

What Makes Generation Y Employees Embedded in Organisation? The Role of Self-Leadership, Job Crafting and Psychological Capital

Apa yang Membuat Karyawan Generasi Y Embedded di Organisasi? Peran Self-Leadership, Job Crafting dan Psychological Capital

Anissa Rizka Amanda ¹

¹Department of Industry and Organization Psychology,
University Airlangga, Indonesia

Fajrianthi ²

²Department of Industry and Organization Psychology,
University Airlangga, Indonesia

Correspondence:

Anissa Rizka Amanda

Department of Industry and Organization Psychology
Email: anissa.rizka.amanda-2019@psikologi.unair.ac.id

Abstract

Organisations are currently faced with phenomenon of generation Y employees who easily leave the organisation. In fact, generation Y employees still dominate the total number of employees in the organisation. Some previous research focused on what factors cause someone to leave an organisation, but there is still little research that focused on what factors can make someone stay in organisation. This study aims to determine the effect of self-leadership and job crafting on job embeddedness with psychological capital as a mediating variable on Y generation employees. A total of 190 generation Y employees participated in this study. This study uses the revised self-leadership questionnaire developed by Neck and Houghton (2002) with a reliability of 0,923, job crafting scale developed by Tims, Bakker dan Derks (2011) with a reliability of 0,755, psychological capital questionnaire short version developed by Luthans, et al. (2007) with a reliability of 0,876 and job embeddedness scale developed by Mitchel, et al. (2001) with a reliability of 0,867. Hypothesis testing in this research is Partial Least Square method. The result of this research show that job crafting has an influence on job embeddedness in generation Y employees, while self-leadership and psychological capital have no effect on job embeddedness in generation Y employees. The result of this research can be used as suggestion for organisations to use job crafting as a tool to make generation Y employees embedded with organisation.

Keywords: Job Embeddedness, Self-Leadership, Job Crafting, Psychological Capital, Generation Y Employees

Abstrak

Organisasi saat ini sedang dihadapkan pada fenomena karyawan generasi Y yang mudah meninggalkan organisasi. Padahal hingga saat ini karyawan generasi Y masih mendominasi dari total keseluruhan karyawan di suatu organisasi. Beberapa penelitian terdahulu lebih berfokus pada faktor apa yang menyebabkan seseorang meninggalkan organisasi, namun masih sedikit penelitian yang berfokus pada faktor apa yang dapat mempengaruhi seseorang untuk tetap berada di organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh self-leadership dan job crafting terhadap job embeddedness dengan psychological capital sebagai variabel mediator pada karyawan generasi Y. Sebanyak 190 karyawan generasi Y berpartisipasi dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan revised self-leadership questionnaire yang dikembangkan oleh Neck dan Houghton (2002) dengan reliabilitas sebesar 0,923, job crafting scale yang dikembangkan oleh Tims, Bakker dan Derks (2011) dengan reliabilitas sebesar 0,755, skala psychological capital questionnaire short version yang dikembangkan oleh Luthans, dkk. (2007) dengan reliabilitas sebesar 0,876 dan job embeddedness scale yang dikembangkan oleh Mitchel, dkk. (2001) dengan reliabilitas sebesar 0,867. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini metode Partial Least Square. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa job crafting memiliki pengaruh terhadap job embeddedness pada karyawan generasi Y, sedangkan self-leadership dan psychological capital tidak berpengaruh terhadap job embeddedness karyawan generasi Y. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai saran bagi organisasi untuk menggunakan job crafting sebagai salah satu cara agar karyawan generasi Y embedded dengan organisasi.

Keywords: Job Embeddedness, Self-Leadership, Job Crafting, Psychological Capital, Karyawan Generasi Y

Copyright © 2023 Anissa Rizka Amanda & Fajrianthi

Received 2023-08-22

Revised 2023-10-10

Accepted 2023-12-20



LATAR BELAKANG

Hasil sensus penduduk 2020 menunjukkan penduduk Indonesia usia produktif masih didominasi oleh generasi Y dengan rentang usia 24-39 tahun yaitu sebanyak 69,38 juta atau 25,87% dari total penduduk (Jayani, 2021). Namun sayangnya Wiggins (2016) memprediksi bahwa dalam satu tahun, jika dihadapkan pada peluang yang ada, satu dari empat karyawan generasi Y akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan mereka untuk bergabung di perusahaan baru atau mencoba hal baru yang berbeda dari pekerjaannya saat ini. Keinginan karyawan generasi Y untuk meninggalkan organisasi perlu menjadi perhatian, mengingat besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi untuk mencari karyawan baru, mulai dari seleksi, masa orientasi, dan pemberian pelatihan (Mitchell dkk., 2001). Selain itu dampak buruk yang harus dihadapi organisasi adalah jika karyawan tersebut dapat menarik pelanggan ke bisnis pesaing dari organisasi. (Arasli dkk., 2019). Sehingga perlu bagi organisasi untuk dapat mempertahankan karyawan terbaiknya tersebut.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya lebih banyak berfokus pada alasan mengapa orang meninggalkan pekerjaan dibandingkan dengan mengapa orang tetap bertahan di pekerjaan mereka (Robinson dkk., 2014). Teori terdahulu terkait turnover didasarkan pada pernyataan bahwa seseorang akan meninggalkan organisasi jika kepuasan kerja dan komitmennya pada organisasi rendah. *Job embeddedness* kemudian muncul dengan pernyataan bahwa orang akan tetap tinggal dengan cara memberikan kombinasi antara faktor-faktor pada on the job maupun off the job yang membuat mereka merasa rugi jika meninggalkan organisasi (Robinson dkk., 2014).

Di Indonesia, penelitian tentang perbandingan *job embeddedness* antara karyawan generasi Y dengan generasi X pernah dilakukan oleh Pardinata dan Respati (2014). Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa generasi X memiliki kecocokan yang lebih besar dengan pekerjaan di organisasi mereka bekerja dibanding generasi Y. Selain itu pada penelitian yang dilakukan Sutampi dkk., (2018) pada karyawan generasi X dan Y di PLTD Siantan juga menunjukkan hasil yang sama dimana *job embeddedness* karyawan generasi X lebih tinggi dibandingkan generasi Y. Untuk itu selanjutnya perlu dilakukan penelitian terkait faktor apa yang dapat mempengaruhi *job embeddedness* terutama pada karyawan generasi Y. Salah satu faktor personal yang dapat mempengaruhi *job embeddedness* adalah *self-leadership* (Harunavamwe dkk., 2020). Faktor personal dipilih karena dengan meningkatkan sumber daya personal dan psikologi karyawan, hal tersebut mungkin secara efektif dapat

mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi (Harunavamwe dkk., 2020). *Self-leadership* merupakan suatu kemampuan yang dimiliki individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengawasi dan memotivasi dirinya (pola pikir dan perilakunya) untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Neck & Houghton, 2002). *Self-leadership* ini terdiri dari tiga dimensi (Neck & Houghton, 2002) yaitu behavioral strategy, natural

reward dan strategic constructive thinking. Seseorang yang memiliki *self-leadership* akan menunjukkan kemampuannya dengan baik saat bekerja, seperti pengarahan diri yang baik, komitmen terhadap organisasi ditunjukkan dengan melakukan yang terbaik di tempat ia bekerja, berinovasi untuk kemajuan pekerjaannya, dan merasa puas terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian Breevaart dkk., (2016), menunjukkan bahwa *self-leadership* memiliki pengaruh positif dengan *job embeddedness*. Demikian pula pada hasil penelitian yang dilakukan Harunavamwe dkk., (2020). Ketika karyawan mampu mengarahkan, mengawasi dan memotivasi dirinya (pola pikir dan perilakunya) untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka ia akan mendapat hal-hal yang menyenangkan terkait tugas maupun aktivitas kerjanya (natural rewards), hal tersebut akan memunculkan kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya (fit). Karyawan merasa percaya bahwa atribut personal mereka, yaitu kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki, sejalan dengan apa yang diperlukan agar dapat melakukan pekerjaan dengan kinerja yang baik (fit), sehingga keyakinan inilah yang kemudian dapat memperkuat *job embeddedness*.

Faktor personal lain yang dapat meningkatkan *job embeddedness* adalah *job crafting* (Arasli dkk., 2019). Tim dan Bakker (2010) menyebutkan, *job crafting* adalah sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan kesesuaian antara kebutuhan personal, keterampilan dan passion karyawan dengan pekerjaannya. Karyawan generasi Y memiliki pemikiran bahwa mereka dapat melakukan *job crafting* dengan cara mengubah desain kerja yang sudah ada, karena mereka melihat adanya peluang-peluang baru yang lebih menguntungkan untuk diri mereka (Lumentut & Ambarwati, 2021). Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Azmi dan Fajrianthi (2018) dimana dengan melakukan *job crafting* karyawan generasi Y dapat bekerja dengan lebih baik sehingga mereka merasa apa yang dikerjakannya lebih bermakna.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Aprilinda dan Sahrah (2022) diketahui bahwa bahwa *job crafting* terbukti memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian Arasli dkk., (2019) diketahui bahwa adanya hubungan yang positif antara *job crafting* dan *job embeddedness* pada karyawan imigran hotel. *Job crafting* dapat mempengaruhi *job embeddedness* melalui kemampuan *job crafting* dalam meningkatkan kesesuaian antara kebutuhan personal, keterampilan dan passions karyawan dengan pekerjaan mereka (Tim & Bakker, 2012). Selain itu pada.

Menurut Arasli dkk., (2019) merujuk pada teori Job Demand-Resource saat karyawan melakukan crafting, hal tersebut tidak hanya mempengaruhi work engagement namun juga memungkinkan untuk meningkatkan personal resource mereka. *Psychological capital* merupakan salah satu positive psychology resource dari individu karena memungkinkan individu untuk tetap positif, penuh harapan, percaya diri, ulet dan optimis di tempat kerja (Luthans dkk., 2007; Ren, Jin, Rafiq, & Chin, 2019). Dengan kata lain, saat

melakukan crafting terhadap pekerjaannya, karyawan akan mengerahkan kontrol atas lingkungan kerja mereka, dimana hal tersebut merupakan pengalaman yang penting untuk membangun personal resource seperti self efficacy dan optimism (Vogt dkk., 2015). Selain itu kemampuan karyawan dalam menentukan tujuan dan bagaimana cara mereka dalam mencapai tujuan tersebut menjadi hal penting dalam mengembangkan personal resource yaitu hope (Vogt dkk., 2015).

Hasil penelitian Harunavanme dkk., (2020) dimana terdapat hubungan yang signifikan antara *psychological capital* dan *job embeddedness*. Hasil tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sun, dkk (2012) dimana terdapat hubungan antara *psychological capital* dengan *job embeddedness*. Menurutnya, individu dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi lebih memungkinkan untuk merasa embedded dengan organisasi mereka. Hal tersebut dikarenakan mereka menikmati hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, sehingga membuat mereka merasa adanya kesesuaian dan hubungan yang lekat dengan organisasi.

Penelitian tentang pengaruh self leadership terhadap *job embeddedness* dengan mediasi *psychological capital* telah dilakukan sebelumnya pada karyawan bank (Harinavamwe dkk., 2020) sedangkan penelitian tentang pengaruh *job crafting* terhadap *job embeddedness* dengan dimediasi oleh *psychological capital* dilakukan pada karyawan hotel (Arasli dkk., 2019). Para peneliti tersebut memberikan saran bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan penelitian lintas nasional untuk memperkaya hasil penelitian tersebut. Perbedaan konteks pada penelitian ini dan penelitian yang dilakukan oleh Harunavamwe dkk. (2020) dan Arasli dkk. (2019) terletak pada subjek yang digunakan yaitu karyawan generasi Y.

Karyawan generasi Y memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya terutama terkait bagaimana mudahnya mereka untuk terlepas dari organisasi (Wiggins 2016; Paradinata & Respati, 2014). Meski begitu, karyawan generasi Y memiliki karakteristik yang pandai menggunakan teknologi, membutuhkan kemandirian dan otonom, sehingga ketika mereka diberi keleluasaan untuk melakukan beberapa perubahan dalam aktivitas kerjanya, mereka dapat bekerja dengan lebih baik sehingga mereka merasa apa yang dikerjakannya lebih bermakna (Azmi & Fajrianti, 2018). Selain itu generasi Y juga dikarakteristikan sebagai generasi yang masih berproses untuk membangun identitas baik dalam karir maupun kehidupan personal, sehingga mereka lebih mengarahkan diri untuk menjalankan perencanaan hidupnya dengan pengambilan keputusan dan berani mengambil tantangan, Dengan kata lain generasi tersebut lebih menggunakan *self-leadership* dalam konteks memotivasi dan mengarahkan perilakunya (Ozlem dkk., 2013). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap literatur *job embeddedness* dalam konteks karyawan generasi Y.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu *self-leadership* dan *job crafting*, satu variabel dependen yaitu *job embeddedness* dan satu variabel mediator yaitu *psychological capital*. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan generasi Y yaitu karyawan yang lahir pada tahun 1980-2000 atau berusia 20-40 tahun dengan total sampel sebanyak 190 karyawan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling yaitu snowball sampling. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *self-leadership* adalah *revised self-leadership questionnaire* (RSLQ) (35 aitem), *job crafting* menggunakan *Job crafting scale* oleh Tims, Bakker dan Derks (2011) (18 aitem), *psychological capital* menggunakan *psychological capital questionnaire short version* (PCQ-SF 12) (12 aitem) dan *job embeddedness* mengacu pada skala yang dikembangkan Mitchell, dkk (2001) (18 aitem).

Pengambilan data dilakukan pada 29 Agustus-12 September 2022 secara online terdapat 190 kuesioner yang berhasil dikumpulkan, seluruh data dapat digunakan dalam analisis. Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* dengan software SmartPLS versi 4. Ghazali dan Latan (2014) menjelaskan analisis PLS terdiri dari 2 sub model yaitu model pengukuran atau disebut *outer model* dan model struktural atau yang disebut *inner model*. *Outer model* sendiri terdiri dari 3 hal yaitu *outer loading*, *discriminant validity* dan *cronbach's alpha*.

Outer loadings

Nilai *outer loadings* harus lebih 0,7, namun nilai *outer loading* 0,5-0,6 masih dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali & Latan, 2014). Pada percobaan pertama pengukuran *outer loading*, terdapat aitem dengan nilai *outer loading* di bawah 0,5 sehingga perlu dihilangkan. Indikator yang termasuk not valid yaitu: SL1, SL13, SL14, SL15, SL21, SL22, SL23, SL24, SL30 dan JE18, sehingga dikeluarkan dari model. Setelah dilakukan penghilangan beberapa indikator dengan nilai kurang dari 0,5, seluruh indikator masing-masing konstruk dinyatakan valid.

Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* dinilai melalui *cross loading* pengukuran dengan konstraknya. Suatu variabel laten dikatakan memprediksi ukuran pada blok lebih baik dibandingkan blok lainnya, apabila korelasi variabel aitem pengukuran lebih besar dari korelasi variabel lain (Ghozali & Latan, 2014). Berdasarkan nilai *discriminant validity*, diketahui masih terdapat aitem yang nilainya lebih kecil dari blok lainnya, sehingga aitem tersebut harus dihilangkan. Aitem tersebut adalah SL2, SL3 DAN SL6. Setelah dilakukan penghilangan beberapa indikator tersebut, diketahui bahwa semua indikator masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*

harus lebih besar dari 0,7, namun nilai 0,6 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2014). Berdasarkan uji reliabilitas ini diketahui skor selfleadership sebesar 0.92, *job crafting* sebesar 0.92, *psychological capital* sebesar 0.91 dan *job embeddedness* sebesar 0.93.

HASIL PENELITIAN

Berikut merupakan data demografis responden yang meliputi jenis kelamin, usia, Pendidikan terakhir, jenis perusahaan dan masa kerja:

Tabel 1 Data Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	61	32.1%
Perempuan	129	62.9%
Total	190	100%

Dilihat berdasarkan tabel 1, subjek berjenis kelamin laki-laki sebanyak 61 orang (32.1%) dan perempuan sebanyak 129 orang (62.9%). Selain itu jika dilihat berdasarkan rentang usia maka rentang usia 20-25 tahun sebanyak 30 orang

(15.9%), 26-30 tahun sebanyak 97 orang (51.1%), 31-35 tahun sebanyak 46 orang (24.2%) dan rentang 36-40 tahun sebanyak 17 orang (8.9%). Hal ini sesuai dengan data pada tabel berikut:

Tabel 2 Data Subjek Penelitian Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Prosentase
20-25	30	15.9%
26-30	97	51.1 [^]
31-35	46	24.2%
36-40	17	8.9%
Total	190	100%

Tabel 3 Data Subjek Penelitian Berdasarkan Pendidikan

Usia	Jumlah	Prosentase
SMA/SMK	9	4.7%
DIPLOMA	18	9.5 [^]
D4/S1	131	68.9%
S2	32	16.9%
Total	190	100%

Tabel 4 Data Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja

Usia	Jumlah	Prosentase
1-3 tahun	92	48.4%
4-6 tahun	40	21.1%
>7 tahun	58	30.5%
Total	190	100%

Jika dilihat berdasarkan tabel 3 diketahui subjek paling banyak berpendidikan terakhir d4/s1 yaitu sebanyak 131 orang (68.9%). Diikuti s2 sebanyak 32 orang (16.9%), diploma sebanyak 18 orang (9.5%) dan sma/smk sebanyak 9 orang (4.7%). Sedangkan jika dilihat dari tabel 4, subjek paling banyak memiliki pengalaman kerja rentang 1-3 tahun yaitu sebanyak 92 orang (48.4%), 4-6 tahun sebanyak 40 orang (21.1%) dan >7 tahun sebanyak 58 orang (30.5%).

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat signifikansi untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Apabila nilai T-statistic \geq T-tabel (1,96) dan nilai P-value $<$ 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut merupakan hasil uji signifikansi:

Tabel 5 Path Koefisien

	Original sample (o)	Standar deviation (STDEV)	T-statistic	P-value
JC->JE	0.54	0.15	3.62	0
JC->PC	0.52	0.08	6.18	0
PC->JE	0.11	0.14	1.16	0.12
SL->JE	0.09	0.13	0.68	0.24
SL->PC	0.34	0.09	3.62	0

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa hanya *job crafting* yang memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *job embeddedness* dengan skor *T-statistic* sebesar 3.62 dan *P-value* sebesar 0. Sedangkan untuk *psychological capital* diketahui tidak terdapat pengaruh yang

signifikan terhadap *job embeddedness* dengan skor *T-statistic* 1.16 dan *P-value* sebesar 0.12, selain itu *self-leadership* jika diketahui tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap *job embeddedness* dengan skor *T-statistic* 0.68 dan *P-value* sebesar 0.24.

Tabel 6 Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (o)	Standar deviation (STDEV)	T-statistic	P-value
JC->PC->JE	0.09	0.09	1.15	0.13
SL->>PC->JE	0.05	0.06	1.01	0.16

Berdasarkan tabel 6 yang bertujuan untuk mengetahui peran *psychological capital* sebagai mediator, diketahui bahwa *psychological capital* tidak memiliki peran sebagai mediator baik pada *self leadership* (*T-statistic* 1.01, *P-value* 0.16) maupun *job crafting* (*T-statistic* 1.15, *P-value* 0.13) terhadap *job embeddedness*.

PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis 1 pada penelitian ini menunjukkan bahwa *self-leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological capital*. Hal ini dapat diartikan ketika karyawan dapat mengarahkan dan mempengaruhi dirinya, maka karyawan tersebut akan lebih percaya diri dengan *self efficacy* yang ia miliki. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *self-leadership* dapat mempengaruhi *psychological capital* (Kotze, 2017; Harunavamwe dkk., 2020). Kotze menyebutkan bahwa karyawan yang mengimplementasikan *self-leadership* secara efektif akan meningkatkan *psychological capital*, hal tersebut dikarenakan *self-leadership* memfasilitasi pengembangan kapasitas psikologi seseorang, yang mana hal tersebut dapat memperluas sumber daya psikologi di tempat kerja.

Hasil uji hipotesis 2 penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap *psychological capital*. Hal ini bermakna bahwa ketika seorang karyawan melakukan kontrol atas lingkungan kerjanya melalui *job crafting*, karyawan tersebut dapat meningkatkan *self efficacy* dan rasa optimis pada diri mereka. Selanjutnya saat mereka berhasil melewati tantangan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka hal tersebut dapat membangun harapan serta resiliensi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *job crafting* dapat mempengaruhi *psychological capital* (Vogt, 2015; Arasli dkk., 2019). Menurut Arasli (2019), berdasar teori Job demand-resources, individu akan menggeneralisasi pengalaman yang mereka rasakan dari pekerjaan ke lingkup luar pekerjaan, yang mana hal tersebut dapat mempengaruhi sumber daya pribadi (*personal resources*) mereka. Hal ini berarti, saat melakukan *crafting* pada pekerjaan mereka, hal tersebut tidak hanya mempengaruhi *work engagement* karyawan, namun juga dari pengalaman positif karena berhasil meningkatkan sumber daya pekerjaan dan tuntutan yang menantang mengakibatkan meningkatkannya sumber daya pribadi mereka, yang mana sumber daya pribadi yang dimaksud adalah *psychological capital*.

Hasil uji hipotesis 3 penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap *job embeddedness*. Hal tersebut dapat diartikan bahwa individu yang memiliki kepercayaan diri, optimis, memiliki harapan dan resiliensi tidak meningkatkan keterikatan individu pada organisasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sun dkk., (2011) maupun Nafei (2015). Hasil kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa kondisi psikologi positif seseorang akan membuatnya lebih mudah untuk terhubung dan terikat dengan organisasi dan pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Da dkk., (2020) yaitu tidak ditemukannya efek intervensi *psychological capital* yang signifikan terhadap *job embeddedness*.

Penjelasan mengenai hal tersebut menurut Da dkk., (2020), secara khusus, *psychological capital* lebih memperhatikan pada kesulitan pekerjaan dan membantu seseorang untuk menghadapi atau mengatasinya, sementara *job embeddedness* lebih memperhatikan sisi positif dari pekerjaan. Selain itu peneliti menduga tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *psychological capital* terhadap *job embeddedness* dikarenakan karakteristik subjek pada penelitian ini yaitu karyawan generasi Y. Karakteristik generasi Y yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi membuat mereka dapat memanfaatkan peluang kerja di tempat lain, sehingga membuat mereka keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan baru yang dianggapnya sesuai dengan *passion* karena dirinya yakin dengan kemampuannya sendiri (Yuen, 2016). Jika melihat dari dimensi resiliensi, Bannon, dkk., (2011) menyebutkan bahwa pekerja milenial umumnya adalah generasi yang resilien, dimana mereka mampu bangkit dari pengalaman negatif yang dialami. Sehingga walaupun pekerja memiliki pemikiran yang positif terhadap pekerjaannya, namun karyawan generasi Y tetap memiliki pemikiran untuk pindah bekerja ke perusahaan lain.

Hasil uji hipotesis 4 pada penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan *self-leadership* terhadap *job embeddedness*. Hal ini berarti, walaupun karyawan dapat mengarahkan dan memotivasi dirinya, namun hal tersebut tidak membuat mereka lekat dengan organisasi. Hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Harunavamwe, dkk., (2020) yang mana diketahui terdapat hubungan yang signifikan antara *self-leadership* dengan *job embeddedness*. Hasil penelitian yang berbeda mungkin dikarenakan adanya perbedaan karakteristik subjek yang digunakan. Pada

penelitian kali ini, subjek yang digunakan mayoritas memiliki pengalaman kerja dari 1 hingga 3 tahun dan berasal dari bidang pekerjaan yang berbeda-beda, sedangkan penelitian yang dilakukan Harunavamwe, dkk (2020) tidak menyebutkan masa kerja subjek dan dari bidang pekerjaan yang sama. Hal tersebut memungkinkan subjek pada penelitian kali ini tidak memperoleh aktivitas yang sama untuk memaksimalkan *self-leadership* yang dimiliki subjek. Peneliti meyakini bahwa walaupun individu sudah memiliki *self-leadership*, namun hal tersebut perlu dilatih jika ingin menghasilkan dampak yang lebih besar seperti melekatnya individu pada organisasi. Ozlem dkk. (2013), menyebutkan bahwa *self-leadership* bukan merupakan bagian permanen dari diri seseorang, melainkan sebuah perilaku yang dipelajari.

Hasil uji hipotesis 5 pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *job crafting* terhadap *job embeddedness*. Hal ini dapat diartikan ketika karyawan melakukan crafting menggunakan sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan tuntutan pekerjaan yang menantang (*challenging job demand*), karyawan tersebut dapat meningkatkan kesesuaian antara kebutuhan personal, keterampilan dan *passions* karyawan dengan pekerjaan mereka, yang mana hal tersebut dapat meningkatkan persepsi mereka tentang *fit*, *link* dan *sacrifice*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang juga menemukan bahwa *job crafting* dapat mempengaruhi *job embeddedness* (Arasli dkk., 2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arasli dkk., (2019) menemukan bahwa *job crafting* sebagai sebuah cara yang dapat digunakan untuk memicu munculnya *job embeddedness* pada karyawan. Berdasarkan *job demands-resources theory*, ketika karyawan melakukan perubahan pada aktivitas kerjanya menggunakan sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan yang menantang, maka mereka dapat meningkatkan kesesuaian antara kebutuhan personal, keterampilan dan *passion* mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan persepsi terhadap *fit*, *links* dan *sacrifice*.

Hasil uji hipotesis 6 dan 7 diketahui bahwa tidak ditemukan adanya peran *psychological capital* sebagai mediator bagi *self leadership* dan *job crafting* terhadap *job embeddedness* pada karyawan generasi Y. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Arasli, dkk., (2019) serta Harunavamwe, dkk., (2020). Tidak berperannya *psychological capital* sebagai mediator ditemukan juga pada penelitian yang dilakukan oleh Anggraini dan Fajrianthi (2019). Pada penelitian tersebut, mayoritas usia karyawan yang dikenakan penelitian tersebut berusia 20- 30 tahun.

Hasil penelitian tersebut diperoleh *psychological capital* terbukti tidak memediasi persepsi dukungan manajemen terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan. Menurutnya, hasil tersebut berbeda dengan penelitian sebelumnya dikarenakan adanya perbedaan karakteristik subjek yang terlibat pada penelitian tersebut. Hasil ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Luthans dkk., (2015), menurutnya keempat dimensi *psychological capital* yaitu *self-efficacy*, *hope*, *optimism* dan *resilience* dapat berbeda pada individu yang berasal dari budaya yang

berbeda. Pada penelitian yang peneliti lakukan saat ini, subjek yang digunakan adalah karyawan generasi Y. Meskipun individu memiliki tingkat *self efficacy*, *optimism*, *hope* dan *resiliensi* yang tinggi, namun karyawan tetap mungkin untuk berpindah dari tempat kerjanya karena mereka ingin terus berkembang dan mencari peluang kerja yang lebih baik, sesuai dengan karakteristik generasi Y yang bersifat ambisius dibanding generasi-generasi sebelumnya (Feng & Angeline, 2010).

Berdasar hasil tersebut diketahui *job crafting* yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap *job embeddedness* pada karyawan generasi Y. Meski begitu pada penelitian ini juga ditemukan bahwa *self leadership* tidak memiliki pengaruh secara langsung serta tidak ditemukannya peran *psychological capital* dalam memediasi kedua variabel independen tersebut terhadap *job embeddedness*. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan model *leadership* lainnya ataupun variabel yang berkaitan dengan konteks lingkup pekerjaan seperti *work engagement*. Selain itu subjek pada penelitian berdasar dari ragam latar pekerjaan yang beragam, untuk itu pada penelitian selanjutnya dapat ditentukan latar pekerjaan yang lebih spesifik.

KESIMPULAN

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *job crafting* terhadap *job embeddedness*, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *job crafting* maka semakin tinggi juga *job embeddedness* yang dimiliki karyawan generasi Y. Melihat hasil tersebut, maka penting bagi organisasi untuk memberikan perhatian pada aktivitas *job crafting*. *Job crafting* menekankan pada aktivitas proaktif yang dilakukan oleh karyawan dalam lingkup kerjanya, sehingga organisasi dalam hal ini dapat mencanangkan beberapa aktivitas *job crafting* seperti melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan meminta *feedback* dari keputusan yang telah diambil. Selain itu organisasi juga dapat membantu karyawan dalam memperluas lingkup dan tanggung jawab kerjanya, contoh mungkin bagi mereka yang lebih banyak bekerja dibalik layar, mulai dilibatkan dalam aktivitas dalam bentuk presentasi. Aktivitas *job crafting* dalam organisasi dapat digunakan untuk memperkuat kebijakan retensi sehingga dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan, dikarenakan ketika karyawan dapat melakukan *job crafting*, hal tersebut dapat mengurangi *gap* antara ekspektasi karyawan dengan citra negatif perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, N P, dan Fajrianthi. "Peran *psychological capital* dalam hubungan persepsi dukungan manajemen dan kesiapan untuk berubah." *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 2019: Vol. 10, No. 1, 85-94 p-ISSN: 2087-1708; e-ISSN: 2597-9035.
- Aprilinda, Lia, dan Alimatus Sahrah. "Pelatihan *job crafting* sebagai solusi meningkatkan keterampilan kerja karyawan perusahaan finansial teknologi." *Psikostudia*, 2022: Vo. 11(3), 500-508.
- Arasli, H, H. E Arici, dan H Ilgen. "Blackbox between *job crafting* and *job embeddedness* of immigrant hotel employees: A serial mediation model." *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 2019: 32:1, 3935-3962.

- Azmi, L, dan Fajrianti. "Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *job crafting* pada pegawai generasi Y di sektor industri kreatif." *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2018: Vol. 7, pp 16-29.
- Bannon, S, K Ford, dan L Meltzer. "Understanding millennials on the workplace." *CPA Journal*, 2011: 81(11), 61-65 <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=67764632&site=ehost-live>.
- Breevaart, K, A. B Bakker, E Demerouti, dan D Derks. "Who takes the lead? A multi-respurce diary study on leadership, work engagement, and job performance." *Journal of Organizational Behavior*, 2016: 37(3), 309-325, <https://doi.org/10.1002/job.2041>.
- Da, S, Y He, dan X Zhang. "Effectiveness of *psychological capital* intervention and its influence on work-related attitudes: Daily online self-learning method and randomized controlled trial design." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020: 17, 1-19.
- Feng, W. C, dan T Angeline. "Turnover intention and job hopping behaviour of music teachers in Malaysia." *African Journal of Business Management*, 2010: 4(4), 425- 434.
- Ghozali, L, dan H Latan. *Partial Least Squares, konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program Smartpls*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 2014.
- Harunawanwe, M, D Pillay, dan P Nel. "The influence of *psychological capital* and *self-leadership* strategies on *job embeddedness* in the banking industry." *Sa Journal of Human Resource Management*, 2020: 18(o), a 1294 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1294>.
- Jayani, D. H. *Proporsi populasi generasi Z dan milenial terbesar di Indonesia*. 2021. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/05/24/proporsi-populasi-generasi-z-dan-milenial-terbesar-di-indonesia>.
- Kotze, M. "The influence of *psychological capital*, self-leadership, and mindfulness on work engagement." *South African Journal of Psychology*, 2018: 48(2), 279-292. <https://doi.org/10.1177/0081246317705812>.
- Lumentut, F. J, dan K. D Ambarwati. "Job crafting dan employee well-being pada karyawan generasi Y di Indonesia." *Jurnal Empati*, 2021: 1-14.
- Luthans, F, B. J Avolio, J. B Avey, dan S. M Norman. "Positive *psychological capital*: Measurement and relationship with performance and satisfaction ." *Personnel Psychology*, 2007: 60, 541-572.
- Mitchell, T. R, B. C Holtom, dan T. W Lee. "Why people stay: Using *job embeddedness* to predict voluntary turnover." *Academy of Management Journal*, 2001: Vol. 44, No. 6, 1102-1121.
- Nafei, W. "The role of *psychological capital* on *job embeddedness* and organizational cynism: A study on menoufia university hospitals." *Journal of Management and Sustainability*, 2015: Vol. 5 No. 1.
- Neck, C, dan J Houghton. "The revised *self-leadership* questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for *self-leadership*." *Journal of Managerial Psychology*, 2002: Vol. 17 (8), 672-691.
- Ozlem, O, M Saygili, O Ugurluoglu, dan F Santas. "Exploring the impacts of personal factors in *self-leadership* in hospital setting." *The International Journal of Health Planning and Management*, 2013: 30, 3-13.
- Pardinata, L, dan A Respati. "Perbedaan *job embeddedness* generasi X dan Y." *Skripsi Universitas Indonesia*, 2014.
- Ren, T, X Jin, M Rafiq, dan T Chin. "Moderation of housing-related on *psychological capital-job embeddedness* association." *Brief Research Report, Frontiers in Psychology*, 2019: 10:1618 doi: 10.3389/fpsyg.2019.01618.
- Robinson, R. N, A Krajl, D. J Solnet, E Goh, dan V Callan. "Thinking *job embeddedness* not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention." *International Journal of Hospitality Management*, 2014: 101-109.
- Sun, T, X. W Zhao, dan L. H Fan. "The impact of *psychological capital* on *job embeddedness* and job performance among nurses: A structural Equation." *Approach. Journal of Advanced Nursing*, 2011: 68(1), 69-79.
- Sutampi, A, A. N Priyatama, dan S Astriana. "Hubungan *job embeddedness* dan budaya kolektivisme pada karyawan generasi X dan Y di PLTD Siantan Kalimantan Barat." *Jurnal Psibernetika*, 2018: Vol. 11(2): 145-154.
- Tim, M, dan A. B Bakker. "Development and validation of the *job crafting* scale., ." *Journal of Vocational Behavior*, 2012: 80(1), 173-186. doi:10.1016/j.jvb.2011.05.009.
- Tim, M, dan A. B Bakker. "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign." *SA Journal of Industrial*, 2010: 36 (2).
- Vogt, K, J. J Hakanen, R Brauchli, G. J Jenny, dan G. F Bauer. "The consequences of *job crafting*: A three-wave study. ." *Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015.
- Wiggins, J. E. "Exploring generation Y leaders' motivation and retention within the service industry." *Walden University*, 2016.
- Yuen, S. H. "Examining the generation effects on job-hopping intention by applying the Theory of Planned Behavior (TPB)." *Master's thesis, Lingnan University, Hong Kong*, 2016: Retrieved from http://commons.ln.edu.hk/psy_etd/6.