

Leader-Member Exchange, Job Embeddedness, dan Turnover Intention: Peran Islamic Work Ethics

SERAMBI

Hanuna Shafariah^{1*} & Hendryadi²

¹Institut Ilmu Sosial Dan Administrasi STIAM I

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

Received 15 Sep 2021

Revised 25 Oct 2021

Accepted 15 Dec 2021

Online first 30 Dec 2021

Abstract

This paper aims to investigate the roles of Islamic work ethics (IWE) as moderators of the relationship between leader-member exchange (LMX) with job embeddedness and turnover intention, and the mediating effect of job embeddedness on LMX and turnover intention relationship. Data were collected from 162 employees from twelve private organizations in Indonesia through a self-report questionnaire. The hypotheses were tested and analyzed using confirmatory factor analysis and mediation-moderation was estimates using the PROCESS macro. The results reveal the positive relationship between LMX and job embeddedness, negative relationship LMX and turnover intention, and also job embeddedness and turnover intention. IWE negatively moderate the direct and indirect effects of LMX on turnover intention through job embeddedness, but positively moderates the LMX - job embeddedness relationship. Theoretical and practical implications, limitations, and directions for future research are offered

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk menyelidiki peran etika kerja Islam (IWE) sebagai moderator dari hubungan antara leader-member exchange (LMX) dengan job embeddedness dan turnover intention, dan efek mediasi dari job embeddedness pada LMX dan hubungan turnover intention. Data dikumpulkan dari 162 karyawan dari dua belas organisasi swasta di Indonesia melalui kuesioner laporan diri. Hipotesis diuji dan dianalisis menggunakan analisis faktor konfirmatori dan mediasi-moderasi diestimasi menggunakan makro PROCESS. Hasil penelitian mengungkapkan hubungan positif antara LMX dan job embeddedness, hubungan negatif LMX dan turnover intention, serta job embeddedness dan turnover intention. IWE secara negatif memoderasi efek langsung dan tidak langsung dari LMX pada keinginan berpindah melalui keterikatan pekerjaan, tetapi secara positif memoderasi hubungan keterikatan LMX - pekerjaan. Implikasi teoretis dan praktis, keterbatasan, dan arah untuk penelitian masa depan ditawarkan

Paper type

Research paper

✉ Email Korespondensi*:
hanuna.alhumam@gmail.com

Keywords: *Leader-member exchange, job embeddedness, turnover intention, IWE*



Pedoman Sitasi: Shafariah, H., & Hendryadi, H. (2021). Leader-Member Exchange, Job Embeddedness, dan Turnover Intention: Peran Islamic Work Ethics. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 3(3), 165 - 178. <https://doi.org/10.36407/serambi.v3i3.563>

SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Islam, Vol 3, No. 3, 2021, 165 - 178
eISSN 2685-9904

Pendahuluan

Ketidakmampuan perusahaan untuk mengelola pergantian karyawan mengganggu keunggulan kompetitif dan mengurangi moral (Mobley, 1982). Perputaran yang tinggi menghambat biaya langsung seperti rekrutmen, pelatihan, dan tidak langsung termasuk moral, sosial, komitmen, kekompakan, tekanan pada karyawan yang memilih untuk tidak mengundurkan diri, serta hilangnya modal sosial seperti hubungan interpersonal, berbagi pengetahuan, kerjasama, dan saling percaya (Dess & Shaw, 2001). Meskipun turnover intention telah diteliti secara intensif dalam empat dekade terakhir, pemahaman tentang masalah ini masih belum memuaskan (Nguyen et al., 2016). Tahap awal studi tentang turnover intention oleh March dan Simon (1958) terdiri dari dua faktor utama: kepuasan kerja dan alternatif pekerjaan mendominasi penelitian literatur turnover intention hingga tahun 1990-an (Smith et al., 2011). Pada fase berikutnya, peneliti mengidentifikasi komitmen organisasi, keterlibatan kerja, keterlibatan kerja, burnout, dan pekerjaan sebagai anteseden dari turnover intention selama beberapa tahun (Ghosh dan Gurunathan, 2015; Holtom dan O'Neill, 2004; Jiang et al., 2012). ; Nguyen, dkk., 2016). Salah satu pendekatan yang muncul untuk masalah ini telah diusulkan oleh Mitchell et al. (2001), yang memperkenalkan konsep keterikatan pekerjaan sebagai anteseden pergantian karyawan.

Job embeddedness atau keterikatan pekerjaan menggunakan pendekatan psikologis positif yang berfokus pada bagaimana mempertahankan karyawan dalam organisasi, daripada mencegah mereka pergi. Tidak seperti model turnover sebelumnya, keterikatan pekerjaan merupakan fokus pada akumulasi, alasan mengapa karyawan bersedia untuk tinggal (Zhang, Fried, & Griffeth, 2012; Dechawatanapaisal, 2018a). Menurut Mitchell et al. (2001) keterikatan pekerjaan sebagai agregat kekuatan tingkat tinggi untuk retensi, dengan kata lain, itu mewakili kekuatan yang memengaruhi individu untuk tetap berada dalam organisasi. Gagasan ini membuat keterikatan pekerjaan berbeda dari model sebelumnya (misalnya, kepuasan kerja, komitmen, keterlibatan, pengurangan stres kerja, dan kelelahan) sebagai prediktor pergantian karyawan. Menggunakan kerangka kerja teori COR, kualitas LMX memainkan peran penting untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan (Bowman, 2009; Harris et al., 2011; Dechawatanapaisal, 2018b; Zhang et al., 2019). Didasarkan pada penelitian-penelitian tersebut, penelitian saat ini ditujukan untuk memeriksa bagaimana kualitas pertukaran anggota secara individu yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur dalam dua cara. Pertama, kami memperluas penjelasan mengenai hubungan kualitas LMX, *job embeddedness*, dan *turnover intention* dari perspektif teori COR dengan menempatkan *Islamic work ethics* sebagai faktor yang ikut berkontribusi pada tinggi rendahnya *job embeddedness* (Suryani et al., 2021). Etika kerja Islam (*Islamic work ethics*) atau IWE merupakan salah satu konsep yang banyak menarik minat peneliti dalam dua puluh terakhir. Sejak diperkenalkan oleh Ali et al. (1996), IWE terus mendapatkan banyak dukungan empiris yang membuktikan konsekuensi pentingnya pada berbagai perilaku individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Menggunakan PROCESS macro yang dikembangkan oleh Hayes (2017), studi ini memeriksa efek moderasi pada direct effect dan indirect effect secara bersamaan. Studi ini akan

menambah literatur dalam penggunaan metode analisis mediation, moderation, and conditional process analysis yang dikembangkan oleh Hayes (2017).

Kajian Pustaka

Teori Conservation of Resources (COR) adalah landasan teoritis yang digunakan oleh penelitian ini untuk menjelaskan hubungan LMX, job embeddedness, dan turnover intention. Teori COR menyatakan bahwa sumber daya berharga termasuk akumulasi, perlindungan, dan alokasi sumber daya dapat memotivasi perilaku karyawan (Hobfoll, 2001). Teori COR berdasarkan prinsip bahwa individu melindungi sumber daya mereka saat ini (konservasi) dan memperoleh sumber daya baru (akuisisi). Sumber daya secara umum didefinisikan sebagai objek (misalnya materi aset), sumber daya pribadi (misalnya harga diri, keluarga dan minat), kondisi (misalnya status dalam organisasi), dan hal-hal lain yang dianggap layak (Hobfoll, 1989). Nilai sumber daya bervariasi antara individu dan terkait dengan pengalaman dan situasi pribadi mereka. Misalnya, jabatan atau status dalam organisasi dapat dipandang sebagai sumber daya yang berharga bagi satu orang, sementara orang lain mungkin tidak memiliki minat untuk jabatan tertentu. Teori COR secara luas telah digunakan untuk menjelaskan situasi dan interaksi manusia di tempat kerja dengan sikap dan perilaku karyawan, termasuk job embeddedness dan turnover intention (Dechawatanapaisal, 2018a; Dechawatanapaisal, 2018b; Clarke & Mahadi, 2017; Harris et al., 2011).

Leader-member exchange (LMX), job embeddedness, dan turnover intention

LMX secara fundamental didasarkan pada teori pertukaran sosial (Blau, 1964) yang mengacu pada hubungan pertukaran sosial antara pemimpin dan bawahan mereka yang biasanya dibangun melalui tiga tahap, yaitu pengambilan peran, pembuatan peran, dan rutinisasi peran (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teori ini mengasumsikan bahwa sikap dan perilaku karyawan dalam konteks pekerjaan tergantung pada baik buruknya hubungan yang terjalin antara pimpinan dan bawahan. Dalam proses interaktif, pimpinan akan menetapkan peran tertentu di bawahan, dan berdasarkan respons terhadap karyawan mengenai peran tersebut, pemimpin akan memberikan peran lain dan membangun hubungan atau tidak (Chen et al., 2016). Dalam LMX berkualitas tinggi, para pemimpin pengikut sebagai "anggota dalam kelompok," dan hubungan pertukaran sosial antara mereka ditandai oleh rasa saling percaya, dukungan, dan rasa hormat, motivasi, kepuasan dan komitmen. Sebaliknya, dalam LMX rendah berkualitas, para pemimpin pengikut sebagai "kelompok luar anggota, dengan hubungan yang terjadi adalah kebalikannya (Rockstuhl et al., 2012; Chen et al., 2016; Dechawatanapaisal, 2018a). Kondisi ini menyebabkan kualitas LMX memainkan peran penting dalam mempengaruhi respon karyawan untuk bekerja dan berperilaku dalam organisasi.

Job embeddedness menandakan faktor-faktor umum yang memengaruhi keputusan karyawan untuk mempertahankan posisi mereka (Holtom, Mitchell, & Lee, 2006) dan ini terutama terkait sebab mengapa karyawan ingin melanjutkan pekerjaan mereka. LMX sebagai hubungan pertukaran sosial di antara pimpinan dan bawahan yang ditandai oleh rasa saling percaya, dukungan, rasa hormat, pemberian peran yang lebih besar dapat

menjadi penentu job embeddedness. Tinggi rendahnya kualitas LMX ditandai dengan rendahnya tingkat dukungan pimpinan kepada. Dengan demikian, pimpinan / penyelia yang mempertahankan hubungan LMX berkualitas tinggi memiliki kecenderungan untuk memberikan sumber daya bernilai untuk mendukung keberhasilan dan kinerja bawahan. Dari perspektif bawahan, karyawan yang memiliki hubungan berkualitas tinggi akan menerima lebih banyak sumber daya interpersonal dan organisasi sehingga menimbulkan rasa hormat, percaya, dan loyalitas kepada pimpinan dan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005), sehingga dapat dinyatakan bahwa secara psikologis karyawan tersebut akan mengalami peningkatan motivasi, kepuasan, rasa tanggung jawab dan peran yang lebih besar daripada rekan mereka yang memiliki kualitas pertukaran yang lebih rendah (Dechawatanapaisal, 2018b). Sebagai konsekuensinya, bawahan akan menunjukkan sikap kerja yang positif dan peningkatan keterikatan melalui upaya yang lebih besar untuk keberhasilan pekerjaan. Dukungan teoritis pada hubungan LMX dan job embeddedness telah dijelaskan melalui teori COR (misalnya penelitian Dechawatanapaisal, 2018a; Dechawatanapaisal, 2018b; Harris et al., 2011) dan hubungan langsung LMX terhadap job embeddedness secara empiris telah dibuktikan oleh Bowman (2009), Harris et al. (2011), Dechawatanapaisal (2018b), Zhang et al. (2019). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: LMX secara positif berhubungan dengan job embeddedness

COR theory berkontribusi untuk menjelaskan hubungan LMX dengan turnover intention dan hubungan job embeddedness dengan turnover intention. Hubungan LMX dan turnover intention telah dipelajari sejak tahun 1990-an, dan didasarkan pada meta analisis yang dilakukan oleh Gerstner and Day (1997) dan Ilies et al. (2007) menempatkan LMX sebagai faktor penting yang mempengaruhi perilaku turnover karyawan. Menggunakan asumsi yang sama dengan hubungan LMX - job embeddedness, tingginya kualitas pertukaran antara pimpinan-bawahan akan meningkatkan job embeddedness (Bowman, 2009; Harris et al., 2011; Dechawatanapaisal, 2018b). Disisi lain, rendahnya kualitas LMX menyebabkan individu mengalami kekurangan dukungan dan pasokan sumber daya yang bernilai, dan oleh karenanya akan mempertimbangkan kemungkinan memperoleh sumber daya di tempat lain. Harris et al. (2005) menjelaskan bahwa kualitas LMX yang rendah (atau disebut sebagai anggota luar kelompok) tidak dapat memperoleh manfaat emosional sehingga akan memiliki perasaan negative kepada pimpinan mereka, dan selanjutnya mengarah pada niat untuk meninggalkan organisasi. Dukungan empiris yang lebih baru seperti Chen et al. (2016); Clarke & Mahadi (2017); AlHashmi, Jabeen, & Papastathopoulos (2019) mengungkapkan bahwa LMX memiliki hubungan negative dengan turnover intention. Didasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedua diajukan:

H2: LMX secara negative berhubungan dengan turnover intention

Seperti penjelasan sebelumnya, *embeddedness* memiliki tiga komponen, meliputi link (seperti hubungan formal dan informal dengan lingkungan kerja); kesesuaian (yaitu kompatibilitas individu dengan pekerjaan dan organisasi), serta sacrifice (yaitu kerugian yang dirasakan oleh individu jika memutuskan untuk berhenti bekerja). Dari perspektif COR theory, ketiga faktor tersebut dapat mewakili sumber daya yang diperoleh karyawan melalui

investasi waktu, energi, dan upaya (Harris et al., 2011). Embeddedness merupakan akumulasi dari sumber daya, dan dengan demikian semakin tinggi sumber daya berharga yang diperoleh maka mereka akan mengalami tingkat job embeddedness yang lebih tinggi. Dengan kata lain, karyawan tersebut akan merasa “terhubung” dengan organisasi dan orang-orang didalamnya, merasakan “kecocokan” yang tinggi, sampai dengan memiliki kebutuhan psikologis yang kuat untuk melindungi dan mempertahankan sumber daya tersebut. (Harris et al., 2011). Job embeddedness dapat memprediksi niat untuk mencari peluang pekerjaan baru dan untuk meninggalkan organisasi (Crossley et al., 2007). Dengan demikian, mengikuti studi sebelumnya (Jiang et al., 2012; Harris et al., 2011; Dechawatanapaisal, 2018b; Zhang et al., 2019), individu yang memiliki job embeddedness tinggi memiliki kemungkinan rendah untuk meninggalkan organisasi, sehingga, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Job embeddedness* secara negative berhubungan dengan turnover intention

Peran Islamic Work Ethic

Studi sebelumnya terutama meneliti efek dari IWE tentang perubahan organisasi, kepuasan kerja, pekerjaan keterlibatan, dan niat turnover (misalnya Yousef 2000, 2001; Khalil dan Saad 2009; Suryani et al., 2021). Namun, ada masih kurangnya pemahaman tentang bagaimana IWE berperan sebagai pemoderasi pada hubungan antar variabel. IWE dapat dilihat sebagai seperangkat prinsip dan pedoman yang dapat diterapkan secara luas ke semua aspek kehidupan Muslim, termasuk bekerja dalam organisasi yang berorientasi pada keuntungan (Ahmad, 2011; Beekun dan Badawi, 2005). Empat prinsip utama yang mendasari IWE adalah “usaha, kompetisi, transparansi, dan perilaku yang bertanggung jawab secara moral” (Ali, 2005; Ali dan Al Kazemi et al., 2007, p.95). Jika diterapkan, keempat prinsip ini dapat memperkuat kontrak sosial dan mencegah pelanggaran etika yang semata-mata berorientasi pada pemaksimalan keuntungan ekonomi. Demikian pula, Khan et al. (2013) menjelaskan bahwa dua pendekatan etika kerja berbasis agama (yaitu, etika kerja Protestan dan etika kerja Islam) fokus pada pengembangan kerjasama, komitmen karyawan, dedikasi, dan menghindari perilaku tidak etis dalam memperoleh kekayaan (Khan et al., 2013).

Beberapa penelitian terbaru telah mengungkapkan peran lebih lanjut IWE pada perilaku karyawan. Sebagai contoh, Qayyum et al. (2018) menyelidiki peran IWE pada hubungan work-family dan interpersonal conflict. Studi lainnya yaitu Islam et al. (2021) membuktikan peran IWE pada hubungan pengawasan yang buruk dari atasan dengan perilaku penyembunyian pengetahuan oleh karyawan. Menggunakan argumentasi studi sebelumnya, IWE juga kemungkinan dapat memoderasi hubungan antara LMX dengan job embeddedness dan turnover intention dimana IWE yang tinggi dapat meningkatkan job embeddedness (Suryani et al., 2021) dan mengurangi turnover intention (Yousef, 2000).

H4: IWE memoderasi hubungan LMX – *job embeddedness*

H5: IWE memoderasi hubungan LMX – *turnover intention*

Metodologi

Prosedur sampel

Sampel penelitian ini terdiri dari karyawan dari berbagai sektor di Jakarta. Menggunakan metode convenience sampling, kuesioner online dikirim ke responden yang ditargetkan melalui kolega dari setiap perusahaan. Sebanyak 300 kuesioner online disebar ke dua belas perusahaan di Jakarta. Dari 600 kuesioner yang didistribusikan, 193 dikembalikan. Tiga puluh satu dari kuesioner yang dikembalikan tidak melengkapi seluruh pertanyaan yang diajukan, oleh karena itu, kuesioner akhir yang dipergunakan sebanyak 162 kuesioner (77%).

Sebanyak 462 responden yang berpartisipasi terdiri dari 45.5 laki-laki dan 54.5 persen perempuan. Responden diwakili oleh 208 orang yang berpendidikan SMA/ sederajat (45 persen), 28.4 persen orang berpendidikan Diploma, 24.5 persen berpendidikan sarjana (persen), dan 8 orang bergelar master (1.7 persen). Enam puluh dua persen responden berstatus menikah, dan 38 persen berstatus single. Sebanyak 27.1 persen responden telah berada dalam perusahaan selama kurang dari satu tahun, 42.3 persen memiliki masa kerja 1 - 5 tahun, dan 30 persen memiliki masa kerja lebih dari lima tahun. Rata-rata usia responden adalah 29.7 tahun, dengan minimum usia 19 tahun dan maksimum usia adalah 49 tahun.

Pengukuran

Turnover intention. Penilaian mengenai intensi turnover karyawan dalam studi ini diadopsi dari Intention to Turnover Scale (ITS) yang dikembangkan oleh Colarelli's (1984). Item-item tersebut mewakili niat masa depan karyawan untuk tetap berada di organisasinya saat ini, atau mencari pekerjaan di tempat lain. Contoh Item adalah "Saya berencana untuk meninggalkan organisasi saya saat ini secepat mungkin". Skala lima titik Likert mulai dari "sangat tidak setuju (1)" hingga "sangat setuju (5)" dipergunakan untuk mengukur jawaban responden. Dalam penelitian ini, Cronbach Alpha diperoleh sebesar 0.79 dan sudah memiliki internal konsistensi yang memadai, konsisten dengan penelitian Dechawatanapaisal (2018b) (Alpha Cronbach = 0,84).

LMX quality dalam studi ini diadaptasi dari skala LMX 7 item dari Graen dan Uhl Bien (1995) yang mengukur kualitas hubungan dari perspektif bawahan. Item sampel termasuk "Atasan saya mengakui potensi saya.", "Saya akan menganggap hubungan kerja saya dengan atasan saya sebagai sangat efektif". Cronbach Alpha yang dihasilkan adalah sebesar 0.87 dan konsisten dengan studi sebelumnya (Dechawatanapaisal, 2018b).

Job embeddedness diukur menggunakan skala tujuh item dari global job embeddedness scale yang dikembangkan oleh Crossley et al. (2007). Skala ini mengukur keterikatan individu dengan organisasi mereka mereka. Contoh itemnya adalah, "Saya merasa terikat dengan organisasi ini." Hasil pengujian pada skala ini menunjukkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0.86 dan konsisten dengan penelitian Dechawatanapaisal (2018b) dengan Cronbach Alpha sebesar 0.83. Untuk pertanyaan yang mengukur etika kerja Islami, 17 item berasal dari karya Ali (1988). Item-item tersebut termasuk yang berikut: "Kemalasan adalah sifat buruk" dan "Hidup tidak ada artinya tanpa kerja." Koefisien alfa Cronbach adalah 0,92.

Hasil dan Pembahasan

Sebelum analisis statistik lanjutan dilakukan, common method variance (CMV) terlebih dahulu diperiksa menggunakan Harman's single factor test (Podsakoff et al., 2012) to compare with the three factor measurement model. CMV mengidentifikasi korelasi palsu yang biasanya terjadi dengan metode pengumpulan data yang sama (misalnya survei) yang digunakan untuk mengukur variabel Tehseen et al., (2017). Hasil tes CMV

menunjukkan bahwa tidak ada faktor dominan tunggal dalam tiga konstruk yang menjelaskan lebih dari 50 persen dari total varians (lihat Tabel 1). Hasil analisis ini menunjukkan bahwa CMV bukan masalah serius dalam penelitian ini.

Tabel 1.*Scale items and evaluation of the measurement model*

	Jumlah item	Loading Factor	CR	AVE	CA
LMX	7	0.65 – 0.79	0.93	0.65	0.87
Job embeddedness	7	0.64 – 0.80	0.93	0.66	0.86
Turnover intention	3	0.77 – 0.81	0.90	0.75	0.79
Islamic work ethics	17	0.69 – 0.78	0.84	0.62	0.84

Note: CR: composite reliability, AVE: average variance extracted, CA = Cronbach Alpha

Statistik Deskriptif

Tabel 2 melaporkan rata-rata, standar deviasi, dan korelasi antar variabel penelitian. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa skor jawaban responden untuk LMX dan job embeddedness berada di atas rata-rata titik tengah pada skala masing-masing, sedangkan turnover intention memiliki skor rata-rata sedikit dibawah skor tengah yaitu sebesar 2.427. Hasil korelasi memperlihatkan bahwa LMX memiliki korelasi positif dengan job embeddedness dan negative dengan turnover intention, dan job embeddedness berkorelasi negatif dengan turnover intention. Varian inflation factor (VIF) adalah sebesar 1,125 untuk job embeddedness dengan turnover intention sebagai variabel dependen. Nilai ini jauh di bawah nilai ambang batas konservatif 10 seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2010) untuk masalah multikolinieritas serius. Karena itu dapat dinyatakan bahwa multicollinearity tidak menjadi masalah serius untuk menafsirkan analisis statistik berikutnya.

Table 2.*Descriptive statistics and correlations of the study variables*

Variable	Mean	Std. Deviation	VIF	LMX	JE	TI
LMX	4.16	0.65	1.51	1		
JE	3.76	0.64	1.12	.424**	1	
TI	2.44	0.94	1.13	-.516**	-.427**	1

Note: LMX: *leader-member exchange*; JE: *job embeddedness*; TI: *turnover intention*.

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Hypothesis testing

Untuk menguji hipotesis, PROCESS macro with 5,000 bootstrap samples (Model 15). Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3, LMX memiliki hubungan langsung yang positif dengan JE ($\beta = 0,310$, $p < 0,01$). LMX secara negative berhubungan dengan *turnover intention* ($\beta = -0,200$, $p < 0,01$), dan JE secara negative berhubungan signifikan dengan *turnover intention* ($\beta = -0.095$, $p > 0.05$). Thus, H1, H2, and H3 terdukung.

Table 3.
Hasil Regresi Hierarki

Variable	JE sebagai dependen			TI sebagai dependen		
	b	se	p	b	se	p
Constant	0.203	0.190	0.286	7.250	0.110	0.000
LMX	0.310	0.044	0.000	-0.200	0.026	0.000
Job Embeddedness				-0.095	0.026	0.000
IWE	-1.992	0.383	0.000	1.802	0.222	0.000
LMX x IWE (int_1)	0.370	0.091	0.000	-0.138	0.054	0.010
LMX x IWE (int_2)				-0.110	0.054	0.043
R2	0.243			0.410		
F-statistics	49.037			63.4645		

Hipotesis 4 menguji peran IWE sebagai pemoderasi hubungan LMX dengan *job embeddedness* dan *turnover intention*. Seperti ditampilkan Tabel 3, interaksi LMX dengan IWE (int_1) secara positif mempengaruhi *job embeddedness* ($\beta = 0.370$, $p < 0.01$), ini berarti IWE memainkan peran moderasi pada hubungan LMX - *job embeddedness*. Interaksi LMX dengan IWE juga terbukti signifikan ketika turnover ditempatkan sebagai variabel dependen ($\beta = -0.138$, $p < 0.05$), sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan LMX dengan turnover terbukti dimoderasi oleh IWE. Dengan demikian, H4 dan H5 terdukung.

Pembahasan

Penelitian ini memiliki tiga tujuan utama: pertama, menguji hubungan antara LMX dengan *job embeddedness* dan *turnover intention*; dan *job embeddedness* dengan *turnover intention*; kedua, memeriksa efek moderasi IWE pada hubungan LMX dan *job embeddedness* dan *turnover intention*, ketiga, menguji pengaruh tidak langsung LMX ke *turnover intention* melalui *job embeddedness*.

Hasil penelitian ini menemukan tiga temuan penting. Pertama, kualitas LMX memiliki hubungan positif terhadap *job embeddedness* dan negative pada *turnover intention*. Hal ini memberikan penjelasan tentang bagaimana kualitas interaksi antara pimpinan dan bawahan dapat mempengaruhi tingkat *embeddedness* dan niat turnover karyawan. Dengan kata lain, karyawan akan mengalami penurunan *embeddedness* pada kualitas LMX yang rendah yang kemudian mengarah pada kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini konsisten dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dan penelitian sebelumnya (Chen et al., 2016; Clarke & Mahadi, 2017; AlHashmi et al., 2019). Selain itu, studi ini mendukung kerangka kerja COR theory yang memberikan penjelasan bahwa hubungan berkualitas tinggi yang terjadi antara atasan dan bawahan akan berimplikasi pada kesempatan untuk karyawan tersebut untuk menerima sumber daya interpersonal (misalnya dalam bentuk dukungan moral dan kesempatan pemberdayaan) lebih besar, kondisi seperti ini akan memicu rasa hormat, percaya, dan loyalitas kepada pimpinan dan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005; Harris et al., 2011). Tingginya rasa hormat dan percaya, serta besarnya tanggung jawab yang diterima karyawan kemudian menyebabkan keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan organisasi.

Penelitian ini memperluas kajian sebelumnya (misalnya penelitian Bowman, 2009; Dechawatanapaisal, 2018b; Harris et al., 2011; Zhang et al., 2019) dengan beberapa ekstensi. Harris et al. (2011) dan Zhang et al. (2019) memiliki keterbatasan dari sisi sampel (hanya di satu industry dan satu perusahaan) sehingga menyarankan replikasi studi perlu menggunakan jenis pekerjaan lain untuk meningkatkan generalisasi. Berikutnya penelitian Bowman, (2009) yang hanya menguji hubungan langsung dan tidak langsung LMX terhadap turnover intention dengan job embeddedness sebagai mediator. Riset kami memperluas studi Harris et al. (2011) dan Zhang et al. (2019) dengan mengambil sampel yang berasal dari berbagai sektor bisnis dan menambahkan gender sebagai pemoderasi hubungan langsung dan tidak langsung LMX ke turnover intention yang sekaligus memperluas studi Bowman (2009). Kami berpendapat bahwa perbedaan tersebut dapat memberikan kontribusi yang penting secara teoritis dan praktis dalam konteks studi gender lintas budaya. Studi ini juga memperluas penelitian Dechawatanapaisal (2018b) yang mengambil sampel karyawan di industry kesehatan. Riset mereka menguji hubungan job embeddedness dengan turnover intention, dan hubungan tersebut dimoderasi oleh kualitas LMX, organizational tenure dan self-esteem. Berbeda dengan model yang diuji oleh Dechawatanapaisal (2018b), kami menempatkan gender sebagai moderator tunggal pada seluruh jalur hubungan LMX-job embeddedness-turnover intention. Menggunakan metode terintegrasi dengan pengujian moderasi dan mediasi secara bersamaan, studi kami menggunakan metode pengujian yang berbeda dengan Dechawatanapaisal (2018b) yang melakukan pengujian terpisah pada peran moderator dan mediator.

Kedua, hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris pada peran IWE dengan memoderasi hubungan LMX ke *job embeddedness* dan *turnover intention*. Studi ini memperluas studi sebelumnya seperti Qayyum et al. (2018) menyelidiki peran IWE pada hubungan *work-family* dan *interpersonal conflict*, Islam et al. (2021) membuktikan peran IWE pada hubungan pengawasan yang buruk dari atasan dengan perilaku penyembunyian pengetahuan oleh karyawan, peran IWE pada job embeddedness (Suryani et al., 2021) dan *turnover intention* (Yousef, 2000).

Hasil dari penelitian ini memiliki aplikasi praktis untuk pengambil kebijakan di bidang sumber daya manusia. Pertama, temuan kami memberikan bukti kualitas interaksi antara pimpinan-bawahan menjadi faktor penting dalam meningkatkan job embeddedness dan menurunkan niat turnover. Oleh karenanya, permasalahan yang terkait dengan interaksi dan hubungan antara pimpinan dan bawahan harus ditanganu sedini mungkin. Solusi untuk meningkatkan kualitas interaksi pimpinan-bawahan adalah dengan cara memberikan pelatihan para penyelia dan manager mengenai bagaimana berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan bawahan. Hal ini menjadi penting dilakukan untuk memastikan terciptanya hubungan yang efektif di tempat kerja sehingga dapat menumbuhkan sikap embeddedness dan rendahnya niat untuk keluar dari perusahaan.

Kesimpulan

Studi ini menggunakan COR theory untuk menjelaskan bagaimana niat karyawan untuk mengundurkan diri dipengaruhi oleh job embeddedness dan interaksi antara atasan-bawahan. Kualitas LMX telah ditemukan sebagai predictor utama dari turnover intention, sekaligus sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan job embeddedness. Hasil ini memberikan bukti bahwa menjaga kualitas interaksi atasan-bawahan perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen. Selain itu, IWE memainkan peran penting dalam hubungan LMX-embeddedness dan LMX-turnover intention. Terakhir, job embeddedness memiliki peran intervening pada hubungan LMX ke turnover intention. Kami berharap, studi ini dapat memberikan perluasan pada studi lintas kuttur pada topik LMX, job embeddedness, dan turnover intention, sekaligus menjadi pemicu bagi penelitian berikutnya untuk memperjelas peran faktor situasional lainnya seperti ekonomi dan kesempatan kerja dalam perilaku turnover sukarela karyawan.

Meskipun penelitian ini memiliki implikasi penting, studi ini juga memiliki beberapa keterbatasan potensial. Pertama, meskipun studi ini memeluars sampel pada berbagai sektor pekerjaan seperti disarankan oleh Harris et al. (2011), Zhang et al. (2019) dan Dechawatanapaisal (2018b), namun penggunaan convenience sampling masih memiliki keterbatasan generalisasi. Kedua, penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor demografi lain seperti pendidikan dan organizationan tenure (Dechawatanapaisal, 2018b) yang kemungkinan memberikan perbedaan pada job embeddedness dan niat turnover karyawan karena terkait dengan peluang kerja di tempat lain. Ketiga, penggunaan metode cross-sectional yang digunakan dalam studi ini memiliki kelemahan klaim kausalitas hubungan antar variable. Potensi untuk penelitian di masa depan adalah untuk menyelidiki generalisasi lintas industri, pekerjaan, dan negara atau budaya. Pertama, akan berguna untuk generalisasi hasil untuk studi mendatang menggunakan random sampling. Kedua, faktor demografi (seperti pendidikan dan organizational tenure), faktor disposisi pribadi (self-esteem, locus of control, persepsi keadilan), sumber daya organisasi lain (misalnya dukungan organisasi, sosial, kesempatan karir) dapat dipertimbangkan untuk dikaji lebih lanjut.

Daftar Pustaka

- Al Hashmi, M., Jabeen, F., & Papastathopoulos, A. (2019). Impact of leader-member exchange and perceived organisational support on turnover intention. *Policing: An International Journal*. 42(4), 520-536. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2018-0081>
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley, New York, NY
- Bowman, M. D. (2009). A test of direct and partially mediated relationships between leader member exchange, job embeddedness, turnover intentions, and job search behaviors in a southern police department. Retrieved from https://digitalcommons.odu.edu/publicservice_etds/15/
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*. 31(4), 864 - 879. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2015-0205>
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). Differences between follower and dyadic measures of LMX as mediators of emotional intelligence and employee performance, well-being, and

- turnover intention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 373-384. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1263185>
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633-642. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.633>
- Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The leadership quarterly*, 25(4), 660-671. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <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. (2018a). The moderating effects of demographic characteristics and certain psychological factors on the job embeddedness–turnover relationship among Thai health-care employees. *International Journal of Organizational Analysis*. Doi <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1082>
- Dechawatanapaisal, D. (2018b). Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. *Journal of advanced nursing*, 74(6), 1380-1391. DOI: <https://doi.org/10.1111/jan.13552>
- Dess G.G., & Shaw J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456. doi: 10.5465/AMR.2001.4845830\
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735-754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331075>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. Retrieved from <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35622/b1378752.0001.001.pdf?sequence=2>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/buy/1997-42250-001>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247. Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.003>
- Hayes, A. F. (2013). *Mediation, moderation, and conditional process analysis. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* edn. New York: Guilford Publications, 1-20.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44, 513-524. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.8014&rep=rep1&type=pdf>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hofstede, Gt, Hofstede, G.J & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Cultural Cooperation and Its Importance for Survival* New York, London: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*, 35(4), 316-331. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.496.9217&rep=rep1&type=pdf>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Holtom, B. C., & Darabi, T. (2018). Job embeddedness theory as a tool for improving employee retention. In *Psychology of Retention* (pp. 95-117). Springer, Cham. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-98920-4_5
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Islam, T., Ahmed, I., Usman, A., & Ali, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding: the moderating roles of future orientation and Islamic work ethics. *Management Research Review*. 44(12), 1565-1582. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0348>
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077. Doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0028610>
- Kara, D., Kim, H. L., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(3), 1419-1435. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Moderating-Effect-of-Gender-on-the-between-Age%2C-Karaku%C5%9F/e9b235b868122648fe006aabf844bc94bde87903>

- March, J.G., & Simon, HA (1958). Organizations. Oxford, England. Cite in Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077. Doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0028610>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 696-712. <https://doi.org/10.1037/a0019150>
- Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership & organization development journal*. 35(8), 740-755. Doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0128>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Qayyum, A., Kousar, S., Jamil, R. A., & Sarmad, M. (2018). Relationship between work-family and interpersonal conflicts: Mediating role of psychological distress and the moderating effect of Islamic work ethics. *Journal of Islamic Business and Management*, 8(2).
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinsky, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00130.x>
- Sharma, N. (2003). The role of pure and quasi-moderators in services: an empirical investigation of ongoing customer-service-provider relationships. *Journal of Retailing and Consumer services*, 10(4), 253-262. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00020-6](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00020-6)
- Suryani, S., Sudrajat, B., Hendryadi, H., Oktrivina, A., Hafifuddin, H., & Buto, Z. A. (2021). Can Islamic work ethics encourage knowledge-sharing behaviors? The role of job embeddedness and organizational identification. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. 12(8), 1181-1199. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2021-0103>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. Doi: 10.20547/jms.2014.1704202
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, 7(1), 1743627. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1743627>

- Xie, X., Wang, L., & Zeng, S. (2018). Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 90, 295-306. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.038>
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.004>
- Zhang, L., Fan, C., Deng, Y., Lam, C. F., Hu, E., & Wang, L. (2019). Exploring the interpersonal determinants of job embeddedness and voluntary turnover: A conservation of resources perspective. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 413-432. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12235>

Accepted author version posted online: 30 Dec 2021



© 2021 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license