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dengan karakteristik pada generasi-generasi sebelumnya, seperti generasi X dan *baby boomers*. Namun pada kenyataannya, generasi Y dinilai memiliki kecenderungan mudah dalam melakukan *turnover* (Asih & Zamralita, 2017).

Menurut Pratiwi ( 2018 ), generasi millennial adalah sebutan untuk orang-orang yang lahir di tahun 1980 hingga 2000. Orang-orang yang lahir di era ini memiliki sifat dan watak yang berbeda dari orang-orang dari generasi sebelumnya. Lahir di era teknologi yang terus berinovasi dan serba instan, para generasi milenial terkadang dipandang sebagai generasi instan dan skeptis. Namun, di balik pandangan tersebut nyatanya para generasi milenial juga memiliki karakter positif, terutama dalam dunia kerja.

Menurut Pratiwi ( 2018 ), karakteristik tersebut antara lain : 1). *Multi tasking* atau melakukan beberapa aktivitas dalam waktu yang bersamaan merupakan salah satu keunggulan yang dimiliki oleh para generasi milenial. 2). Kaya ide kreatif, berkembangnya teknologi dan media sosial saat ini membuat generasi milenial menjadi generasi yang paham teknologi dan dapat mengakses informasi tanpa batas dari internet. Hal ini menjadi salah satu faktor yang mendorong para milenial untuk menciptakan hal baru dengan cara yang kreatif bahkan *out of the box*. Sehingga hadirnya generasi milenial dalam sebuah perusahaan dapat memberikan ide-ide kreatif. 3). Cepat tanggap, lahir di era digital dan teknologi yang berkembang pesat menuntut para generasi milenial untuk selalu belajar hal baru karena tidak ingin merasa tertinggal. Sehingga generasi milenial memiliki kemampuan dalam mempelajari hal baru dengan cepat. Milenial juga memiliki pikiran yang terbuka sehingga tidak menutup diri dari segala saran maupun kritikan yang memudahkannya untuk terus belajar. 4). Memiliki sifat yang fleksibel, sifat ini membuat generasi milenial dapat dengan mudah beradaptasi dalam setiap perubahan. Para milenial tidak memperlakukan perubahan peraturan atau kebijakan asalkan hal tersebut tidak

menghambatnya dalam kerja. 5). Ambisius, para generasi milenial dikenal memiliki mimpi yang tinggi pada masa depan seperti memiliki posisi yang baik dalam sebuah perusahaan. Hal tersebut merupakan pemacu untuk berusaha keras mengejar target hidup tersebut. Sehingga generasi milenial juga memiliki daya saing yang tinggi karena ingin menjadi yang terbaik diantara rekannya. 6). Mampu bekerjasama dalam tim maupun individu, sebagian besar kaum milenial memiliki sikap yang terbuka dan fleksibel yang akan dapat membuatnya mampu bersosialisasi dengan baik ditempat kerja. Selain itu generasi milenial juga generasi yang mandiri sehingga generasi ini mampu bekerja secara individu maupun dalam tim.

Menurut Paramita dan Ihalauw ( 2018 ) penting bagi organisasi dan perusahaan untuk memahami bagaimana persepsi generasi tersebut mengenai pekerjaan, komitmen kerja, dan keberlanjutan kerja. Pemahaman tersebut akan memudahkan organisasi dan perusahaan untuk merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan efektif mulai dari proses perekrutan hingga upaya mempertahankan keberlanjutan kerja bagi generasi penerus ini, sehingga organisasi dan perusahaan dapat terus berkembang serta menciptakan keunggulan kompetitif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan perusahaan. Menurut Paramita dan Ihalauw ( 2018 ) karakteristik yang unik dan persepsi mengenai kehidupan kerja generasi Y ini menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi dan perusahaan, mengingat generasi Y saat ini memiliki proporsi sekitar 50 % sebagai karyawan di perusahaan sekaligus merupakan generasi penerus untuk tahun-tahun mendatang. Menurut Pertiwi ( 2018 ), generasi milenium atau milenial selain dikenal sebagai generasi yang paham teknologi, juga dikenal sebagai generasi

yang berani mengambil risiko soal karir. Selain itu generasi ini cenderung lebih mudah berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam rentang waktu singkat.

Menurut Booz ( 2018 ) generasi yang saat ini memasuki usia produktif, selain lekat dengan teknologi, juga pandang mudah berganti-ganti pekerjaan. Banyak milenial yang bekerja sesuai dengan keinginannya dan tidak takut memulai usaha sendiri. Kondisi ini pula yang membuat industri sering mengalami *turnover* atau pertukaran karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Booz ( 2018 ) tentang tren *turnover* yang terjadi di seluruh dunia yang dilakukan dengan menganalisis lebih dari setengah miliar profil anggota LinkedIn. Diperoleh kesimpulan bahwa tingkat perputaran karyawan, rata-rata untuk semua perusahaan di seluruh dunia adalah 10,9 persen dan tiga sektor yang paling banyak mengalami pergantian karyawan adalah sektor teknologi ( perangkat lunak ), ritel, dan media. Perusahaan teknologi ( perangkat lunak ) memiliki tingkat perputaran karyawan tertinggi sebanyak 13,2 persen. Ritel dengan tingkat perputaran karyawan sebanyak 13 persen, sementara media / hiburan sebanyak 11,4 persen.

Berdasarkan penelitian Asih dan Zamralita ( 2017 ) diperoleh hasil bahwa tingkat pendidikan memiliki nilai yang pengaruh yang signifikan yaitu sebesar 0,000. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan responden maka semakin tinggi *turnover intention* yang akan terjadi. Selain itu, departemen memiliki nilai yang signifikan yaitu sebesar 0,031. Hal ini menggambarkan departemen di PT. XYZ memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* terutama pada pada departemen Internal Audit dan

HRD yang menunjukkan adanya keinginan untuk berpindah pekerjaan yang tinggi. Di mana dari data yang dikumpulkan menunjukkan bahwa *turnover* di PT. XYZ banyak terjadi pada karyawan dengan tingkat pendidikan S1 ke atas dan rentang usia 20-35 tahun dengan masa kerja yang berada dalam rentang satu sampai lima tahun. Hal ini tentu menjadi perhatian serius mengingat karyawan dalam rentang usia tersebut merupakan karyawan generasi Y yang diharapkan menjadi generasi penerus yang nantinya mampu membangun perusahaan menjadi lebih baik.

Mobley et al ( dalam Halimah, Fathoni, dan Minarsih, 2016) menyatakan bahwa keinginan pindah kerja (*intention turnover*) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan. Menurut Mobley et al ( dalam Halimah, Fathoni, dan Minarsih, 2016 ) Indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas: 1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*), mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini. 2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*), mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik. 3. Niat untuk keluar (*Intention to quit*), mencerminkan individu yang berniat untuk keluar.

Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Dari hasil wawancara yang dilakukan pada 13 Februari 2019 terhadap 10 orang karyawan generasi milenial di perusahaan berbeda-beda seperti perbankan, industri gula, industri pemotongan plat dan baja, industri pipa baja, bidang tenaga listrikan. Adapun posisi jabatannya, yaitu *Customer Service (CS)*, Direktorat penanganan pengaduan dan sanksi administrasi, Operator Produksi (OP), Produksi, *Issuing Moving Tanki* (pekerja lapangan), Engineering, dan Pelayanan Teknik. didapatkan bahwa evaluasi yang dihasilkan oleh setiap karyawan generasi milenial berbeda pada setiap dimensinya. Dalam dimensi memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*), ketika karyawan diberi pertanyaan mengenai berpikir untuk keluar dari pekerjaan terdapat enam dari sepuluh karyawan memiliki pemikiran untuk keluar dari pekerjaannya. Karyawan mengatakan bahwa merasa lelah dengan pekerjaannya dan berpikir untuk pindah keperusahaan lain maupun keluar untuk membuka usaha. Dimensi kedua adalah pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*), karyawan diberi pertanyaan mengenai keinginan mencari pekerjaan lain terdapat enam dari sepuluh karyawan generasi milenial mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik dari pekerjaannya sekarang. Karyawan mengatakan mencari pekerjaan melalui media sosial seperti *facebook*, media massa, maupun bertanya dengan teman sebayanya. Dimensi yang ketiga adalah niat untuk keluar (*Intention to quit*), karyawan diberi pertanyaan mengenai niat untuk keluar terdapat tujuh dari sepuluh karyawan generasi milenial memiliki niat



maupun telah merencanakan untuk keluar dari perusahaan. Keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik maupun keluar untuk membuka usaha sendiri. Selain itu adanya kemungkinan berpindah maupun berhenti bekerja diperusahaan tempatnya bekerja dalam beberapa bulan kedepan. Karyawan mengatakan bahwa akan keluar dari pekerjaannya setelah masa kontraknya telah habis, selain itu ada pula yang mengatakan bahwa sudah menabung dan memiliki rencana membuka usaha sendiri setelah masa kontraknya habis.

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh bahwasanya generasi milenial memiliki tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi. Dari kesimpulan hasil wawancara, karyawan generasi milenial dipandang sebagai generasi yang suka berganti-ganti pekerjaan, bekerja sesuai keinginan dan bahkan tidak takut memulai usaha sendiri. Selain itu karyawan generasi milenial memiliki pemikiran untuk keluar dan berpindah pekerjaan, mencari-cari pekerjaan lain dan juga memiliki niat maupun rencana untuk keluar dari pekerjaannya saat ini. Kemudian Dari posisi jabatannya, karyawan millennial yang memiliki tingkat *turnover intention* tinggi memiliki posisi jabatan seperti operator produksi, produksi, *issuing moving tank*, engineering, dan pelayanan teknik. Sehingga ada kemungkinan bahwa tinggi rendahnya *turnover intention* pada karyawan generasi milenial dapat dipengaruhi oleh posisi jabatan yang dimiliki oleh karyawan generasi milenial. Kondisi tersebut membuat industri sering mengalami *turnover* atau pertukaran karyawan. Maka dapat disimpulkan terdapat tingkat *turnover intention* yang cukup tinggi pada karyawan generasi milenial.

Peneliti berharap agar para supervisor, *head department*, dan pemimpin organisasi maupun perusahaan untuk dapat meningkatkan retensi karyawan dan mencegah kerugian yang diakibatkan oleh adanya *turnover* pada karyawan.

Sehingga adanya dampak yang cukup merugikan perusahaan serta generasi Y yang saat ini memiliki proporsi sekitar 50 % sebagai karyawan di perusahaan sekaligus merupakan generasi penerus untuk tahun-tahun mendatang inilah yang mendasari penelitian ini penting untuk diteliti karena *turnover intention* yang mengacu dan berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya akan merugikan perusahaan. Hal tersebut akan membuat perusahaan maupun organisasi mengeluarkan biaya kembali untuk mencari karyawan pengganti seperti biaya promosi, biaya rekrument, serta biaya training. Perusahaan juga akan mengalami kerugian waktu dan tenaga karena harus menyiapkan kembali perekrutan dan mengenalkan budaya organisasi kepada karyawan baru yang tidak mudah mendapatkannya dan memakan waktu yang cukup lama. Selain itu selama terjadinya kekosongan karyawan maka perusahaan maupun organisasi mengalami ketidakstabilan produksi yang akan berdampak cukup besar. Dalam hal ini pula, De Connick ( dalam Mujiati dan Dewi, 2016) menyarankan bahwa setiap organisasi perlu mengetahui dan mengerti penyebab *turnover*, karena *turnover* menimbulkan biaya bagi organisasi, biaya yang dikeluarkan meliputi biaya promosi, biaya perekrutan dan biaya pembinaan karyawan.

Menurut Tnay *et al.* (dalam Wonowijoyo dan Tanoto, 2018), jika angka karyawan yang meninggalkan perusahaan tinggi, beban kerja dan lembur untuk karyawan yang sudah ada benar-benar meningkat, maka mungkin mengurangi level produktifitas yang berakibat terhadap semangat kerja karyawan yang rendah

dan berdampak pada kinerja secara keseluruhan sehingga untuk memperoleh produktifitas dan kinerja yang tinggi adalah penting bagi perusahaan untuk memperoleh dukungan dan kontribusi karyawan.

Kemudian, menurut Dewi dan Wibawa ( 2016 ) *turnover intention* yang semakin tinggi dapat menyita perhatian perusahaan sebab dapat mengganggu kegiatan perusahaan, dan melambungkan biaya seperti rekrutmen, wawancara, tes, tunjangan hari raya. Semakin tinggi *turnover intention* pada perusahaan maka semakin sering perusahaan mengalami pergantian atau perputaran karyawan, dan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan jauh lebih besar lagi. *Turnover intention* yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya-biaya yang dikeluarkan. Dubas dan Nijhawan ( dalam Dewi dan Wibawa, 2016 ) beragumen bahwa *turnover* memiliki efek negatif pada perusahaan karena menyebabkan biaya-biaya tambahan yang bersifat merugikan.

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* menurut para ahli di antaranya yaitu: 1). *Job embeddedness*, Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez (dalam Pekasa & Rostiana, 2018) berpendapat bahwa *job embeddedness* sebagai perpaduan kekuatan atau faktor-faktor yang membuat seseorang bertahan untuk tidak meninggalkan pekerjaannya. Shafique et al. ( dalam Rarasanti dan Suana, 2016 ) menemukan bahwa *job embeddedness* memiliki dampak negatif pada *turnover intention*. 2). Kepuasan kerja, kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang substansial pada keinginan keluar individu pada industri. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah. Ketidakpuasan kerja sering diidentifikasi sebagai suatu alasan

penting yang dapat menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Selain itu ketidakpuasan kerja seorang karyawan juga menimbulkan berbagai masalah, seperti meningkatnya tingkat absensi karyawan, perilaku kerja pasif serta dapat merusak atau mengganggu kinerja pekerja lain (DeMicco dan Reid dalam Witasari 2009). 3). Komitmen organisasi, komitmen organisasional dapat dilihat sejauh mana seorang individu mengadopsi nilai-nilai dan tujuan dalam organisasi serta mengidentifikasi karyawan dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya (Tanriverdi dalam Rarasanti & Suana, 2016). 4). Lingkungan kerja, lingkungan kerja karyawan merupakan segala sesuatu yang berada disekitar para karyawan baik secara fisik maupun non fisik serta hubungannya dengan karyawan itu sendiri (Pranowo, 2016). 5). Stress kerja, Dewi dan Wibawa (2016) berpendapat bahwa stres kerja memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan pada *turnover intention*, artinya bahwa semakin tinggi stres yang dialami karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan kerja pada karyawan. 6). Karakteristik individu, organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan (Mobley et al dalam Halimah dkk, 2016).

Kemudian dari faktor-faktor tersebut peneliti memilih *job embeddedness* sebagai variabel bebas dalam penelitian ini karena *job embeddedness* dianggap sesuai dengan karakteristik generasi milenial. Gallup (2016) menyatakan para milenials dalam bekerja memiliki karakteristik yang jauh berbeda dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya, diantaranya adalah; 1). Para milenials

bekerja bukan hanya sekedar untuk menerima gaji, tetapi juga untuk mengejar tujuan (sesuatu yang sudah dicitacitakan sebelumnya), 2). Milenials tidak terlalu mengejar kepuasan kerja, namun yang lebih milenials inginkan adalah kemungkinan berkembangnya diri mereka di dalam pekerjaan tersebut (mempelajari hal baru, skill baru, sudut pandang baru, mengenal lebih banyak orang, mengambil kesempatan untuk berkembang, dan sebagainya) 3). Milenials tidak menginginkan atasan yang suka memerintah dan mengontrol 4). Milenials tidak menginginkan review tahunan, milenials menginginkan *on going conversation* 5). Milenials tidak terpikir untuk memperbaiki kekurangannya, milenials lebih berpikir untuk mengembangkan kelebihanannya. 6). Bagi milenials, pekerjaan bukan hanya sekedar bekerja namun bekerja adalah bagian dari hidup mereka. Beberapa karakteristik tersebut sesuai dengan dimensi-dimensi yang ada pada *job embeddedness* yaitu *fit*, *link*, dan *Sacrifice*.

*Job embeddedness* juga di anggap dapat memprediksi tingkat *turnover* pada karyawan. *Job embeddedness* yang tinggi pada karyawan dirasa dapat membuat tingkat *turnover intention* disuatu perusahaan rendah. Diperkuat oleh pendapat Zhao dan Liu ( dalam Rarasanti dan Suana, 2016 ) menyatakan *Current Job Embeddedness Theory* adalah model yang memprediksi perilaku *turnover* pada karyawan didalam tiga dimensi *job embeddedness*, yakni *Links*, *Fit* dan *Sacrifice*. Model ini terkonsentrasi pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Model ini membuktikan bahwa, dibandingkan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, *job embeddedness* juga menunjukkan kekuatan dari adanya *turnover* di perusahaan. Mitchell dan Lee ( dalam Rarasanti dan Suana, 2016 ) menerapkan *current job embeddedness theory* ini pada pembahasan internal organisasi dimana

dalam kondisi yang sama, karyawan dengan *job embeddedness* yang tinggi cenderung memilih untuk tetap berada di perusahaan, sedangkan karyawan dengan tingkat *job embeddedness* yang rendah akan cenderung melakukan *turnover*.

Selain itu, pemilihan faktor tersebut didasarkan pada penelitian sebelumnya karena terdapat hasil tidak konsisten pada penelitian-penelitian sebelum seperti pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ikram., dkk (2013) dan Qalbi., dkk (2016) yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Polii, (2015) dan Astamarini, (2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Ikram., dkk (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *job embeddedness* dengan intensi meninggalkan pekerjaan pada karyawan *Outsourcing*. Artinya, semakin tinggi *job embeddedness* yang dimiliki seseorang, maka semakin rendah intensi meninggalkan pekerjaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Polii, (2015) yang menunjukkan bahwa *Job Embeddedness* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti berdasarkan persepsi karyawan, terdapat kondisi relatif bahwa walaupun *job embeddedness* yang dimiliki karyawan tinggi akan tetapi keinginan untuk keluar para karyawan juga tinggi. Dari hasil penelitian Qalbi., dkk (2016) Uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat yang antar variabel dengan arah hubungan negatif atau berlawanan arah yang berarti bahwa *job embeddedness* memberikan pengaruh sebesar 43,9% terhadap *turnover intention*. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Astamarini, (2019) menunjukkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini

menunjukkan apabila *Job Embeddedness* semakin meningkat maka tidak akan memiliki pengaruh pada *turnover intention*, begitu juga apabila *Job Embeddedness* semakin menurun juga tidak akan memiliki pengaruh pada turnover. Ini berbanding terbalik dengan teori yang ada, di mana pada teori dinyatakan bahwa jika *Job Embeddedness* semakin tinggi, maka tingkat *turnover intention* akan semakin menurun. Dari hasil penelitian yang inkonsisten tersebut maka peneliti ingin meneliti kembali mengenai hubungan antara *job embeddedness* dengan *turnover intention*.

Menurut Felps et al ( dalam Astamarini, 2019) *Job Embeddedness* adalah satu hubungan mengenai seberapa baik karyawan menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan komunitasnya; juga mengenai interaksi dengan orang di dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan dan apa yang akan dikorbankan bila meninggalkan perusahaan.

Menurut Mitchell dkk (dalam Qalbi, Jufri dan Indahari, 2016) menjelaskan bahwa terdapat 3 dimensi *job embeddedness* yaitu: 1). *Fit, fit* didefinisikan sebagai kenyamanan yang dirasakan karyawan terhadap organisasi dan komunitas. Berdasarkan teori tersebut, nilai pribadi, aspirasi karir, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan harus sesuai dengan budaya organisasi, dan dengan persyaratan pekerjaannya secara khusus. Selain itu, seseorang akan mempertimbangkan kesesuaiannya dengan komunitas dan lingkungannya seperti iklim, kondisi cuaca, budaya umum yang berlaku, keyakinan agama, dan kegiatan hiburan. 2). *Link, link* didefinisikan sebagai koneksi formal atau informal antara seseorang, lembaga, atau orang lain. *Link* dalam organisasi seperti rekan kerja atau tim kerja karyawan, sedangkan *link* dalam satu komunitas, seperti sanak

keluarga, teman-teman dan kelompok sosial. 3). *Sacrifice, sacrifice* digambarkan sebagai kerugian yang dirasakan karyawan seperti kehilangan materi atau manfaat psikologis saat meninggalkan suatu pekerjaan. Menurut Zhang, Fried, dan Griffeth, ( dalam Qalbi, Jufri dan Indahari, 2016 ) Karyawan yang meninggalkan sebuah organisasi memungkinkan mengalami kerugian yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kehilangan rekan kerja yang akrab, kehilangan proyek yang menarik, atau manfaat lain yang diinginkan. Selain kerugian dalam pekerjaan, karyawan akan mengalami kerugian yang berhubungan dengan komunitas seperti kehilangan sebuah perjalanan yang mudah, perawatan hari baik, atau keanggotaan klub lokal.

Harnoto menyatakan *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini, dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Harnoto juga menyebutkan ciri-ciri karyawan yang ingin berpindah kerja di suatu perusahaan, antara lain: absensi karyawan yang terus meningkat, karyawan mulai malas bekerja, peningkatan pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan protes terhadap atasan dan adanya perilaku positif karyawan yang sangat berbeda dari biasanya ( Gabriel & Suryalena, 2018).

Adapun aspek-aspek *turnover intention* menurut Mobley et al ( dalam Halimah dkk, 2016 ) antara lain: 1). Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*), mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. 2). Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*), jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar



dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik. 3). Niat untuk keluar (*Intention to quit*), karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Nostra ( dalam Garnita dan Suana, 2014) menyatakan bahwa *job embeddedness* merupakan jaringan yang mendorong individu untuk tetap berada dalam organisasi, dimana jaringan tersebut terbagi menjadi organisasi itu sendiri dan komunitas didalamnya. Menurut Felps et al., ( dalam Garnita dan Suana, 2014 ) *Job embeddedness* menyusun hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan komunitasnya; bagaimana hubungan antar orang-orang didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan; dan apa yang akan diserahkan atau korbankan apabila meninggalkan jabatan atau komunitasnya.

Kemudian Zhao dan Liu ( dalam Rarasanti dan Suana, 2016 ) menyatakan *Current Job Embeddedness Theory* adalah model yang memprediksi perilaku *turnover* pada karyawan didalam tiga dimensi *job embeddednes*, yakni *Links*, *Fit* dan *Sacrifice*. Model ini terkonsentrasi pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Model ini membuktikan bahwa, dibandingkan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, *job embeddedness* juga menunjukkan kekuatan dari adanya *turnover* di perusahaan. Mitchell dan Lee ( dalam Rarasanti dan Suana, 2016 ) menerapkan *current job embeddedness theory* ini pada pembahasan internal organisasi dimana dalam kondisi yang sama, karyawan dengan *job embeddedness* yang tinggi cenderung memilih untuk tetap berada di perusahaan,

sedangkan karyawan dengan tingkat *job embeddedness* yang rendah akan cenderung melakukan *turnover*.

Ikhrum, Salendu, Umar (2013), *Job embeddedness* dianggap dapat memprediksi intensi meninggalkan pekerjaan dan perilaku aktual *turnover*. Hasil penelitian Mitchell et al. ( Ikhrum, Salendu, Umar, 2013 )menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan antara *job embeddedness* dengan intensi meninggalkan pekerjaan. Dari hasil tersebut, ternyata hubungan *job embeddedness* lebih besar dibandingkan konstruk lain dengan intensi meninggalkan pekerjaan. Berdasarkan penelitian tersebut juga diketahui bahwa *job embeddedness* memiliki hubungan negatif dengan intensi meninggalkan pekerjaan (  $r = - .41$ ;  $p < .01$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kelekatan seseorang terhadap organisasi maupun lingkungannya, semakin rendah intensi untuk keluar dari organisasi tersebut.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Cem Tanova dan Brooks C. Holtomb ( Qalbi, Jufri, dan Indahari, 2016), menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk melakukan *turnover* tidak hanya dipengaruhi oleh sikap kerja individu dan peluang yang ada tetapi oleh *job embeddedness*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *turnover* yang dilakukan karyawan disebabkan oleh *job embeddedness* yang kurang.

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang diajukan untuk dicari jawabannya dalam penelitian ini adalah “*apakah terdapat Hubungan Antara Job Embeddedness Dengan Turnover Intention Pada Karyawan Generas Milenial?*”

## **B. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui korelasi antara *job embeddedness* dengan *turnover intention* ( intensi meninggalkan pekerjaan) pada karyawan generasi milenial.

### **2. Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu dibidang psikologi khususnya dibidang Industri dan Organisasi serta sebagai wacana baru mengenai *job embeddedness* yang dikaitkan dengan *turnover intention*.

#### **b. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan , bahwa *job embeddedness* memiliki hubungan dengan *turnover intention*. Dari informasi ini diharapkan akan menjadi bahan pertimbangan di dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dalam membuat keputusan. Sehingga bisa menjadi bahan evaluasi dan refleksi untuk perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan dan mencegah kerugian yang diakibatkan oleh *voluntary turnover* (keluar secara sukarela) karyawan. Diharapkan perusahaan dapat mulai untuk memfasilitasi karyawan untuk semakin mempererat hubungan antar karyawan maupun dengan orang-orang disekitar lingkungannya sehingga dapat meningkatkan *job embeddedness*

karyawan. Selain itu untuk menghindari keinginan karyawan mencari pekerjaan baru diperusahaan lain dapat dilakukan dengan menerapkan jenjang karir bagi karyawan sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaannya memiliki keuntungan lebih di masa yang akan datang.