

PENGARUH KOMPENSASI, *JOB CRAFTING* DAN *JOB EMBEDDEDNESS* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

Wahyu Muhammad Rizky¹, Desy Prastyani²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul

Email: wahyuirawanmm@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effect of compensation, job crafting, and job embeddedness on turnover intention. Compensation is important for retaining employees who can contribute to the company's sustainability. This type of research is quantitative through a purposive sampling technique with 220 respondents who are employees of Telecommunication companies in Jakarta. Primary data analysis was conducted using the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results of this study indicate that turnover intention can decrease if compensation is high and is influenced by job crafting and job embeddedness. In this study, there are three hypotheses that have a negative effect: compensation has a negative effect on turnover intention, job crafting has a negative effect on turnover intention, and job embeddedness has a negative effect on turnover intention. Thus, the findings of this study can be used to evaluate telecommunications companies.

Keywords: *compensation, job crafting, job embeddedness, turnover intention*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, *job crafting*, *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. Kompensasi menjadi hal penting dalam mempertahankan karyawan yang dapat berkontribusi bagi perusahaan dan keberlanjutan perusahaan. Jenis penelitian ini penelitian kuantitatif melalui teknik *purposive sampling* dengan 220 responden yang karyawan perusahaan Telekomunikasi di Jakarta. Analisis data primer dilakukan dengan metode *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan *turnover intention* dapat menurun jika kompensasi diberikan tinggi dan dipengaruhi oleh *job crafting* dan *job embeddedness*. Dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis yang berpengaruh negatif yaitu kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, *job crafting* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan *job embeddedness* mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, dengan temuan penelitian ini mampu menjadi evaluasi perusahaan bidang telekomunikasi.

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

PENDAHULUAN

Fenomena yang sering ditemukan dalam suatu perusahaan dalam produktivitas perusahaan yang sudah mempunyai riwayat yang baik berpotensi dirusak secara langsung atau tidak oleh aktivitas pegawai (Rahmadiani, 2020). Karakter pegawai yang dapat mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan ialah perasaan untuk resign (*turnover intention*) yang dapat membuat karyawan keluar dari pekerjaannya. Menurut, Vizano *et al.* (2021) tingginya intensitas *turnover* karyawan ialah sebuah masalah penting bagi perusahaan. Dibeberapa institusi sudah frustrasi pada saat mendapati upaya rekrutmen yang sudah menghasilkan karyawan yang memiliki kualitas tinggi akhirnya sia-sia sebab karyawan tadi memilih keluar dan bekerja di institusi lain. Nassani *et al.* (2021) menyatakan bahwa adanya pergantian karyawan (*turnover*) memaksa suatu perusahaan untuk mengeluarkan biaya besar dalam proses rekrutmen dan seleksi, pelatihan personel baru dan hilangnya pengetahuan yang diperoleh karyawan baru saat bekerja. Masalah *turnover* ini

tentunya akan menyebabkan melemahnya efektifitas perusahaan sebab mereka harus kehilangan pegawai yang memiliki pengalaman dan ini berarti suatu perusahaan harus melatih kembali karyawan yang baru. Mengingat besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merekrut ulang pegawai, maka organisasi harus fokus pada mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengurangi tingkat *turnover* (Hee & Jing, 2018).

Karyawan sebagai sumber daya terpenting yang memiliki kunci keberhasilan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sebagai penggerak suatu organisasi, diperlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk memaksimalkan kinerja karyawan (Iskandar, 2018). Perusahaan berusaha meningkatkan upaya mereka untuk menawarkan manfaat-manfaat yang dapat memuaskan karyawan mereka. Namun, konsekuensi sikap dan perilaku dari kepuasan karyawan tersebut masih belum jelas (Ruiz *et al.*, 2019). Sering ditemukan bahwa kondisi internal dan eksternal dalam organisasi tentu beda antara satu institusi dengan institusi lain, termasuk setiap individu atau kelompok yang ada dalam organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi keseluruhan elemen dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sehingga institusi diminta untuk menemukan, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan dapat mengembangkan karyawannya serta juga dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Dengan adanya *job crafting* diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas dan untuk menurangi tingginya intensi *turnover* karyawan. *Job crafting* berpotensi merubah sudut pandang pegawai terhadap pekerjaannya. *Job crafting* juga ditemukan sebagai salah satu faktor dari *turnover intention*. Studi terbaru mendukung hubungan negatif antara *Job crafting* dan *turnover intention* (Esteves & Lopes, 2017; Oprea *et al.*, 2020; Zhang & Li, 2020). Karyawan dengan pekerjaan yang dirancang dengan baik akan merasa pekerjaan mereka lebih bermakna dan akan lebih berinvestasi di dalamnya (Azzizah & Ratnaningsih, 2018). Hal ini dilakukan agar karyawan dapat mengubah pekerjaan mereka dengan cara yang sulit secara fisik dan mental dan, tentu saja, sejalan dengan bakat mereka. Keterikatan (*job embeddedness*) yang tinggi ini akan mengurangi tingkat berpindah karyawan ke organisasi lainnya.

Puasnya karyawan, khususnya kepuasan mereka terhadap *reward* yang mereka dapat merupakan kunci pada mempengaruhi reaksi afektif mereka terhadap perusahaan, dan juga akan mempengaruhi perilaku mereka (Ruiz *et al.*, 2019). Beberapa studi terdahulu telah meneliti tentang keterkaitan variable-variabel dalam penelitian ini seperti penelitian tentang hubungan antara *Job crafting* dengan *turnover intention* (Esteves & Lopes, 2017; Azzizah & Ratnaningsih, 2018; Oprea *et al.*, 2020; Zhang & Li, 2020), kaitan diantara kompensasi dengan *turnover intention* (Nugroho, 2018; Mariska, 2018; Arianti *et al.*, 2020), hubungan antara *job embeddedness* dengan *turnover intention* (DiRenzo *et al.*, 2017; Khan *et al.*, 2018; Rarasanti & Suana, 2016).

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Telekomunikasi. Dimana sebagai institusi telekomunikasi memiliki tuntutan pekerjaan dan resiko pekerjaan yang cukup besar sehingga rentan terhadap *turnover intention*. Sebagian besar penelitian sebelumnya menganalisis pengaruh langsung dari tiap-tiap variabel terhadap atas *turnover intention* dengan tidak mempertimbangkan memasukkan variabel yang berpotensi mengintervensi antara variabel-

variabel yang mempengaruhi *turnover intention* (Ruiz *et al.*, 2019). Mengingat *job embeddedness* merupakan salah satu prediktor dari *turnover intention* dan menjadi alasan mengapa karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan, maka dalam penelitian ini peneliti memilih *job embeddedness* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan keterbatasan dari penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat melaksanakan penelitian perihal dampak *job crafting* dan kompensasi atas *turnover intention* dengan *job embeddedness* selaku variabel mediasinya.

Tujuan dari pemberian kompensasi adalah menarik dan mempertahankan karyawannya saat kompensasi yang diberikan selaras dengan keinginan pegawai maka hal tersebut dapat menumbuhkan keterikatan karyawan dengan perusahaan dan tentunya akan mengurangi tingkat keinginan untuk keluar (*turnover intention*). Hal tersebut didukung oleh (Arianti *et al.*, 2020; Mariska, 2018) yang menemukan bahwa ada kaitan juga diantara kompensasi dengan *job embeddedness*.

TINJAUAN PUSTAKA

Job Crafting

Tims *et al.* (2016) menyebutkan bahwa *job crafting* ialah pola dari perubahan yang telah ditempuh oleh karyawan guna menstabilkan tuntutan dalam pekerjaan atas inisiatif sendiri. Sedangkan menurut Zhang & Li (2020) *job crafting* ialah suatu perubahan yang dikerjakan oleh pegawai berasal dari inisiatif pribadi mengenai keseimbangan tuntutan pekerjaan. *Job crafting* menjadi sarana yang penting bagi karyawan untuk meningkatkan makna pekerjaan mereka. Perubahan akan karyawan ini meliputi meringkaskan tuntutan pekerjaan, bertumbuhnya sumber daya pekerjaan dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat. Menurut Kim *et al.* (2018) *job crafting* merupakan proses karakter proaktif pegawai guna mengubah batas-batas pekerjaannya. *Job crafting* menjadi tantangan akan perubahan perilaku karyawan untuk dapat menyamai kemampuannya dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan menurut Pradana & Suhariadi (2020) *job crafting* adalah sebuah perilaku karyawan yang memanfaatkan potensi dan kemampuan yang dimilikinya untuk mengubah dukungan atau tantangan dalam pekerjaan menjadi mengikuti kemampuannya untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja. *Job crafting* mempunyai beberapa dimensi yaitu *task crafting*, *relationship crafting* dan *cognition crafting* (Kim *et al.*, 2018). *Task crafting* adalah mengubah tugas di tempat kerja dengan melibatkan perubahan isi pekerjaan, baik jenis pekerjaan ataupun sifat pekerjaan. *Relationship crafting* adalah perubahan kondisi dalam kualitas dan jumlah interaksi dengan orang lain atau mengubah gaya interaksi dalam posisi kerjanya. Sedangkan *cognition crafting* adalah perubahan melalui pemikiran dengan menciptakan perubahan persepsi terhadap pekerjaan.

Kompensasi

Kompensasi merupakan total penghargaan yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada karyawannya sebagai kontribusi atau imbalan atas kerja karyawan yang telah diberikan kepada perusahaan (Purba & Ruslan, 2020). Dessler (2015) menyatakan bahwa kompensasi melengkapi segala bentuk upah yang diberikan oleh korporasi kepada pegawai yang timbul dari pekerjaannya dan telah disepakati oleh kedua pihak. Kompensasi ialah

segala bentuk bayaran yang diberikan perusahaan untuk karyawan mereka dari pekerjaan yang telah mereka lakukan termasuk adanya hadiah (Saman, 2020). Pemberian kompensasi penting sekali bagi suatu perusahaan sebab hal tersebut menggambarkan upaya organisasi/perusahaan guna mempertahankan SDM nya. Menurut Mangkunegara (2017) kompensasi sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, serta dapat memotivasi kerja karyawan ketingkat yang lebih baik lagi sehingga dapat juga menurunkan tingkat keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Apabila kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak sesuai maka perusahaan dapat kehilangan karyawan mereka yang memiliki kinerja yang baik dan akibatnya perusahaan harus dapat mengganti karyawan baru yang juga memenuhi syarat (Widodo, 2017). Indikator kompensasi dapat dibagi dalam beberapa kelompok yaitu gaji, insentif yang sesuai, tunjangan dan fasilitas yang memadai (Saman, 2020). Menurut Dessler (2015) menyebutkan bahwa terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi *direct* dan kompensasi *indirect*. Kompensasi *direct* meliputi upah, gaji, komisi, bonus dan insentif, sedangkan kompensasi *indirect* meliputi liburan, cuti, tunjangan, rencana pensiun dan bantuan pendidikan.

Job Embeddedness

Lee *et al.* (2014) berpendapat bahwa *job embeddedness* merupakan unsur-unsur yang dapat merubah putusan individu/karyawan gunan tetap bertahan atau keluar dari pekerjaannya. Faktor tersebut dapat berupa psikologis, sosial ataupun secara kekuatan keuangan yang berasal dari intitusi/perusahaan. Menurut Khan *et al.* (2018) *job embeddedness* merupakan sebab mengapa individu atau karyawan bertahan dengan pekerjaan dibanding alasan ia keluar dari institusi tersebut. Menurut Khan *et al.* (2018) *job embeddedness* merupakan alasan mengapa individu atau karyawan bertahan dengan pekerjaan dibanding keputusan untuk keluar dari perusahaan tersebut. Adanya ketidakcocokan dan rendahnya korelasi antar pekerja dapat menimbulkan rendahnya keterikatan kerja atau *job embeddedness* yang menghasilkan tingkat turnover itu tinggi. Rendahnya *job embeddedness* ditandai dengan munculnya tanda-tanda seperti karyawan yang merasa tidak terhubung satu sama lain, dan tidak merasa memiliki keterikatan yang erat dalam organisasi dan komunitasnya. (Rarasanti & Suana, 2016; DiRenzo *et al.*, 2017; Khan *et al.*, 2018) menemukan bahwa ada dampak negatif secara kuat kepada *turnover intention* yang artinya ketika tingkat keterikatan pekerjaan di antara karyawan meningkat, maka niat untuk keluar akan rendah.

Turnover Intention

Mobley (2011) menyebutkan bahwa *Turnover intention* merupakan kecendrungan dari pegawai untuk keluar maupun berpindah dari satu institusi ke institusi lainnya sesuai dengan pilihannya sendiri. Menurut Ciptaningtyas *et al.* (2017) *turnover intention* merupakan suatu pikiran karyawan tentang kemungkinan untuk tetap tinggal dalam suatu perusahaan atau pindah ke perusahaan lainnya. Menurut Novitasari (2020) *turnover intention* ialah niat pegawai untuk keluar dari perusahaan atau berpindah pekerjaan ke organisasi atau perusahaan lain baik secara sukarela maupun tidak dengan harapan mendapatkan pekerjaan yang lebih menarik. *Turnover* menjadi salah satu tantangan SDM yang paling mahal dan

sulit dihadapi oleh sebagian perusahaan secara global (Zhang & Li, 2020). Pengunduran diri karyawan dianggap sebagai masalah penting yang berdampak negatif pada efisiensi, efektivitas, dan kinerja umum suatu organisasi. Menurut Mobley (2011) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* yaitu *thinking of quit* (berpikir untuk keluar), niat untuk mencari alternatif, dan keinginan untuk berhenti. *Thinking of quit* merupakan kondisi karyawan untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan kerja. Niat untuk mencari alternatif merupakan cerminan dari karyawan organisasi mencari pekerjaan di organisasi/perusahaan lain. *Desire to quit* (keinginan untuk berhenti) merupakan kondisi cerminan dari karyawan organisasi untuk berhenti.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif. Hal ini dikarenakan data yang akan disajikan berbentuk angka atau *scoring*. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner dan studi pustaka. Kuesioner akan dilakukan secara *online* melalui *google form* dan akan disebarakan sebanyak satu kali, dimana data-data yang sudah dikumpulkan dari skor jawaban para responden. Dalam proses pengolahan data, peneliti menggunakan skala likert dengan memberikan empat pilihan jawaban yang skala 1-4 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yang terdiri dari kompensasi dan *job crafting*, serta satu variabel intervening yaitu *job embeddedness* dan satu variabel dependen yaitu *turnover intention*. Pengukuran variabel kompensasi (X1) mengadopsi dimensi dari Dessler (2015) ada 15 pernyataan, variabel *job crafting* (X2) akan mengadopsi metode dari Kim *et al.* (2018) ada 10 pernyataan, variabel *job embeddedness* (Z) mengadopsi pengukuran dari Nabella (2021) ada 10 pernyataan, sedangkan variabel *turnover intention* (Y) mengadopsi pengukuran oleh Mobley (2011) ada 9 pernyataan.

Populasi penelitian ini adalah karyawan perusahaan Telekomunikasi di Jakarta. Penentuan jumlah sampel menggunakan perhitungan dari Hair *et al.* (2014) yang dihitung dengan 5 kali jumlah pernyataan. Kuesioner penelitian ini berisi 44 pernyataan, sehingga dibutuhkan 220 responden, atau 44 x 5 sampel. *Purposive sampling* ialah konsep pengumpulan sampel yang dipakai pada penelitian ini. Ini berarti bahwa peneliti dengan sengaja memilih dari populasi baik unit sampel yang memenuhi kriteria yang diinginkan peneliti atau anggota populasi yang diperkirakan dapat memberikan informasi yang diperlukan. Selanjutnya, akan dilakukan uji *pretest* terlebih dahulu kepada 30 orang responden.

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS) dan pengolahan data menggunakan SmartPLS untuk menguji setiap indikator valid dan reliabel. Terdapat 2 model pengukuran yaitu *Outer Model Analysis* terdapat 5 parameter, yaitu: Nilai Konvergen Validitas (*loading factor*) lebih besar 0,60, Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50, Diskriminan Validitas dengan nilai Fornell Lecker, *Composite Reliability Analysis* lebih besar dari 0,70, Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 (Hair *et al.*, 2013). Sedangkan, Evaluasi Pengukuran Model Struktural (*Inner Model Analysis*) menggunakan 5 parameter, yaitu: Nilai koefisien jalur (*path coefficients*),

Nilai Adjusted R Square (R^2), dan model fit (*goodness of fit index*). Kemudian, pengujian hipotesis berdasarkan tingkat signifikan nilai t krisis (t-value) untuk uji dua sisi yaitu $t > 1,96$ dengan tingkat signifikansi p value (0,05). Artinya dikatakan signifikan jika nilai p value lebih kecil dari 0,05 dan t value lebih besar dari 1,96.

Selanjutnya, *Inner Model Analysis* menggunakan tiga parameter sebagai berikut: Nilai koefisien jalur (*path coefficients*) yang digunakan sebagai acuan untuk mengetahui besaran pengaruh parsial antara 0 – 1 baik positif atau negative, nilai ini digunakan untuk menentukan persamaan struktural dari model hipotesis; Nilai R Square (R^2) yang digunakan untuk mengukur seberapa besar yang menunjukkan besaran variabel independen terhadap variabel dependen (Hair *et al.*, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengumpulan kuesioner secara online terkumpul 220 responden dengan berbagai klasifikasi karakter seperti jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir, lokasi bekerja, domisili, lamanya bekerja, status karyawan dan status hubungan. Berdasarkan hasil penelitian didapati bahwa responden dari perusahaan telekomunikasi, berdasarkan jenis perusahaan responden yang bekerja di perusahaan BUMN 124 orang (56%), dan responden yang bekerja di perusahaan swasta 96 orang (44), berdasarkan nama perusahaan didominasi oleh responden yang bekerja di Telkom 124 orang (56%), XL Axiata 36 orang (16%), Indosat 27 orang (12%), smartfren 20 orang (9%), dan Bakrie telcom 13 responden (6%), berdasarkan status karyawan di dominasi oleh karyawan outsourcing 189 orang (86%), karyawan tetap 31 orang (14%), berdasarkan lamanya bekerja didominasi oleh karyawan yang bekerja selama 1-3 tahun 81 orang (37%), karyawan yang bekerja >5 tahun 65 orang (30%), karyawan yang bekerja 3-5 tahun 48 orang (22%), dan karyawan yang bekerja selama 3-6 bulan 24 orang (11%). Berdasarkan Pendidikan terakhir di dominasi oleh responden yang memiliki Pendidikan terakhir S1/Sederajat 73 orang (33%), diploma/ sederajat 67 orang (30%), S2/Sederajat 47 orang (21%), SMA/SMK Sederajat 26 orang (12%), S3/Sederajat 7 orang (3%). Berdasarkan lokasi bekerja di dominasi oleh responden yang bekerja pada daerah Jakarta selatan 64 orang (29%), Jakarta utara 47 orang (21%), Jakarta timur 46 orang (21%), Jakarta pusat 31 orang (14%), dan Jakarta Barat 26 orang (12%). Berdasarkan domisili, responden di dominasi oleh daerah Bogor 67 orang (30%), Jakarta 58 orang (26%), Depok 35 orang (16%), Tangerang 33 orang (15%), dan Bekasi 27 orang (12%). Berdasarkan jenis kelamin, responden di dominasi oleh perempuan 146 orang (66%), dan laki-laki 74 orang (34%). Berdasarkan status pernikahan di dominasi oleh responden yang belum menikah 114 orang (52%), dan yang sudah menikah 106 orang (48%).

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa terdapat indikator yang dinyatakan valid dari keseluruhan variabel yang merujuk pada *loading factor* > 0,6 yaitu variabel *job crafting* (JC) dengan 7 indikator dinyatakan valid dan sisanya 3 indikator tidak valid diantaranya: JC2, JC4, JC7. Kemudian, *job embeddedness* (JE) dinyatakan 6 indikator valid dan sisanya 4 indikator dinyatakan tidak valid yaitu JE1, JE3, JE4, JE6. Selanjutnya, variabel kompensasi (K) dengan 10 indikator valid dan sisanya 5 indikator dinyatakan tidak valid, selanjutnya *turnover intention* (TI) dengan 9 indikator dinyatakan

valid dan sisanya 4 indikator dinyatakan tidak valid. Reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* dengan nilai lebih dari $> 0,7$ yang artinya variabel menunjukkan reliabilitas yang kuat. Pada uji reliabilitas menggunakan uji *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*, dimana *Cronbach's alpha* $> 0,6$ dan *composite reliability* $> 0,7$. Hasil penelitian menampilkan *cronbach's alpha* untuk variabel *job crafting* 0,881, *job embeddeness* 0,850, kompensasi 0,928, dan *turnover intention* 0,778, yang mana semua hasil uji *cronbach's alpha* $> 0,6$ maka semua variabel termasuk reliabel, dan pada nilai *composite reliability* untuk variabel *job crafting* 0,907, *job embeddeness* 0,889, kompensasi 0,939, dan *turnover intention* 0,849, yang mana semua hasil uji *composite reliability* $> 0,7$. Maka dapat disimpulkan, bahwa syarat batas nilai minimum dan semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Berlandaskan hasil penelitian didapati bahwa nilai adjusted r Square atas pengaruh *job crafting* dan kompensasi terhadap *job embeddeness* memiliki nilai sebesar 0,536 atau 53,6% sedangkan sisanya 46,4% dipengaruhi oleh variabel lain. Selain itu pengaruh dari *job crafting* dan kompensasi terhadap *turnover intention* memiliki nilai sebesar 0,151 atau 15,1%, seperti terlihat pada table 2 berikut:

Variabel	Indikator	Loading Factor	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Job Crafting	JC1	0,746	0,881	0,886	0,907	0,584
	JC10	0,705				
	JC3	0,754				
	JC5	0,795				
	JC6	0,727				
	JC8	0,834				
	JC9	0,781				
Job Embededness	JE10	0,762	0,850	0,853	0,889	0,571
	JE2	0,739				
	JE5	0,720				
	JE7	0,744				
	JE8	0,804				
	JE9	0,763				
Kompenasasi	K1	0,711	0,928	0,934	0,939	0,606
	K10	0,812				
	K11	0,783				
	K12	0,821				
	K13	0,722				
	K14	0,738				
	K3	0,792				
	K4	0,836				

	K5	0,753				
	K8	0,806				
Turn Over Intention	TI3	0,742	0,778	0,778	0,849	0,529
	TI4	0,701				
	TI5	0,747				
	TI7	0,703				
	TI8	0,743				

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat melalui hasil signifikansi koefisien jalur. Nilai signifikansi koefisien jalur dapat diperoleh menggunakan teknik *bootstrapping* dengan *software* Smart-PLS. Jika nilai *T value* lebih besar daripada *T* tabel >1.96 dengan *P value* < 0.005 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan. Berdasarkan Path Diagram T-Value pada gambar 2 diatas, dapat diajukan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

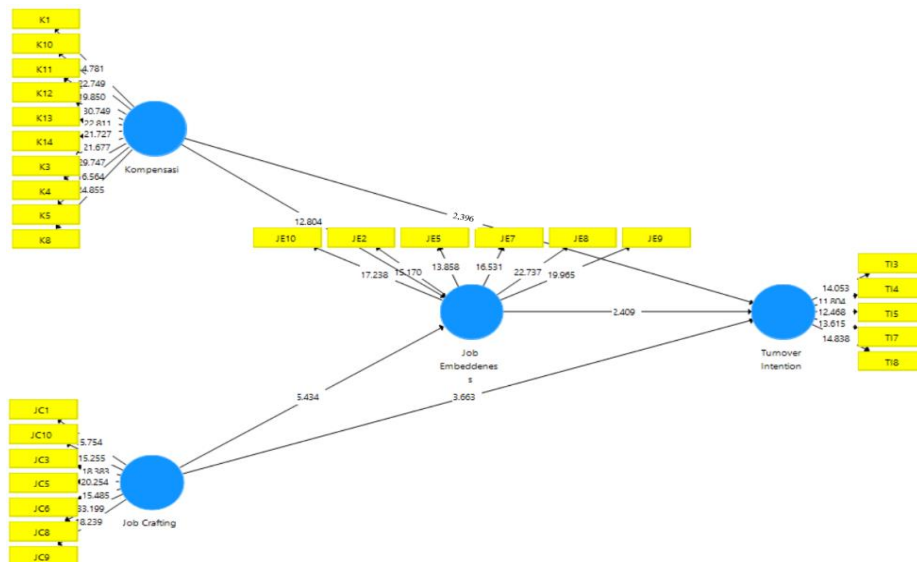


Diagram P-value

Hipotesis	Original sample	Standard Deviation (STDEV)	T Values	P Values	Kesimpulan
H1: Kompensasi -> Turnover Intention	-0.031	0.079	2.396	0.003	Hipotesis Diterima
H2: Kompensasi -> Job Embeddeness	0.606	0.047	12.804	0.000	Hipotesis Diterima
H3: Job Crafting -> Job Embeddeness	0.290	0.053	5.434	0.000	Hipotesis Diterima

H4: Job Crafting -> Turnover Intention	-0.249	0.068	3.663	0.000	Hipotesis Diterima
H5: Job Embeddeness -> Turnover Intention	-0.205	0.085	2.409	0.017	Hipotesis Diterima

Hipotesis pertama (H_1), menunjukkan kompensasi yang tidak sesuai dapat meningkatkan *turnover intention*. Hal ini membuktikan ketidaksesuaian kompensasi dengan kinerja karyawan berdampak pada sikap karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi karyawan dapat memaksimalkan kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini, perusahaan bidang telekomunikasi mampu memberikan kompensasi yang sesuai kepada karyawannya berdasarkan pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Karyawan akan merasakan kompensasi yang diterima sesuai dengan pengalaman dan keahlian yang mereka miliki, selain itu latar belakang pendidikan dan lamanya berkerja menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk dapat memberikan kompensasi yang sesuai. Data demografi menggambarkan dominan sarjana dan lama bekerja 1 sampai 3 tahun. Pemberian kompensasi yang layak dapat menjadi salah satu cara untuk mengoptimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka dan hal tersebut berkaitan dengan implementasi kerja karyawan bagi perusahaan. Selain itu dalam perusahaan telekomunikasi kompensasi tidak hanya gaji dan bonus saja melainkan insentif yang diberikan perusahaan bagi karyawan yang bekerja melewati batas waktu bekerja. Hal ini menggambarkan perusahaan tidak hanya mengutamakan keuntungan sebagai keberlanjutan tetapi juga mengedepankan karyawan. Sama hal dengan perusahaan mengadakan acara liburan bersama sebagai bagian dari cara perusahaan membuat karyawan nyaman bekerja serta membentuk rasa kebersamaan yang lebih kuat dilingkungan perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini searah dengan Brahmanna & Dewi (2020) dan penelitian oleh Purba & Ruslan (2020) menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan dan berkorelasi negatif terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi tingkat kompensasi karyawan maka kemungkinan *turnover* karyawan akan semakin rendah.

Hipotesis kedua (H_2), kompensasi dapat meningkatkan *job embeddedness*. Hal ini didukung oleh manajemen perusahaan yang memberikan kompensasi seperti komisi dalam berhasilnya pencapaian penjualan. Kebijakan perusahaan tersebut sebagai cara memotivasi karyawan dan memberikan semangat agar dapat melanjutkan pekerjaan sesuai dengan tugasnya. Kebijakan perusahaan akan pemberian kompensasi dapat membentuk sikap karyawan. Karyawan akan memberikan keahlian dan pengalaman yang mereka punya secara maksimal dan membentuk pemikiran bahwa karyawan akan merasa dihargai pekerjaannya jika kompensasi sesuai dengan hasil yang dikerjakan. Sehingga, tidak memberikan dampak negatif bagi perusahaan dan kinerja perusahaan. Tidak hanya itu, dalam menjaga karyawan perusahaan memberikan tunjangan kesehatan dalam menghindari kesulitan bagi karyawan untuk berobat ke rumah sakit. Karyawan akan merasakan terciptanya kenyamanan dari perhatian dari perusahaan dan lingkungan kerja. Kebijakan perusahaan yang diberlakukan

bagi karyawan dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja salah satunya yaitu pemberian cuti karyawan yang menjadi hak karyawan. Perusahaan tidak mempersulit jika ada karyawan ingin mengajukan cuti terutama dalam keadaan tersedak atau keperluan yang penting. Kompensasi pada tunjangan pensiun sudah menjadi hal yang terlebih dahulu disampaikan perusahaan kepada karyawan sehingga karyawan dapat mempertimbangkan keputusan untuk bertahan. Dengan demikian, hasil penelitian ini searah Zakaria & Astuty, (2017) penelitian ini membuktikan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap *job embeddedness*.

Hipotesis 3 (H_3) menunjukkan *job crafting* mampu meningkatkan *Job embeddedness*. Hal ini membuktikan bahwa keahlian yang dimiliki oleh karyawan terutama pada penyesuaian pekerjaan yang cepat dapat memberikan pengaruh positif bagi perusahaan. Bagi karyawan yang memulai bekerja tentu memerlukan arahan atau gambaran dari perusahaan berkerja. Oleh karena itu, karyawan tidak hanya berfokus pada pekerjaannya melainkan juga membangun komunikasi baik dengan atasan untuk dapat membimbing karyawan untuk dapat melanjutkan pekerjaannya sesuai dengan keinginan perusahaan. Perusahaan akan mempertahankan karyawan yang memiliki keinginan untuk berkembang dengan berinovasi dan berkreasi untuk dapat menemukan cara yang nyaman dalam bekerja. Hal tersebut membuat karyawan terbentuk pemikiran untuk berinovasi menemukan solusi dalam setiap keputusan perusahaan. Perusahaan dapat mengembangkan keahlian yang dimiliki oleh karyawan untuk dapat berkontribusi kepada perusahaan. Karyawan dapat memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, Karyawan dapat memperluas keahliannya didukung oleh perusahaan. Karyawan akan merasakan perusahaan memberikan fasilitas pendukung dan muncul rasa ingin bertahan di perusahaan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu Arasli *et al.* (2019) menyatakan bahwa *Job crafting* (*task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job embeddedness*.

Hipotesis 4 (H_4) menunjukkan *job crafting* tidak meningkatkan *turnover intention*. Hal ini membuktikan karyawan memiliki inisiatif dari dalam dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka sendiri sehingga munculnya kenyamanan dalam bekerja dengan lingkungan kerja. Keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain bukan menjadi tujuan utama bagi karyawan yang sudah memiliki rasa kenyamanan dalam bekerja, salah satunya pekerjaan yang sudah sesuai dengan keahliannya dan karyawan didukung oleh perusahaan terutama jenjang karir. Sehingga keinginan berpindah walau ada pekerjaan yang cocok tidak menjadi tujuan utama karyawan. Kondisi dari internal perusahaan sangat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bertahan. Maka dari itu, karyawan dapat berkomunikasi dengan atasan terkait pekerjaan dan berdiskusi dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam tim. Sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman dalam internal divisi atau perusahaan yang dapat berakibat untuk keluar dari pekerjaan dengan cepat. Sama hal dengan masukan dari rekan kerja terhadap kinerja karyawan lainnya. Sehingga komunikasi antar karyawan berjalan baik dan dapat bekerja sama. Jika terjalin dengan baik menurunkan keinginan karyawan untuk berhenti mencari perusahaan yang mendukung lingkungan kerja. Dalam hal ini selaras dengan penelitian dari Zhang & Li

(2020) menemukan bahwa *job crafting* mempunyai hubungan negatif terhadap niat berpindah.

Hipotesis 5 (H₅) menunjukkan bahwa *job embeddedness* tidak meningkatkan adanya *turnover intention*. Hal ini membuktikan karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja dimana karyawan sudah bisa menyesuaikan pekerjaan dan lingkungan perusahaan dan kompensasi. Karyawan dapat menilai bagaimana kinerja perusahaan dan bagaimana perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Kemungkinan terjadi yaitu karyawan akan bertahan karena memberikan kesempatan yang luas bagi setiap karyawan. Pekerjaan yang dikerjakan memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang seperti perusahaan memberikan kesempatan untuk karyawan melanjutkan pendidikan. Kemungkinan hal tersebut dapat terjadi yang akan membuat karyawan bertahan dan berkontribusi bagi perusahaan. Karyawan yang bertahan lama tentunya akan mencapai usia pensiun. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempersiapkan tunjangan pensiun bagi karyawan yang sudah memasuki usia pensiun. Selain itu, sikap karyawan yang tetap bertahan didukung oleh gaji yang sesuai dengan kinerja karyawan. Dengan gaji yang sesuai dengan kinerja akan menurunkan keinginan karyawan akan berpindah kemungkinan dikarenakan pekerjaan diluar belum sesuai secara gaji dengan pekerjaan yang dilakukan. Posisi pekerjaan yang dikerjakan kemungkinan banyak calon karyawan yang menginginkannya dengan melalui berbagai seleksi dan proses yang lama dalam hal ini menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk berpindah pekerjaan. Dalam hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya Hadi & Riyanto (2020) hasil penelitian ini membuktikan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*

KESIMPULAN

Dari penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi berdampak negatif kepada *turnover intention*, kompensasi mempunyai dampak positif kepada *job embeddedness*, *job crafting* memiliki dampak positif kepada *job embeddedness*, *job crafting* memiliki dampak negatif kepada *turnover intention*, *job embeddedness* memiliki dampak negatif kepada *turnover intention*, serta *job Embeddedness* berpengaruh memediasi antara kompensasi dan *job crafting* terhadap *turnover intention*. Hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu pada kompensasi masih kurang dalam memberikan pesangon saat pension, pada variabel *job crafting* karyawan masih kurang mengembangkan diri secara professional. Dan pada variabel *Job Embeddedness* banyak pekerjaan orang lain yang berkaitan dengan pekerjaan yang saya lakukan masih kurang serta pada variabel *turnover intention* karyawan berpikir untuk berhenti dari pekerjaan terlalu berat. Berdasarkan hal tersebut *job crafting*, *job embeddedness* dan *turnover intention* memiliki pengaruh satu sama lain. Penelitian ini memiliki limitasi studi riset yang terletak pada objek penelitian yang terlalu luas dan spesifik pada satu perusahaan, sehingga peneliti menyadari bahwa dalam kurang dan banyaknya sebuah kelemahan karena budaya organisasi yang berbeda beda antara perusahaan yang satu dan lainnya. Selain itu terdapat pada pertanyaan kuesioner, yang pada pengolahan awal dengan 30 responden terdapat beberapa pertanyaan yang tidak valid, sehingga peneliti mengurangi kuesioner dan mengulang penyebaran. Hal ini diharapkan pada penelitian

selanjutnya dapat menjangkau responden lebih luas dan dapat menambahkan variabel baru untuk dapat memperluas penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arachie, A. E., Agbaeze, E. K., Nzewi, H. N., & Agbasi, E. O. (2021). Job crafting, a bottom-up job characteristic of academics with an embeddedness potential. *Management Research Review*, 44(7). <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2020-0432>
- Arasli, H., Arici, H. E., & Ilgen, H. (2019). Blackbox between job crafting and job embeddedness of immigrant hotel employees: a serial mediation model. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, 32(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1678500>
- Arianti, W. P., Hubeis, M., & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 13(1). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i1.14889>
- Azzizah, R., & Ratnaningsih, I. Z. (2018). Hubungan Antara Job Crafting Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Generasi Y Di Kantor Pusat Pt. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. *Jurnal Empati*, 7(2), 167–173.
- Brahmannanda, S., & Dewi, I. G. A. M. D. (2020). Work Insecurity and Compensation on Turnover Intention Mediated by The Job Satisfaction of Employees. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(5).
- Ciptaningtyas, A. H., Suyasa, P. T. Y. S., & Wati, L. (2017). The Relationships Between Job Embeddedness, Person-Organization Fit, and Turnover Intention. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 33(1). <https://doi.org/10.24123/aipj.v33i1.1439>
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2019). Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 340–361. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0108>
- 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). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- DiRenzo, M., Aten, K., Rosikiewicz, B., Barnes, J., Brown, C., Shapiro, A., & Volkmann, B. (2017). Embeddedness and turnover intentions in extra roles: A mixed-methods analysis of the United States Marine Corp Reserve. *Career Development International*, 22(3), 260–279. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2016-0152>
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*, 44(1), 34–48. <https://doi.org/10.1177/0894845316633789>
- Ghozali, I. (2016). Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Semarang: BPF Universitas Diponegoro. *IOSR Journal of Economics*

and Finance, 3(1).

- Hadi saputra maska dan Setyo Riyanto. (2020). Embeddedness, Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Marketing PT Novell Pharmaceutical Laboratories. *Jurnal Pendidikan & Budaya WARTA PENDIDIKAN*, 3, 21–26.
- Hair, J., F., Black, W., C., Babin, B., & J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (Seventh Edition) (Seventh)*. Pearson Education.
- Hee, O. C., & Jing, K. R. (2018). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 129–147. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12826>
- Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(1). <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i1.8>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2012-0097>
- Khan, M., Aziz, S., Afsar, B., & Latif, A. (2018). The Effect of Job Embeddedness on Turnover Intentions, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Tourism & Hospitality*, 07(03), 1–9. <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000354>
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863–1881. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- Mangkunegara, A. . (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. *PT Remaja Rosdakarya*. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212>
- Mariska, D. D. (2018). Hubungan Antara Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja. *Insight : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 14(1), 91–98. <https://doi.org/10.32528/ins.v14i1.1161>
- Mobley, W. H. (2011). Pergantian Karyawan: Sebab Akibat dan Pengendaliannya. In *PT Pustaka Binaman Pressindo*.
- Nabella, A. N. (2021). Efek Mediasi Affective Commitment Antara Pengaruh Job Embeddedness Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1060–1075.
- Nassani, A. A., Alzamami, A. A., Salamah, H. A. Bin, & Alkhamis, N. E. (2021). Antecedents of Turnover Intentions: Health Care Staff in Saudi Arabia. *European*

- Journal of Business and Management*, 13(8), 201–209.
<https://doi.org/10.7176/ejbm/13-8-18>
- Novitasari, D. (2020). Job Stress and Turnover Intention: Understanding the Role of Leadership and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(8). <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v3i5p101>
- Nugroho, T. T. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pramuniaga Pt Circle K Indonesia Utama Cabang Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(2), 101–108.
- Oprea, B., Păduraru, L., & Iliescu, D. (2020). Job Crafting and Intent to Leave: The Mediating Role of Meaningful Work and Engagement. *Journal of Career Development*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/0894845320918666>
- Pradana, E. R., & Suhariadi, F. (2020). The Effect Of Job Crafting On Innovative Behavior Through Mediation Work Engagement. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 1(1). <https://doi.org/10.20473/ajim.v1i1.19402>
- Purba, M. Y., & Ruslan, S. (2020). Influence Compensation, Career Development And Job Satisfaction To Turnover Intention. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(4). <https://doi.org/10.38035/dijefa.v1i4.542>
- Rahmadiani, Y. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai variabel Mediasi di Rumah Sakit Islam Siti Rahmah. *Jurnal Kesehatan Andalas*, 9(1). <https://doi.org/10.25077/jka.v9i1.1218>
- Rarasanti, I. A. P., & Suana, I. (2016). Pengaruh Job Embeddedness, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), 4690–4718.
- Royan Zakaria & Isthofaina Astuty. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Job Embeddedness Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di PT. Primissima). *Jurnal Ekonomi*, 8(1), 82–97.
- Ruiz, J. M. d. la T., Vidal-Salazar, M. D., & Cordon-Pozo, E. (2019). Employees are satisfied with their benefits, but so what? The consequences of benefit satisfaction on employees' organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 30(13). <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314315>
- Saman, A. (2020). Effect Of Compensation On Employee Satisfaction And Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 185–190. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i01.947>
- Shin, Y., Hur, W. M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How Managers' Job Crafting Reduces Turnover Intention: The Mediating Roles of Role Ambiguity and Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113972>
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. *IOSR Journal of Business and*

- Management (IOSR-JBM)*, 20(3), PP. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Siregar, D. M., & Maryati, T. (2021). Effect of Compensation Towards Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variables a Study at PT. Madya Karya Putra. *Proceedings of the 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)*, 176. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210121.048>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.471>
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896. <https://doi.org/10.29406/jmm.v13i2.723>
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 48(2). <https://doi.org/10.2224/sbp.8759>

PENGARUH KOMPENSASI, *JOB CRAFTING* DAN *JOB EMBEDDEDNESS* TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

Wahyu Muhammad Rizky, Desy Prastyani

DOI: <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i9.1345>

