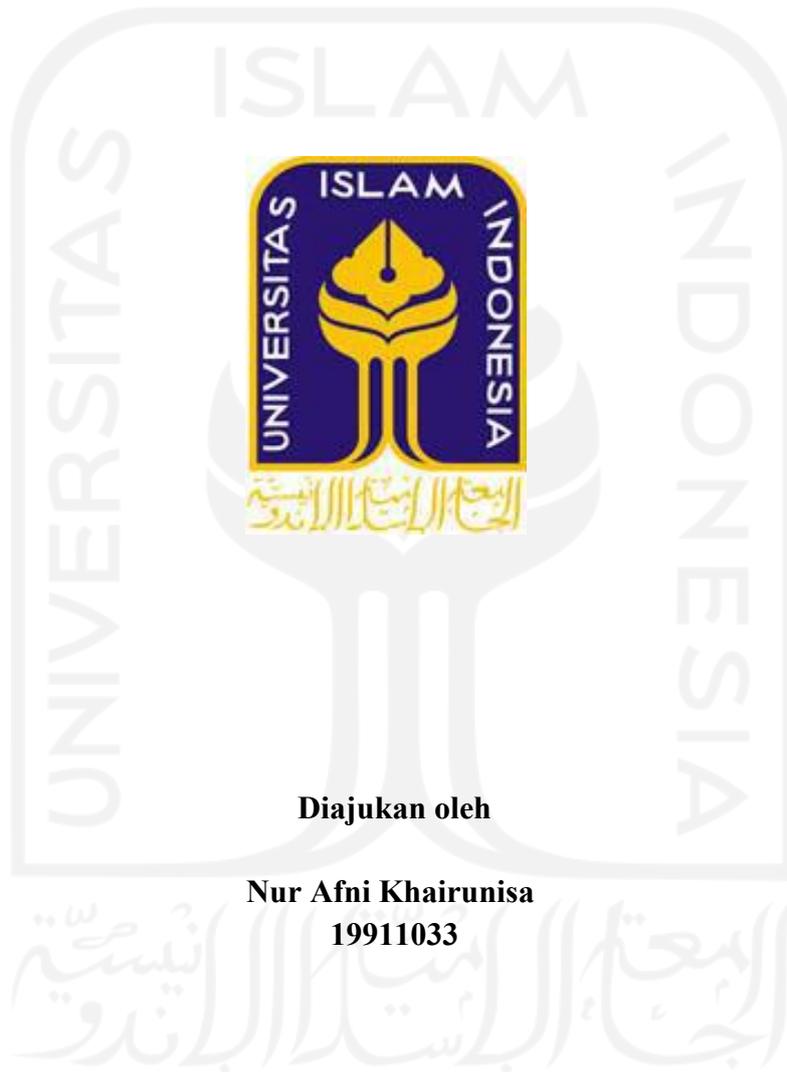


**PENGARUH *WORKPLACE WELL-BEING* DAN *WORKPLACE INCIVILITY* TERHADAP  
*TURNOVER INTENTION* DENGAN *JOB EMBEDDEDNESS*  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**(STUDI PADA PEGAWAI INSTANSI VERTIKAL KEMENTERIAN PERTANIAN  
DI MANOKWARI)**



**Diajukan oleh**

**Nur Afni Khairunisa  
19911033**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2022**

**PENGARUH *WORKPLACE WELL-BEING* DAN *WORKPLACE INCIVILITY* TERHADAP  
*TURNOVER INTENTION* DENGAN *JOB EMBEDDEDNESS*  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**(STUDI PADA PEGAWAI INSTANSI VERTIKAL KEMENTERIAN PERTANIAN  
DI MANOKWARI)**

**Tesis S-2**

**Program Magister Manajemen**



**Diajukan oleh**

**Nur Afni Khairunisa  
19911033**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 28 Januari 2022.



Nur Afni Khairunisa

## HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, \_\_\_\_\_

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Muafi', is written below the text 'Dosen Pembimbing'.

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 17 Februari 2022 Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**NUR AFNI KHAIRUNISA**

No. Mhs. : 19911033

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH WORKPLACE WELL-BEING DAN WORKPLACE INCIVILITY TERHADAP  
TURNOVER INTENTION DENGAN JOB EMBEDDEDNESS  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI PADA PEGAWAI INSTANSI VERTIKAL  
KEMENTERIAN PERTANIAN DI MANOKWARI)**

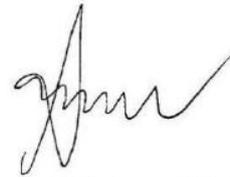
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si..

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D

Mengetahui

Ketua Program Studi,



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas Ijin dan Rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul: “Pengaruh Workplace Well-Being dan Workplace Incivility terhadap Turnover Intention dengan Job Embeddedness sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari)”.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan tesis ini hingga selesai. Secara khusus penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D, Rektor Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
3. Bapak Dr. Dwiprptono Agus Harjito, M.Si., CFP., Ketua Program Studi Manajemen Program Magister, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
4. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., MSi. selaku pembimbing tesis yang telah banyak meluangkan waktu untuk berdiskusi, memberikan pengarahan sehingga penulis dapat menyusun tesis ini dengan lancar.
5. Bapak Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D., selaku penguji dalam ujian tesis yang telah memberikan masukan berharga dalam rangka menyempurnakan tesis ini.
6. Para Dosen pada Program Studi Manajemen Program Magister, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan menambah wawasan penulis selama menjalani proses belajar mengajar.

7. Segenap jajaran Pengelola dan Karyawan pada Program Studi Manajemen Program Magister, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, yang telah memberikan bantuan dan layanan yang memuaskan pada penulis selama menjalani proses pembelajaran.
8. Kedua orang tua tercinta, Bapak Dr. Ir. Muh. Affan Mu'in, MP dan Ibu Ir. Nani Zurahmah, MP., serta kakakku Nugroho Rahmat Fitriyanto, SM. yang telah memberikan banyak doa, dorongan dan dukungan selama menempuh pendidikan pada Program Studi Manajemen Program Magister di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
9. Rekan-rekan Angkatan 53A pada Program Studi Manajemen Program Magister di Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah memberikan dorongan dan dukungan.

Akhirnya harapan penulis semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan secara teoretis maupun praktis.

***Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh***

Yogyakarta, 25 Februari 2022.

Nur Afni Khairunisa

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/TESIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II: KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.2 Penelitian Terdahulu.....	44
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	61
2.4 Kerangka Penelitian.....	66
BAB III: METODE PENELITIAN.....	68
3.1 Lokasi Penelitian.....	68
3.2 Pendekatan Penelitian.....	68
3.3 Populasi dan Sampel.....	69
3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	70
3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	75

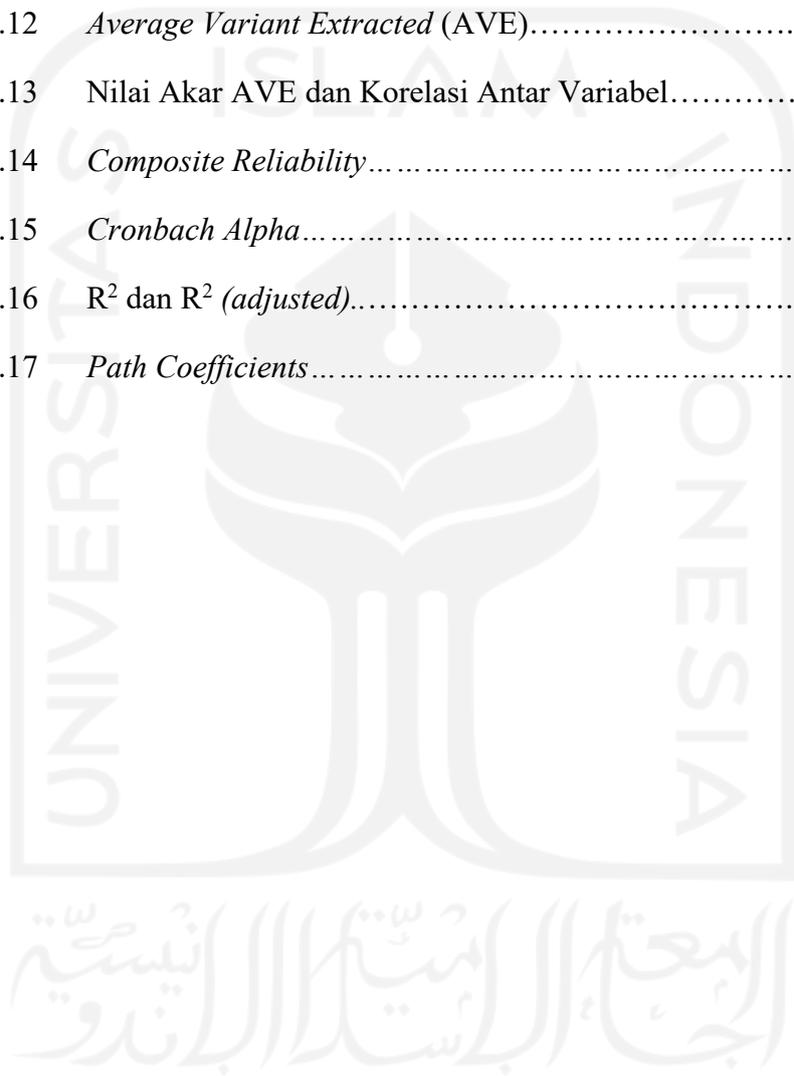
3.6 Metode Analisis Data.....	76
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN.....	79
4.1 Analisis Deskriptif.....	79
4.2 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	94
4.3 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	103
4.4 Pembahasan.....	108
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN.....	132



## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Rangkuman Variabel, Indikator dan Item <i>Turnover Intention</i> , <i>Workplace Well-Being</i> , <i>Workplace Incivility</i> , dan <i>Job Embeddedness</i> .....	37
Tabel 2.2	Review Jurnal Pengaruh <i>Workplace Well-Being</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	49
Tabel 2.3	Review Jurnal Pengaruh <i>Workplace Incivility</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> .....	54
Tabel 2.4	Review Jurnal Peran <i>Job Embeddedness</i> sebagai Variabel Moderasi.....	60
Tabel 3.1	Alat Ukur Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	71
Tabel 3.2	Alat Ukur Variabel <i>Workplace Well-Being</i> .....	72
Tabel 3.3	Alat Ukur Variabel <i>Workplace Incivility</i> .....	74
Tabel 3.4	Alat Ukur Variabel <i>Job Embeddedness</i> .....	75
Tabel 4.1	Perincian Penyebaran Kuesioner pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.....	79
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin...	80
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	81
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	82
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	84
Tabel 4.6	Rata-rata dan Kategori Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Turnover Intention</i> .....	86
Tabel 4.7	Rata-rata dan Kategori Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Workplace Well-Being</i> .....	88
Tabel 4.8	Rata-rata dan Kategori Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Workplace Incivility</i> .....	91

Tabel 4.9	Rata-rata dan Kategori Jawaban Responden terhadap Variabel <i>Job Embeddedness</i> .....	93
Tabel 4.10	<i>Loading Factor</i> .....	96
Tabel 4.11	<i>Cross Loadings</i> .....	99
Tabel 4.12	<i>Average Variant Extracted (AVE)</i> .....	101
Tabel 4.13	Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel.....	101
Tabel 4.14	<i>Composite Reliability</i> .....	102
Tabel 4.15	<i>Cronbach Alpha</i> .....	103
Tabel 4.16	$R^2$ dan $R^2$ ( <i>adjusted</i> ).....	105
Tabel 4.17	<i>Path Coefficients</i> .....	107



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	67
Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Outer Model</i> (TI: <i>Turnover Intention</i> , WWB: <i>Workplace Well-Being</i> , WIC: <i>Workplace Incivility</i> , JE: <i>Job Embeddedness</i> ).....	95
Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Outer Model</i> Ulang Setelah Dropping Item dengan <i>Outer Loading</i> <0,7 (TI: <i>Turnover Intention</i> , WWB: <i>Workplace Well-Being</i> , WIC: <i>Workplace Incivility</i> ; JE: <i>Job Embeddedness</i> ).....	98
Gambar 4.3 Hasil <i>Output Bootstrapping</i> (X1: <i>Workplace Well-Being</i> , X2: <i>Workplace Incivility</i> ; Z: <i>Job Embeddedness</i> ; Y: <i>Turnover Intention</i> ).....	104

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Perijinan Pelaksanaan Penelitian.....	132
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian.....	138
Lampiran 3. Data Penelitian.....	143



## ABSTRAK

*Turnover intention* merupakan keinginan pegawai untuk pindah ke instansi lain atau berhenti bekerja atas kemauan sendiri atau secara sukarela dari organisasi tempatnya bekerja karena alasan tertentu. Perilaku *turnover intention* memiliki dampak negatif bagi kelancaran operasional organisasi, sehingga perlu dipelajari faktor-faktor yang mempengaruhinya dan upaya pencegahannya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *workplace well-being* dan *workplace incivility* terhadap *turnover intention*, serta menguji peran *job embeddedness* dalam memoderasi hubungan kedua variabel independen dengan dependen di atas pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 121 responden. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) *workplace well-being* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, (2) *workplace incivility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, (3) *job embeddedness* secara signifikan berperan dalam memoderasi hubungan *workplace well-being* dengan *turnover intention*, dan hubungan *workplace incivility* dengan *turnover intention*. Untuk mencegah perilaku *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal ini, disarankan tingkat *job embeddedness* perlu selalu dipelihara dan ditingkatkan pada diri seluruh pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

Kata kunci: *turnover intention*, *workplace well-being*, *workplace incivility*, *job embeddedness*.

## **ABSTRACT**

*Turnover intention is an employee's desire to move to another agency or stop working on their own volition or voluntarily from the organization where they work for certain reasons. Turnover intention behavior has a negative impact on the smooth operation of the organization, so it is necessary to study the factors that influence it and efforts to prevent it. This study aims to examine the effect of workplace well-being and workplace incivility on turnover intention, as well as to examine the role of job embeddedness in moderating the relationship between the two independent variables with the above dependent on employees of the Ministry of Agriculture vertical agency in Manokwari. This study uses a quantitative approach involving 121 respondents. Data analysis using Partial Least Square (PLS) with the help of SmartPLS 3.0 software. The results showed that; (1) workplace well-being has a negative and significant effect on turnover intention, (2) workplace incivility has a positive and significant effect on turnover intention, (3) job embeddedness significantly plays a role in moderating the relationship between workplace well-being and turnover intention, and workplace relationships incivility with turnover intention. To prevent turnover intention behavior in employees of this vertical agency, it is suggested that the level of job embeddedness should always be maintained and improved for all employees of the vertical agency of the Ministry of Agriculture in Manokwari.*

*Keywords: turnover intention, workplace well-being, workplace incivility, job embeddedness.*

## **BAB I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) adalah orang atau pegawai yang bekerja pada suatu organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Mengingat perannya yang sangat penting bagi organisasi, sehingga SDM menjadi kunci yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Organisasi yang memiliki SDM berkualitas akan menghasilkan *output* berkualitas bagi organisasi tersebut. Agar tercipta SDM berkualitas maka peran manajemen SDM (MSDM) yang profesional sangat diperlukan guna memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi. Melalui MSDM profesional, organisasi mampu menciptakan SDM yang memiliki keunggulan kompetitif yang akan menguntungkan organisasi.

Kehoe & Wright (2013) mengatakan bahwa praktik MSDM suatu organisasi tercermin dari perilaku dan sikap pegawainya. Apabila perilaku dan sikap pegawai dalam suatu organisasi menunjukkan hal positif, berarti praktik MSDM dalam organisasi tersebut berhasil dalam menjalankan tugasnya. Namun sebaliknya, apabila praktik MSDM dalam suatu organisasi gagal dalam menjalankan tugasnya, maka tidak mustahil akan timbul berbagai permasalahan di bidang SDM dalam organisasi tersebut yang dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman dan tidak puas dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi atau pindah bekerja di tempat lain (*turnover intention*).

Dampak negatif dari perilaku *turnover intention* pada pegawai sangat merugikan organisasi. Dampak negatif tersebut antara lain dapat menurunkan produktivitas, motivasi, disiplin, dan gairah kerja pegawai, serta dapat meningkatkan angka kecelakaan kerja, sebab pegawai dengan perilaku *turnover intention* cenderung kurang fokus pada pekerjaan dan tidak menggunakan seluruh kemampuannya untuk mencapai hasil kerja yang baik, sehingga menyebabkan produktivitasnya rendah (Suyono *et al.*, 2020). Dampak negatif dari *turnover intention* akan lebih terasa oleh perusahaan ketika perilaku *turnover intention* tersebut dialami oleh karyawan yang memiliki keahlian khusus dan berperan penting dalam menjalankan operasional organisasi (Ozer & Gunluk, 2010).

Dampak negatif lainnya adalah bahwa *turnover intention* berkorelasi erat dengan *turnover*, sehingga *turnover intention* dapat berkembang menjadi *turnover* sebenarnya (Yang & Wittenberg, 2016). Apabila *turnover* terjadi pada organisasi, maka organisasi tersebut harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk proses rekrutmen ulang karyawan. Selain itu, apabila karyawan yang *turnover* dari organisasi adalah karyawan yang berkompeten maka organisasi akan kehilangan aset dari segi SDM. Mengingat besarnya dampak negatif yang ditimbulkan, maka *turnover intention* pada pegawai atau karyawan merupakan perilaku yang tidak dikehendaki oleh organisasi manapun, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Untuk itu, setiap organisasi perlu mengetahui dan mengenali faktor-faktor penyebab munculnya perilaku *turnover intention* pada karyawannya serta mencari upaya pencegahannya.

*Turnover intention* dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut dapat berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya (Shah *et al.*, 2010), dan sifatnya kompleks, artinya tidak ada faktor tunggal yang dapat dikaitkan dengan *turnover intention* (Jha, 2009). Mobley (2011) mengemukakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal organisasi yang dapat menimbulkan perilaku *turnover intention* pada pegawai dapat disebabkan akibat ketidakpuasaan dalam bekerja, gaji dan kondisi lingkungan kerja yang buruk (Albattat & Som, 2013). Kondisi demikian akan menyebabkan rendahnya tingkat kesejahteraan yang dirasakan pegawai ditempat kerja (*workplace well-being*). Watoni & Suyono (2020) mengatakan bahwa *workplace well-being* sangat perlu diterapkan di dalam organisasi seiring dengan tingginya tuntutan pekerjaan, dan jika *workplace well-being* dirasakan kurang oleh pegawai maka akan berdampak pada keinginan pegawai tersebut untuk pindah atau keluar (*turnover intention*) dari organisasi tempatnya bekerja. Banyak penelitian yang telah membuktikan adanya hubungan negatif kedua variabel tersebut (Amin & Akbar, 2013; Vani, 2014; Maulana, 2018; Septiana, 2018; Filho & Claro, 2019), dan sepakat menyimpulkan bahwa suatu institusi atau organisasi yang mengabaikan aspek-aspek dari *workplace well-being* dapat menyebabkan pegawai kurang merasakan kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*) sehingga dapat menimbulkan perilaku *turnover intention* yang dapat berakibat turunnya kinerja pegawai maupun organisasi.

Faktor internal organisasi lainnya yang dapat menimbulkan perilaku *turnover intention* pada pegawai antara lain akibat beragamnya latar belakang budaya antar

pegawainya. Menurut Ridwan (2015), keragaman budaya masyarakat berpotensi menimbulkan segmentasi kelompok, struktur yang terbagi-bagi, konsensus yang lemah, sering terjadi konflik, integrasi yang dipaksakan, dan adanya dominasi kelompok, yang pada akhirnya dapat melemahkan gerak kehidupan masyarakat itu sendiri. Dalam tingkat organisasi, keadaan ini dapat menimbulkan perilaku *workplace incivility* pada pegawai, yaitu bentuk-bentuk perilaku kurang terpuji karena menunjukkan sikap tidak menghargai atau menghomati rekan kerja di tempat kerja, yang dapat menimbulkan perilaku *turnover intention* pada pegawai. Beberapa contoh perilaku *workplace incivility* adalah sesama rekan kerja kurang menghargai, berinteraksi dengan rekan kerja menggunakan bahasa yang merendahkan, membuat ancaman terselubung, berguncing atau bergosip, tidak menghiraukan permintaan rekan kerja, atau memperlihatkan sikap tidak hormat terhadap orang lain di tempat kerja (Reich & Hershcovis, 2015). Hendryadi & Zannati (2018) menganggap bahwa krisis *incivility* sebagai sebuah benturan budaya, dimana orang-orang dengan latar belakang budaya berbeda bertemu dalam satu komunitas atau organisasi. Bila kondisi ini terjadi maka akan menyebabkan kerjasama dan motivasi antar pegawai dapat terhambat (Pearson *et al.*, 2000), dan dapat berakibat munculnya perilaku *turnover intention* pada pegawai.

Beberapa faktor penyebab terjadinya perilaku *turnover intention* pada karyawan sebagaimana diuraikan di atas perlu dirumuskan dengan baik agar perilaku *turnover intention* pada suatu organisasi dapat dicegah atau diminimalisir. *Job embeddedness* adalah keterikatan pegawai pada pekerjaan sehingga membuat

pegawai tetap patuh dan setia bekerja pada organisasinya (Saoula *et al.*, 2018). Keterikatan pegawai pada pekerjaan ini dapat terjadi manakala karyawan merasa memiliki kecocokan dan kenyamanan terhadap pekerjaannya, dan merasa merugi atau banyak yang akan dikorbankan bila meninggalkan pekerjaannya. Mitchell *et al.* (2001) dan Coetzer *et al.* (2017) mengatakan bahwa *turnover intention* pada pegawai dapat diprediksi melalui *job embeddedness*. Semakin tinggi *job embeddedness* yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah *turnover intention* karyawan tersebut, demikian sebaliknya (Ampofo *et al.*, 2017). Karena besarnya peran *job embeddedness* dalam mengendalikan *turnover intention*, Saoula & Johari (2016) dan Saoula *et al.* (2019) menyarankan studi masa depan perlu melibatkan *job embeddedness* sebagai faktor penting dalam model penelitian yang terkait dengan *turnover intention*. Berdasarkan hal tersebut maka *job embeddedness* dapat dipertimbangkan sebagai faktor pemoderasi terhadap *turnover intention* akibat dari berbagai permasalahan ketidakpuasan kerja yang dialami atau dirasakan karyawan, seperti rendahnya *workplace well-being* dan tingginya *workplace incivility* yang dirasakan pegawai suatu organisasi.

Penyelidikan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dan upaya pencegahannya hingga kini terus dilakukan. Informasi hasil penelitian terbaru lebih banyak memperkuat temuan penelitian sebelumnya dibandingkan menemukan variabel baru yang mempengaruhi *turnover intention*. Beberapa peneliti juga telah mempelajari faktor-faktor yang dapat dimanfaatkan untuk mencegah (memperlemah) perilaku *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas maka dilakukan penelitian ini mengenai faktor-faktor yang berpotensi dapat menyebabkan timbulnya perilaku *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Selain itu, dipelajari pula faktor yang dapat memoderasi hubungan faktor-faktor yang berpotensi menyebabkan *turnover intention* dengan *turnover intention* itu sendiri. Hasil penelitian tersebut diharapkan dapat menemukan solusi untuk mencegah atau meminimalisir kemungkinan timbulnya perilaku *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal pada Kementerian Pertanian di Manokwari.

## **1.2. Rumusan Masalah**

*Turnover* sukarela pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari telah beberapa kali terjadi. Hingga kini tercatat 12 PNS telah melakukan *turnover* sukarela. Dengan berbagai alasan, mereka pindah bekerja pada satuan kerja dalam kementerian yang sama di lain daerah. Hasil wawancara informal dengan beberapa pegawai pada instansi vertikal tersebut menunjukkan adanya keinginan pindah kerja (*turnover intention*) mengikuti pendahulunya. Mengamati kecenderungan ini maka *turnover intention* pegawai dapat menjadi ancaman serius bagi kelancaran perkembangan instansi vertikal tersebut.

Pada kasus *turnover* yang terjadi pada beberapa pegawai instansi vertikal pada Kementerian Pertanian di Manokwari, diduga akibat kondisi lingkungan pekerjaan yang buruk, seperti sarana dan prasarana, serta manajemen SDM yang belum memadai, dan lain-lain, sehingga menyebabkan rendahnya tingkat kesejahteraan yang dirasakan pegawai ditempat kerja (*workplace well-being*).

Dugaan ini didasarkan pada beberapa hasil penelitian yang melaporkan bahwa *workplace well-being* berhubungan negatif dengan *turnover intention* (Vani, 2014; Maulana, 2018; Filho & Claro, 2019; Watoni & Suyono, 2020). Berdasarkan hasil-hasil penelitian ini maka dapat diperoleh petunjuk bahwa *workplace well-being* merupakan kebutuhan vital di dalam organisasi seiring dengan tingginya tuntutan pekerjaan. Bila *workplace well-being* yang dirasakan pegawai kurang maka akan menimbulkan keinginan pegawai untuk pindah atau keluar (*turnover intention*) dari organisasi tempatnya bekerja.

Dugaan penyebab lainnya adalah beragamnya latar belakang suku dan budaya antar pegawainya di instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Keadaan ini diduga dapat memicu peristiwa ketidaksantunan di tempat kerja (*workplace incivility*) yang dirasakan pegawai. Dugaan ini didasarkan pada pendapat Hendryadi & Zannati (2018) yang menganggap bahwa krisis *incivility* disebabkan adanya benturan budaya sebagai dampak akibat bertemunya orang-orang dengan latar belakang budaya berbeda dalam satu komunitas atau organisasi.

Permasalahan internal organisasi sebagaimana diuraikan di atas perlu dirumuskan dengan baik agar perilaku *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari dapat dicegah atau dilemahkan. Dalam penelitian ini akan dipelajari pengaruh *workplace well-being* dan *workplace incivility* terhadap *turnover intention*, serta mempelajari peran *job embeddedness* dalam memoderasi hubungan variabel independen yang dipelajari

dengan *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

*Workplace well-being* adalah perasaan sejahtera yang dirasakan pegawai dari hasil pekerjaannya, dan perasaan nyaman yang dirasakan pegawai karena kebutuhannya di lingkungan pekerjaannya terpenuhi (Page, 2005). Variabel ini penting dipelajari untuk mengetahui apakah kesejahteraan yang dirasakan pegawai di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

*Workplace incivility*, yaitu segala bentuk perilaku yang dianggap tidak sopan dilakukan di tempat kerja (Schilpzand *et al.*, 2016; Tricahyadinata *et al.*, 2020). Variabel ini juga penting dipelajari untuk mengetahui apakah ketidaksopanan ditempat kerja yang mungkin pernah dialami/dirasakan pegawai berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

*Job embeddedness* adalah keterikatan pada pekerjaan yang menjadikan pegawai setia (loyal) dan tetap bekerja pada organisasinya (Saoula *et al.*, 2018). Keterikatan ini dapat terjadi manakala karyawan merasa memiliki kecocokan dan kenyamanan terhadap pekerjaannya, dan merasa merugi atau banyak yang akan dikorbankan jika meninggalkan pekerjaannya. Variabel ini diharapkan mampu berperan dalam memoderasi hubungan variabel independen (*workplace well-being* dan *workplace incivility*) dengan variabel dependen (*turnover intention*) pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

Sehubungan dengan itu maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh negatif dan signifikan *workplace well-being* terhadap *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.
- b. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *workplace incivility* terhadap *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.
- c. Apakah *job embeddedness* memoderasi pengaruh *workplace well-being* terhadap *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.
- d. Apakah *job embeddedness* memoderasi pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh *workplace well-being* terhadap *turnover intention* pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention* pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

- c. Menguji dan menganalisis peran *job embeddedness* dalam memoderasi pengaruh *workplace well-being* terhadap *turnover intention* pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.
- d. Menguji dan menganalisis peran *job embeddedness* dalam memoderasi pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention* pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah:

- a. Sebagai masukan bagi instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari dalam upaya mencegah/menurunkan tingkat *turnover intention* pegawainya.
- b. Sebagai bahan referensi bagi kalangan akademisi dalam melakukan penelitian-penelitian lebih lanjut tentang upaya pencegahan *turnover intention*.
- c. Sebagai pembelajaran bagi penulis dalam melakukan penelitian serta untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang manajemen SDM.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 *Turnover Intention*

##### a) Definisi *Turnover Intention*

Menurut Abelson (1987), *turnover Intention* merupakan keinginan menarik diri dari suatu organisasi, yaitu terdiri dari pikiran untuk keluar, keinginan mencari lowongan pekerjaan, keinginan memperoleh pekerjaan di tempat lain dan keinginan untuk berpindah tempat kerja. Definisi lain dari *turnover intention* adalah niat karyawan berhenti bekerja dari pekerjaannya yang sekarang secara sukarela atau pindah bekerja dari satu institusi ke institusi yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley, 2011).

Para peneliti lainnya mengemukakan definisi yang senada bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan pindah ke tempat kerja lainnya (Sopiah & Sangadji, 2020); *turnover intention* merupakan keinginan karyawan berhenti dari pekerjaannya (Mahdi *et al.*, 2012); *turnover intention* mengacu pada tiga elemen, yaitu pikiran berhenti dari pekerjaan, keinginan untuk mencari pekerjaan yang berbeda, kemudian keinginan untuk berhenti (Carmeli *et al.*, 2006). Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan karyawan/pegawai untuk pindah ke instansi lain atau berhenti bekerja atas kemauan sendiri atau secara sukarela dari organisasi tempatnya bekerja karena alasan tertentu.

## **b) Dampak *Turnover Intention* bagi Organisasi**

Culpepper (2011) menyebutkan *turnover intention* merupakan prediktor yang baik terhadap *turnover* yang akan terjadi pada karyawan suatu organisasi. Hal ini karena keduanya memiliki korelasi yang erat, artinya *turnover intention* dapat berkembang menjadi *turnover* sebenarnya (Yang & Wittenberg, 2016).

Suyono *et al.* (2020) melaporkan bahwa *turnover intention* jauh lebih berbahaya dampaknya bagi kelancaran operasional organisasi daripada *turnover*. Menurut hasil penelitiannya, manajer SDM sangat mengkhawatirkan timbulnya perilaku *turnover intention* pada karyawan, karena dampaknya bisa berkepanjangan, yaitu dapat menurunkan motivasi, disiplin, dan gairah kerja, serta dapat meningkatkan angka kecelakaan kerja, karena karyawan dengan perilaku *turnover intention* cenderung tidak fokus pada pekerjaan dan tidak menggunakan seluruh kemampuannya untuk menggapai hasil kerja yang baik, sehingga menyebabkan produktivitas mereka rendah. Ozer & Gunluk (2010) juga mengatakan bahwa tingginya *turnover intention* pada suatu perusahaan akan berdampak negatif bagi perusahaan tersebut, terutama bila karyawan memiliki keahlian khusus dan berperan penting dalam menjalankan operasional organisasi.

Mengingat besarnya dampak negatif dari *turnover intention* maka tanda-tanda *turnover intention* perlu dikenali sehingga dapat segera diatasi agar tidak berkelanjutan. Adapun perilaku karyawan dapat menjadi penanda adanya *turnover intention* pada diri seorang karyawan, antara lain karyawan menjadi kurang bertanggungjawab dibandingkan sebelumnya, hal ini tercermin dari ketidakhadiran kerja yang meningkat; karyawan cenderung lebih malas bekerja

karena orientasi karyawan tersebut bekerja di tempat lain yang dipandang mampu memenuhi keinginannya; karyawan lebih sering melakukan pelanggaran tata tertib kerja maupun bentuk pelanggaran lainnya; karyawan lebih sering protes kepada atasan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan; dan perilaku positif karyawan meningkat jauh dan berbeda dari biasanya, namun perilaku positif ini khusus terjadi pada karyawan yang memiliki karakteristik positif (Harnoto, 2002).

Hemdi & Nasurdin (2006) mengemukakan bahwa perilaku *turnover intention* pada karyawan dapat diturunkan dengan cara meningkatkan kepercayaan karyawan melalui pemberian program pelatihan dan pengembangan karyawannya, melakukan sistem penilaian yang adil dan formal, serta memberikan kesempatan meningkatkan karir bagi karyawannya.

### **c) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Mobley (2011) berpendapat bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal organisasi yang mempengaruhi *turnover intention*, meliputi kepuasan kerja (kepuasan terhadap gaji, bobot pekerjaan, promosi jabatan, kondisi kerja, penilaian/supervisi yang diterima, dan kepuasan dengan rekan kerja), budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, komitmen organisasi dan pengembangan karir. Faktor eksternal organisasi yang mempengaruhi *turnover intention*, meliputi aspek individu (usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan, status perkawinan), dan aspek lingkungan (misal: tersedianya pekerjaan lain).

Menurut Price (1989) faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* terdiri dari faktor individual dan lingkungan. Faktor individual yang dimaksud, meliputi: kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku mencari lowongan kerja, keinginan tetap tinggal, pelatihan, kemauan bekerja keras, dan perasaan (negatif atau positif) terhadap pekerjaannya. Sedangkan faktor lingkungan yang dimaksud meliputi tanggung jawab terhadap lingkungan dan kesempatan kerja. Kecocokan pekerjaan (*person job fit*), usia, gender, status pernikahan, lama bekerja, tekanan kerja, dan budaya organisasi, juga turut mempengaruhi *turnover intention* (Robbins, 2009).

Menurut Sutanto & Gunawan (2013) faktor penyebab timbulnya *turnover intention* karena kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang rendah. Penelitian lain menemukan bahwa *job embeddedness* adalah faktor yang berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dalam organisasi (Clinton, *et al.* 2012). Artiningrum & Satrya (2016) membuktikan pentingnya peran kepuasan pelatihan (*training satisfaction*) dan kepuasan gaji (*pay satisfaction*) dalam meningkatkan keterikatan organisasi (*organizational engagement*), yang pada akhirnya dapat menurunkan *turnover intention* karyawan pada sektor perbankan.

Hasil penelitian Verma & Chaurasia (2016) menemukan bahwa tunjangan kesejahteraan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, program pelatihan, penghargaan manajemen puncak, jaminan kerja dan kompensasi yang adil berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan di industri-industri kecil bidang manufaktur di India. Di bidang jasa, faktor yang

mempengaruhi *turnover intention* menurutnya adalah kompensasi yang adil, jaminan kerja, kerja tim, program pelatihan, tunjangan dan kesejahteraan serta stres kerja.

Hasil-hasil penelitian terbaru lebih banyak memperkuat temuan penelitian sebelumnya dibandingkan menemukan variabel baru yang mempengaruhi *turnover intention*. Hasil penelitian Li & Sawhney (2019) memperkuat penemuan sebelumnya bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun penelitian mereka juga menemukan variabel baru yang mempengaruhi *turnover intention* pada pekerja manufaktur di Tennessee, Amerika Serikat, yakni *work-family conflict* yang berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Windon *et al.* (2019) melaporkan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan signifikan antara usia karyawan, masa kerja, kepuasan kerja, kepuasan supervisor, komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Kamau *et al.* (2021) melakukan penelitian pada guru di sekolah menengah negeri di Kabupaten Murang'a Kenya dan menemukan bahwa usia memiliki hubungan yang signifikan dengan niat berpindah, namun masa kerja karyawan, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan niat berpindah.

Hussain & Xian (2019) menemukan bahwa faktor komunikasi dan politik organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, khususnya pada karyawan perusahaan konstruksi di Klang, Selangor. Sopiah & Sangadji (2020) melaporkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap

*turnover intention*, dimana laporan ini memperkuat temuan penelitian-penelitian sebelumnya. Oktavio *et al.* (2020) juga menemukan *workplace stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel berbintang di Surabaya. Hasil penelitian Noerchoidah (2020) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *organizational justice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

#### **d) Pengukuran *Turnover Intention***

Menurut Abelson (1987), pengukuran *turnover intention* dapat menggunakan tiga indikator, yaitu:

1. *Thinking of quitting* (pikiran untuk meninggalkan/keluar/pindah dari organisasi). Ada empat item, antara lain: pikiran untuk keluar/pindah dari instansi tempat bekerja sekarang, gaji kurang memadai, keinginan segera pindah walaupun tidak memiliki posisi ditempat kerja baru.
2. *Intention to search for alternatives* (keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain). Ada lima item, antara lain: hal terkait mencari alternatif pindah/keluar, memikirkan alternatif pekerjaan lain, merasa pekerjaan sekarang kurang sesuai, ingin pindah untuk mendapatkan fasilitas lebih baik.
3. *Intention to quit* (keinginan untuk keluar meninggalkan perusahaan). Ada tiga item, meliputi: kurang bangga bekerja di tempat sekarang, banyak pilihan tempat kerja baru untuk pindah, tidak merasa bersalah/terikat jika pindah.

Menurut Mobley *et al* (2011) ada lima indikator *turnover intention* yang dijabarkan ke dalam lima item, yaitu:

1. Pikiran untuk berhenti bekerja atau keluar/pindah dari pekerjaan yang sekarang sebagai akibat adanya ketidakpuasan yang dirasakan karyawan terhadap hal-hal tertentu.
2. Keinginan meninggalkan pekerjaan yang sekarang karena alasan tertentu.
3. Keinginan mencari pekerjaan baru yang dianggap lebih baik dari perusahaan tempatnya bekerja sekarang.
4. Keinginan berkarir lebih baik lagi di perusahaan lain, karena menganggap perusahaan lain dapat menjanjikan kesempatan karir yang lebih baik.
5. Menganggap perusahaan lain lebih menarik dan lebih baik dibandingkan perusahaan tempatnya bekerja sekarang.

Jacobs & Roodt (2007) berpendapat ada tiga indikator untuk mengukur *turnover intention*. Ketiga indikator tersebut adalah:

1. Keinginan pindah/keluar karena tuntutan pribadi (keinginan memperoleh pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan pribadinya).
2. Keinginan pindah/keluar karena kondisi buruk organisasi (keinginan mendapatkan pekerjaan pada perusahaan yang lebih baik manajemennya).
3. Keinginan pindah/keluar karena karakteristik pekerjaan (keinginan bekerja pada perusahaan yang memiliki karakteristik pekerjaan sesuai karakter dan kemampuannya).

Pengukuran *turnover intention* dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator menurut petunjuk Abelson (1987), karena ketiga indikator tersebut dinilai lebih sesuai untuk permasalahan *turnover intention* pada instansi yang

diteliti. Selain itu, ketiga indikator tersebut lebih mampu menggambarkan karakteristik *turnover intention* pada objek penelitian ini.

### **2.1.2 Workplace Well-Being**

#### **a) Definisi Workplace Well-Being**

Menurut Page (2005), *workplace well-being* adalah rasa sejahtera yang diperoleh pekerja dari pekerjaannya yang terkait dengan perasaan pekerja secara umum terhadap tempat kerjanya (*core affect*), dan kepuasan terhadap nilai intrinsik maupun ekstrinsik dari pekerjaannya (*work value*). Lebih lanjut dijelaskan bahwa *core affect* merupakan sebuah keadaan yang mencakup rasa nyaman atau tidak nyaman bercampur dengan gairah (*passion*) yang mempengaruhi aktivitas manusia, sehingga *core affect* diartikan sebagai perasaan individu secara umum. Sedangkan nilai pekerjaan (*work values*), baik intrinsik maupun ekstrinsik, didefinisikan sebagai derajat harga, kepentingan dan hal-hal yang disukai oleh individu di tempat kerja.

Peneliti lain mendefinisikan *workplace well-being* adalah perasaan positif dan pertumbuhan karakteristik yang memungkinkan individu dan organisasi maju dan berkembang (Kun *et al.*, 2017). Harter *et al.* (2002) mendefinisikan *workplace well-being* sebagai kesehatan mental karyawan yang dipengaruhi oleh pertumbuhan pribadi, tujuan hidup, hubungan positif dengan orang lain, penguasaan terhadap lingkungan, integrasi sosial, dan kontribusi sosial. Keyes *et al.* (2002) mendefinisikan *workplace well-being* sebagai perasaan sejahtera yang dimaknai dengan kehadiran perasaan yang positif. Sedangkan Anwarsyah *et al.*

(2012) mendefinisikan *workplace well-being* sebagai perasaan serba kecukupan (makmur) yang diperoleh pekerja dari pekerjaannya.

**b) Pentingnya *Workplace Well-Being***

*Workplace well-being* sangat penting dirasakan oleh karyawan karena memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Mengingat pentingnya hal ini sehingga Harter *et al.* (2002) berpendapat bahwa *workplace well-being* sudah sepatutnya menjadi kewajiban dari organisasi atau perusahaan untuk membantu karyawannya mendapatkan haknya dengan memberikan kebebasan dan kemudahan untuk mencapainya sehingga muncul emosi positif dalam diri karyawan.

Hasil survei yang dilakukan Wrzesniewski *et al.* (1997) menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menginginkan makna dan pengembangan pribadi yang lebih besar dari pekerjaan mereka, dan banyak pekerja menginginkan pekerjaan mereka sebagai panggilan yang menyenangkan, memuaskan dan bermanfaat secara sosial. Keinginan mayoritas karyawan ini merupakan bagian dari *workplace well-being* sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Page (2005). Menurut Page (2005) *workplace well-being* memiliki peran penting bagi karyawan maupun organisasi dalam mengembangkan potensi dan makna kerja yang dimiliki masing-masing karyawan guna mencapai tujuan suatu organisasi.

Harter *et al.* (2002) menjelaskan bahwa *workplace well-being* merupakan fungsi untuk membantu karyawan melakukan apa yang secara alami benar bagi mereka dengan membebaskan mereka untuk melakukan kreativitasnya melalui perilaku yang mempengaruhi keterlibatan karyawan sehingga meningkatkan

frekuensi emosi positif. Perilaku yang meningkatkan frekuensi emosi positif ini memiliki efek jangka panjang yang baik bagi karyawan dan organisasi.

**c) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Workplace Well-Being***

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *workplace well-being* pada pegawai suatu organisasi. Menurut Danna & Griffin (1999) faktor-faktor tersebut adalah *work setting* (pengaturan tempat kerja), *personality traits* (kepribadian karyawan), dan *occupational stress* (stres kerja). *Work setting* dapat berpengaruh pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan, karena *work setting* akan menciptakan situasi dan kondisi tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan kerja, kenyamanan tempat kerja, keadaan psikologis karyawan serta hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja. *Personality traits* berperan penting dalam menentukan kualitas kesehatan dan kesejahteraan individu dalam perusahaan, karena kepribadian individu merupakan kendali pribadi atas kehidupannya. *Occupational stress* atau stres kerja adalah stres psikologis yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang. Stres kerja dapat terjadi ketika tidak adanya kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan tuntutan yang muncul dari atasan, rekan kerja serta lingkungannya, sehingga mempengaruhi kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

Selain faktor-faktor di atas, menurut Bakker & Demerouti (2007) terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi *workplace well-being*, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan), *job control* (kontrol pekerjaan), dan *job resources* (dukungan pekerjaan). Dijelaskan lebih lanjut bahwa *job demands* mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan, yang membutuhkan kemampuan

fisik dan/atau psikologis yang substansial dan berkelanjutan. *Job control* adalah kemampuan seseorang mempengaruhi apa yang terjadi di lingkungan kerjanya, meliputi kemampuan karyawan melakukan pekerjaannya sesuai *job description*, menentukan waktu istirahat, melakukan pengambilan keputusan, dan faktor-faktor ini memiliki pengaruh terhadap kesehatan psikologis karyawan. *Job resources* merupakan aspek pekerjaan yang berfungsi membantu karyawan mengatasi *job demands* dan konsekuensi fisiologis maupun psikologis yang terjadi, sekaligus menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan diri.

**d) Indikator *Workplace Well-Being***

Menurut Danna & Griffin (1999), *workplace well-being* dapat dinilai berdasarkan tiga indikator. Ketiga indikator yang dimaksud, yaitu:

1. Kepuasan hidup/kepuasan yang tidak terkait pekerjaan (*life/non-work satisfaction*), meliputi kepuasan terhadap kehidupan sosial, kehidupan berkeluarga, dan kesejahteraan lain dalam kehidupan di luar lingkungan kerja.
2. Kepuasan terkait dengan pekerjaan (*work/job-related satisfaction*), meliputi kepuasan terhadap upah, peluang promosi, kondisi kerja, dan rekan kerja.
3. Kesehatan secara umum (*general health*), meliputi kesehatan fisik dan mental.

Menurut Page (2005), *workplace well-being* dapat diukur menggunakan tiga indikator, yaitu:

1. *Core affect*. Indikator ini memiliki satu item mengenai kepuasan kerja secara umum yang terkait dengan aspek *job satisfaction* (kepuasan kerja) dan *work related affect* (pengaruh terkait pekerjaan) yang merupakan efek dari

kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja berdasarkan pengalaman subjektif yang terjadi.

2. *Intrinsic work values*. Indikator ini terdiri dari lima item yang mengacu pada perasaan karyawan terkait tugas yang dimiliki, yaitu:
  - a. Tanggung jawab kerja, yaitu perasaan karyawan terhadap tanggung jawab kerja yang diberikan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
  - b. Makna pekerjaan, yaitu perasaan karyawan bahwa pekerjaannya memiliki arti dan tujuan, baik secara personal maupun untuk skala yang lebih luas.
  - c. Kemandirian dalam pekerjaan, yaitu perasaan karyawan bahwa dirinya dipercaya melakukan tugas secara mandiri.
  - d. Penggunaan kemampuan dan pengetahuan dalam bekerja, yaitu perasaan karyawan bahwa pekerjaan yang diberikan memungkinkannya menggunakan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.
  - e. Perasaan berprestasi dalam bekerja, yaitu perasaan karyawan bahwa setiap pekerjaan dan tugasnya dapat diselesaikan dengan baik sehingga memberikan perasaan berprestasi.
3. *Extrinsic work values*. Indikator ini ada delapan item yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam bekerja, yaitu:
  - a. Penggunaan waktu sebaik-baiknya, yaitu perasaan karyawan mengenal waktu kerjanya sehingga karyawan memiliki keseimbangan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).
  - b. Kondisi kerja, yaitu kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya, seperti ruang kerja dan budaya organisasi.

- c. Supervisi, yaitu perasaan karyawan terhadap bentuk perlakuan dan dukungan atasannya, seperti perlakuan baik, pemberian dukungan, pemberian bantuan ketika dibutuhkan, dan penghargaan dari atasan.
- d. Peluang promosi, yaitu kondisi lingkungan kerja yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang secara profesional ke jenjang yang lebih tinggi di tempat kerja.
- e. Pengakuan terhadap kinerja yang baik, yaitu perasaan karyawan bahwa di lingkungan kerjanya, karyawan yang berkinerja baik dan tidak baik, mendapatkan perlakuan berbeda.
- f. Penghargaan ditempat kerja, yaitu perasaan karyawan bahwa mereka dihargai/diterima sebagai individu oleh atasan dan karyawan lainnya.
- g. Upah, yaitu kepuasan karyawan terhadap upah yang diterima.
- h. Keamanan pekerjaan, yaitu kepuasan atas rasa aman di posisi pekerjaan sekarang.

Dalam penelitian ini peneliti memilih indikator dan item yang dikemukakan oleh Page (2005) yang terdiri dari *core affect* (1 item), *intrinsic work values* (5 item), dan *extrinsic work values* (8 item). Alasannya, karena indikator dan itemnya lebih detail menjelaskan mengenai *workplace well-being* dan juga penelitian tersebut lebih banyak digunakan peneliti sebelumnya.

### 2.1.3 *Workplace Incivility*

#### a) **Definisi *Workplace Incivility***

Andersson & Pearson (1999) mendefinisikan *workplace incivility* sebagai perilaku menyimpang dengan intensitas rendah dengan maksud ambigu untuk merugikan/menyakiti orang lain, melanggar norma-norma saling menghormati dan kesopanan di tempat kerja, ditandai dengan kekasaran dan menunjukkan kurangnya perhatian atau pengabaian pada orang lain. Keadaan ini menyebabkan kerjasama dan motivasi antar individu dapat terhambat (Pearson *et al.*, 2000).

Definisi menurut Reich & Hershcovis (2015), *workplace incivility* merupakan perilaku yang menunjukkan sikap tidak menghargai dan hormat kepada rekan kerja di tempat kerja, seperti melontarkan pernyataan merendahkan, membuat ancaman terselubung, menghina dengan kata-kata dan bahasa tubuh, menyebarkan gosip, atau mengabaikan permintaan rekan kerja. Definisi lainnya, *workplace incivility* adalah segala bentuk perilaku yang dianggap tidak sopan dilakukan di tempat kerja (Schilpzand *et al.*, 2016; Tricahyadinata *et al.*, 2020).

#### b) **Dampak *Workplace Incivility* terhadap Karyawan dan Organisasi**

Perilaku *workplace incivility* yang dialami karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung akan menghambat kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya. Cortina & Magley (2009) melaporkan bahwa karyawan yang menjadi korban perilaku *workplace incivility* memperlihatkan stres kerja yang meningkat, gangguan kognitif, tekanan psikologis, serta kepuasan kerja dan kreativitas yang menurun, *turnover intention* yang meningkat, kualitas kerja dan upaya yang

menurun. Bibi *et al.* (2013) menemukan hubungan positif antara ketidaksopanan dengan perilaku kerja kontra-produktif, seperti pelecehan, penyimpangan produksi, sabotase, pencurian, dan penarikan diri.

Studi lain melaporkan bahwa ketidaksopanan yang dialami karyawan berdampak pada ketidakhadiran, tingkat kemarahan, ketakutan, dan kesedihan yang lebih tinggi di tempat kerja (Porath & Pearson, 2012), ketidakpuasan kerja dan kelelahan (Welbourne *et al.*, 2015; Rahim & Cosby, 2016), tingkat stres yang lebih tinggi (Beattie & Griffin, 2014), kreativitas yang berkurang (Porath & Enez, 2009), retensi yang berkurang (Lim *et al.*, 2008), dan juga terkait langsung dengan produktivitas (Rahim & Cosby, 2016), penurunan komitmen (Montgomery *et al.*, 2004), penarikan kerja (Lim *et al.*, 2008), tidak bersedia bekerja lembur, beristirahat lebih lama, atau mengambil cuti sakit padahal tidak benar-benar sakit (Lim & Cortina, 2005), mengurangi kualitas pekerjaannya (Pearson & Porath, 2005), dan *turnover intention* (Rahim & Cosby, 2016; Sharma & Singh, 2016).

Pearson & Porath (2005) menemukan bahwa laki-laki dan perempuan sama-sama cenderung dapat menjadi korban ketidaksopanan di tempat kerja. Penelitian Hutton & Gates (2008) juga tidak menemukan hubungan antara faktor demografi (jenis pekerjaan, pendidikan, suku, gender) dengan tingkat *workplace incivility*. Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa wanita lebih mungkin menjadi target perilaku *workplace incivility* dibanding laki-laki (Miner & Eischeid, 2012; Welbourne *et al.* 2015; Loi *et al.* 2015).

### c) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Workplace Incivility*

Berdasarkan hasil penelusuran pustaka diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *workplace incivility* dapat berasal dari aspek organisasi, variabel demografis, sumber ketidaksopanan, pengalaman masa lalu terhadap ketidaksopanan dan tipe kepribadian. Torkelson *et al.* (2016) meneliti berbagai aspek organisasi yang mempengaruhi *workplace incivility* pada karyawan sektor pendidikan di Swedia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perubahan organisasi, rendahnya keamanan dalam bekerja, rendahnya dukungan sosial dari rekan kerja, dan tingginya tuntutan pekerjaan berpengaruh langsung terhadap peningkatan *workplace incivility*. Ditemukan pula bahwa karyawan yang mengalami ketidaksopanan dari rekan kerja akan melakukan perilaku serupa pada rekan kerja lain.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mempelajari variabel-variabel demografi kaitannya dengan *workplace incivility*. Telah dibuktikan dalam banyak penelitian bahwa *workplace incivility* bersifat selektif, artinya karyawan yang melakukan *workplace incivility* tidak melakukannya secara seragam terhadap semua rekan kerja atau bawahan dengan intensitas yang sama. Karyawan diseleksi berdasarkan berbagai faktor, seperti jenis kelamin, ras sasaran, usia dan orang dengan warna kulit tertentu (Cortina *et al.*, 2013). Dalam penelitiannya terkait jenis kelamin dan usia dengan *workplace incivility*, ditemukan bahwa perempuan yang belum lanjut usia menghadapi lebih banyak risiko menjadi sasaran *workplace incivility* dibandingkan dengan laki-laki rekan-kerja mereka.

Dalam studi serupa di lembaga penegak hukum yang menghubungkan *workplace incivility* dengan ras dan usia, ditemukan bahwa karyawan dari ras minoritas tanpa memandang usia, mereka menghadapi peningkatan risiko menghadapi *workplace incivility*. Sejalan dengan dua penelitian sebelumnya yang disebutkan di atas, Cortina *et al.* (2013) melakukan penelitian terhadap sekitar 20.000 personel militer AS. Mereka menemukan bahwa wanita dari ras tertentu memiliki peluang lebih tinggi untuk menghadapi ketidaksopanan daripada kelompok gender-ras lainnya. Studi keseluruhan menemukan bahwa gender adalah pengaruh utama dibandingkan dengan ras, dan wanita menghadapi lebih banyak kasus ketidaksopanan terlepas dari ras mereka.

Perilaku *workplace incivility* dapat dipengaruhi dari berbagai sumber, seperti supervisor, rekan kerja, bawahan, dan juga pelanggan. Hasil penelitian Tarraf (2012) menunjukkan bahwa ketidaksopanan yang bersumber dari supervisor lebih terkait dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*, sedangkan ketidaksopanan yang bersumber dari rekan kerja lebih terkait dengan komitmen afektif. Sliter *et al.* (2012) menambahkan bahwa ketidaksopanan dari rekan kerja memiliki dampak yang cukup besar pada ketidakhadiran karyawan (korban), sementara ketidaksopanan yang bersumber dari pelanggan memiliki dampak yang cukup besar pada keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan (korban).

Karyawan yang menjadi korban *workplace incivility* dari rekan kerjanya akan memicu timbulnya perilaku *workplace incivility* pada diri korban (Torkelson *et al.*, 2016). Fenomena yang sama berlaku pula untuk perilaku intimidasi dan agresi di tempat kerja, bahwa menjadi korban adalah prediktor terkuat dari tindakan

tersebut (Glomb & Liao, 2003; Hauge *et al.*, 2009). Ghosh (2017) mengemukakan bahwa norma sosial budaya dapat berdampak besar pada persepsi ketidaksopanan. Sebagai contoh, perempuan di Asia berpotensi tinggi untuk mengalami insiden tidak beradab karena mereka kecil peluangnya untuk diterima sebagai pemimpin dalam budaya patriarki di Asia.

**d) Indikator *Workplace Incivility***

Menurut Cortina *et al.* (2001), ada empat indikator dan tujuh item untuk mengukur *workplace incivility*, yaitu:

1. *Privacy Invasion* (Pelanggaran Privasi): mencampuri urusan kehidupan pribadi rekan kerja. Ada dua item: (a) Saya dijatuhkan atau dipermalukan; (b) Pendapat saya tidak ditanggapi secara serius.
2. *Exclusionary Behavior* (Perlaku Eksklusif): mendapat berbagai pengecualian dari yang berwenang. Ada dua item: (a) Saya mendapatkan perkataan kasar; (b) Saya mendapatkan sebutan atau panggilan yang tidak menyenangkan.
3. *Hostility* (Permusuhan): perilaku merusak tidak bersifat fisik. Ada dua item: (a) Hasil kerja saya diragukan; (b) Saya melihat/mendengar rekan berbicara negatif.
4. *Gossiping* (Bergosip): menyebarkan informasi palsu/negatif rekan kerja. Ada satu item: Saya mendapatkan gosip negatif.

Martin & Hine (2005) juga mengemukakan empat indikator *workplace incivility* seperti yang dikemukakan Cortina *et al.* (2001), namun Martin & Hine (2005) menjabarkannya menjadi 20 item. Indikator dan item tersebut adalah:

1. *Hostility* (Permusuhan). Ada empat item: (1) Mengangkat suara mereka saat berbicara dengan Anda; (2) Menggunakan nada yang tidak pantas saat berbicara dengan Anda; (3) Berbicara kepada Anda dengan nada suara yang agresif; (4) Memutar mata mereka pada Anda.
2. *Privacy Invasion* (Pelanggaran Privasi). Ada lima item: (1) Mengambil alat tulis dari meja Anda tanpa kemudian mengembalikannya; (2) Mengambil barang dari meja Anda tanpa izin sebelumnya; (3) Menyela Anda saat Anda berbicara di telepon; (4) Membaca komunikasi yang ditujukan kepada Anda, seperti email atau faks; (5) Membuka laci meja Anda tanpa izin sebelumnya.
3. *Exclusionary Behavior* (Perlaku Eksklusif). Ada tujuh item: (1) Tidak berkonsultasi dengan Anda sehubungan dengan keputusan yang seharusnya melibatkan Anda; (2) Memberi pemberitahuan singkat yang tidak masuk akal saat membatalkan atau menjadwalkan acara yang mengharuskan Anda hadir; (3) Gagal memberi tahu Anda tentang rapat yang seharusnya Anda ketahui; (4) Menghindari berkonsultasi dengan Anda ketika mereka biasanya diharapkan untuk melakukannya; (5) Terlalu lambat dalam membalas pesan telepon atau email Anda tanpa hasil yang baik alasan keterlambatan; (6) Sengaja gagal menyampaikan informasi yang seharusnya Anda ketahui; (7) Sangat lambat dalam melihat hal-hal yang Anda andalkan, tanpa alasan yang baik.
4. *Gossiping* (Bergosip). Ada empat item: (1) Membahas informasi pribadi rahasia Anda secara publik; (2) Membuat komentar sinis tentang Anda; (3) Membicarakanmu di belakangmu; (4) Bergosip di belakang Anda.

Handoyo *et al.* (2016) mengembangkan skala *workplace incivility* berdasarkan perilaku yang diidentifikasi. Ada lima indikator dan 28 item yang dikemukakannya, yaitu:

1. Intervensi urusan pribadi (*Personal affairs' intervention*): (1) Bergosip di belakangmu; (2) Membicarakanmu di belakangmu; (3) Diam-diam mencoba untuk mengetahui apa yang Anda lakukan; (4) Membahas informasi pribadi rahasia Anda secara publik; (5) Campur tangan dalam urusan pribadi Anda; (6) Mengungkit masalah masa lalumu.
2. Pengabaian (*Abandonment*): (1) Terlalu lambat dalam mengembalikan pesan elektronik atau email Anda tanpa alasan yang baik untuk penundaan itu; (2) Mengabaikan pendapat yang Anda tawarkan di forum rapat; (3) Menghindari berkonsultasi dengan Anda ketika mereka biasanya diharapkan untuk melakukannya; (4) Menjawab pertanyaan Anda dengan singkat dan tidak ramah; (5) Tidak berkonsultasi dengan Anda sehubungan dengan keputusan yang seharusnya melibatkan Anda; (6) Melanggar janjinya kepada Anda tanpa merasa bersalah; (7) Sengaja tidak menyampaikan informasi yang seharusnya Anda ketahui; (8) Menunjukkan kemarahan dengan cara mengabaikan Anda.
3. Komunikasi yang tidak ramah (*Unfriendly communication*): (1) Berbicara kasar kepada Anda di depan umum; (2) Mengangkat suara mereka saat berbicara dengan Anda; (3) Menggunakan nada yang tidak pantas saat berbicara dengan Anda; (4) Menegur Anda di depan orang lain yang tidak peduli; (5) Membuat komentar sinis tentang Anda.

4. Perilaku tidak pengertian (*Inconsiderate behavior*): (1) Memberi Anda perintah yang tidak terkait dengan pekerjaan; (2) Mengklaim pekerjaan Anda sebagai miliknya; (3) Meminta Anda untuk melakukan beberapa pekerjaan tanpa mempertimbangkan kondisi Anda; (4) Melarang Anda untuk melakukan sesuatu sementara dia melanggarnya.
5. Pelanggaran privasi (*privacy invasion*): (1) Mengambil barang dari meja Anda tanpa izin sebelumnya; (2) Membuka laci meja Anda tanpa izin sebelumnya; (3) Membaca komunikasi yang ditujukan kepada Anda, seperti email, faks, atau SMS tanpa izin sebelumnya; (4) Mengambil alat tulis dari meja Anda tanpa kemudian mengembalikannya; (5) Nyalakan musik dengan keras sehingga mengganggu pekerjaan Anda.

Pengukuran *workplace incivility* dalam penelitian ini menggunakan petunjuk Cortina (2001), karena keempat indikator dan item yang dikemukakannya menurut peneliti lebih ringkas dan tepat untuk permasalahan *turnover intention* pada instansi yang diteliti tersebut. Sedangkan pedoman dari Martin & Hine (2005) ada sebanyak 20 item, dan pedoman dari Handoyo et al. (2016) sebanyak 28 item, tetapi kedua pedoman yang disebut terakhir tersebut ditemukan banyak item yang sifatnya pengulangan atau penegasan saja.

#### **2.1.4. Job Embeddedness**

##### **a) Definisi Job Embeddedness**

*Job embeddedness* merupakan bentuk keterikatan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Mitchell *et al.* (2001) menjelaskan bahwa

keterikatan karyawan ini terjadi sebagai akibat adanya kekuatan gabungan dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi seorang karyawan tetap bertahan bekerja pada suatu perusahaan dan mencegahnya pindah atau berhenti dari perusahaan tempatnya bekerja. Menurutnya, kekuatan gabungan tersebut menimbulkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja yang menyebabkan karyawan tersebut tidak ingin pindah bekerja ke perusahaan lain.

Menurut Yao *et al.* (2004) *job embeddedness* sebagai kekuatan gabungan dari organisasi dan komunitas yang mencegah seseorang meninggalkan pekerjaannya. Nostra (2011) mengatakan bahwa *job embeddedness* merupakan jaringan yang mendorong karyawan untuk tidak keluar dari organisasi atau tetap tinggal di dalam organisasi, dan jaringan tersebut terdiri dari organisasi dan komunitasnya.

Peneliti lain mendefinisikan *job embeddedness* adalah keterikatan seseorang untuk tetap bertahan bekerja pada organisasinya (Reitz & Anderson, 2011).

Destyaputri (2020) mengatakan bahwa *job embeddedness* merupakan kondisi psikologis karyawan yang memiliki rasa keterikatan dengan pekerjaannya sehingga merasa berat untuk meninggalkan pekerjaannya. Semakin tinggi *job embeddedness* yang dimiliki karyawan maka semakin berat karyawan tersebut meninggalkan pekerjaannya, karena sudah merasa cocok dan nyaman dengan lingkungan, pekerjaan, dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi tempatnya bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* yang tinggi akan timbul pada karyawan ketika terjalin hubungan harmonis antara karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja yang menyebabkan karyawan merasa nyaman dan enggan meninggalkan pekerjaannya di perusahaan tempatnya bekerja tersebut.

## **b) Job Embeddedness Prediktor Turnover Intention**

Lambert & Hogan (2009) melaporkan bahwa *job satisfaction* (kepuasan kerja) dan *organizational commitment* (komitmen organisasi) merupakan prediktor *turnover intention*. Namun hasil penelitian Mitchell *et al.* (2001) dan Felps *et al.* (2009) mengatakan bahwa *job embeddedness* mampu memprediksi lebih banyak faktor yang memicu *turnover intention* dibandingkan dengan *job satisfaction* atau *organizational commitment*. Hasil penelitian di atas ternyata juga berlaku bagi *turnover* sukarela, sebagaimana yang dilaporkan Crossley *et al.* (2007) bahwa *job embeddedness* merupakan prediktor yang baik untuk *turnover* sukarela dibandingkan *job satisfaction* maupun *organizational commitment*. Holtom & Inderriden (2006) menegaskan pula bahwa tingkat *job embeddedness* yang tinggi mampu mengendalikan ketidakpuasan, dan tingkat *job embeddedness* yang rendah dapat memicu kecenderungan untuk *turnover*. Selain itu, *job embeddedness* ditemukan mampu memoderasi pengaruh dari absensi karyawan dan kecenderungan *turnover* pada karyawan (Lee *et al.*, 2004).

Banyak peneliti menemukan bahwa *job embeddedness* berhubungan negatif dengan *turnover intention* (Mitchell *et al.*, 2001; Halbesleben & Wheeler, 2008; Takawira *et al.*, 2014; Allen, 2006; Crossley *et al.*, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa tingginya atau kuatnya niat seseorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya pada perusahaan tempatnya bekerja dapat diturunkan dengan meningkatkan *job embeddedness* pada diri karyawan tersebut.

### c) **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Embeddedness***

Beberapa penelitian menemukan bahwa usia dan budaya atau ras mempengaruhi *job embeddedness*. Reitz *et al.* (2010) melaporkan bahwa *job embeddedness* dipengaruhi oleh usia, dimana karyawan yang lebih tua cenderung akan lebih mampu bertahan atau lebih betah untuk tetap bekerja di perusahaan atau organisasinya sekarang ini.

Faktor gender ditemukan berpengaruh terhadap *job embeddedness*. Tanova & Holtom (2008) menemukan bahwa karyawan laki-laki lebih cenderung meninggalkan pekerjaan mereka dibandingkan karyawan perempuan. Temuan ini didukung oleh Lev & Koslowsky (2012), bahwa karyawan perempuan lebih tinggi rasa terikat pada pekerjaan mereka.

*Job embeddedness* dipengaruhi pula oleh keragaman budaya atau ras. Gong *et al.*, (2011) menjelaskan bahwa komunikasi dalam bahasa daerah (dialek) yang sama akan menyebabkan rasa kecocokan dan kenyamanan yang tinggi antar karyawan, sehingga akan tercipta hubungan yang lebih baik antara karyawan dan antara karyawan dengan *supervisor*. Hubungan demikian menurutnya akan membuahkan kedisiplinan pekerjaan yang lebih tinggi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan yang mayoritas karyawannya berasal dari daerah atau suku yang sama akan memiliki rasa keterikatan (*job embeddedness*) yang lebih tinggi. Perasaan seperti ini membuat karyawan betah dan cenderung ingin tetap eksis dalam perusahaan tersebut, sehingga keinginan karyawan untuk pindah bekerja ke perusahaan lain (*turnover intention*) cenderung menurun.

Selain faktor-faktor di atas, terdapat beberapa faktor lain yang turut mempengaruhi *job embeddedness* pada karyawan. Hasil penelitian Shehawy *et al.* (2018) menunjukkan bahwa dukungan supervisor dan advokasi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job embeddedness*. Kompensasi secara signifikan juga berpengaruh positif terhadap *job embeddedness*, hal ini berarti ketika karyawan mendapatkan kompensasi tinggi, tingkat *job embeddedness* akan tinggi pula (Karatepe, 2013).

#### **d) Pengukuran *Job Embeddedness***

Felps *et al.* (2009) mengemukakan bahwa *job embeddedness* dapat diukur menggunakan dua indikator, yaitu *on-the-job embeddedness*, yakni merasa nyaman di tempat kerja, dan *off-the-job embeddedness*, yaitu merasa nyaman di luar waktu kerja. Menurutnya, ada 21 item yang digunakan untuk mengukur *job embeddedness* melalui dua indikator tersebut, antara lain: merasa bahwa pekerjaan sudah memanfaatkan keterampilan dan bakatnya, sudah merasa cocok dengan organisasi tempat kerjanya, organisasi dapat digunakan untuk mencapai sebagian besar tujuannya, daerah tempat tinggal banyak tempat rekreasi, merasa memiliki banyak kebebasan dalam pekerjaannya untuk mengejar tujuan, merasa akan banyak berkorban jika meninggalkan pekerjaannya, sering berinteraksi dengan anggota kelompok kerja.

Crossley *et al.* (2007) mengembangkan skala untuk mengukur keterikatan organisasi (*organizational embeddedness* atau *on-the-job embeddedness*) kaitannya dengan perilaku *turnover* sukarela, yang mencakup skala tujuh item

berikut: (1) Saya merasa terikat dengan organisasi ini; (2) Saya sulit untuk meninggalkan organisasi ini; (3) Saya merasa terikat dengan organisasi ini dan ingin menjadi bagian darinya; (4) Saya terlalu terjebak dalam organisasi ini untuk pergi; (5) Saya tidak bisa meninggalkan organisasi tempat saya bekerja; (6) Akan mudah bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini; (7) Saya terikat erat dengan organisasi ini. Menurutnya, ukuran-ukuran di atas memungkinkan responden memberikan informasi dari penilaian mereka sendiri karena item-itemnya mengevaluasi keterikatan umum pada organisasi daripada aspek lainnya.

Karatepe (2013) menggunakan lima item untuk mengukur *job embeddedness* berdasarkan tiga indikator, yaitu *link* (hubungan dengan rekan kerja dalam organisasi tempatnya bekerja), *fit* (merasa cocok dan nyaman pada organisasi tempatnya bekerja), dan *sacrifice* (merasa rugi materi dan/atau moril jika meninggalkan pekerjaan pada organisasi tempatnya bekerja sekarang). Adapun lima item yang digunakan, yaitu: (1) merasa terikat dengan organisasi tempatnya bekerja; (2) merasa enggan meninggalkan organisasi; (3) merasa terlalu nyaman dengan organisasi tempatnya bekerja; (4) merasa pekerjaan di organisasinya terlalu menarik dan sayang untuk ditinggalkan; dan (5) merasa terikat dengan lingkungan yang ada di organisasi tempatnya bekerja.

Penelitian ini akan membatasi pengamatan hanya pada *organizational embeddedness* atau *on-the-job embeddedness*. Alasannya: (1) penelitian ini terfokus pada organisasi atau di tempat kerja (*workplace*); (2) responden memungkinkan *turnover* diantara instansi vertikal dalam satu daerah, sehingga pengamatan *off-the-job embeddedness* dalam penelitian ini diabaikan.

Berdasarkan alasan tersebut maka pengukuran *job embeddedness* dalam penelitian ini mengacu Karatepe (2013) yang telah diadaptasi Arinasari (2020) Selain itu pengukuran berdasarkan acuan tersebut lebih praktis dan tidak terdapat item yang bersifat pengulangan sebagaimana pada pedoman Crossley *et al*, (2007).

**Tabel 2.1**  
**Rangkuman Variabel, Indikator dan Item *Turnover Intention*,  
*Workplace Well-Being*, *Workplace Incivility*, dan *Job Embeddedness***

Variabel	Indikator dan item	Referensi
<i>Turnover intention</i>	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Think of quitting</i></li> <li>2. <i>Intention of search</i></li> <li>3. <i>Intention to quit</i></li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya sering berpikiran untuk pindah dari instansi tempat saya bekerja sekarang.</li> <li>2. Gaji yang saya terima di instansi ini mendorong saya untuk bekerja lebih lama.</li> <li>3. Saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya pindah dari instansi ini tanpa harus memiliki posisi yang sesuai.</li> <li>4. Jika ada pilihan pindah bekerja di instansi lain mungkin saya akan memilih instansi tsb.</li> <li>5. Tahun depan saya bermaksud untuk mencari alternatif pindah ke instansi lain.</li> <li>6. Saya sering memikirkan tentang alternatif pekerjaan lain selain pekerjaan saya sekarang.</li> <li>7. Saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini kurang sesuai dan jika memungkinkan saya ingin pindah</li> <li>8. Jika saya dapat pindah ke instansi lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya</li> <li>9. Saya sangat menyukai bidang pekerjaan saya di instansi saya bekerja saat ini dan tidak ingin pindah ke instansi lain.</li> <li>10. Saya merasa sangat bangga bekerja di instansi saya bekerja saat ini.</li> <li>11. Saya merasa terlalu sedikit pilihan instansi yang ada diluar sebagai tempat pindah, bila saya memutuskan untuk pindah dari instansi ini.</li> <li>12. Saya akan merasa bersalah bila saya pindah meninggalkan instansi tempat saya bekerja saat ini.</li> </ol>	Abelson (1987)

	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Thoughts of quitting</i></li> <li>2. <i>Intention to quit</i></li> <li>3. <i>Intention to search for another job</i></li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki pikiran untuk berhenti dari pekerjaan saya</li> <li>2. Saya berniat untuk meninggalkan pekerjaan saya</li> <li>3. Saya berkeinginan untuk mencari pekerjaan yang lain</li> <li>4. Saya memiliki peluang karir yang bagus diperusahaan lain</li> <li>5. Saya memandang bahwa perusahaan lain lebih menarik</li> </ol>	Mobley <i>et al.</i> (2011)
	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Personal</u>. Keinginan pindah/ keluar karena tuntutan pribadi</li> <li>2. <u>Organisasi</u>. Keinginan pindah/ keluar karena kondisi buruk organisasi</li> <li>3. <u>Karakteristik pekerjaan</u>. Keinginan pindah/ keluar karena karakteristik pekerjaan.</li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini.</li> <li>2. Saya melihat surat kabar dan media sosial untuk mencari peluang kerja lain.</li> <li>3. Pekerjaan saya saat ini memenuhi kebutuhan pribadi saya.</li> <li>4. Peluang untuk menca-pai tujuan di tempat kerja saya terancam.</li> <li>5. Adanya kompromi ditempat kerja adalah kebutuhan saya yang paling penting.</li> <li>6. Saya bermimpi tentang pekerjaan berbeda yang sesuai dengan kebutuhan pribadi saya.</li> <li>7. Saya akan meninggalkan pekerjaan saya saat ini, jika mendapatkan tawaran lain yg cocok.</li> <li>8. Saya menantikan hari lain di tempat kerja.</li> <li>9. Saya berpikir tentang membuka bisnis saya sendiri.</li> <li>10. Tanggung jawab keluarga mencegah saya meninggalkan pekerjaan saya saat ini.</li> <li>11. Adanya tunjangan sosial (dana pensiun, dana jaminan dan bantuan medis) mencegah saya meninggalkan pekerjaan saya saat ini.</li> <li>12. Saya secara emosional gelisah ketika tiba di rumah dari kantor.</li> <li>13. Pekerjaan saya saat ini mempengaruhi kesejahteraan pribadi saya.</li> <li>14. Masalah relokasi mencegah saya meninggalkan pekerjaan saya saat ini.</li> </ol>	Jacobs & Roodt (2007)

<p><i>Workplace well-being</i></p>	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Life/non-work satisfaction</i></li> <li>2. <i>Work/job-related satisfaction</i></li> <li>3. <i>General Health</i></li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesenangan individual, meliputi kepuasan dan ketidakpuasan terhadap kehidupan sosial, kehidupan berkeluarga, kesenangan berekreasi, keadaan spiritual, serta kesejahteraan lain dalam kehidupan di luar lingkungan kerja.</li> <li>2. Kepuasan karyawan terhadap variabel-variabel yang berkaitan dengan pekerjaannya (puas atau tidakpuas-an thd. upah, peluang promosi, kondisi kerja, dan rekan kerja).</li> <li>3. Kesehatan secara umum (kesehatan mental/ psikologi yang berdampak pada frustrasi dan kecemasan serta kesehatan fisik/fisiologis yang berdampak pada gangguan kesehatan seperti tekanan darah tinggi kondisi jantung dan kesehatan fisik secara umum).</li> </ol>	<p>Danna &amp; Griffin (1999).</p>
	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Core Affect</i></li> <li>2. <i>Intrinsic Work Value</i></li> <li>3. <i>Extrinsic Work Value</i></li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sejauh ini, saya merasa puas dengan pekerjaan saya.</li> <li>2. Saya merasa puas dengan tanggung jawab kerja yang diberikan instansi ini pada saya.</li> <li>3. Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bagi instansi ini sangat berharga.</li> <li>4. Saya merasa dipercaya oleh instansi saya untuk melaksanakan tugas secara mandiri.</li> <li>5. Saya merasa bahwa pekerjaan saya di instansi ini memberikan saya kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu dan keahlian yang saya miliki.</li> <li>6. Saya merasa bahwa pekerjaan saya di instansi ini kurang memberikan kesempatan saya untuk menampilkan prestasi terbaik yang saya miliki</li> <li>7. Saya merasa dihargai/ diterima oleh atasan dan rekan kerja di instansi dimana saya bekerja.</li> <li>8. Saya merasa telah menghasilkan kinerja yang baik, namun kurang diakui oleh instansi ini.</li> <li>9. Saya merasa gaji yang saya terima sudah memadai.</li> <li>10. Saya merasa kurang puas dan aman di posisi pekerjaan saya sekarang ini.</li> <li>11. Saya merasa jam kerja saya saat ini sudah cukup baik karena sudah seimbang antara</li> </ol>	<p>Page (2005)</p>

	<p>waktu untuk kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi.</p> <p>12. Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja saya saat ini, seperti ruang kerja dan budaya organisasinya.</p> <p>13. Saya merasa puas dengan bentuk perlakuan serta dukungan kerja dari atasan kepada saya.</p> <p>14. Saya merasa kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir yang baik dimungkinkan dari instansi ini.</p>	
<i>Workplace incivility</i>	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Privacy Invasion</i>: Ikut campur urusan kehidupan pribadi rekan kerja.</li> <li>2. <i>Exclusionary Behavior</i>: Mendapat berbagai pengecualian dari yang berwenang.</li> <li>3. <i>Hostility</i>: Perilaku melakukan kerusakan tidak bersifat fisik.</li> <li>4. <i>Gossiping</i>: Menyebarkan informasi palsu/negatif rekan kerja</li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya dijatuhkan atau dipermalukan di tempat kerja oleh rekan kerja/atasan/bawahan</li> <li>2. Pendapat saya tidak ditanggapi secara serius di tempat kerja oleh rekan kerja/atasan/bawahan.</li> <li>3. Saya mendapatkan perkataan kasar di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan</li> <li>4. Saya mendapatkan sebutan atau panggilan yang kurang menyenangkan di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan.</li> <li>5. Hasil kerja saya di tempat kerja diragukan rekan kerja/atasan/ bawahan.</li> <li>6. Saya melihat/ mendengar rekan kerja/atasan/bawahan berbicara negatif di tempat kerja.</li> <li>7. Saya mendapatkan gosip negatif di tempat kerja dari rekan kerja/ atasan/bawahan.</li> </ol>	Cortina <i>et al.</i> (2001)
	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hostility</i></li> <li>2. <i>Privacy Invasion</i></li> <li>3. <i>Exclusionary Behavior</i></li> <li>4. <i>Gossiping</i></li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <p><u>Indikator-1: Permusuhan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengangkat suara mereka saat berbicara dengan Anda.</li> <li>2. Menggunakan nada yang tidak pantas saat berbicara dengan Anda.</li> <li>3. Berbicara kepada Anda dengan nada suara yang agresif.</li> <li>4. Memutar mata mereka pada Anda.</li> </ol>	Martin & Hine (2005)

	<p><u>Indikator-2: Invasi Privasi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Mengambil alat tulis dari meja Anda tanpa kemudian mengembalikannya.</li> <li>6. Mengambil barang dari meja Anda tanpa izin sebelumnya.</li> <li>7. Menyela Anda saat Anda berbicara di telepon.</li> <li>8. Baca komunikasi yang ditujukan kepada Anda, seperti email atau faks.</li> <li>9. Membuka laci meja Anda tanpa izin sebelumnya.</li> </ol> <p><u>Indikator-3: Perilaku Eksklusif</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Tidak berkonsultasi dengan Anda sehubungan dengan keputusan yang seharusnya melibatkan Anda.</li> <li>11. Memberi pemberitahuan singkat yang tidak masuk akal saat membatalkan atau menjadwalkan acara yang mengharuskan Anda hadir.</li> <li>12. Gagal memberi tahu Anda tentang rapat yang seharusnya Anda ketahui.</li> <li>13. Menghindari berkonsultasi dengan Anda ketika mereka biasanya diharapkan untuk melakukannya.</li> <li>14. Terlalu lambat dalam membalas pesan telepon atau email Anda tanpa hasil yang baik alasan keterlambatan.</li> <li>15. Sengaja gagal menyampaikan informasi yang seharusnya Anda ketahui.</li> <li>16. Sangat lambat dalam melihat hal-hal yang Anda andalkan, tanpa alasan yang baik.</li> </ol> <p><u>Indikator-4: Bergosip</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Membahas informasi pribadi rahasia Anda secara publik.</li> <li>18. Membuat komentar sinis tentang Anda.</li> <li>19. Membicarakanmu di belakangmu.</li> <li>20. Bergosip di belakang Anda.</li> </ol>	
	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Personal affairs' intervention</i> (melakukan intervensi urusan pribadi orang lain)</li> <li>2. <i>Abandonment</i> (mengabaikan/bersikap acuh tak acuh)</li> <li>3. <i>Unfriendly communication</i> (tidak ramah dalam berkomunikasi)</li> <li>4. <i>Inconsiderate behavior</i> (memperlihatkan perilaku yang tidak penuh pengertian)</li> <li>5. <i>Privacy invasion</i> (melakukan pelanggaran privasi).</li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bergosip di belakang Anda.</li> <li>2. Membicarakan Anda di belakang Anda.</li> <li>3. Diam-diam mencoba untuk mengetahui apa yang Anda lakukan.</li> </ol>	Handoyo <i>et al.</i> (2016).

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Membahas informasi pribadi rahasia Anda secara publik.</li> <li>5. Campur tangan dalam urusan pribadi Anda.</li> <li>6. Mengungkit masalah masa lalu Anda.</li> <li>7. Sangat lambat dalam mengembalikan pesan elektronik atau email Anda tanpa alasan yang baik untuk penundaan itu.</li> <li>8. Mengabaikan pendapat yang Anda tawarkan di forum rapat.</li> <li>9. Menghindari berkonsultasi dengan Anda ketika mereka biasanya diharapkan untuk melakukannya.</li> <li>10. Menanggapi pertanyaan Anda dengan cara yang singkat dan tidak ramah.</li> <li>11. Tidak berkonsultasi dengan Anda sehubungan dengan keputusan yang seharusnya melibatkan Anda.</li> <li>12. Melanggar janjinya padamu tanpa merasa bersalah.</li> <li>13. Sengaja gagal menyampaikan informasi yang seharusnya Anda sadari.</li> <li>14. Menunjukkan kemarahan dengan cara mengabaikan Anda.</li> <li>15. Berbicara kasar kepada Anda di depan umum.</li> <li>16. Mengangkat suara mereka saat berbicara dengan Anda.</li> <li>17. Menggunakan nada tidak pantas saat berbicara dgn Anda.</li> <li>18. Menegur Anda di depan orang lain yang tidak peduli.</li> <li>19. Membuat komentar sinis tentang Anda.</li> <li>20. Memberi Anda perintah yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.</li> <li>21. Mengklaim pekerjaan Anda sebagai miliknya.</li> <li>22. Meminta Anda untuk melakukan beberapa pekerjaan tanpa mempertimbangkan kondisimu.</li> <li>23. Melarang Anda melakukan sesuatu saat dia melanggarnya.</li> <li>24. Mengambil barang dari meja Anda tanpa izin sebelumnya.</li> <li>25. Membuka laci meja Anda tanpa izin sebelumnya</li> <li>26. Membaca komunikasi yang ditujukan kepada Anda, seperti email, faks, atau SMS tanpa izin sebelumnya.</li> <li>27. Mengambil alat tulis dari meja Anda tanpa kemudian mengembalikannya.</li> <li>28. Memutar musik dengan keras se-hingga mengganggu pekerjaan Anda.</li> </ol>	
--	---	--

<p><i>Job embeddedness</i></p>	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>On-the-Job Embeddedness</i> (merasa nyaman di tempat kerja)</li> <li>2. <i>Off-the-Job Embeddedness</i> (kenyamanan saat <i>off</i> kerja)</li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan saya meman-faatkan keterampilan dan bakat saya dengan baik.</li> <li>2. Saya merasa cocok dengan organisasi saya.</li> <li>3. Jika saya tetap dengan organisasi saya, saya akan dapat mencapai sebagian besar tujuan saya.</li> <li>4. Saya sangat menyukai tempat tinggal saya.</li> <li>5. Tempat tinggal saya cocok untuk saya.</li> <li>6. Daerah tempat tinggal saya menawarkan kegiatan rekreasi yang saya sukai (olahraga, kegiatan di luar ruangan, acara budaya &amp; seni).</li> <li>7. Saya memiliki banyak kebebasan dalam pekerjaan ini untuk mengejar tujuan saya.</li> <li>8. Saya akan banyak berkorban jika saya meninggalkan pekerjaan ini.</li> <li>9. Saya percaya prospek utk melanjutkan pekerjaan dgn organisasi saya sangat baik.</li> <li>10. Meninggalkan komunitas tempat saya tinggal akan sangat berat.</li> <li>11. Jika saya meninggalkan komunitas, saya akan merindukan teman-teman saya yang tidak bekerja.</li> <li>12. Jika saya meninggalkan daerah tempat tinggal saya, saya akan merindukan lingkungan saya.</li> <li>13. Saya adalah anggota kelompok kerja yang efektif.</li> <li>14. Saya bekerja sama dgn rekan kerja saya.</li> <li>15. Di tempat kerja, saya sering berinteraksi dengan anggota kelompok kerja saya.</li> <li>16. Akar keluarga saya ada di komunitas ini.</li> <li>17. Saya aktif dalam satu atau lebih organisasi komunitas (misalnya, mesjid, tim olahraga, sekolah, dll.).</li> <li>18. Saya berpartisipasi dalam kegiatan budaya dan rekreasi di daerah saya.</li> <li>19. Apakah Anda saat ini sudah menikah?</li> <li>20. Jika saat ini Anda sudah menikah, apakah pasangan Anda bekerja di luar rumah?</li> <li>21. Apakah Anda memiliki rumah (dengan atau tanpa hipotek)?</li> </ol>	<p>Fleps <i>et al.</i> (2006)</p>
	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Link</i> (merasa terikat dengan organisasi).</li> <li>2. <i>Fit</i> (merasa cocok dengan organisasi).</li> <li>3. <i>Sacrifice</i> (merasa rugi jika meninggalkan organisasi).</li> </ol>	<p>Crossley <i>et al.</i> (2007)</p>

	<p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa terikat dengan organisasi ini.</li> <li>2. Akan sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini.</li> <li>3. Saya merasa terikat dengan organisasi ini dan ingin menjadi bagian darinya.</li> <li>4. Saya terlalu terjebak dalam organisasi ini untuk pergi.</li> <li>5. Saya tidak bisa meninggalkan organisasi tempat saya bekerja.</li> <li>6. Akan mudah bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini.</li> <li>7. Saya terikat erat dengan organisasi ini.</li> </ol>	
	<p><b>Indikator:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Link</i>. Koneksi dengan rekan atau organisasi.</li> <li>2. <i>Fit</i>. Rasa nyaman dan cocok.</li> <li>3. <i>Sacrifice</i>. Kerugian materi atau moril jika meninggalkan pekerjaan.</li> </ol> <p><b>Item:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa terikat dengan instansi pemerintah ini.</li> <li>2. Saya merasa enggan meninggalkan instansi pemerintah ini.</li> <li>3. Saya merasa terlalu nyaman dgn instansi ini shg tdk ingin meninggalkan instansi ini.</li> <li>4. Saya merasa pekerjaan di instansi ini terlalu menarik untuk ditinggalkan.</li> <li>5. Saya merasa terikat dengan lingkungan instansi saya.</li> </ol>	Karatepe (2013) dalam Arinasari (2020)

## 2.2. Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Pengaruh *Workplace Well-being* terhadap *Turnover Intention*

- 1) **Amin & Akbar (2013)** melakukan penelitian berjudul: “*Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: An Empirical Study*”. Penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *psychological well-being* (yaitu otonomi, penguasaan lingkungan, hubungan positif dengan orang lain, tujuan hidup, penerimaan diri dan pertumbuhan pribadi) dengan *turnover intention* karyawan hotel. Sampel penelitian sebanyak 212 karyawan hotel di Medan. Hasil penelitian menunjukkan

terdapat hubungan negatif antara *psychological well-being* dengan *turnover intention* pada karyawan hotel. Untuk mengetahui determinan *turnover intention* digunakan metode regresi bertahap. Berdasarkan metode tersebut, dua variabel prediktor (otonomi dan hubungan positif dengan orang lain) ditemukan signifikan dalam menjelaskan *turnover intention*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Amin & Akbar (2013) yaitu variabel dependen yang digunakan adalah *turnover intention*. Perbedaannya, penelitian Amin & Akbar (2013) menggunakan *psychological well-being* sebagai variabel independen, sedangkan pada penelitian yang penulis lakukan adalah *workplace well-being*. Perbedaan lainnya, penelitian Amin & Akbar (2013) tidak menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderating sebagaimana penelitian yang penulis lakukan.

- 2) **Vani (2014)** melakukan penelitian berjudul: “Pengaruh *Employee Engagement* dan *Workplace Well-Being* terhadap *Turnover Intention*, Studi pada Kantor Akuntan Publik ABC & Rekan”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 70 karyawan pada Kantor Akuntan Publik ABC & Rekan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) *employee engagement* (keterikatan karyawan) secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada auditor KAP ABC & Rekan, (2) *workplace well-being* secara parsial berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada auditor KAP ABC & Rekan, dan (3) *employee engagement* dan *workplace well-being* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention*

pada auditor KAP ABC & Rekan. Jadi, semakin tinggi *employee engagement* dan *workplace well-being* seorang karyawan maka semakin baik kinerjanya, dan *turnover intention* karyawan dalam organisasi akan menurun. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian Vani (2014) yaitu menguji pengaruh *workplace well-being* terhadap *turnover intention*. Perbedaannya, penelitian Vani (2014) tidak menggunakan variabel *job embeddedness* sebagai variabel moderating sebagaimana penelitian yang penulis lakukan.

- 3) **Maulana (2018)** melakukan penelitian berjudul: “Pengaruh *Workplace Well-Being* terhadap Intensi *Turnover* pada Karyawan”. Jumlah sampel sebanyak 110 karyawan yang bekerja di perusahaan X di kota Malang. Analisis data menggunakan regresi linier sederhana. Hasil analisa data menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari *workplace well-being* terhadap *turnover intention*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian Maulana (2018) yaitu menguji pengaruh *workplace well-being* terhadap *turnover intention*. Perbedaannya, penelitian Maulana (2018) tidak menggunakan variabel *job embeddedness* sebagai variabel moderating sebagaimana penelitian yang penulis lakukan.
- 4) **Septiana (2018)** melakukan penelitian berjudul: “Hubungan *Employee Well-Being* dengan Intensi *Turnover* pada Karyawan Bagian Operator CV. Laksana Karoseri“. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *employee well-being* (*subjective well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being*) dengan *turnover intention*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 211 karyawan, diambil secara *random sampling*. Hasil analisis data

menunjukkan bahwa *employee well-being* (*subjective well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being*) berhubungan negatif dengan intensi *turnover*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian Septiana (2018) yaitu menguji pengaruh *workplace well-being* (salah satu dimensi *employee well-being*) terhadap *turnover intention*. Perbedaannya, penelitian Septiana (2018) tidak menggunakan variabel *job embeddedness* sebagai variabel moderating.

- 5) **Filho & Claro (2019)** melakukan penelitian berjudul: “*The Impact of Well-Being at Work and Psychological Capital Over The Turnover Intention: A Study of Teachers.*” Tujuan penelitian adalah menyelidiki hubungannya *workplace well-being* (terdiri dari tiga indikator: *satisfaction at work*, *involvement with work*, dan *affective organizational commitment*) dan *turnover intention*, dengan *psychological capital* sebagai moderator. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 85 responden. Hasil penelitian menunjukkan terdapat korelasi positif dan signifikan antara *psychological capital* dan semua indikator *workplace well-being*, dan terdapat korelasi negatif antara *workplace well-being* dan *turnover intention*. Semua koefisien korelasi antara indikator *workplace well-being* dan *turnover intention* adalah negatif. Korelasi terbesar dengan *turnover intention* adalah indikator *affective organizational commitment* (komitmen afektif organisasi) menjadikannya prediktor *turnover intention* terbaik, yaitu, semakin pekerja afektif berkomitmen terhadap organisasi, semakin sedikit dia berpikir, merencanakan dan memiliki keinginan untuk meninggalkannya. Disimpulkan, ketika

*psychological capital* meningkat, indikator *workplace well-being* juga meningkat dan semakin rendah perilaku *turnover intention*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Filho & Claro (2019) yaitu menguji pengaruh *workplace well-being* (variabel independen) dan *turnover intention* (variabel dependen). Perbedaannya, penelitian Filho & Claro (2019) tidak menggunakan *job embeddedness* sebagai moderating, tetapi menggunakan *psychological capital* sebagai moderating.

- 6) **Watoni & Suyono (2020)** melakukan penelitian berjudul: “Pengaruh Kesejahteraan Kerja pada *Turnover Intention* (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat Syariah di Indonesia)”. Sampel sebanyak 180 karyawan bagian marketing pada Bank Perkreditan Rakyat Syariah di Indonesia. Pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, dengan kriteria: karyawan yang telah bekerja minimal dua tahun. Data yang terkumpul, dianalisis menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace well-being* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian Watoni & Suyono (2020) yaitu menguji pengaruh *workplace well-being* terhadap *turnover intention*. Perbedaannya, penelitian Watoni & Suyono (2020) tidak menggunakan variabel *job embeddedness* sebagai variabel moderating.

Tabel 2.2

Review Jurnal Pengaruh *Workplace Well-Being* terhadap *Turnover Intention*

Penulis	Judul	Variabel	Hasil Analisis
<b>Amin &amp; Akbar (2013)</b>	<i>Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: An Empirical Study</i>	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> <i>Psychological well-being</i> (yaitu otonomi, penguasaan lingkungan, hubungan positif dengan orang lain, tujuan hidup, penerimaan diri dan pertumbuhan pribadi)	<i>Psychological well-being</i> berhubungan negatif dengan <i>turnover intentions</i> . Otonomi dan hubungan positif dengan orang lain ditemukan signifikan dalam menjelaskan <i>turnover intention</i> .
<b>Vani (2014)</b>	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Workplace Well-Being</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> , Studi pada Kantor Akuntan Publik ABC & Rekan	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> ✓ <i>Employee engagement</i> ✓ <i>Workplace well-being</i>	Semakin tinggi <i>engagement</i> dan <i>workplace well-being</i> maka <i>turnover intention</i> karyawan dalam organisasi semakin menurun.
<b>Maulana (2018)</b>	Pengaruh <i>Workplace Well-Being</i> terhadap Intensi <i>Turnover</i> pada Karyawan.	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> <i>Workplace well-being</i>	<i>Workplace well-being</i> berpengaruh negatif dan signifikan thd. <i>turnover intention</i> .
<b>Septiana (2018)</b>	Hubungan <i>Employee Well-Being</i> dengan Intensi <i>Turnover</i> pada Karyawan Bagian Operator CV. Laksana Karoseri.	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> <i>Employee well-being</i> ( <i>subjective well-being</i> , <i>workplace well-being</i> , dan <i>psychological well-being</i> )	Ada hubungan negatif <i>employee well-being</i> ( <i>subjective well-being</i> , <i>workplace well-being</i> , dan <i>psychological well-being</i> ) dengan intensi <i>turnover</i> . Semakin tinggi <i>employee well-being</i> ( <i>subjective well-being</i> , <i>workplace well-being</i> , dan <i>psychological well-being</i> ) karyawan maka semakin rendah intensi <i>turnover</i> karyawan, demikian sebaliknya.

<b>Filho &amp; Claro (2019)</b>	<i>The Impact of Well-Being at Work and Psychological Capital Over The Turnover Ontention: A Study of Teachers.</i>	<b><u>Dependen:</u></b> <i>Turnover intentions</i> <b><u>Independen:</u></b> ✓ <i>Workplace well-being</i> ✓ <i>Psychological capital</i>	Ada korelasi positif dan signifikan antara <i>psychological capital</i> dan <i>workplace well-being</i> , dan ada korelasi negatif antara <i>workplace well-being</i> dan <i>turnover intention</i> .
<b>Watoni &amp; Suyono (2020)</b>	Pengaruh Kesejahteraan Kerja pada <i>Turnover Intention</i> (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat Syariah di Indonesia)	<b><u>Dependen:</u></b> <i>Turnover intentions</i> <b><u>Independen:</u></b> <i>Workplace well-being</i>	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan negatif dan signifikan antara <i>workplace well-being</i> dengan <i>turnover intention</i> .

### 2.2.2 Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention*

- 1) **Sharma & Singh (2016)** melakukan penelitian berjudul: “*Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India*”. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh *workplace incivility* terhadap *job satisfaction* dan *turnover intentions* di lingkungan kerja restoran di India. Data dikumpulkan secara acak dari 283 karyawan dari berbagai restoran di bagian utara dan barat India, selanjutnya dilakukan analisis regresi hierarkis. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa *workplace incivility* berhubungan negatif dengan *job satisfaction* dan berhubungan positif dengan *turnover intentions*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Sharma & Singh (2016) yaitu menguji pengaruh *workplace incivility* (variabel independen) terhadap *turnover intention* (variabel dependen). Perbedaannya, Sharma & Singh (2016) tidak menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi sebagaimana penelitian yang akan penulis lakukan.

- 2) **Rocky & Setiawan (2018)** melakukan penelitian berjudul: “Pengaruh *Workplace Incivility* dan *Job Burnout* terhadap *Turnover Intention* pada CV. Metalik Baru”. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh *workplace incivility* dan *job burnout* terhadap *turnover intention* pada CV Metalik Baru. Jumlah sampel 40 karyawan CV Metalik Baru. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa *workplace incivility* dan *job burnout* secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Persamaan penelitian yang akan penulis lakukan dengan Rocky & Setiawan (2018) yaitu menguji pengaruh *workplace incivility* (variabel independen) dan *turnover intention* (variabel dependen). Perbedaannya, Rocky & Setiawan (2018) tidak menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi.
- 3) **Hendryadi & Zannati (2018)** melakukan penelitian berjudul: “Hubungan *Workplace Incivility* dan *Turnover Intention*: Efek Moderasi Gender”. Tujuan penelitian untuk mengetahui (1) hubungan *workplace incivility* dengan *turnover intention*, (2) peran gender dalam memoderasi kedua hubungan variabel tersebut, dan (3) perbedaan *workplace incivility* berdasarkan gender. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 300 responden (48% pria) yang berasal dari berbagai perusahaan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan *independent t-test*, dan regresi hierarki moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *workplace incivility* berhubungan positif dengan *turnover intention*, (2) gender tidak terbukti berperan memoderasi

hubungan variabel dependen dan independen yang diteliti, dan (3) karyawan wanita memiliki tingkat *workplace incivility* lebih rendah dibanding karyawan pria. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Hendryadi & Zannati (2018) yaitu menguji hubungan *workplace incivility* (variabel independen) dan *turnover intention* (variabel dependen). Perbedaannya, penelitian Hendryadi dan Zannati (2018) menggunakan gender sebagai variabel moderasi, sedangkan penelitian yang penulis lakukan menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi.

- 4) **Selamat *et al.* (2019)** melakukan penelitian berjudul: “*Workplace Incivility, Self-Efficacy, and Turnover Intention Relationship Model: Multi-Group Analysis*”. Tujuan penelitian adalah untuk (1) membandingkan hubungan antara *workplace incivility*, *self-efficacy*, dan *turnover intention* pada karyawan berdasarkan jenis kelamin di lingkungan kerja Indonesia, dan (2) mengetahui peran mediasi *self-efficacy* pada hubungan antara *workplace incivility* dan *turnover intention*. Pengumpulan data dilakukan secara acak dari 300 karyawan di berbagai perusahaan di Jakarta melalui kuesioner. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan Parsial Least Square - Multi Group Analysis (PLS-MGA). Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) *workplace incivility* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *self-efficacy*, dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, (2) *self-efficacy* berperan memediasi hubungan *workplace incivility* dan *turnover intention*. Kekuatan hubungan antar variabel diketahui bervariasi menurut

jenis kelamin. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian Selamat *et al.* (2019) yaitu menguji hubungan *workplace incivility* (sebagai variabel independen) dan *turnover intention* (sebagai variabel dependen). Perbedaannya, penelitian Selamat *et al.* (2019) menggunakan *self-efficacy* sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian yang penulis lakukan menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi.

- 5) **Tricahyadinata *et al.* (2020)** melakukan penelitian berjudul: “*Workplace Incivility, Work Engagement, and Turnover Intentions: Multi-Group Analysis*”. Tujuan penelitian ini untuk (1) menguji *workplace incivility*, *work engagement* dan *turnover intentions* karyawan berbagai sektor bisnis di Jakarta, dan (2) mengkaji perbedaan intensitas hubungan tersebut berdasarkan gender. Sampel yang digunakan sebanyak 644 karyawan dari berbagai sektor bisnis di Jakarta. Data dianalisis dengan teknik PLS-MGA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *workplace incivility* berpengaruh negatif terhadap *work engagement*, dan berpengaruh positif terhadap *turnover intentions*, dan intensitas hubungan ini berbeda menurut jenis kelamin, (2) *work engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions* dan berperan memediasi hubungan *workplace incivility* dan *turnover intentions*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Tricahyadinata *et al.* (2020) yaitu menguji pengaruh *workplace incivility* (variabel independen) dan *turnover intention* (variabel dependen). Perbedaannya, Tricahyadinata *et al.* (2020) menggunakan *work engagement* sebagai variabel mediasi, sedangkan

penelitian yang penulis lakukan menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi.

- 6) **Ayuningtyas et al. (2020)** melakukan penelitian berjudul: “Hubungan antara *Workplace Incivility* dengan *Turnover Intention* pada Karyawan PT. X di Yogyakarta”. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 74 karyawan yang bekerja pada PT. X di Yogyakarta, dengan kriteria telah bekerja minimal 6 bulan dan berusia minimal 21 tahun. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan *product moment* dari Karl Pearson. Hasil analisis data menunjukkan terdapat hubungan positif antara *workplace incivility* dengan *turnover intention* pada karyawan PT. X di Yogyakarta. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Ayuningtyas et al. (2020) yaitu menguji pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention*. Perbedaannya, Ayuningtyas et al. (2020) tidak melibatkan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi.

**Tabel 2.3**

**Review Jurnal Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention***

<b>Penulis</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Analisis</b>
<b>Sharma &amp; Singh (2016)</b>	<i>Effect of Workplace Incivility on Job Satisfaction and Turnover Intentions in India</i>	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> <i>Workplace incivility</i>	<i>Workplace incivility</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> .

<p><b>Rocky &amp; Setiawan (2018)</b></p>	<p>Pengaruh <i>Workplace Incivility</i> dan <i>Job Burnout</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> pada CV. Metalik Baru</p>	<p><b><u>Dependen:</u></b> <i>Turnover intentions</i>  <b><u>Independen:</u></b>  ✓ <i>Workplace incivility</i>  ✓ <i>Job burnout</i></p>	<p><i>Workplace incivility</i> dan <i>job burnout</i> secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan thd <i>turnover intention</i>.</p>
<p><b>Hendryadi dan Zannati (2018)</b></p>	<p>Hubungan <i>Workplace Incivility</i> dan <i>Turnover Intention</i>: efek moderasi gender</p>	<p><b><u>Dependen:</u></b> <i>Turnover intentions (TI)</i>  <b><u>Independen:</u></b>  ✓ <i>Workplace incivility (WIC)</i>  <b><u>Moderasi:</u></b>  ✓ <i>Gender</i></p>	<p>WIC berhubungan positif dengan TI, dan gender tidak terbukti memoderasi hubungan WIC dan TI. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada perbedaan tingkat WIC berdasarkan gender, dan diluar dugaan, karyawan pria memiliki tingkat WIC lebih tinggi dibanding karyawan wanita.</p>
<p><b>Selamat et al. (2019)</b></p>	<p><i>Workplace Incivility, Self-Efficacy, and Turnover Intention Relationship Model: Multi-Group Analysis</i></p>	<p><b><u>Dependen:</u></b> <i>Turnover intentions</i>  <b><u>Independen:</u></b>  ✓ <i>Workplace incivility</i>  <b><u>Mediasi:</u></b>  ✓ <i>Self-efficacy</i></p>	<p><i>Workplace incivility</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>self-efficacy</i>, dan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i>. <i>Self-efficacy</i> berperan mediasi <i>workplace incivility</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>
<p><b>Tricahyadinata et al. (2020)</b></p>	<p><i>Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis</i></p>	<p><b><u>Dependen:</u></b> <i>Turnover intentions</i>  <b><u>Independen:</u></b> <i>Workplace incivility</i>  <b><u>Mediasi:</u></b> <i>Work engagement</i></p>	<p><i>Workplace incivility</i> berpengaruh negatif thd. <i>work engagement</i>, dan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intentions</i>, dan intensitas hubungan ini berbeda menurut jenis kelamin. <i>Work engagement</i> telah terbukti memiliki efek negatif pada <i>turnover intentions</i> dan memainkan peran mediasi dalam <i>workplace incivility</i> dan hubungan <i>turnover intentions</i>.</p>

<b>Ayuningtyas et al. (2020)</b>	Hubungan antara <i>Workplace Incivility</i> dengan <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan PT. X di Yogyakarta.	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> <i>Workplace incivility</i>	Adat hubungan positif dan signifikan antara <i>workplace incivility</i> dengan <i>turnover intention</i> pada krywn PT.X di Yogyakarta.
----------------------------------	---	---	---

### 2.2.3 Peran *Job Embeddedness* sebagai Variabel Moderasi

- 1) **Kusuma & Wulandaru (2019)** melakukan penelitian berjudul: “Pengaruh Konflik Pekerjaan Keluarga pada Intensi Keluar dengan *Off-the Job Embeddedness* sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Wanita PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kabupaten Blora). Penelitian menggunakan sampel sebanyak 58 responden, diambil secara *purposive sampling* dengan kriteria karyawan wanita, telah menikah dan telah bekerja minimal 1 tahun. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan regresi linier sederhana dan *simple moderation process*. Hasil analisis data menemukan hasil bahwa (1) *work-family conflict* (konflik pekerjaan-keluarga) berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, dan (2) *off the job embededdness* tidak berperan memoderasi hubungan dua variabel yang diteliti (*work-family conflict* dan *turnover intention*). Persamaan dengan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian Kusuma & Wulandaru (2019) yaitu menggunakan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Perbedaannya, terletak pada variabel independen yang digunakan, yaitu *work-family conflict*, dan variabel moderasi yang digunakan *off-the-job embeddedness*.

- 2) **Treuren & Fein (2018)** melakukan penelitian berjudul: “*Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between work and life conflict and turnover intention*”. Sebanyak 341 karyawan diuji apakah *off-the-job embeddedness* memoderasi hubungan *work and life conflict* dan *turnover intention*. Hasilnya, ditemukan bahwa *off the-job embeddedness* memperlemah dampak *work and life conflict* terhadap *turnover intention*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian Treuren & Fein (2018) yaitu menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi dan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Perbedaannya, terletak pada variabel independen yang digunakan, dan variabel moderasi yang digunakan lebih spesifik: *off-the-job embeddedness*.
- 3) **Saoula et al. (2019)** melakukan penelitian berjudul: “*The moderating role of job embeddedness on the effect of organizational justice and organizational learning culture on turnover intention: A conceptual review*”. Tujuan penelitian untuk menguji hubungan antara tiga dimensi *organizational justice* (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional), dan *organizational learning culture* (budaya pembelajaran organisasi) dengan *turnover intention*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat peran moderasi *job embeddedness* dalam hubungan ini. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Saoula et al. (2019) yaitu menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi dan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Perbedaannya terletak pada variabel independen yang digunakan.

- 4) **Aditya & Handoko (2019)** melakukan penelitian berjudul; “Analisis *job embeddedness* sebagai pemoderasi hubungan konflik pekerjaan-keluarga dengan intensi keluar: Studi pada PT. Prima Kelola Sukses (Blok B Tanah Abang). Tujuan penelitian menguji: (1) pengaruh konflik pekerjaan-keluarga terhadap intensi keluar, (2) peran *job embeddedness* sebagai pemoderasinya. Jumlah sampel 50 pegawai PT Prima Kelola Sukses, diambil secara *purposive sampling* (kriteria: sudah menikah). Pengujian (1): menggunakan regresi linier sederhana. Pengujian (2): menggunakan metode *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian: (1) Konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi keluar; (2) *Job Embeddedness* memoderasi hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dengan intensi keluar. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan penelitian Aditya & Handoko (2019) yaitu menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi dan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Perbedaannya, terletak pada variabel independen yang digunakan.
- 5) **Virani & Kismono (2021)** melakukan penelitian berjudul: “*Job embeddedness as a moderator of the influence of organizational justice on turnover intentions: Evidence from PT Pupuk Sriwidjaja Palembang*”. Tujuan penelitian untuk mengetahui peran *job embeddedness* sebagai moderator pada pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intentions*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 292 karyawan PT Pupuk Sriwidjaja. Analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua dimensi keadilan (keadilan distributif,

keadilan prosedural dan keadilan interaksional) secara negatif mempengaruhi *turnover intentions*. *Job embeddedness* tidak dapat memoderasi efek negatif keadilan prosedural terhadap *turnover intentions*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Virani & Kismono (2021) yaitu menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi dan *turnover intention* sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel independen yang digunakan.

- 6) **Muhammad et al. (2016)** melakukan penelitian berjudul: "*The role of job embeddedness and trust in the relationship between life satisfaction and turnover intention: A moderated mediation examination*". Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan *life satisfaction* dengan *turnover intention* karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 418 karyawan. Dihipotesiskan bahwa hubungan ini akan dimediasi oleh iklim kepercayaan (*trust climate*), dan hubungan mediasi ini akan lebih kuat ketika karyawan mengalami keterikatan pekerjaan (*job embeddedness*) di tempat kerja. Hasil analisis regresi hierarkis menunjukkan bahwa *life satisfaction* berhubungan negatif dengan *turnover intention*. *Job embeddedness* berperan memoderasi hubungan antara *life satisfaction* dan *turnover intention*. Persamaan penelitian yang penulis lakukan dengan Muhammad et al. (2016) yaitu menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi dan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Perbedaannya terletak pada variabel independennya.

Tabel 2.4

Review Jurnal Peran *Job Embeddedness* sebagai Variabel Moderasi

Penulis	Judul	Variabel	Hasil Analisis
<b>Kusuma &amp; Wulandaru (2019)</b>	Pengaruh Konflik Pekerjaan Keluarga pada pada Intensi Keluar dengan Off-Job Embeddedness sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Wanita PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kabupaten Blora)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> <i>Work and family conflict</i> <b>Moderasi:</b> <i>Off-the-job embeddedness</i>	<i>Work and family conflict</i> berpengaruh positif thd. <i>turnover intention</i> yang dirasakan karyawan wanita BRI di kabupaten Blora. <i>Off the job embededdness</i> tidak memoderasi hubungan antara <i>work and family conflict</i> dengan <i>turnover intention</i> .
<b>Treuren &amp; Fein (2018)</b>	<i>Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between work and life conflict and turnover intention</i>	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> <i>Work and life conflict</i> <b>Moderasi:</b> <i>Off the-job embeddedness</i>	<i>Off the-job embeddedness</i> memperlemah dampak <i>work and life conflict</i> terhadap <i>turnover intention</i> .
<b>Saoula et al. (2019)</b>	<i>The moderating role of job embeddedness on the effect of organizational justice and organizational learning culture on turnover intention: A conceptual review</i>	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> ✓ Tiga dimensi <i>organizational justice</i> (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional). ✓ <i>Organizational learning culture</i> <b>Moderasi:</b> <i>Job embeddedness</i>	<i>Job embeddedness</i> memoderasi hubungan antara tiga dimensi <i>organizational justice</i> (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional), dan <i>organizational learning culture</i> (budaya pembelajaran organisasi) dengan <i>turnover intention</i> .
<b>Aditya &amp; Handoko (2019)</b>	Analisis <i>job embeddedness</i> sebagai pemoderasi hubungan konflik pekerjaan-keluarga dengan intensi keluar: Studi pada PT. Prima Kelola Sukses (Blok B Tanah Abang)	<b>Dependen:</b> <i>Turnover intentions</i> <b>Independen:</b> <i>Work and family conflict</i> <b>Moderasi:</b> <i>Job embeddedness</i>	(1) <i>Work and life conflict</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intentions</i> . (2) <i>Job Embeddedness</i> memoderasi hubungan <i>work and life conflict</i> dengan <i>turnover intentions</i> .

<b>Virani &amp; Kismono (2021)</b>	<i>Job embeddedness as a moderator of the influence of organizational justice on turnover intentions: Evidence from PT Pupuk Sriwidjaja Palembang</i>	<b><u>Dependen:</u></b> Turnover intentions <b><u>Independen:</u></b> Organizational justice <b><u>Moderasi:</u></b> Job embeddedness	1) Semua dimensi keadilan ( <i>organizational justice</i> ) secara negatif mempengaruhi turnover intentions. 2) <i>Job embeddedness</i> tidak dapat memoderasi efek negatif keadilan prosedural terhadap turnover intentions.
<b>Muhammad et al. (2016)</b>	<i>The role of job embeddedness and trust in the relationship between life satisfaction and turnover intention: A moderated mediation examination</i>	<b><u>Dependen:</u></b> Turnover intentions <b><u>Independen:</u></b> Life satisfaction <b><u>Moderasi:</u></b> Job embeddedness	1) Kepuasan hidup ( <i>life satisfaction</i> ) berhubungan negatif dengan niat berpindah ( <i>turnover intention</i> ) karyawan. 2) Hubungan antara kepuasan hidup ( <i>life satisfaction</i> ) dan keinginan berpindah ( <i>turnover intention</i> ) dimoderasi oleh keterikatan pekerjaan ( <i>job embeddedness</i> ).

### 2.3. Pengembangan Hipotesis

#### 2.3.1 Pengaruh *Workplace Well-Being* terhadap *Turnover Intention*

Danna & Griffin (1999) mengemukakan bahwa aspek-aspek *workplace well-being* harus dipenuhi oleh pegawai agar pegawai dapat bekerja secara optimal. Menurutnya, aspek-aspek tersebut adalah *life satisfaction (non-work satisfaction)*, *work/job-related satisfaction*, dan *general health*. Dilain pihak, Page (2005) mengatakan aspek-aspek penting perasaan sejahtera yang harus dipenuhi pegawai ditempat kerja, yaitu rasa sejahtera yang diperoleh pekerja dari pekerjaannya yang

terkait dengan perasaan pekerja secara umum terhadap tempat kerjanya (*core affect*), dan kepuasan terhadap nilai intrinsik maupun ekstrinsik dari pekerjaannya (*work value*). Organisasi yang mengabaikan aspek-aspek dari *workplace well-being* tersebut dapat menimbulkan perilaku *turnover intention* pada pegawainya. Hal tersebut telah banyak dilaporkan peneliti sebelumnya bahwa *workplace well-being* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada pegawai (Vani, 2014; Maulana, 2018; Watoni & Suyono, 2020; Filho & Claro, 2019; Amin & Akbar, 2013). Berdasarkan uraian diatas maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1** : *Workplace wellbeing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

### **2.3.2 Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention***

*Workplace incivility* merupakan perilaku menyimpang dengan intensitas rendah dengan maksud ambigu untuk merugikan/menyakiti orang lain, melanggar norma-norma saling menghormati dan kesopanan di tempat kerja, ditandai dengan kekasaran dan menunjukkan kurangnya perhatian atau pengabaian pada orang lain (Andersson & Pearson, 1999). Keadaan ini menyebabkan kerjasama dan motivasi antar pegawai dapat terhambat (Pearson *et al.*, 2000). Para peneliti sebelumnya telah menemukan bahwa *workplace incivility* berhubungan positif dengan *turnover intention*, baik pada berbagai industri di Amerika Serikat (Rahim & Cosby, 2016), industri restoran di India (Sharma & Singh, 2016), di berbagai

perusahaan layanan (maskapai penerbangan, bank, perhotelan, ritel, dll.) di Korea Selatan (Shin & Hur, 2019), berbagai industri bisnis di Indonesia (Tricahyadinata *et al.*, 2020), beberapa perusahaan yang beroperasi di wilayah Jakarta (Selamat *et al.*, 2019), dan di Gowa (Rocky & Setiawan, 2018). Berdasarkan uraian diatas maka disusun hipotesis penelitian, sebagai berikut:

**H2 :** *Workplace incivility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari

### **2.3.3 Peran *Job Embeddedness* sebagai Moderator**

*Job Embeddedness* dapat digunakan untuk memprediksi *turnover intention* (Mitchell *et al.*, 2001; Coetzer *et al.*, 2017). Karena memiliki peran yang besar dalam mengendalikan *turnover intention* maka beberapa penelitian melibatkan peran *job embeddedness* dalam memoderasi (memperlemah) perilaku *turnover intention* sebagai akibat permasalahan ketidakpuasaan (*dissatisfied*) yang dapat menurunkan tingkat kesejahteraan (*well-being*) yang dirasakan pegawai.

Diener & Scollon (2003) menjelaskan bahwa salah satu komponen utama dari *well-being* individu adalah *life satisfaction*. Apabila kualitas hidup individu secara global meningkat, maka *life satisfaction* akan meningkat, sehingga *well-being* yang dirasakan juga meningkat. *Workplace well-being* pengertiannya lebih sempit dibandingkan *life satisfaction*. *Workplace well-being* lebih spesifik untuk menilai kepuasan di tempat kerja, sedangkan *life satisfaction* pengertiannya mencakup penilaian terhadap kepuasan kehidupan secara umum. Menurut Danna & Griffin

(1999), *workplace well-being* terdiri dari berbagai kepuasan di luar pekerjaan (*life/non-work satisfaction*) yang dinikmati oleh karyawan, pekerjaan/kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan (*work/job-related satisfaction*), dan kesehatan secara umum (*general health*). Disisi lain, Page & Vella-Brodrick (2009) menjelaskan bahwa *workplace well-being* terdiri dari *job satisfaction* (kepuasan kerja) yang merupakan bentuk evaluasi kognitif mengenai hal-hal yang terkait pekerjaan. Selain itu, menurutnya, terdapat pula afek (perasaan) terhadap pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi afektif (emosional). Kepuasan kerja dan afek yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut tidak terpisahkan dan membentuk konstruk *workplace well-being*. Oleh karena itu, dalam melihat kesejahteraan ditempat kerja, unsur kognitif dan afektif tidak dapat dipisahkan.

Konsep yang diuraikan di atas menunjukkan bahwa *workplace well-being* berkaitan erat dengan kepuasan (*satisfaction*), sehingga kalau *job embeddedness* mampu memoderasi hubungan negatif antara *life satisfaction* dan *turnover intention*, sebagaimana hasil penelitian Muhammad *et al.* (2016), maka diduga *job embeddedness* juga mampu memoderasi hubungan negatif antara *workplace well-being* dan *turnover intention*. Berdasarkan argumen di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

**H3:** *Job embeddedness* berperan memoderasi pengaruh *workplace well-being* terhadap *turnover intention* pada pegawai vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

*Job embeddedness* dapat berperan pula sebagai moderator dalam memperlemah perilaku *turnover intention* pegawai akibat dari berbagai konflik yang berpotensi menimbulkan *turnover intention*. Aditya & Handoko (2019) melaporkan bahwa *work-family conflict* berpengaruh positif terhadap *turnover intentions*, dan diketahui bahwa *job embeddedness* berperan memoderasi hubungan *work-family conflict* dan *turnover intentions*. Studi lain juga menemukan bahwa *off the-job embeddedness* mampu memperlemah *turnover intention* akibat dampak *work-life conflict* (Treuren & Fein, 2018).

Perilaku pegawai korban *workplace incivility* juga memperlihatkan adanya berbagai konflik dalam diri karyawan tersebut, dimana pegawai tersebut memperlihatkan stres kerja yang meningkat, gangguan kognitif, tekanan psikologis, serta kepuasan kerja dan kreativitas yang menurun, kualitas kerja dan upaya yang menurun, dan *turnover intention* yang meningkat, (Cortina & Magley, 2009), meningkatnya perilaku kerja kontra-produktif, seperti pelecehan, penyimpangan produksi, sabotase, pencurian, dan penarikan diri (Bibi *et al.*, 2013), meningkatnya ketidakhadiran, tingkat kemarahan, ketakutan, dan kesedihan yang lebih tinggi di tempat kerja (Porath & Pearson, 2012), ketidakpuasan kerja dan kelelahan (Welbourne *et al.*, 2015; Rahim & Cosby, 2016), tingkat stres yang lebih tinggi (Beattie & Griffin, 2014), kreativitas yang berkurang (Porath & Enez, 2009), retensi yang berkurang (Lim *et al.*, 2008), dan juga terkait langsung dengan produktivitas (Rahim & Cosby, 2016), penurunan komitmen (Montgomery *et al.*, 2004), penarikan kerja (Lim *et al.*, 2008), tidak bersedia bekerja lembur, beristirahat lebih lama, atau mengambil cuti sakit

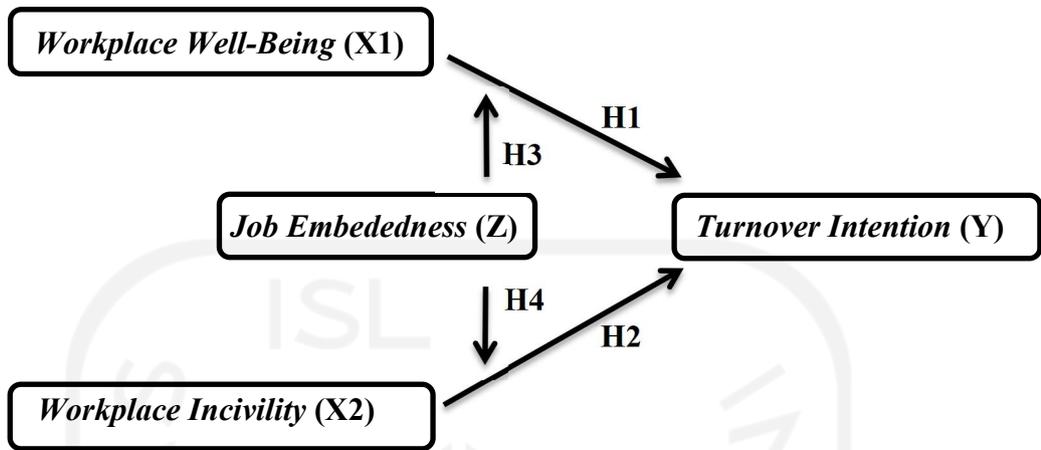
padahal tidak benar-benar sakit (Lim & Cortina, 2005), mengurangi kualitas pekerjaannya (Pearson & Porath, 2005), dan *turnover intention* (Rahim & Cosby, 2016; Sharma & Singh, 2016).

Karena hasil penelusuran pustaka (melalui google scholar) belum ditemukan laporan penelitian yang menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi dalam hubungan *workplace incivility* dengan *turnover intention*, maka peneliti menggunakan *work-life conflict* dan *work-family conflict* sebagai acuan dalam menyusun hipotesis. Acuan ini didasarkan atas kesamaan sifat dari *work-life conflict*, *work-family conflict* dan *workplace incivility*, yaitu sama-sama dapat menyebabkan stress kerja dan *turnover intention*. Berdasarkan argumen di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis:

**H4:** *Job embeddedness* berperan memoderasi pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention* pada pegawai vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

#### **2.4. Kerangka Penelitian**

Gambar 2.1 adalah kerangka penelitian ini yang menggambarkan dugaan hubungan antar variabel yang diteliti. Model jalur di bawah merupakan diagram yang menghubungkan variabel independen (X1 dan X2) dengan variabel dependen (Y). Hubungan tersebut dimoderasi oleh variabel moderasi (Z).



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

## **BAB III. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada instansi vertikal Kementerian Pertanian, di Manokwari. Instansi vertikal tersebut adalah: (1) Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan), Manokwari. Alamat: Jl. SPMA Reremi, Manokwari, Papua Barat; (2) Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP), Papua Barat. Alamat: Jl. Trikora, Anday, Komplek Kawasan Terpadu Kementerian Pertanian, Manokwari, Papua Barat; (3) Stasiun Karantina Pertanian Kelas II Manokwari. Alamat: Jl. Trikora, Sowi IV, Manokwari, Papua Barat.

### **3.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah sebuah penyelidikan permasalahan sosial berdasarkan pada pengujian sebuah teori yang terdiri dari variabel-variabel, diukur dengan angka, dan dianalisis dengan prosedur statistika untuk menentukan apakah generalisasi prediktif teori tersebut benar (Creswell, 2012). Adapun tahapan pelaksanaan penelitian kuantitatif diawali dari teori, penyusunan hipotesis, perancangan penelitian, pemilihan subjek, pengumpulan dan pengolahan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan (Bryman, 2005).

Adapun karakteristik penelitian kuantitatif, antara lain menggunakan pola berpikir deduktif (rasional – empiris atau *top-down*), yang berusaha memahami suatu fenomena dengan cara menggunakan konsep-konsep yang umum untuk menjelaskan fenomena-fenomena yang bersifat khusus; logika yang dipakai

adalah logika positivistik dan menghindari hal-hal yang bersifat subjektif; proses penelitian mengikuti prosedur yang telah direncanakan; tujuan dari penelitian kuantitatif adalah untuk menyusun ilmu nomotetik, yaitu ilmu yang berupaya membuat hukum-hukum dari generalisasinya; subjek yang diteliti, data yang dikumpulkan, dan sumber data yang dibutuhkan, serta alat pengumpul data yang dipakai sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya; pengumpulan data dilakukan melalui pengukuran dengan menggunakan alat yang objektif dan baku; melibatkan penghitungan angka atau kuantifikasi data; peneliti menempatkan diri secara terpisah dengan objek penelitian, dalam arti dirinya tidak terlibat secara emosional dengan subjek penelitian; analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul; dalam analisis data, peneliti dituntut memahami teknik-teknik statistika; dan hasil penelitian berupa generalisasi dan prediksi, lepas dari konteks waktu dan situasi (Kasiram 2008; Arikunto, 2013).

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik, dimana peneliti ingin membuat opini berdasarkan statistik sampel (Sekaran & Bougie, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada tiga instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari, berjumlah 140 PNS, terdiri dari 69 PNS pada Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari, 35 PNS pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian, Papua Barat, di Manokwari, dan 36 PNS pada Stasiun Karantina Pertanian Kelas II Manokwari.

Sampel adalah sebagian populasi yang diteliti (Arikunto, 2013). Ukuran sampel yang disarankan Hair *et al.* (2010) berkisar 100 - 200 responden. Ukuran sampel demikian menurutnya cukup baik digunakan untuk estimasi interpretasi menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Berdasarkan saran Hair *et al.* (2010) tersebut maka seluruh anggota populasi dalam penelitian (140 PNS) ini dijadikan sebagai sampel. Sampling demikian disebut sampel jenuh (*sensus*), yaitu seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel (Arikunto, 2013).

### **3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian**

#### **3.4.1 *Turnover Intention***

Pengertian *turnover intention* dalam penelitian ini mengacu pada pernyataan Mobley (2011) dan Sopiah & Sangadji (2020) yaitu pegawai berkeinginan pindah dari tempat kerja yang lama ke tempat kerja yang baru menurut pilihannya sendiri. Lebih tepatnya, *turnover intention* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keinginan berpindah dari pegawai di tiga instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari ke unit atau satuan kerja lain yang berada di dalam Kementerian Pertanian R.I. atau ke instansi pemerintah di luar Kementerian Pertanian R.I. *Turnover intention* dalam penelitian ini bertindak sebagai variabel dependen (variabel Y), yakni variabel yang dipengaruhi variabel independen (Liana, 2009).

Pengukuran *turnover intention* dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Abelson (1987) yang diadaptasi Maulana (2018), seperti disajikan pada Tabel 3.1. Pengukuran *turnover intention* berbentuk skala likert, terdiri dari 5 skor: 1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Netral, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju.

Pada item *unfavourable* (kode Y1.2, Y2.5, Y3.1, Y3.2, dan Y3.3), penilaian skala kebalikan dari aturan penilaian tersebut. Skor total yang diperoleh pegawai menentukan tinggi/rendahnya *turnover intention* yang dirasakan pegawai.

**Tabel 3.1.**  
**Alat Ukur Variabel *Turnover Intention* (Abelson, 1987)**

Indikator	Item
Y1. <i>Thinking of Quitting</i> (berpikiran untuk pindah/keluar dari instansi).	Y1.1 Saya sering berpikiran untuk pindah dari instansi tempat saya bekerja sekarang. Y1.2 Gaji yang saya terima di instansi ini mendorong saya untuk bekerja lebih lama. Y1.3 Saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya pindah dari instansi ini tanpa harus memiliki posisi. Y1.4 Jika ada pilihan bekerja di instansi lain mungkin saya akan memilih instansi tersebut.
Y2. <i>Intention to Search for Alternatives</i> (keinginan untuk mencari peluang pindah ke instansi lain).	Y2.1 Tahun depan saya bermaksud untuk mencari alternatif pindah ke instansi lain. Y2.2 Saya sering memikirkan tentang alternatif pekerjaan lain selain dari pekerjaan saya sekarang Y2.3 Saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini kurang sesuai dan jika memungkinkan saya ingin pindah Y2.4 Jika saya dapat pindah ke instansi lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya Y2.5 Saya sangat menyukai bidang pekerjaan saya di instansi saya bekerja saat ini dan tidak ingin pindah ke instansi lain.
Y3. <i>Intention to Quit</i> (keinginan untuk meninggalkan instansi tempatnya bekerja).	Y3.1 Saya merasa sangat bangga bekerja di instansi saya bekerja ini. Y3.2 Saya merasa terlalu sedikit pilihan instansi yang ada diluar sebagai tempat pindah, bila saya memutuskan untuk keluar dari instansi ini. Y3.3 Saya akan merasa bersalah bila saya pindah meninggalkan instansi tempat saya bekerja saat ini.

### 3.4.2 *Workplace Well-Being*

*Workplace well-being* didefinisikan sebagai rasa sejahtera yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka, yang terkait dengan perasaan pekerja secara umum (*core affect*) serta dengan nilai intrinsik dan ekstrinsik terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan (*work values*) (Page, 2005). *Workplace well-being* dalam

penelitian ini bertindak sebagai variabel independen (variabel  $X_1$ ), yakni variabel mempengaruhi variabel dependen (Liana, 2009).

Pengukuran *workplace well-being* dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dibuat oleh Page (2005) seperti disajikan pada Tabel 3.2. Pengukuran *workplace well-being* berbentuk skala likert yang terdiri dari 5 skor: 1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Netral, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju. Pada item yang *unfavourable* (item nomor X1.2.5, X1.3.2, dan X1.3.5) maka penilaian skala merupakan kebalikan dari aturan penilaian tersebut. Skor total yang diperoleh pegawai menentukan tinggi/rendahnya *workplace well-being* yang dirasakan pegawai.

**Tabel 3.2.**  
**Alat Ukur Variabel *Workplace Well-Being* (Page, 2005)**

Indikator	Item
X1.1 <i>Core Affect</i>	X1.1.1 Se jauh ini, saya merasa puas dengan pekerjaan saya.
X1.2 <i>Intrinsic Work Value</i>	<p>X1.2.1 Saya merasa puas terhadap tanggung jawab kerja yang diberikan instansi pada saya.</p> <p>X1.2.2 Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bagi instansi ini sangat berharga.</p> <p>X1.2.3 Saya merasa dipercaya oleh instansi saya untuk melaksanakan tugas secara mandiri.</p> <p>X1.2.4 Saya merasa bahwa pekerjaan saya di instansi ini memberikan saya kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu dan keahlian yang saya miliki.</p> <p>X1.2.5 Saya merasa bahwa pekerjaan saya di instansi ini kurang memberikan kesempatan saya untuk menampilkan prestasi terbaik yang saya miliki.</p>

X1.3 <i>Extrinsic Work Value</i>	<p>X1.3.1 Saya merasa dihargai/diterima oleh atasan dan rekan kerja di instansi dimana saya bekerja.</p> <p>X1.3.2 Saya merasa telah menghasilkan kinerja yang baik, namun kurang diakui oleh instansi ini.</p> <p>X1.3.3 Saya merasa puas dengan bentuk perlakuan serta dukungan kerja dari atasan kepada saya.</p> <p>X1.3.4 Saya merasa gaji yang saya terima sudah memadai</p> <p>X1.3.5 Saya merasa kurang puas dan aman di posisi pekerjaan saya sekarang ini.</p> <p>X1.3.6 Saya merasa jam kerja saya saat ini sudah cukup baik karena sudah seimbang antara waktu untuk kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi.</p> <p>X1.3.7 Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja saya saat ini, seperti ruang kerja dan budaya organisasinya.</p> <p>X1.3.8 Saya merasa kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir yang baik dimungkinkan dari instansi ditempat kerja saya saat ini.</p>
----------------------------------	---

### 3.4.3 *Workplace Incivility*

*Workplace incivility* (ketidaksopanan di tempat kerja) adalah sebuah perilaku penganiayaan dengan intensitas rendah dengan maksud yang tidak jelas untuk menyakiti target, melanggar norma-norma saling menghormati dan kesopanan di tempat kerja (Andersson & Pearson, 1999). *Workplace incivility* dalam penelitian ini bertindak sebagai variabel independen (variabel X<sub>2</sub>), yakni variabel yang mempengaruhi variabel dependen (Liana, 2009).

Pengukuran *workplace incivility* dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Cortina *et al.* (2001) seperti disajikan pada Tabel 3.3. Pengukuran *workplace incivility* ini berbentuk skala likert yang terdiri dari 5 skor, yakni: 5 = Sangat Sering, 4 = Sering, 3 = Kadang-kadang, 2 = Jarang, 1 = Tidak Pernah. Skor total yang diperoleh pegawai menentukan banyak/sedikitnya *workplace incivility* yang dialami pegawai.

**Tabel 3.3.**  
**Alat Ukur Variabel *Workplace Incivility* (Cortina et al., 2001)**

Indikator	Item
X2.1 <i>Gossiping</i> (Bergosip)	X2.1.1 Saya mendapatkan gosip negatif di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan saya.
X2.2 <i>Privacy Invasion</i> (Invasi Privasi)	X2.2.1 Saya dijatuhkan atau dipermalukan di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/ bawahan saya. X2.2.2 Pendapat saya tidak ditanggapi secara serius di tempat kerja oleh rekan kerja/awasan/ bawahan saya.
X2.3 <i>Exclusionary Behavior</i> (Perilaku Eksklusif)	X2.3.1 Saya mendapatkan perkataan kasar di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan saya. X2.3.2 Saya mendapatkan sebutan atau panggilan yang tidak menyenangkan di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan saya.
X2.4 <i>Hostility</i> (Perilaku memusuhi)	X2.4.1 Hasil kerja saya di tempat kerja diragukan rekan kerja/atasan/bawahan saya. X2.4.2 Saya melihat/mendengar rekan kerja/atasan/ bawahan saya berbicara negatif di tempat kerja.

#### 3.4.4 *Job Embeddedness*

*Job embeddedness* merupakan kekuatan gabungan dari beberapa faktor yang dapat membuat seorang karyawan bertahan untuk tetap bekerja dan dapat mencegah seorang karyawan dari meninggalkan pekerjaannya di perusahaan tempatnya bekerja (Mitchell et al., 2001). *Job embeddedness* dalam penelitian ini bertindak sebagai variabel moderasi (variabel Z), yakni variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Liana, 2009).

Pengukuran *job embeddedness* dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Karapete (2013) dan telah diadaptasi oleh Arinasari (2020) seperti disajikan pada Tabel 3.4. Pengukuran *job embeddedness* dalam penelitian ini

berbentuk skala likert, terdiri dari 5 skor: 1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Netral, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju. Skor total yang diperoleh pegawai menentukan tinggi/rendahnya *job embeddedness* yang dirasakan pegawai.

**Tabel 3.4.**  
**Alat Ukur Variabel *Job Embeddedness***  
**(Karapete, 2013; diadaptasi Arinasari, 2020)**

Indikator	Item
Z1. Link (Hubungan dengan rekan atau organisasi)	Z1.1 Saya merasa terikat dengan instansi pemerintah ini. Z1.2 Saya merasa enggan meninggalkan instansi pemerintah ini.
Z2. Fit (Rasa nyaman dan cocok)	Z2.1 Saya merasa terlalu nyaman dengan instansi ini sehingga tidak ingin meninggalkan instansi ini.
Z3. Sacrifice (Kerugian materi/moril jika meninggalkan pekerjaan)	Z3.1 Saya merasa pekerjaan di instansi pemerintah ini terlalu menarik untuk ditinggalkan. Z3.2 Saya merasa terikat dengan lingkungan kerja (atasan, rekan kerja, budaya kerja) di instansi ini.

### 3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari pihak pertama untuk dianalisis lebih lanjut guna memperoleh pemecahan masalah yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2017). Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner *offline* yang disebarakan kepada responden.

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (hasil dari pihak lain) atau digunakan oleh lembaga lainnya yang bukan merupakan pengolahnya, tetapi dapat dimanfaatkan dalam

suatu penelitian tertentu (Afifuddin & Saebeni, 2009). Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menelusuri dan mengumpulkan data dari web, buku, jurnal, hasil penelitian sebelumnya, data laporan-laporan kinerja resmi dari pemerintah yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **3.6. Metode Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang distribusi dan perilaku data sampel (Ghozali, 2018). Dalam penelitian ini analisis deskriptif diterapkan pada karakteristik reponden dan variabel penelitian. Statistik yang digunakan dalam analisis deskriptif adalah rata-rata dan persentase (%).

#### **3.6.2 Analisis Statistika**

Analisis statistika untuk pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *software SmartPLS 3.0*. Metode PLS dipilih untuk analisis data penelitian ini karena: (1) tidak memerlukan banyak asumsi (Ghozali, 2018); (2) mampu memodelkan banyak variabel dependen dan independen, mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen, walaupun terdapat data hilang atau sebaran data tidak normal namun hasilnya masih tetap kokoh, dapat digunakan pada sampel kecil, tidak mensyaratkan data berdistribusi normal, dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu nominal, ordinal dan kontinu (Abdillah & Hartono,

2015); (3) dapat pula digunakan untuk menghitung peran variabel moderator secara langsung.

Analisis data menggunakan PLS dilakukan dalam dua tahap: (1) melakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*), tujuannya untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator; (2) melakukan evaluasi model struktural (*inner model*), tujuannya untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang diukur menggunakan uji t melalui *bootstrapping* dari PLS itu sendiri.

### 1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner untuk mengumpulkan data penelitian. Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut maka peneliti menggunakan beberapa evaluasi model pengukuran (*outer model*) menggunakan *software SmartPLS 3.0.*, yaitu:

- a. **Convergent Validity.** Pada PLS, uji validitas ini dapat diketahui dari nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dan variabel latennya. Suatu item indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen bila nilai *loading factor* setiap jalur antar variabel laten dan item indikator  $> 0,7$  (Hartono, 2016).
- b. **Discriminant Validity.** Nilai *discriminant validity* berfungsi untuk mengukur ketepatan model reflektif. Uji validitas ini ditentukan dari nilai *cross loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang diharapkan  $> 0.5$  (Hartono, 2016).

- c. **Composite Reliability.** Uji ini berfungsi untuk mengukur reliabilitas. Uji ini juga digunakan untuk melihat kestabilan dan konsistensi internal indikator. Data yang mempunyai *composite reliability* > 0.6 dinyatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi (Ghozali, 2018).
- d. **Cronbach Alpha.** Untuk mengukur reliabilitas dapat pula menggunakan *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* menunjukkan reliabilitas seluruh indikator pada model, dimana nilai yang diharapkan > 0.7 (Eisingerich & Rubera, 2010; Hartono, 2016).

## 2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* memperlihatkan hubungan antar variabel laten yang dibangun berdasarkan substansi teori. Hubungan ini dievaluasi menggunakan nilai  $R^2$  untuk konstruk dependen, uji t dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2018).

Kriteria evaluasi model struktural tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. **Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).** Nilai  $R^2$  menunjukkan kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variansi data pada variabel dependen. Nilai  $R^2$  sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 untuk variabel dependen menunjukkan bahwa model tergolong baik, moderat, dan lemah (Ghozali, 2018).
- b. **Uji Hipotesis (*Path Coefficient*).** Pengujian signifikansi hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik atau nilai probabilitas (*P-value*) dari hasil *bootstrapping*. Pada pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka hipotesis diterima jika t-statistik > 1,96, sedangkan pengujian hipotesis menggunakan nilai probabilitas maka hipotesis diterima jika *P Value* < 0,05.

## BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Analisis Deskriptif

#### 4.1.1 Karakteristik Responden

Kuesioner dalam penelitian ini disebarakan kepada responden berjumlah 140 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari, dengan perincian 69 PNS berasal dari Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Manokwari, 35 PNS berasal dari Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Papua Barat di Manokwari, dan 36 PNS berasal dari Stasiun Karantina Pertanian Kelas II Manokwari. Jumlah kuesioner yang dikembalikan ke peneliti dan memenuhi syarat untuk diolah sebanyak 121 kuesioner. Tabel 4.1. menyajikan perincian penyebaran kuesioner tersebut.

**Tabel 4.1.**  
**Perincian Penyebaran Kuesioner pada Pegawai Instansi Vertikal  
Kementerian Pertanian di Manokwari**

<b>Penyebaran Kuesioner</b>	<b>Jumlah (berkas kuesioner)</b>
Kuesioner yang disebar	140
Kuesioner yang kembali	121
Kuesioner yang dapat diolah	121

Sumber: Data primer diolah (2021).

Berdasarkan jumlah kuesioner yang dapat diolah, kemudian dilakukan analisis deskriptif karakteristik responden yang meliputi karakteristik jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan terakhir.

#### 4.1.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu pegawai laki-laki dan perempuan. Berdasarkan data kuesioner yang dikembalikan diketahui jumlah pegawai laki-laki hampir dua kali lipat dari jumlah pegawai perempuan. Adapun secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	74	61,2
Perempuan	47	38,8
Total	121	100

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa dari 121 responden dalam penelitian ini, 61,2% pegawai laki-laki dan 38,8% pegawai perempuan. Dengan demikian disimpulkan bahwa mayoritas PNS yang bekerja pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari adalah laki-laki. Keadaan ini perlu menjadi perhatian pemimpin ketiga instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari kaitannya dengan upaya mencegah *turnover intention* pada pegawainya. Hal ini mengingat jenis kelamin merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi *turnover intention* (Mobley, 2011), dimana pegawai laki-laki lebih cenderung memiliki keinginan meninggalkan pekerjaan mereka dibandingkan pegawai perempuan (Tanova & Holtom, 2008), sebab pegawai perempuan lebih tinggi rasa terikat pada pekerjaan mereka (Lev & Koslowsky, 2012).

#### 4.1.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan empat kategori, yaitu pegawai berumur 26 - 35 tahun (masa dewasa awal), 36 - 45 tahun (masa dewasa akhir), 46 - 55 tahun (masa lansia awal), dan 56 - 65 tahun (masa lansia akhir). Pengelompokan usia ini mengacu pada kategori usia menurut Depkes RI (2009). Sebaran data usia 121 responden yang diteliti, disajikan dalam Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
26 - 35	48	39,7
36 - 45	37	30,6
46 - 55	26	21,5
56 - 65	10	8,2
Total	121	100

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas diketahui bahwa mayoritas responden pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari berada pada masa dewasa awal (umur 26 - 35 tahun), dan persentasenya cenderung menurun dengan meningkatkan usia. Pegawai yang berada pada masa lansia akhir (umur 56 - 65 tahun) persentasenya terendah (8,2%).

Hasil penelitian Windon *et al.* (2019) menemukan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan ( $p < 0,001$ ) antara usia karyawan dengan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat usia karyawan maka semakin menurun keinginan untuk berpindah tempat kerja, demikian sebaliknya. Bila

keadaan usia pegawai di instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari yang mayoritas berada pada usia muda (umur 26 - 35 tahun) dikaitkan dengan hasil penelitian Windon *et al.* (2019) di atas, maka diduga keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) pada pegawai di instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari relatif tinggi. Keadaan demikian perlu menjadi perhatian pemimpin ketiga instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari kaitannya dengan upaya mencegah *turnover intention* pada pegawainya.

#### 4.1.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu masa kerja  $\leq 10$  tahun, 11 sampai 20 tahun, 21 sampai 30 tahun, dan lebih dari 30 tahun. Data masa kerja dari 121 responden pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari disajikan dalam Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
$\leq 10$	66	54,5
11 - 20	40	33,1
21 - 30	12	9,9
$> 30$	3	2,5
Total	121	100

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar pegawai pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari memiliki masa kerja  $\leq 10$  tahun

(54,5%), dan sebagian pegawai lainnya masa kerjanya 11 - 20 tahun (33,1%). Masa kerja > 20 tahun hanya 12,4%. Hasil penelitian Windon *et al.* (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara masa kerja dengan *turnover intention*, dimana pegawai yang masa kerjanya masih sedikit (pegawai yang relatif baru bekerja) cenderung memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang lebih besar, demikian sebaliknya.

Walaupun separoh jumlah pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari adalah pegawai baru (Tabel 4.4) dan mungkin memiliki keinginan yang besar untuk pindah kerja, namun mereka belum berhak mengajukan usul pindah ke instansi lain. Hal ini sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri, Pasal 52. Mereka termasuk pegawai yang baru diangkat dan baru menyatakan persetujuan untuk tidak mengajukan pindah dengan alasan pribadi setidaknya selama 10 tahun sejak diangkat sebagai PNS, dan jika dalam jangka waktu tersebut seorang PNS mengajukan pindah, maka akan dianggap mengundurkan diri.

#### **4.1.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan dibagi berdasarkan beberapa tingkatan, yaitu SLTA atau dibawahnya, Diploma, S1, S2, dan S3. Data tingkat pendidikan dari 121 orang responden pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari disajikan dalam Tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
≤ SLTA	9	7,4
Diploma	20	16,5
S1	56	46,3
S2	32	26,5
S3	4	3,3
Total	121	100

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Berdasarkan Tabel 4.5. diketahui bahwa tingkat pendidikan terakhir dari 121 responden pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari, yang terbanyak adalah S1 (46,3%), kemudian disusul S2 (26,5%), dan Diploma (16,5%). Adapun tingkat pendidikan S3 memiliki persentase terkecil (3,3%).

Responden dengan tingkat pendidikan S2 dan S3 berasal dari Polbangtan Manokwari dan BPTP Papua Barat di Manokwari karena Polbangtan Manokwari merupakan institusi pendidikan tinggi, sedangkan BPTP Papua Barat merupakan institusi penyelenggara penelitian. Kedua instansi vertikal ini menuntut pegawainya memiliki kualifikasi keilmuan yang relatif lebih tinggi. Adapun pegawai di instansi vertikal Stasiun Karantina Pertanian Kelas II (SKP) Manokwari tugasnya lebih menekankan pada skill (ketrampilan), sehingga sebagian besar pegawainya berpendidikan Diploma dan S1. Hasil penelitian Kamau *et al.* (2021) melaporkan bahwa tingkat pendidikan tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan *turnover intention*.

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini disajikan hasil pengolahan data primer dari jawaban 121 responden dalam kuesioner. Jawaban responden tersebut meliputi pendapat tentang variabel penelitian yang meliputi *workplace well-being* (14 item), *workplace incivility* (7 item), *turnover intention* (12 item) dan *job embeddedness* (5 item).

Nilai rata-rata masing-masing responden dikelompokkan dalam lima kelas interval. Pada penelitian ini skor nilai terendah adalah satu, sedangkan skor nilai tertinggi adalah lima. Adapun intervalnya adalah nilai tertinggi (5) dikurangi nilai terendah (1) dibagi lima kelas interval, diperoleh 0,80. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh interval penilaian masing-masing variabel, sebagai berikut:

Kelas 1. Interval nilai 1,00 - 1,80 = Sangat Rendah

Kelas 2. Interval nilai 1,81 - 2,60 = Rendah

Kelas 3. Interval nilai 2,61 - 3,40 = Sedang

Kelas 4. Interval nilai 3,41 - 4,20 = Tinggi

Kelas 5. Interval nilai 4,21 - 5,00 = Sangat Tinggi

##### 4.1.2.1 Deskripsi Penilaian terhadap Variabel Turnover Intention

Tabel 4.6 menyajikan hasil penilaian terhadap variabel Turnover Intention dari responden pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

**Tabel 4.6**  
**Rata-rata dan Kategori Jawaban Responden terhadap**  
**Variabel *Turnover Intention***

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Kategori</b>
Y1.1	Saya sering berpikiran untuk pindah dari instansi tempat saya bekerja sekarang.	2,93	Sedang
Y1.2	Gaji yang saya terima di instansi ini mendorong saya untuk bekerja lebih lama di instansi ini.	2,73	Sedang
Y1.3	Saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya pindah dari instansi ini tanpa harus memiliki posisi yang sesuai.	2,64	Sedang
Y1.4	Jika ada pilihan pindah bekerja di instansi lain mungkin saya akan memilih instansi lain tersebut.	3,02	Sedang
Y2.1	Tahun depan saya bermaksud untuk mencari alternatif pindah ke instansi lain.	2,50	Rendah
Y2.2	Saya sering memikirkan tentang alternatif pekerjaan lain selain dari pekerjaan saya sekarang.	2,71	Sedang
Y2.3	Saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini kurang sesuai dan jika memungkinkan saya ingin pindah.	2,59	Rendah
Y2.4	Jika saya dapat pindah ke instansi lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya.	3,45	Tinggi
Y2.5	Saya sangat menyukai bidang pekerjaan saya di instansi saya bekerja saat ini dan tidak ingin pindah ke instansi lain.	2,72	Sedang
Y3.1	Saya merasa sangat bangga bekerja di instansi saya bekerja saat ini.	2,28	Rendah
Y3.2	Saya merasa terlalu sedikit pilihan instansi yang ada diluar sebagai tempat pindah, bila saya memutuskan untuk pindah dari instansi ini.	3,02	Sedang

Y3.3	Saya akan merasa bersalah bila saya pindah meninggalkan instansi tempat saya bekerja saat ini.	2,85	Sedang
Rata-rata dan kategori <i>turnover intention</i>		2,79	Sedang

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa dari 12 pernyataan responden mengenai variabel *turnover intention*, ternyata mayoritas responden memberi pernyataan dari kode Y2.4, yaitu “Jika saya dapat pindah ke instansi lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya”, dengan nilai rata-rata tertinggi, sebesar 3,45 dengan kategori tinggi. Adapun pernyataan responden yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah pernyataan nomor Y3.1, yaitu “Saya merasa sangat bangga bekerja di instansi saya bekerja saat ini” dengan nilai rata-rata sebesar 2,28 dengan kategori rendah. Pengukuran variabel *turnover intention* secara keseluruhan menghasilkan nilai rata-rata sebesar 2,79 dan termasuk kategori sedang.

Hasil pengukuran variabel *turnover intention* di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden akan menerima tawaran pindah ke instansi lain selama mendapatkan fasilitas yang lebih baik dibandingkan fasilitas yang diperoleh pada instansi tempatnya bekerja saat ini. Hal ini berarti mayoritas responden cukup cerdas (tidak terburu-buru) dalam mengambil keputusan pindah instansi. Walaupun pernyataan responden nomor Y1.1 (Saya sering berpikiran untuk pindah dari instansi tempat saya bekerja sekarang) memiliki nilai rata-rata 2,93 (kategori sedang), namun keinginan atau pikiran pindah instansi tidak semata-

mata didorong oleh sifat emosional semata, namun untuk merealisasikan keinginan pindah instansi tersebut responden masih menggunakan pikiran yang sehat (tidak terburu-buru) dengan mempertimbangkan fasilitas yang akan diperoleh di tempat instansi barunya.

Dengan melihat data hasil penelitian ini maka dapat diduga bahwa perilaku *turnover intention* pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari dapat diminimalisir dengan memberikan pemenuhan fasilitas yang dibutuhkan pegawainya, sekaligus diharapkan mampu meningkatkan rasa kebanggaan bekerja di instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari tempatnya bekerja saat ini, yang dalam survei ini memiliki nilai rata-rata terendah (2,28).

#### 4.1.2.2. Deskripsi Penilaian terhadap Variabel *Workplace Well-Being*

Tabel 4.7 menyajikan hasil penilaian terhadap variabel *Workplace Well-Being* dari responden pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

**Tabel 4.7**  
**Rata-rata dan Kategori Jawaban Responden terhadap**  
**Variabel *Workplace Well-Being***

Kode	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
X1.1.1	Sejauh ini saya merasa puas dengan pekerjaan saya.	3,83	Tinggi
X1.2.1	Saya merasa puas dengan tanggung jawab kerja yang diberikan instansi ini pada saya.	3,73	Tinggi
X1.2.2	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bagi instansi ini sangat berharga.	4,05	Tinggi

X1.2.3	Saya merasa dipercaya oleh instansi saya untuk melaksanakan tugas secara mandiri.	3,72	Tinggi
X1.2.4	Saya merasa bahwa pekerjaan saya di instansi ini memberikan saya kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu dan keahlian yang saya miliki.	3,78	Tinggi
X1.2.5	Saya merasa bahwa pekerjaan saya di instansi ini kurang memberikan kesempatan saya untuk menampilkan prestasi terbaik yang saya miliki.	3,48	Tinggi
X1.3.1	Saya merasa dihargai/diterima oleh atasan dan rekan kerja di instansi dimana saya bekerja.	3,58	Tinggi
X1.3.2	Saya merasa telah menghasilkan kinerja yang baik, namun kurang diakui oleh instansi ini.	3,47	Tinggi
X1.3.3	Saya merasa gaji yang saya terima sudah memadai	3,50	Tinggi
X1.3.4	Saya merasa kurang puas dan aman di posisi pekerjaan saya sekarang ini.	3,60	Tinggi
X1.3.5	Saya merasa jam kerja saya saat ini sudah cukup baik karena sudah seimbang antara waktu untuk kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi.	3,27	Sedang
X1.3.6	Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja saya saat ini, seperti ruang kerja dan budaya organisasinya.	3,35	Sedang
X1.3.7	Saya merasa puas dengan bentuk perlakuan serta dukungan kerja dari atasan saya.	3,38	Sedang
X1.3.8	Saya merasa kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir yang baik dimungkinkan dari instansi ini.	3,64	Tinggi
Rata-rata dan Kategori <i>Workplace Well-being</i>		3,60	Tinggi

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Terdapat 14 pernyataan responden mengenai *workplace well-being* (Tabel 4.7), dan pernyataan nomor X1.2.2 (Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bagi instansi ini sangat berharga) cenderung diberi nilai tinggi oleh para

responden dimana nilai rata-ratanya (4,05) menempati posisi tertinggi (kategori tinggi) diantara 14 pernyataan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung loyal kepada instansinya karena beringinan memberikan sesuatu yang berharga dari pekerjaannya kepada instansi tempatnya bekerja. Adapun pernyataan dari 121 responden yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah pernyataan nomor X1.3.5 (Saya merasa jam kerja saya saat ini sudah cukup baik karena sudah seimbang antara waktu untuk kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi) dengan nilai rata-rata 3,27 (katgori sedang). Hal ini berarti bahwa para responden cenderung merasakan jam kerjanya belum imbang antara waktu untuk kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi (ini merupakan salah satu gambaran perasaan kurang sejahtera). Diinformasikan bahwa pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari memiliki 5 hari kerja (Senin hingga Jumat). Hari kerja dimulai pada pukul 07.30 WIT, kemudian waktu istirahat pukul 12.00 hingga 13.00 WIT, dan waktu pulang pukul 16.00 WIT. Khusus untuk hari Jumat waktu istirahat pukul 12.00 hingga 13.30 WIT, dan waktu pulang pukul 16.30 WIT.

#### **4.1.2.3 Deskripsi Penilaian terhadap Variabel *Workplace Incivility***

Tabel 4.8 menyajikan hasil penilaian terhadap variabel *Workplace Incivility* dari reponden pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

**Tabel 4.8**  
**Rata-rata dan Kategori Jawaban Responden terhadap**  
**Variabel *Workplace Incivility***

Kode	Pernyataan	Rata-rata	Kategori
X2.1.1	Saya mendapatkan gosip negatif di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan.	2,46	Rendah
X2.2.1	Saya dijatuhkan atau dipermalukan di tempat kerja oleh rekan kerja/atasan/bawahan.	2,00	Rendah
X2.2.2	Pendapat saya tidak ditanggapi secara serius di tempat kerja oleh rekan kerja/atasan/bawahan.	2,44	Rendah
X2.3.1	Saya mendapatkan perkataan kasar di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan..	1,92	Rendah
X2.3.2	Saya mendapatkan sebutan atau panggilan yang kurang menyenangkan di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan..	1,57	Sangat Rendah
X2.4.1	Hasil kerja saya di tempat kerja diragukan rekan kerja/atasan/bawahan.	2,45	Rendah
X2.4.2	Saya melihat/mendengar rekan kerja/atasan/bawahan saya berbicara negatif di tempat kerja.	2,95	Sedang
Rata-rata dan kategori <i>Workplace Incivility</i>		2,26	Rendah

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat bahwa diantara pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel *workplace incivility*, pernyataan nomor X2.4.2 (Saya melihat/mendengar rekan kerja/atasan/bawahan saya berbicara negatif di tempat kerja) memiliki nilai rata-rata tertinggi (2,95) dengan kategori sedang. Perilaku *workplace incivility* yang juga dijumpai responden dengan kategori rendah adalah penyebaran gosip sebagaimana pernyataan responden nomor

X2.1.1 (Saya mendapatkan gosip negatif di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan) dengan nilai rata-rata 2,46. Jenis-jenis *incivility* inilah yang banyak ditemukan di tempat kerja pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Diduga faktor penyebabnya adalah beragamnya latar belakang budaya antar pegawainya di instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Hal ini sesuai dengan pendapat Hendryadi & Zannati (2018) bahwa krisis *incivility* dianggap sebagai sebuah benturan budaya karena orang-orang dengan latar belakang budaya yang berbeda bertemu dalam satu komunitas atau organisasi. Menurut Ridwan (2015) pada kondisi seperti ini (masyarakat multikultural) dibutuhkan orang-orang yang mampu berkomunikasi antar budaya dan mempunyai pengetahuan tentang perbandingan pola-pola budaya, serta komunikasi lintas budaya. Hal ini dikarenakan keragaman budaya masyarakat berpotensi menimbulkan segmentasi kelompok, struktur yang terbagi-bagi, konsensus yang lemah, sering terjadi konflik, integrasi yang dipaksakan, dan adanya dominasi kelompok, yang pada akhirnya dapat melemahkan gerak kehidupan masyarakat itu sendiri.

Adapun pernyataan responden yang memiliki nilai terendah adalah pernyataan nomor X2.3.2 (Saya mendapatkan sebutan atau panggilan yang kurang menyenangkan di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan) dengan nilai rata-rata 1,57 (kategori sangat rendah). Artinya, sebagian besar responden (63%) tidak pernah mendapat sebutan atau panggilan yang tidak menyenangkan seperti tersebut dalam pernyataan nomor X2.3.2. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat perilaku *incivility* di tempat kerja masih dapat terkendali.

#### 4.1.2.4 Deskripsi Penilaian terhadap Variabel *Job Embeddedness*

Tabel 4.9 menyajikan hasil penilaian terhadap variabel *Job Embeddedness* pada responden pada instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

**Tabel 4.9**  
**Rata-rata dan Kategori Jawaban Responden terhadap**  
**Variabel *Job Embeddedness***

<b>Kode</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Kategori</b>
Z1.1	Saya merasa terikat dengan instansi pemerintah ini.	3,80	Tinggi
Z1.2	Saya merasa enggan meninggalkan instansi pemerintah ini.	3,52	Tinggi
Z2.1	Saya merasa terlalu nyaman dengan instansi ini sehingga tidak ingin meninggalkan instansi ini.	3,26	Sedang
Z3.1	Saya merasa pekerjaan di instansi ini terlalu menarik untuk ditinggalkan.	3,21	Sedang
Z3.2	Saya merasa terikat dengan lingkungan kerja (atasan, rekan kerja, budaya kerja) instansi ini.	3,39	Sedang
Rata-rata dan kategori <i>Job Embeddedness</i>		3,44	Tinggi

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab pernyataan nomor Z1.1, yaitu “Saya merasa terikat dengan instansi pemerintah ini” menghasilkan nilai rata-rata tertinggi, sebesar 3,80 dengan kategori tinggi. Adapun jawaban responden yang menghasilkan nilai rata-rata terendah adalah pertanyaan nomor Z3.1, yaitu “Saya merasa pekerjaan di instansi ini terlalu menarik untuk ditinggalkan” dengan nilai rata-rata sebesar 3,21 (kategori sedang).

Pengukuran variabel *job embeddedness* secara keseluruhan menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,44 dan termasuk kategori tinggi.

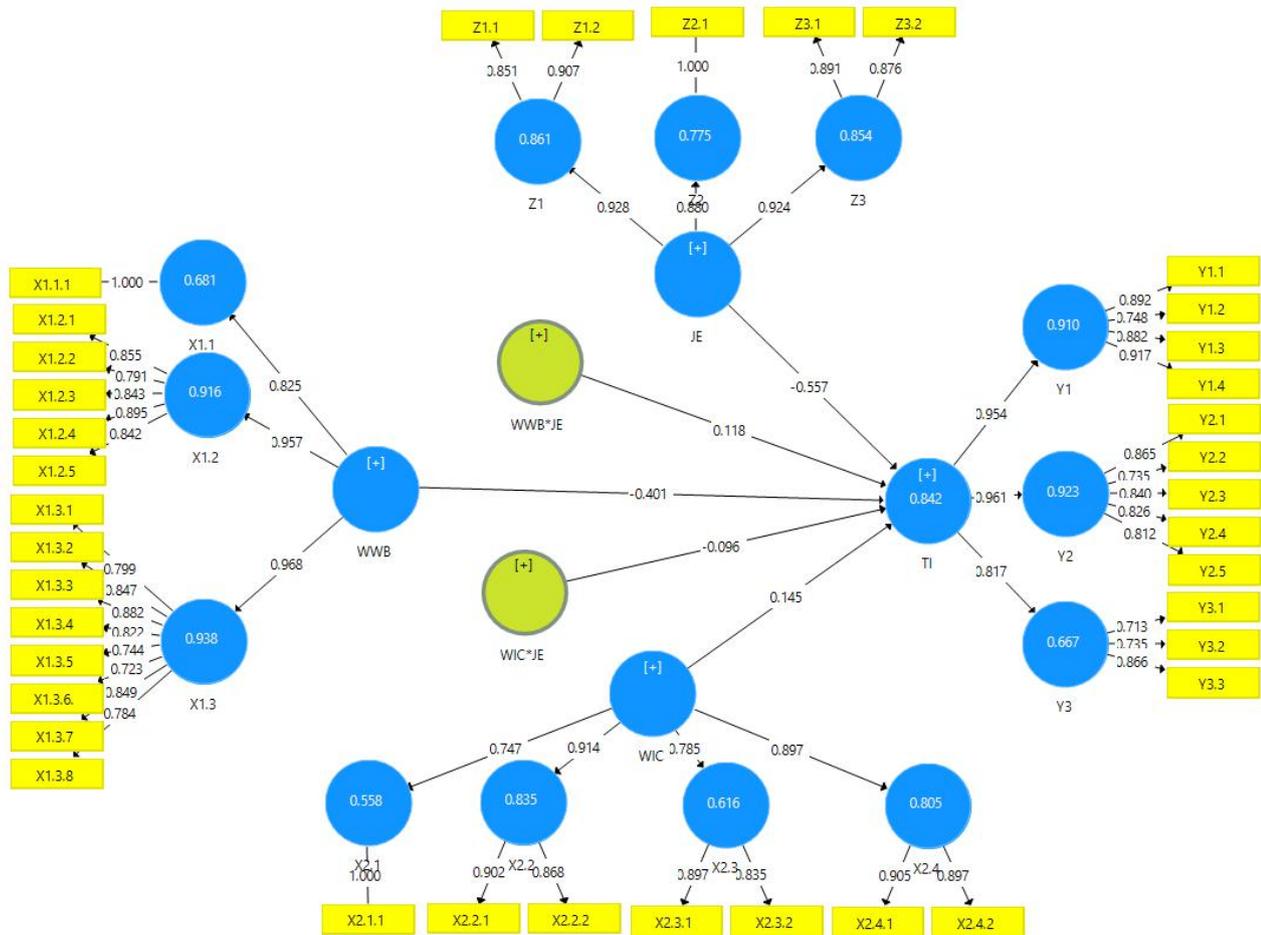
Berdasarkan hasil pengukuran variabel *job embeddedness* di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden merasa terikat dengan tempat kerja mereka. Hal ini berarti bahwa pegawai di instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari merasa tidak dapat meninggalkan tempat kerja mereka sesuai keinginannya dikarenakan status responden sebagai pegawai negeri aktif yang harus mengikuti aturan dari Pemerintah.

#### **4.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk mengetahui hasil uji validitas dan reliabilitas. Uji model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach Alpha*.

##### **4.2.1 Convergent Validity**

*Convergent validity* merupakan nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai ini menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstraknya. Nilai ideal yang diharapkan dari faktor loading *convergent validity* adalah  $> 0.7$  (Hartono, 2016), artinya bahwa indikator dengan nilai *loading factor*  $> 0.7$  dikatakan valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Gambar 4.1 menyajikan hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading (loading factor)* dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*.



**Gambar 4.1**

Hasil Uji *Outer Model* (TI: *Turnover Intention*, WWB: *Workplace Well-Being*, WIC: *Workplace Incivility*, JE: *Job Embeddedness*)

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

Tabel 4.10 menyajikan nilai *loading factor* dari data variabel atau konstruk endogen *turnover intention* (TI), konstruk eksogen *workplace well-being* (WWB), *workplace incivility* (WIC), dan *job embeddedness* (JE). Berdasarkan Tabel 4.10 tersebut terlihat bahwa nilai *loading factor* konstruk endogen TI, baik pada *first order* maupun *second order*, memiliki nilai > 0,7, kecuali item dengan kode Y2.2,

Y3.1, Y3.2, X1.3.6, dan X2.3.2 memiliki nilai *outer loading* < 0,7, sehingga tidak valid dan di drop dari model, setelah itu dilakukan estimasi ulang.

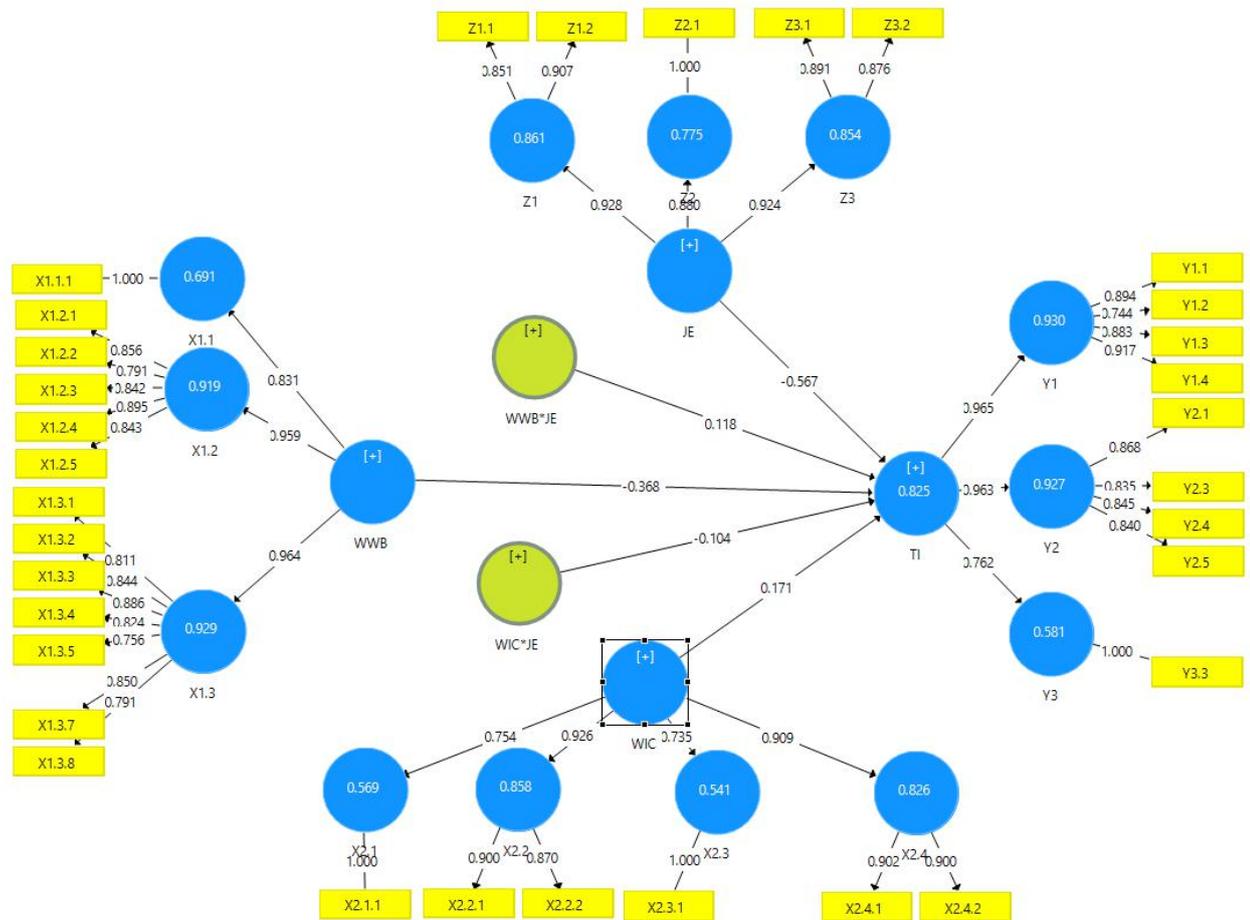
**Tabel 4.10**  
***Loading Factor***

Variabel	Indikator	Kode Item	<i>Loading Factor</i>		Hasil
			Order-1	Order-2	
TI	Y1	Y1.1	0,826	0,892	Valid
		Y1.2	0,738	0,748	Valid
		Y1.3	0,808	0,882	Valid
		Y1.4	0,907	0,917	Valid
	Y2	Y2.1	0,830	0,865	Valid
		Y2.2	<b>0,665</b>	0,735	Tidak Valid
		Y2.3	0,767	0,840	Valid
		Y2.4	0,812	0,826	Valid
		Y2.5	0,832	0,812	Valid
	Y3	Y3.1	<b>0,559</b>	0,713	Tidak Valid
		Y3.2	<b>0,543</b>	0,735	Tidak Valid
		Y3.3	0,765	0,866	Valid
WWB	X1.1	X1.1.1	0,825	1,000	Valid
	X1.2	X1.2.1	0,816	0,855	Valid
		X1.2.2	0,718	0,791	Valid
		X1.2.3	0,817	0,843	Valid
		X1.2.4	0,862	0,895	Valid
		X1.2.5	0,827	0,842	Valid
	X1.3	X1.3.1	0,791	0,799	Valid
		X1.3.2	0,846	0,847	Valid
		X1.3.3	0,840	0,882	Valid
		X1.3.4	0,808	0,822	Valid
		X1.3.5	0,721	0,744	Valid
X1.3.6		<b>0,698</b>	0,723	Tidak Valid	
X1.3.7		0,816	0,849	Valid	
X1.3.8		0,724	0,784	Valid	

WIC	X2.1	X2.1.1	0,747	1,000	Valid
	X2.2	X2.2.1	0,862	0,902	Valid
		X2.2.2	0,751	0,868	Valid
	X2.3	X2.3.1	0,748	0,897	Valid
X2.3.2		<b>0,601</b>	0,835	Tidak Valid	
X2.4	X2.4.1	0,822	0,905	Valid	
	X2.4.2	0,794	0,897	Valid	
JE	Z1	Z1.1	0,719	0,851	Valid
		Z1.2	0,899	0,907	Valid
	Z2	Z2.1	0,880	1,000	Valid
	Z3	Z3.1	0,840	0,891	Valid
		Z3.2	0,792	0,876	Valid

Sumber: Data Primer (diolah), 2021. TI: *Turnover Intention*; WWB: *Workplace Well-Being*; WIC: *Workplace Incivility*; JE: *Job Embeddedness*;

Setelah dilakukan dropping terhadap item yang memiliki *outer loading* <0,7, selanjutnya dilakukan estimasi ulang sehingga model diperbaharui kembali, dan hasilnya seperti pada Gambar 4.2. Pada Gambar tersebut semua item sudah memiliki *outer loading* > 0,7, selanjutnya berdasarkan model baru tersebut dilakukan pemeriksaan *Discriminant Validity*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach Alpha*, seperti dijelaskan di bawah ini.



**Gambar 4.2**

Hasil Uji *Outer Model* Ulang Setelah Dropping Item dengan *Outer Loading* <0,7 (TI: *Turnover Intention*, WWB: *Workplace Well-Being*, WIC: *Workplace Incivility*; JE: *Job Embeddedness*)

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

#### 4.2.2 *Discriminant Validity*

Salah satu metode untuk mengetahui *discriminant validity*, yaitu dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Tabel 4.11 menyajikan nilai *cross loading* masing-masing indikator dalam penelitian ini.

**Tabel 4.11**  
**Cross Loadings**

	<b>JE</b>	<b>TI</b>	<b>WIC</b>	<b>WWB</b>
<b>X1.1.1</b>	0.484	-0.633	-0.180	<b>0.831</b>
<b>X1.2.1</b>	0.511	-0.632	-0.171	<b>0.820</b>
<b>X1.2.2</b>	0.377	-0.471	-0.160	<b>0.714</b>
<b>X1.2.3</b>	0.527	-0.589	-0.206	<b>0.815</b>
<b>X1.2.4</b>	0.564	-0.661	-0.284	<b>0.865</b>
<b>X1.2.5</b>	0.542	-0.637	-0.225	<b>0.832</b>
<b>X1.3.1</b>	0.483	-0.545	-0.181	<b>0.797</b>
<b>X1.3.2</b>	0.487	-0.607	-0.278	<b>0.843</b>
<b>X1.3.3</b>	0.527	-0.637	-0.295	<b>0.839</b>
<b>X1.3.4</b>	0.543	-0.693	-0.247	<b>0.807</b>
<b>X1.3.5</b>	0.479	-0.547	-0.313	<b>0.725</b>
<b>X1.3.7</b>	0.541	-0.598	-0.184	<b>0.814</b>
<b>X1.3.8</b>	0.421	-0.531	-0.271	<b>0.724</b>
<b>X2.1.1</b>	-0,113	0.272	<b>0.754</b>	-0.279
<b>X2.2.1</b>	-0.05	0.277	<b>0.868</b>	-0.236
<b>X2.2.2</b>	-0.103	0.247	<b>0.767</b>	-0.251
<b>X2.3.1</b>	-0.132	0.331	<b>0.735</b>	-0.237
<b>X2.4.1</b>	0.005	0.159	<b>0.823</b>	-0.168
<b>X2.4.2</b>	-0.036	0.280	<b>0.815</b>	-0.192
<b>Y1.1</b>	-0.682	<b>0.848</b>	0.293	-0.635
<b>Y1.2</b>	-0.653	<b>0.724</b>	0.149	-0.591
<b>Y1.3</b>	-0.633	<b>0.822</b>	0.279	-0.583

<b>Y1.4</b>	-0.728	<b>0.920</b>	0.355	-0.648
<b>Y2.1</b>	-0.725	<b>0.837</b>	0.171	-0.554
<b>Y2.3</b>	-0.605	<b>0.764</b>	0.222	-0.595
<b>Y2.4</b>	-0.577	<b>0.829</b>	0.404	-0.626
<b>Y2.5</b>	-0.710	<b>0.827</b>	0.257	-0.631
<b>Y3.3</b>	-0.684	<b>0.762</b>	0.261	-0.628
<b>Z1.1</b>	<b>0.719</b>	-0.445	0.127	0.262
<b>Z1.2</b>	<b>0.899</b>	-0.763	-0.167	0.636
<b>Z2.1</b>	<b>0.880</b>	-0.837	-0.207	0.651
<b>Z3.1</b>	<b>0.840</b>	-0.696	-0.120	0.534
<b>Z3.2</b>	<b>0.792</b>	-0.586	0.071	0.429

Sumber: Data Primer (diolah), 2021. TI: *Turnover Intention*; WWB: *Workplace Well-Being*; WIC: *Workplace Incivility*; JE: *Job Embeddedness*; X1.1.1 sd. X1.3.8: Item dari WWB; X2.1.1 sd. X2.4.2: Item dari *Workplace Incivility*; Y1.1 sd. Y3.3: Item dari TI; Z1.1 sd. Z3.2: Item dari *Job Embeddedness*.

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian mempunyai nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* dapat diketahui dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) serta nilai akar AVE dan korelasi antar variabel laten. Nilai AVE setiap indikator harus  $> 0,5$  untuk model yang baik (Hartono, 2016).

**Tabel 4.12**  
***Average Variant Extracted (AVE)***

Variabel	AVE
TI	0,667
WWB	0,645
WIC	0,632
JE	0,686

Sumber: Data Primer (diolah), 2021. TI: *Turnover Intention*; WWB: *Workplace Well-Being*; WIC: *Workplace Incivility*; JE: *Job Embeddedness*.

Berdasarkan data dalam Tabel 4.12 di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel *turnover intention* (TI), *workplace well-being* (WWB), *workplace incivility* (WIC), dan *job embeddedness* (JE) berada  $> 0,5$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 4.13**  
**Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel Laten**

	JE	TI	WIC	WWB
JE	<b>0.828</b>			
TI	-0,817	<b>0.817</b>		
WIC	-0.089	0.328	<b>0.795</b>	
WWB	0.623	-0.748	-0.285	<b>0.803</b>

Sumber: Data Primer (diolah), 2021. TI: *Turnover Intention*; WWB: *Workplace Well-Being*; WIC: *Workplace Incivility*; JE: *Job Embeddedness*.

Pada Tabel 4.13, terlihat bahwa nilai akar AVE dari setiap konstruk (angka yang ditebalkan) terlihat lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (angka yang tidak ditebalkan), sehingga dapat

dikatakan setiap variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Disimpulkan bahwa hasil output Tabel 4.11 (*Cross Loading*), Tabel 4.12 (AVE) dan Tabel 4.13 (Nilai Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel Laten) semua konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity*.

#### 4.2.3 Composite Reliability

*Composite Reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 (Ghozali, 2018). Tabel 4.14 menyajikan nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.14**  
**Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
TI	0,947
WWB	0,959
WIC	0,911
JE	0,916

Sumber: Data Primer (diolah), 2021. TI: *Turnover Intention*; WWB: *Workplace Well-Being*; WIC: *Workplace Incivility*; JE: *Job Embeddedness*.

Berdasarkan data pada Tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

#### 4.2.4 Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan mengetahui nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dinyatakan reliabel bila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7 (Eisingerich & Rubera, 2010; Hartono, 2016). Tabel 4.15 menyajikan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel penelitian ini.

**Tabel 4.15**  
**Cronbach Alpha**

Variabel	Cronbach Alpha
TI	0,937
WWB	0,954
WIC	0,883
JE	0,886

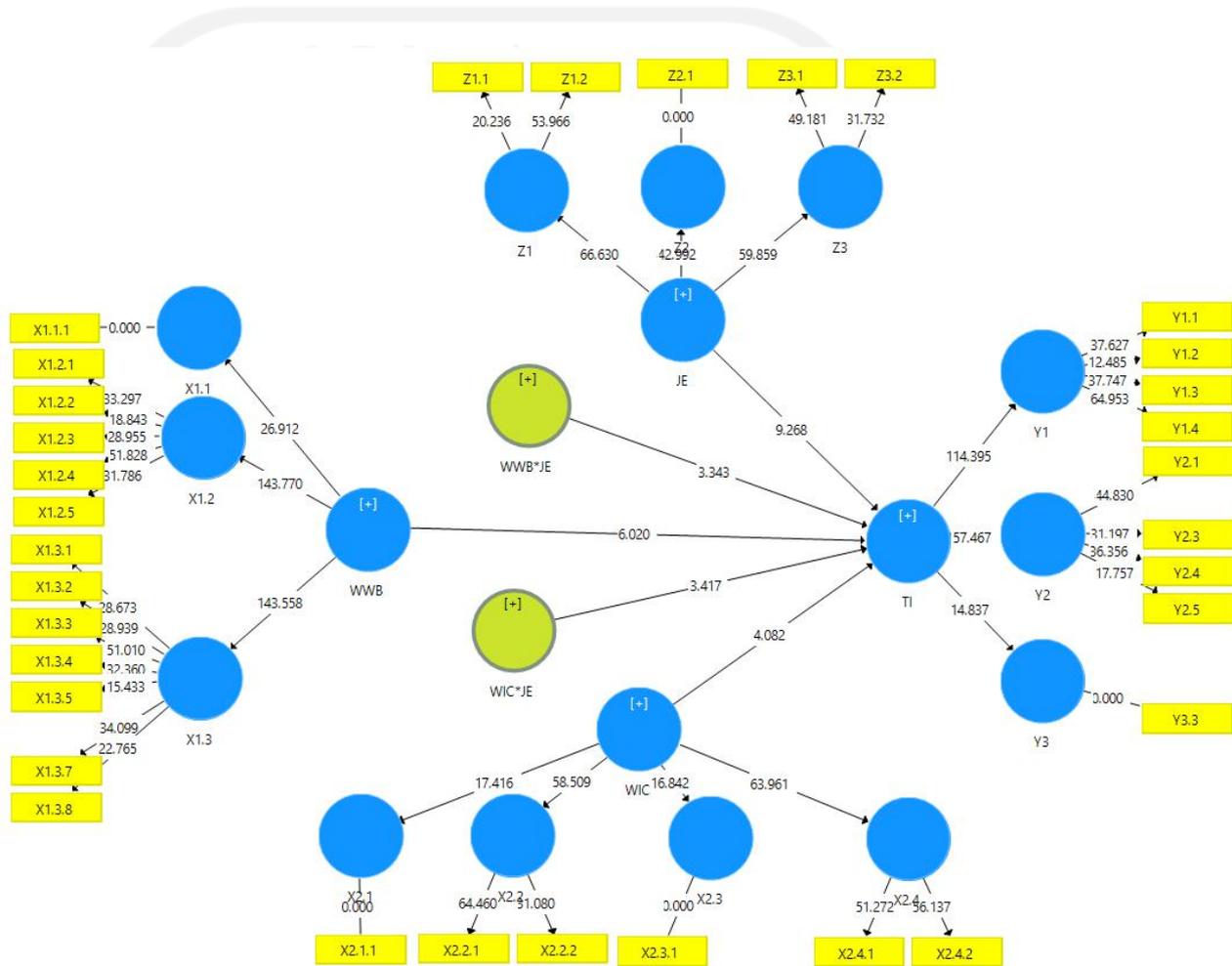
Sumber: Data Primer (diolah), 2021. TI: *Turnover Intention*; WWB: *Workplace Well-Being*; WIC: *Workplace Incivility*; JE: *Job Embeddedness*.

Berdasarkan data pada Tabel 4.15, terlihat bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel laten yang diteliti > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 4.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan sesudah evaluasi model pengukuran (*outer model*) terpenuhi. *Inner model* digunakan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dalam rangka untuk pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini evaluasi model struktural meliputi  $R^2$  pada konstruk endogen dan

estimasi *Path Coefficients* untuk mengetahui nilai koefisien jalur atau besarnya pengaruh konstruk laten. Hasil output *bootstrapping* PLS pada model struktural penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.



**Gambar 4.3**

Hasil Output *Bootstrapping* (X1: *Workplace Well-Being*, X2: *Workplace Incivility*; Z: *Job Embeddedness*; Y: *Turnover Intention*)

Sumber: Data Primer (diolah), 2021.

### 4.3.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dalam penelitian ini, nilai  $R^2$  dan  $R^2$  (*adjusted*) yang dihasilkan sebesar 0,825 dan 0,818 (Tabel 4.16). Menurut Juliandi (2018) maupun Ghozali (2018), nilai-nilai koefisien determinasi yang ditemukan dalam penelitian ini termasuk tinggi dan disimpulkan model struktural termasuk baik (substansial). Interpretasi nilai  $R^2$  dalam penelitian ini yaitu besarnya *variability* variabel endogen (*turnover intention*) mampu dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen dalam penelitian ini (*workplace well-being*, *workplace incivility*, *job embeddedness*, interaksi *workplace well-being x job embeddedness*, dan interaksi *workplace incivility x job embeddedness*) sebesar 81,8%.

**Tabel 4.16**  
 **$R^2$  dan  $R^2$  (*adjusted*)**

	$R^2$	$R^2$ ( <i>adjusted</i> )
<i>Turnover Intention</i> (TI)	0,825	0,818
Y1	0,930	0,930
Y2	0,927	0,926
Y3	0,581	0,578
X1.1	0,691	0,689
X1.2	0,919	0,919
X1.3	0,929	0,929
X2.1	0,569	0,566
X2.2	0,858	0,857
X2.3	0,541	0,537
X2.4	0,826	0,824

Z1	0,861	0,860
Z2	0,775	0,773
Z3	0,854	0,853

Sumber: Data Primer (diolah), 2021. Y1, Y2, Y3: indikator *turnover intention*; X1.1, X1.2, X1.3: indikator *workplace well-being*; X2.1, X2.2, X2.3, X2.4: indikator *workplace incivility*; Z1, Z2, Z3: indikator *job embeddedness*.

Hasil analisis koefisien determinasi (Tabel 4.16), diketahui pula bahwa Y1 (*Thinking of Quitting* atau berpikiran untuk pindah dari instansi) merupakan indikator dominan diantara tiga indikator yang mempengaruhi *turnover intention*, X1.3 (*extrinsic work value*) merupakan indikator dominan diantara tiga indikator yang mempengaruhi *workplace well-being*, X2.2 (*privacy invasion*, seperti dijatuhkan/dipermalukan di tempat kerja, pendapat yang tidak ditanggapi) merupakan indikator dominan diantara empat indikator yang mempengaruhi *workplace incivility*, dan Z1 (*link* atau hubungan dengan rekan atau organisasi) merupakan indikator dominan diantara tiga indikator yang mempengaruhi *job embeddedness*.

#### 4.3.2 Path Coefficient

Tabel 4.17 menyajikan hasil analisis *path coefficient* untuk pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Kriteria signifikansi suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen, sebagai berikut:

- a) Jika  $T \text{ Statistics} > 1,96$  atau  $P\text{-Value} \leq 0,05$  maka dikatakan variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

- b) Jika T Statistics < 1,96 atau P-Value > 0,05 maka dikatakan variabel eksogen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

**Tabel 4.17**  
**Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
WWB -> TI	- 0,368	- 0,370	0,061	6,020	0,000
WIC -> TI	0,171	0,172	0,042	4,082	0,000
WWB*JE -> TI	0,118	0,117	0,035	3,343	0,001
WIC*JE -> TI	- 0,104	- 0,105	0,031	3,417	0,001

Sumber: Data Primer (diolah), 2021. TI: *Turnover Intention*; WWB: *Workplace Well-Being*; WIC: *Workplace Incivility*; JE: *Job Embeddedness*.

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat disimpulkan bahwa:

- a) *Workplace wellbeing* berpengaruh negatif dan signifikan (P Value < 0,05) terhadap *turnover intention* (WWB -> TI) pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Berarti H1 diterima.
- b) *Workplace incivility* berpengaruh positif dan signifikan (P Value < 0,05) terhadap *turnover intention* (WIC -> TI) pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Berarti H2 diterima.
- c) *Job embeddedness* berperan memoderasi (P Value < 0,05) pengaruh *workplace well-being* terhadap *turnover intention* (WWB\*JE -> TI) pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Berarti H3 diterima.

d) *Job embeddedness* berperan memoderasi ( $P$  Value  $< 0,05$ ) pengaruh *workplace incivility* terhadap *turnover intention* ( $WIC*JE \rightarrow TI$ ) pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Berarti  $H_4$  diterima.

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Pengaruh *Workplace Well-Being* terhadap *Turnover Intention* pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari

Berdasarkan Tabel 4.17 diketahui bahwa *workplace well-being* berpengaruh negatif dan signifikan ( $P < 0,05$ ) terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin rendah tingkat kesejahteraan di tempat kerja yang dirasakan pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari maka semakin meningkat keinginan pegawai tersebut untuk berpindah instansi ke satuan kerja atau unit kerja lain yang berada dalam lingkungan Kementerian Pertanian R.I. atau ke instansi pemerintah di luar Kementerian Pertanian R.I, demikian sebaliknya. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) penelitian ini dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini sama seperti laporan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti hasil penelitian Vani (2014) pada pegawai Kantor Akuntan Publik ABC & Rekan, Jakarta, yang melaporkan bahwa *workplace well-being* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada pegawai kantor tersebut. Hasil yang sama dilaporkan Maulana (2018) yang melaporkan hasil penelitiannya terhadap 110 pegawai perusahaan X di kota Malang bahwa *workplace well-being* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Watoni & Suyono (2020) juga menemukan hubungan negatif dan signifikan antara *workplace well-*

*being* dengan *turnover intention* pada pegawai Bank Perkreditan Rakyat Syariah di Indonesia. Demikian pula laporan Filho & Claro (2019) bahwa ada korelasi negatif antara *workplace well-being* dengan *turnover intention*. Amin & Akbar (2013) yang melakukan penelitian pada pegawai hotel di Medan juga menemukan hubungan negatif antara *psychological well-being* dengan *turnover intentions*. Laporan-laporan penelitian di atas memberi petunjuk bahwa perilaku *turnover intention* karyawan pada suatu organisasi akan meningkat jika *workplace well-being* yang dirasakan karyawan menurun.

Laporan-laporan hasil penelitian sebelumnya sebagaimana dikemukakan di atas semua mendukung hasil penelitian ini, bahwa perilaku *turnover intention* pegawai pada suatu organisasi akan meningkat jika *workplace well-being* yang dirasakan pegawai menurun. Hal ini menunjukkan bahwa ada satu kesepahaman diantara peneliti mengenai pentingnya suatu organisasi memperhatikan aspek-aspek *workplace well-being* pada pegawainya agar tidak menimbulkan perilaku *turnover intention* pada pegawainya. Menurut Danna & Griffin (1999), aspek-aspek *workplace well-being* yang harus dimiliki pegawai suatu organisasi agar pegawai dapat bekerja dengan optimal, yaitu terpenuhinya *life satisfaction* (*non-work satisfaction*) yang meliputi kepuasan terhadap kehidupan sosial, kehidupan berkeluarga, kesenangan rekreasi, keadaan spiritual, serta kesejahteraan lain dalam kehidupan di luar lingkungan kerja; terpenuhinya *work/job-related satisfaction* berupa kepuasan pegawai terhadap hal-hal terkait pekerjaannya, seperti upah, peluang promosi, kondisi kerja, dan rekan kerja; dan terpenuhinya *general health* berupa kesehatan secara umum, baik fisik maupun mental.

Dilain pihak, Page (2005) mengatakan terdapat 13 aspek dari *workplace well-being* yang harus dipenuhi oleh pegawai, yang terbagi dalam dua faktor, yaitu faktor instrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik, meliputi: tanggung jawab dalam pekerjaan, makna kerja, kemandirian dalam bekerja, penggunaan kemampuan dan pengetahuan di pekerjaan, dan perasaan berprestasi dalam bekerja. Faktor ekstrinsik, yaitu: pemanfaatan waktu, kondisi kerja, supervisi, kesempatan promosi, pengakuan terhadap kinerja yang baik, penghargaan sebagai individu di tempat kerja, upah, dan keamanan pekerjaan. Selain ke-13 aspek tersebut, menurut Page (2005), *workplace well-being* juga sangat dipengaruhi oleh *core affect*, yaitu kepuasan kerja secara keseluruhan yang terkait aspek *job satisfaction* dan *work related affect*. Suatu institusi atau organisasi yang mengabaikan aspek-aspek dari *workplace well-being* sebagaimana diuraikan di atas dapat menyebabkan pegawai kurang merasakan kesejahteraan di tempat kerja sehingga dapat menimbulkan perilaku *turnover intention*.

Terkait dengan aspek-aspek dari *workplace well-being*, dalam penelitian ini ditemukan bahwa dari tiga indikator *workplace well-being* (WWB) yang diteliti, yaitu: *core affect*, faktor instrinsik (*intrinsic work value*), dan faktor ekstrinsik (*extrinsic work value*), ternyata bahwa faktor ekstrinsik merupakan indikator dominan berkontribusi pada *workplace well-being* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.16 bahwa faktor ekstrinsik memiliki nilai koefisien determinansi tertinggi ( $R^2 = 0,929$ ) dibandingkan faktor instrinsik ( $R^2 = 0,919$ ) maupun *core affect* ( $R^2 = 0,689$ ). Keadaan ini menunjukkan bahwa aspek keseimbangan waktu untuk kerja

dan keperluan pribadi, kondisi lingkungan kerja, perlakuan atasan, kesempatan promosi, pengakuan terhadap kinerja yang baik, penghargaan sebagai individu di tempat kerja, masalah upah, dan rasa aman di posisi pekerjaan mereka, merupakan aspek-aspek yang lebih penting diperhatikan pimpinan instansi vertikal ini dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawainya dan menurunkan perilaku *turnover intention* pegawainya.

#### **4.4.2 Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention* pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif dan signifikan ( $P < 0,05$ ) terhadap *turnover intention* (Tabel 4.17). Artinya, semakin meningkat perilaku *workplace incivility* yang dirasakan atau dialami pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari maka semakin meningkat pula keinginan pegawai tersebut untuk berpindah instansi (*turnover intention*) ke satuan kerja atau unit kerja lain yang berada dalam lingkungan Kementerian Pertanian R.I. atau ke instansi pemerintah di luar Kementerian Pertanian R.I, demikian sebaliknya. Hasil ini berarti bahwa hipotesis (H2) dalam penelitian ini, dinyatakan diterima.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa *workplace incivility* berhubungan positif dengan *turnover intention* pada pegawai di berbagai organisasi. Penelitian Rahim & Cosby (2016) yang menggunakan responden berusia rata-rata  $22,65 \pm 6,63$  tahun dan pengalaman kerja  $2,02 \pm 6,95$  tahun, berasal dari berbagai industri di Amerika Serikat, termasuk industri manufaktur, jasa, kesehatan, perhotelan, dan keuangan, menemukan pola yang sama dengan

penelitian ini, yaitu adanya hubungan positif antara *workplace incivility* dengan *turnover intention*.

Beberapa hasil penelitian lainnya juga melaporkan hal yang sama, seperti laporan Sharma & Singh (2016) yang melakukan penelitian pada industri restoran di India, mereka menemukan bahwa *workplace incivility* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja, tetapi berhubungan positif dengan *turnover intention*. Studi lain juga menunjukkan ketidaksopanan rekan kerja terkait erat dengan hasil organisasi, seperti kepuasan kerja dan *turnover intention* (Rhee *et al.*, 2017).

Penelitian di berbagai perusahaan layanan (maskapai penerbangan, bank, perhotelan, ritel, dll.) di Korea Selatan, menunjukkan hasil yang sama dengan hasil penelitian ini bahwa *workplace incivility* secara positif berhubungan dengan *turnover intention* (Shin & Hur, 2019). Penelitian Rocky & Setiawan (2018) terhadap pegawai pada CV. Metalik Baru juga menyimpulkan hal yang sama bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Selamat *et al.* (2019) yang melakukan penelitian terhadap 300 pegawai (52% laki-laki, 83% usia 21-30 tahun, 67% pendidikan SLTA, dan 65% belum menikah) dari 15 perusahaan yang beroperasi di wilayah Jakarta, melaporkan hasil penelitiannya yang mendukung hasil penelitian ini, bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian Tricahyadinata *et al.* (2020) terhadap pegawai dari berbagai industri bisnis di Indonesia menemukan hal yang sama seperti hasil penelitian ini bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif terhadap *turnover intentions*. Hasil penelitian Hendryadi & Zannati (2018) yang melibatkan 300 responden (terdiri

dari 52% wanita dan 48% laki-laki, 56% berusia < 25 tahun dan 44% berusia > 25 tahun, 65% belum menikah, dan 59% masa kerjanya < 3 tahun) juga menemukan bahwa *workplace incivility* berhubungan positif dengan *turnover intention*.

*Workplace incivility* dalam penelitian ini dinilai dengan empat indikator (Tabel 3.3), yaitu X2.1: *Gossiping* (Bergosip), X2.2: *Privacy Invasion* (Invasi Privasi), X2.3: *Exclusionary Behavior* (Perilaku Eksklusif), dan X2.4: *Hostility* (Perilaku memusuhi). Dari empat indikator tersebut, diketahui bahwa indikator X.2.2 (invasi privasi) merupakan indikator dominan dari *workplace incivility* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari dengan nilai  $R^2$  tertinggi (0,858). Adapun indikator lainnya yang termasuk tinggi dominansinya pada *workplace incivility* adalah X2.4 (perilaku memusuhi) dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,826, sedangkan indikator X2.1 maupun X2.3 memiliki pengaruh yang relatif kecil, dengan  $R^2$  berturut-turut sebesar 0,569 dan 0,541 (Tabel 4.16). Berdasarkan hasil ini maka invasi privasi (seperti hal-hal yang terkait peristiwa menjatuhkan atau mempermalukan karyawan ditempat kerja, dan juga pendapat karyawan yang tidak ditanggapi serius di tempat kerja), dan juga hal-hal terkait perilaku memusuhi (seperti meragukan hasil kerja karyawan, dan berbicara negatif ditempat kerja) perlu dihindari/dicegah, karena hal-hal inilah yang memiliki kontribusi dominan pada perilaku *workplace incivility* karyawan instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Dengan mencegah hal-hal tersebut maka diharapkan perilaku *workplace incivility* dapat diturunkan, sehingga perilaku *turnover intention* dapat diturunkan pula.

#### **4.4.3 Peran *Job embeddedness* dalam Memoderasi Hubungan *Workplace Well-Being* dan *Workplace Incivility* dengan *Turnover Intention* pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.**

Tabel 4.17 memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh interaksi *workplace well-being* dan *job embeddedness* secara signifikan ( $P < 0,05$ ) terhadap *turnover intention* ( $WWB*JE \rightarrow TI$ ). Dalam Tabel 4.17 tersebut ditemukan pula pengaruh interaksi *workplace incivility* dengan *job embeddedness* secara signifikan ( $P < 0,05$ ) terhadap *turnover intention* ( $WIC*JE \rightarrow TI$ ). Hasil ini menunjukkan hipotesis ketiga dan keempat (H3 & H4) yang diajukan dalam penelitian ini, dinyatakan diterima. Berarti bahwa *job embeddedness* mampu berperan memoderasi hubungan *workplace well-being* dengan *turnover intention* maupun *workplace incivility* dengan *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Dengan pengertian lain, *job embeddedness* dapat berperan memperlemah perilaku *turnover intention* ketika terdapat permasalahan ketidakpuasan terhadap rendahnya kesejahteraan yang dirasakan pegawai di tempat kerja maupun permasalahan tingginya ketidaksantunan di tempat kerja yang dialami pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Dengan demikian *job embeddedness* merupakan faktor yang penting diperhatikan, dipelihara dan ditingkatkan dalam rangka mencegah perilaku *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

Hasil penelusuran laporan hasil penelitian sebelumnya yang terkait langsung dengan peran *job embeddedness* sebagai pemoderasi hubungan *workplace well-being* dengan *turnover intention*, belum ditemukan. Namun peran *job*

*embeddedness* dalam memperlemah (memoderasi) tingginya perilaku *turnover intention* akibat permasalahan ketidakpuasan dalam pekerjaan maupun ketidakpuasan dalam kehidupan pribadi yang dirasakan pegawai, telah banyak dilakukan. Muhammad *et al.* (2016) melaporkan hasil penelitiannya mengenai peran *job embeddedness* dalam memoderasi perilaku *turnover intention* karena menurunnya tingkat kesejahteraan (*well-being*) pegawai sebagai akibat ketidakpuasan hidup yang dirasakan pegawai. Menurut hasil penelitiannya, *life satisfaction* berhubungan negatif dan signifikan dengan *turnover intention* pegawai, dan *job embeddedness* mampu memoderasi hubungan antara *life satisfaction* dan *turnover intention*.

Dalam literatur dijelaskan bahwa *life satisfaction* secara global diartikan sebagai penilaian terhadap kehidupan secara umum dan bagian-bagian spesifik kehidupan individu, seperti kepuasan dalam lingkup keluarga, teman, komunitas dan kepuasan terhadap diri sendiri (Huebner, 1991). Diener & Scollon (2003) menjelaskan bahwa *life satisfaction* merupakan salah satu komponen utama dari *well-being*. *Life satisfaction* berhubungan dengan pengalaman-pengalaman nyata individu selama rentang kehidupan, seperti di sekolah atau universitas, di pekerjaan dan di keluarga. Apabila kualitas hidup individu secara global meningkat, maka *life satisfaction* akan meningkat, dan *well-being* yang dirasakan juga meningkat.

*Workplace well-being* pengertiannya lebih sempit dibandingkan *life satisfaction*. *Workplace well-being* lebih spesifik untuk menilai kepuasan di tempat kerja, sedangkan *life satisfaction* pengertiannya mencakup penilaian

terhadap kepuasan kehidupan secara umum, seperti kepuasan dalam lingkup keluarga, teman, komunitas, tempat kerja, dan diri sendiri. Menurut Danna & Griffin (1999), *workplace well-being* memiliki tiga dimensi, yaitu *life/non-work satisfaction*, *work/job-related satisfaction* dan *general health*. Disisi lain, Page & Vella-Brodrick (2009) menjelaskan bahwa *workplace well-being* terdiri dari *job satisfaction* (kepuasan kerja) yang merupakan bentuk evaluasi kognitif mengenai hal-hal yang terkait pekerjaan. Selain itu, menurutnya, terdapat pula afek (perasaan) terhadap pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi afektif (emosional). Kepuasan kerja dan afek yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut tidak terpisahkan dan membentuk konstruk *workplace well-being*. Oleh karena itu, dalam melihat kesejahteraan ditempat kerja, unsur kognitif dan afektif tidak dapat dipisahkan. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace well-being* berkaitan erat dengan *satisfaction*, sehingga kalau *job embeddedness* mampu memoderasi hubungan antara *life satisfaction* dan *turnover intention*, sebagaimana hasil penelitian Muhammad *et al.* (2016), maka diduga *job embeddedness* juga mampu memoderasi hubungan antara *workplace well-being* dan *turnover intention*, dan dugaan tersebut telah terbukti benar dari hasil penelitian ini.

Penelusuran laporan hasil penelitian sebelumnya yang menggunakan *job embeddedness* sebagai variabel moderasi dalam hubungan *workplace incivility* dengan *turnover intention*, juga belum ditemukan, sehingga peneliti menggunakan hasil penelitian *work-life conflict* dan *work-family conflict* sebagai acuan untuk menjelaskan hasil yang ditemukan dalam penelitian ini. Acuan ini didasarkan atas kesamaan sifat dari *work-life conflict*, *work-family conflict* dan *workplace*

*incivility*, yaitu sama-sama dapat menyebabkan stress dan menimbulkan perilaku *turnover intention*. Sebagaimana hasil penelitian Aditya & Handoko (2019) yang menemukan bahwa *work-family conflict* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*, dan diketahui bahwa *job embeddedness* mampu memoderasi hubungan *work-family conflict* dan *turnover intentions*. Studi lain juga menemukan bahwa *off the-job embeddedness* mampu memperlemah dampak *work-life conflict* terhadap *turnover intention* (Treuren & Fein, 2018).

Dari uraian di atas, diperoleh petunjuk bahwa *job embeddedness* dapat pula berperan sebagai variabel moderator untuk melemahkan perilaku *turnover intention* ketika ada konflik yang menyebabkan stres pada pegawai. Perilaku *workplace incivility* juga menyebabkan stres dan berpotensi menimbulkan perilaku *turnover intention* pada pegawai, namun tingginya rasa *job embeddedness* pada pegawai dapat menurunkan perilaku *turnover intention*. Hasil penelitian ini telah membuktikan situasi ini pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

Karena hipotesis di atas (H3 dan H4) terbukti benar dari hasil penelitian ini bahwa *job embeddedness* berperan memoderasi pengaruh *workplace well-being* dan *workplace incivility* terhadap *turnover intention* pada pegawai vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari, dan penelusuran hasil penelitian sebelumnya yang mendukung secara langsung hasil penelitian ini (melalui google scholar) belum ditemukan, maka penelitian ini dapat dikategorikan mengandung unsur kebaruan (*novelty*) yang memiliki kontribusi yang baik bagi pengembangan keilmuan di bidang manajemen SDM.

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam penelitian ini *workplace well-being* ditemukan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin tinggi kesejahteraan yang dirasakan pegawai ditempat kerja, semakin rendah keinginan pegawai tersebut untuk berpindah tempat bekerja (*turnover intention*), demikian sebaliknya. Diantara tiga indikator (*core affect*, *intrinsic work value*, dan *extrinsic work value*) yang digunakan untuk mengukur variabel *workplace well-being*, ditemukan bahwa faktor ekstrinsik (*extrinsic work value*) merupakan indikator dominan yang menentukan tingkat *workplace well-being* pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Disarankan, aspek-aspek dari faktor ekstrinsik, yaitu pemanfaatan waktu (keseimbangan waktu untuk kerja dan keperluan pribadi), kondisi kerja, penilaian supervisi/atasan, kesempatan promosi, pengakuan terhadap kinerja yang baik, penghargaan sebagai individu di tempat kerja, masalah upah, dan keamanan dalam pekerjaan, perlu lebih diperhatikan pimpinan instansi vertikal ini dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawainya dan menurunkan perilaku *turnover intention* pegawainya.

Untuk variabel *workplace incivility* juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, semakin rendah perilaku *workplace incivility* yang dirasakan atau dialami pegawai maka semakin rendah pula keinginan pegawai untuk berpindah tempat bekerja (*turnover intention*). *Workplace incivility* dalam penelitian ini dinilai menggunakan empat indikator:

*gossiping, invasion privasion, exclusionary behavior, dan hostility*. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa dari empat indikator tersebut, diketahui bahwa invasi privasi merupakan indikator dominan dari *workplace incivility* yang ditemukan pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari. Untuk itu disarankan, perilaku invasi privasi, seperti menjatuhkan/mempermalukan pegawai ditempat kerja baik dari atasan maupun rekan kerja, dan mengabaikan/tidak menanggapi secara serius pendapat pegawai di tempat kerja, merupakan perilaku yang perlu dihindari/dicegah, karena hal-hal tersebut memberi sumbangan dominan terhadap perilaku *workplace incivility* pada pegawai instansi vertikal ini. Dengan mencegah hal-hal negatif tersebut, diharapkan perilaku *workplace incivility* dapat diturunkan, sehingga perilaku *turnover intention* dapat diminimalisir pada pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari.

*Job embeddedness* dalam penelitian ini terbukti mampu memoderasi hubungan *workplace well-being* dengan *turnover intention*; dan terbukti pula mampu memoderasi hubungan *workplace incivility* dengan *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal ini. Hal ini berarti bahwa tingkat *job embeddedness* yang tinggi mampu melemahkan keinginan atau niat pegawai berpindah instansi (*turnover intention*) ketika *workplace well-being* yang dirasakan rendah, dan ketika *workplace incivility* yang dirasakan tinggi pada pegawai instansi vertikal ini. Disarankan, *job embeddedness* atau keterikatan pekerjaan perlu diperhatikan, dipelihara dan ditingkatkan pada diri pegawai instansi vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari dalam rangka untuk mencegah perilaku *turnover intention* pada pegawai instansi vertikal tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 382-386.
- Abdillah, W., & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Aditya, M.W. & Handoko, T.H. (2019). *Analisis Job Embeddedness sebagai Pemoderasi Hubungan Konflik Pekerjaan-Keluarga dengan Intensi Keluar: Studi pada PT. Prima Kelola Sukses (Blok B Tanah Abang)*. Tesis S2 Manajemen, UGM, Yogyakarta.
- Afifuddin & Saebani, B.A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Albattat, A.R., & Som, A.P.M. (2013). Employee dissatisfaction and turnover crises in the Malaysian hospitality industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5):62-71. DOI:[10.5539/ijbm.v8n5p62](https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p62)
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. doi:[10.1177/0149206305280103](https://doi.org/10.1177/0149206305280103)
- Amin, Z., & Akbar, K.P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671.
- Andersson, L.M., & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. DOI:[10.2307/259136](https://doi.org/10.2307/259136)
- Anwarsyah, W. I., Salendu, A., & Radikun, T.B.S. (2012). Hubungan antara job demands dengan workplace well-being pada pekerja shift. *Jurnal Psikologi Pitutur*, 1(1), 32-42.
- Ampofo, E. Y., Coetzer, A., Susomrith, P., & Rermlawan, S. (2017). The job embeddedness-turnover intentions relationship: Evidence from Thailand.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arinasari, R. (2020). *Pengaruh Work Overload Dan Family Work Conflict Terhadap Job Embeddedness Dengan Quality of Work Life Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Sekretariat DPRD DIY)*. Tesis S2 Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

- Artiningrum, B., & Satrya, A. (2016). Analisis pengaruh career management, training satisfaction, pay satisfaction terhadap turnover intention dan peran mediasi organizational engagement pada karyawan sektor perbankan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(3): 337-352.
- Astamarini, R.O. (2019). Analisis pengaruh job embeddedness dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada PT. Purnama Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 430-436.
- Awang A., Amin, A.R., & Osman, W. (2013). Job behavioral factors and turnover intention: A case study at sime darby property limited. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(6), 103-115.
- Ayuningtyas, F.I., Yuniasanti, R., & Fitriana, N. (2020). Hubungan antara *Workplace Incivility* dengan *Turnover Intention* pada Karyawan PT. X di Yogyakarta. Naskah Publikasi. Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana, Yogyakarta.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Beattie, L., & Griffin, B. (2014). Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work & Stress*, 28(2), 124-142. doi:10.1080/02678373.2014.898712
- Bibi, Z., Karim, J., & Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317-334
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90. doi:10.1108/01437720610652853
- Clinton, M. Knight, T., & Guest, D.E. (2012). Job embeddedness : A new attitudinal measure, international. *Journal of Selection & Assessment*, 20(1), 111 – 117.
- Coetzer, A., Inma, C., & Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: effects of organisation size and work group cohesion". *Personnel Review*, 46(6), 1070–1088. doi:10.1108/pr-12-2015-0312
- Cortina, L.M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E.A., M. Huerta, M., & Magley, V.J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and Impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605. DOI: 10.1177/0149206311418835

- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. DOI:[10.1037/1076-8998.6.1.64](https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64)
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272–288. doi:[10.1037/a0014934](https://doi.org/10.1037/a0014934)
- Creswell, J.W. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Ed. ke-3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measurement of job embeddedness and integration into a traditional model of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1031–1042.
- Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 517–527. doi:[10.1016/j.jvb.2011.03.004](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.004)
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. DOI:[10.1177/014920639902500305](https://doi.org/10.1177/014920639902500305)
- Destyaputri, H.A. (2020). *Job Embeddedness sebagai Mediator Hubungan antara Work Engagement dan Intention to Stay pada Karyawan Bidang Pelayanan Industri Retail di Yogyakarta*. Skripsi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Diener, E. & Scollon, S. (2003). Subjective well-being is desirable, but not the summum bonus. Artikel. <http://www.tc.umn.edu>.
- Eisingerich, A.B. & Rubera, G. (2010). Drivers of brand commitment: A cross national investigation. *Journal of International Marketing*, 18(2): 27.
- Filho, A.P., & Claro, J.A.C.S. (2019). The impact of well-being at work and psychological capital over the turnover intention: A study of teachers. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27. doi:[10.1590/16786971/eRAMG190064](https://doi.org/10.1590/16786971/eRAMG190064)
- 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.
- Gibson, James L., Donnelly Jr, James H., Ivancevich, John M., Konopaske, Robert (2012). *Organizational Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition* (International Edition).1221 Avenue of The Americas, New York, NY 10020: McGraw-Hill.

- Ghosh, R. (2017). Workplace incivility in Asia- how do we take a socio-cultural perspective?. *Human Resource Development International*, 20(4), 263-267. DOI:10.1080/13678868.2017.1336692
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glomb, T.M., & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-496. DOI:[10.2307/30040640](https://doi.org/10.2307/30040640)
- Gong, Y., Chow, I.H., & Ahlstrom, D. (2011). Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness, and turnover. *Asia Pacific Journal Management*, 28(2), 221–238 DOI 10.1007/s10490-010-9232-6
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Prentice Hall.
- Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intentions to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. DOI:[10.1080/02678370802383962](https://doi.org/10.1080/02678370802383962)
- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Prehallindo
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. (2002). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association. Copyright © American Psychological Association, Washington D.C. All rights reserved.
- Hartono, J. 2016. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. BPFEdisi Kesepuluh. Yogyakarta.
- Hauge, L.J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?. *Work & Stress*, 23(4), 349-358. DOI: 10.1080/02678370903395568
- Hemdi, M.A., & Nasurdin, A.M. (2006). Predicting turnover intentions of hotel employees: The influence of employee development human resource management practices and trust in organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21-42. DOI:[10.22146/gamaijb.5625](https://doi.org/10.22146/gamaijb.5625)

- Hendryadi, & Zannati, R. (2018). Hubungan workplace incivility dan turnover intention: Efek moderasi gender. *Inovasi*, 14 (2), 123-133. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/INOVASI>
- Handoyo, S., Samian, Syarifah, D., & Suhariadi, F. (2018). The measurement of workplace incivility in Indonesia: evidence and construct validity. *Psychology Research and Behavior Management*, 11, 217–226.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435– 452.
- 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.
- Huebner, E. S. (1991). Correlates of life satisfaction in children. *School Psychology Quarterly*, 6(2), 103-111.
- Husein, U. (2003). *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Hutagalung, I.D.N. & Wibawa, I.M.A. (2018). Pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan turnover intention karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(1): 221-250. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v7.i01.p09> 221
- Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN journal*, 56(4), 168-175. doi: 10.3928/08910162-20080401-01.
- Jacobs, E. & Roodt, G. (2007). The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions. *Aslib Proceedings*, 59(3), 229-248.
- Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A Review. *Management Today*, 9: 26-33.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Pelatihan SEM-PLS, Program Pascasarjana Universitas Batam.
- Kamau, O., Muathe, S., & Wainaina, L. 2021. Demographic factors and turnover intentions of teachers' in public secondary schools in Kenya. *IJRBS* 10(4), 363-374. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.984>
- Kaya, H. & Abdioğlu, H. (2010). An Empirical Study on Employee Turnover Tendency. *Amme Administration Magazine*, 4: 141-183.

- 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), 903–921. doi:10.1108/ijchm-06-2012-0097
- Kasiram, M. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif-Kualitatif*. Malang: Universitas Islam Negeri, Malang Press.
- Keyes, Corey L.M. , Dov Shmotkin and Carol D. Ryff. (2002). Optimizing well-being: The emperical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, No. 6, 1007-1022
- Kun, A., Balogh, P. Gerákné Krasz, K. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman’s PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), pp. 56-63. DOI: 10.3311/PPso.9326
- Kusuma, A.I.A. & Wulandaru, D.R. (2019). *Pengaruh Konflik Pekerjaan Keluarga pada Intensi Keluar dengan Off-the Job Embeddedness sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan Wanita PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kabupaten Blora)*. Skripsi S1 Manajemen, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96-118.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722. doi:10.2307/20159613
- Lev, S., & Koslowsky, M. (2012). Teacher gender as a moderator of the on-the-job embeddedness-OCB relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 81–99. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00868.
- Li, Y. & Sawhney, R. (2019). Empirical analysis of factors impacting turnover intention among manufacturing workers. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 1-18.
- Liana, L. (2009). Penggunaan *MRA* dengan SPSS untuk menguji pengaruh variabel *moderating* terhadap hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*, 14(2), 90 - 97.

- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 95–107. doi:10.1037/0021-9010.93.1.95
- Lim, S., & Cortina, L.M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 483- 496. DOI: 10.1037/0021-9010.90.3.483
- Loi, N. M., Loh, J. M., & Hine, D. W. (2015). Don't rock the boat: The moderating role of gender in the relationship between workplace incivility and work withdrawal. *Journal of Management Development, 34*(2), 169-186. doi:10.1108/jmd-12-2012-0152
- Long, CS, Thean, LY, Ismail, WKW, Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian college. *World Appl Sci J. 19*: 575-581.
- Mahdi, A.F., Zin, M.Z., Nor, M.R.M., Sakat, A.A., & Naim, A.S.A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences, 9* (9), 1518-1526.
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 477–490. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.477>
- Maulana, F. (2018). *Pengaruh Workplace Well-Being terhadap Intensi Turnover pada Karyawan*. Skripsi Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah, Malang.
- Mitchell, T. R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121. DOI: 10.2307/3069391
- Miner, K. N., & Eischeid, A. (2012). Observing incivility toward coworkers and negative emotions: Do gender of the target and observer matter?. *Sex Roles, 66*(7-8), 492-505.
- Mobley, W.H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. Alih bahasa : Nurul Imam*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Montgomery, K., Kane, K., & Vance, C. M. (2004). Accounting for differences in norms of respect. *Group & Organization Management, 29*(2), 248–268. doi:10.1177/1059601103252105

- Muhammad, R., Wu, W., Zhang, Y., & Schaub, D. (2016). The role of job embeddedness and trust in the relationship between life satisfaction and turnover intention: A moderated Mediation Examination. *International Conference on Management Science & Engineering* (23<sup>rd</sup>), Olten, Switzerland, Agustus 18-20, 2016.
- Noerchoidah. (2020). Turnover intention karyawan: Pengaruh budaya organisasi, *organizational Justice* dan kepuasan kerja. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(2), 290-303. DOI: <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2020.v14.i02.p12>
- Nostra, N.N., 2011. *Hubungan antara Job Embeddedness dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan*. Skripsi Fakultas Psikologi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta. [https://repository.usd.ac.id/29124/2/079114069\\_Full%5B1%5D.pdf](https://repository.usd.ac.id/29124/2/079114069_Full%5B1%5D.pdf)
- Oktavio, A., Nugroho, A., & Soediro, M. (2020). Pengaruh tidak langsung *employee training* terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel: Peran *workplace stress* sebagai mediator. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 4(2), 83-91.
- Ozer, G. & Gunluk, M. (2010). The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish Public Accountants' turnover intention. *African Journal of Business Management*, 4(8), 1500-1509.
- Page, K. (2005). *Subjective Wellbeing in the Workplace*. Thesis. School Of Psychology Faculty Of Health And Behavioral Sciences Deakin University.
- Pearson, C.M, Andersson, L.M., & Porath, C.L. 2000. Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, 29 (2), 123– 137.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7–18. doi:10.5465/ame.2005.15841946
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E326–E357. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x
- Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(1), 29–44. doi:10.1016/j.obhdp.2009.01.003
- Price, J.L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Word and Occupations* 16(4), 461-473.

- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255–1265. DOI:10.1108/jmd-09-2015-0138
- Reich, T.G., & Hershcovis, M.S. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215. DOI: 10.1037/a0036464
- Reitz, O.E., Anderson, M.A., & Hill, P.D. (2010). Job embeddedness and nurse retention. *Nursing Administration Quarterly*, 34(3), 190–200. doi:10.1097/naq.0b013e3181e702b7
- Reitz, O. E., & Anderson, M. A. (2011). An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320–327. DOI:10.1016/j.profnurs.2011.04.004
- Rhee, S.Y., Hur, W.M., & Kim, M. (2017). The relationship of coworker incivility to job performance and the moderating role of self-efficacy and compassion at work: The Job Demands-Resources (JD-R) approach. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 711–726. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9469-2>
- Ridwan (2015). Problematika keragaman kebudayaan dan alternatif pemecahan (Perspektif Sosiologi). *Jurnal Madaniyah*, 2(9), 254-270.
- Rocky, & Setiawan, R. (2018). Pengaruh workplace incivility dan job burnout terhadap turnover intention pada CV. Metalik Baru. *Agora*, 6(2), 1-6.
- Saparinah, S. (1983). *Presepsi Sosial Dalam Perilaku Menyimpang*. Jakarta: Gramedia
- Saoula, O., Fareed, M., Hamid, R.A., & Abualrejal, H.M. (2019). The moderating role of job embeddedness on the effect of organisational justice and organisational learning culture on turnover intention: A conceptual review. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 563-571. DOI:10.18510/hssr.2019.7267
- Saoula, O. & Johari, H. (2016). The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between perceived organizational support and turnover intention: A proposed framework. *International Review of Management and Marketing*, 6(7S), 345-354.
- Saoula, O., Johari, H., & Fareed, M. (2018). A conceptualization of the role of organisational learning culture and organisational citizenship behaviour in reducing turnover intention. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 12(4), 132-140. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS04/ART-13>

- Saoula, O., Fareed, M., Hamid, R.A., Abu Al-Rejal, H.M.E., & Ismail, S.A. (2019). The moderating role of job embeddedness on the effect of organizational justice and organizational learning culture on turnover intention: A conceptual review. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 563-571. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7267>
- Schilpzand, P., De Pater, I.E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), S57-S58. DOI: [10.1002/job.1976](https://doi.org/10.1002/job.1976)
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Selamat, R.S., Hendryadi, & Tricahyadinata, I. (2019). Workplace incivility, self efficacy, and turnover intention relationship model: Multi-group analysis. *RJOAS*, 1(85), 358-368. DOI: [10.18551/rjoas.2019-01.44](https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-01.44)
- Septiana, N.D. (2018). Hubungan *Employee Well-Being* dengan Intensi *Turnover* pada Karyawan Bagian Operator CV. Laksana Karoseri. *Skripsi*. Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
- Sharma, N., & Singh, V.K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover intentions in India. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 234-249. DOI: [10.1108/SAJGBR-02-2015-0020](https://doi.org/10.1108/SAJGBR-02-2015-0020)
- Shamsuzzoha, A.H.M. & Shumon, R.H. (2013). Employee Turnover-a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh.
- Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*. doi: [10.1108/tr-03-2018-0036](https://doi.org/10.1108/tr-03-2018-0036)
- Shin, Y., & Hur, W.-M. (2019). When do service employees suffer more from job insecurity? The moderating role of coworker and customer incivility. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1298. doi: [10.3390/ijerph16071298](https://doi.org/10.3390/ijerph16071298)
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139. DOI: [10.1002/job.767](https://doi.org/10.1002/job.767)
- Sopiah & Sangadji, E.M.. (2020). The effect of job stress on turnover intention through job satisfaction of government commercial bank employees. ICIEHI: *International Conference on Islam, Economy, and Halal Industry*, KnE Social Sciences, pages 66–82. DOI [10.18502/kss.v4i9.7317](https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7317)

- Sutanto, E.M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan kerja, komitmen organisasional dan turnover intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4 (1), 76-88.
- Suyono, J., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2020). The nightmare of turnover intention for companies in Indonesia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas Sociales*, (91), 871- 888.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 524-534. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553–1568. doi:10.1080/09585190802294820
- Tarraf, R.C. (2012). *Taking a closer look at workplace incivility: Dimensionality and source effects*. Electronic Thesis and Dissertation Repository. 642. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/642>
- Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Saida Zainurossalamia, Z.A., & Sukisno, S.R. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis, *Cogent Psychology*, 7(1), 1743627, DOI: 10.1080/23311908.2020.1743627
- Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work & Stress*, 30(2), 115-131. DOI: 10.1080/02678373.2016.1175524
- Treuren, G. J. M., & Fein, E. C. (2018). Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between work and life conflict and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–22. doi:10.1080/09585192.2018.1510847
- Vani, E.A. (2014). *Pengaruh Employee Engagement dan Workplace Well-Being terhadap Turnover Intention, Studi pada Kantor Akuntan Publik ABC & Rekan*. Skripsi Program Studi Manajemen, Perbanas, Jakarta.
- Verma, D.S., & Chaurasia, R. (2016). A study to identify the factors affecting employee turnover in Small scale industries. *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology*, 5(7):639-652. DOI: 10.5281/zenodo.57056

- Virani, Y.S.R., & Kismono, G. (2021). *Job Embeddedness as A Moderator of The Influence of Organizational Justice on Turnover Intentions: Evidence from PT Pupuk Sriwidjaja Palembang*. Thesis, Repository Universitas Gadjah Mada. <https://repository.ugm.ac.id/id/eprint/130590>
- Watoni, M.B., & J. Suyono. (2020). Pengaruh kesejahteraan kerja pada *turnover intention* (Studi pada Bank Perkreditan Rakyat Syariah di Indonesia). *Prosiding Seminar Nasional (29 Februari 2020), Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta*, 87-92.
- Welbourne, J.L., Gangadharan, A., & Sariol, A.M. (2015). Ethnicity and cultural values as predictors of the occurrence and impact of experienced workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 205-217. DOI:[10.1037/a0038277](https://doi.org/10.1037/a0038277)
- Windon, S.R., Cochran, G.R., Scheer, S.D., & Rodriguez, M.T. (2019). Factors affecting turnover intention of Ohio State University Extension Program assistants. *Journal of Agricultural Education*, 60(3), 109-127. <https://doi.org/10.5032/jae.2019.03109>
- Wrzesniewski, A., Mc Cauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers and callings: People's relation to their work. *Journal Research in Personality*, 31, 21-33
- Yang, J. & P. Wittenberg. 2016. Perceived Work-related Factors and Turnover Intention. *Journal of Business Administration*, 1-69.
- Yao, X., Lee, T.W., Mitchell, T.R., Burton, J.P., & Sablynski, C.S. (2004). *Job embeddedness: Current research and future directions*. In book: Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover (pp.153-187). Publisher: Information Age Publishing. Editors: R. Griffeth, P. Hom

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Perijinan Pelaksanaan Penelitian



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Universitas Islam Indonesia  
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376  
F. (0274) 882589  
E. fbe@uii.ac.id  
W. fbe.uii.ac.id

Nomor: 1271/PS.II.B.3/IX/2021  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

17 September 2021

Kepada Yth.  
Kepala  
Stasiun Karantina Pertanian Kelas II  
Manokwari  
di Manokwari

*Assalaamu'alaikum wr. wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah berupa tesis. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, seorang mahasiswa kami:

Nama : NUR AFNI KHAIRUNISA  
No. Mhs. : 19911033  
Program Studi : Magister Manajemen  
No. HP. : 0813-9158-6289  
Judul Tesis : " Pengaruh Workplace Well-Being dan Workplace Incivility terhadap Turnover Intention dengan Job Embeddedness sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari)."

bermaksud mohon ijin untuk melakukan penelitian pada instansi/lembaga yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan tugas akhir/tesis.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

*Wassalaamu'alaikum wr.wb.*



Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Universitas Islam Indonesia  
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376  
F. (0274) 882589  
E. fbe@uii.ac.id  
W. fbe.uii.ac.id

Nomor : 1271/PS.II.B.3/IX/2021  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

17 September 2021

Kepada Yth.  
Kepala  
Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP)  
Papua Barat  
di Manokwari

*Assalaamu'alaikum wr. wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah berupa tesis. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, seorang mahasiswa kami:

Nama : NUR AFNI KHAIRUNISA  
No. Mhs. : 19911033  
Program Studi : Magister Manajemen  
No. HP. : 0813-9158-6289  
Judul Tesis : " Pengaruh Workplace Well-Being dan Workplace Incivility terhadap Turnover Intention dengan Job Embeddedness sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari)."

bermaksud mohon ijin untuk melakukan penelitian pada instansi/lembaga yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan tugas akhir/tesis.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

*Wassalaamu'alaikum wr.wb.*



Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Universitas Islam Indonesia  
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376  
F. (0274) 882589  
E. fbe@uii.ac.id  
W. fbe.uii.ac.id

Nomor : 1271/PS.II.B.3/IX/2021  
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

17 September 2021

Kepada Yth.  
Direktur  
Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari  
di Manokwari

*Assalaamu'alaikum wr. wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah berupa tesis. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, seorang mahasiswa kami:

Nama : NUR AFNI KHAIRUNISA  
No. Mhs. : 19911033  
Program Studi : Magister Manajemen  
No. HP. : 0813-9158-6289  
Judul Tesis : " Pengaruh Workplace Well-Being dan Workplace Incivility terhadap Turnover Intention dengan Job Embeddedness sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Instansi Vertikal Kementerian Pertanian di Manokwari)."

bermaksud mohon ijin untuk melakukan penelitian pada instansi/lembaga yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan tugas akhir/tesis.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian kepada mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

*Wassalaamu'alaikum wr.wb.*



Ketua Program Studi  
Magister Manajemen,

*[Signature]*  
Dr. D. Agus Harjito, M.Si.



**KEMENTERIAN PERTANIAN**  
**BADAN KARANTINA PERTANIAN**  
**STASIUN KARANTINA PERTANIAN KELAS II MANOKWARI**

JALAN TRIKORA, SOWI IV MANOKWARI – PAPUA BARAT  
TELEPON/FAKSIMILI (0986) 2211194

email : skp\_manokwari@gmail.com

website : www.karantinamanokwari.com

13 Oktober 2021

Nomor : 3445.a/HM.240/K.54.E/10/2021  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian

Yth. :  
Sdri. NUR AFNI KHAIRUNISA  
Di –  
Tempat

Menanggapi surat Sdri. Nur Afni Khairunisa tanggal 17 September 2021 perihal Permohonan Ijin Penelitian di Kantor Stasiun Karantina Pertanian Kelas II Manokwari, maka pada prinsipnya kami menyetujui permohonan ijin penelitian tersebut guna mengakhiri pendidikannya (penyusunan tugas akhir / tesis) di Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Demikian yang dapat kami sampaikan, terima kasih.

Kepala,  
  
LUKAS SAIBA, SST  
NIP. 19650401.198903.1.001



KEMENTERIAN PERTANIAN  
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PERTANIAN  
BALAI PENGAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN PAPUA BARAT

Jln. Trikora Anday, Kompleks Kawasan Terpadu Kementerian Pertanian  
Manokwari Papua Barat 98315, Papua Barat Telepon/Faksimili : 0986 - 2213347  
website : [www.papuabarat.litbang.pertanian.go.id](http://www.papuabarat.litbang.pertanian.go.id) e-mail : [bptp\\_papuabarat@pertanian.go.id](mailto:bptp_papuabarat@pertanian.go.id)



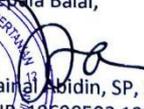
Nomor : B-391/HM.240/H.12.31/10/2021 27 Oktober 2021  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Penelitian Mahasiswa An. Nur Afni  
Khairunisa

Kepda Yth.  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta  
Di -  
Tempat,-

Menjawab surat Sdr. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta No. 1271/PS.11.B.3/IX/2021, perihal seperti pada pokok surat, bersama ini kami sampaikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pada dasarnya instansi kami BPTP Balitbangtan Papua Barat memberikan ijin penelitian kepada sdr. NUR AFNI KHAIRUNISA mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta dalam rangka membuat karya ilmiah berupa tesis.
2. Untuk menjaga kredibilitas institusi, kami mohon data-data hasil penelitian tidak dipublikasikan kepada pihak yang tidak berkepentingan dan hanya terbatas semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan.

Demikian disampaikan, atas pengertiannya diucapkan terika kasih.

Kepala Balai,  
  
Zainal Abidin, SP, MP  
NIP. 19690502 199903 1 003





**KEMENTERIAN PERTANIAN**  
**BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM PERTANIAN**  
**POLITEKNIK PEMBANGUNAN PERTANIAN (POLBANGTAN) MANOKWARI**

Jalan SPMA, Reremi, Manokwari, Papua Barat Kode Pos 98312  
e-mail : [admin@polbanganmanokwari.ac.id](mailto:admin@polbanganmanokwari.ac.id) website : [polbanganmanokwari.ac.id](http://polbanganmanokwari.ac.id)



04 November 2021

Nomor : B-5044 /TU.120/I.2.7/11/2021.  
Lampiran : -  
Perihal : **Pemberian izin penelitian**

Yang Terhormat,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia - Yogyakarta  
di  
tempat

Menjawab surat Saudara nomor : 1271/PS.II.B.3/IX/2021 tanggal 17 September 2021.  
perihal Permohonan Ijin Penelitian, maka kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami  
memberikan izin kepada mahasiswa Saudara a.n. Nur Afni Khairunisa untuk melakukan penelitian  
di Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari.

Perlu kami sampaikan setelah selesai penyusunan tugas akhir/tesis dimohon mahasiswa tersebut  
menyerahkan 1(satu) rangkap tugas akhir/tesis kepada kami.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.



**Direktur,**

**drh. Purwanta, M.Kes.**  
**NIP. 197409052003121001**

**Tembusan :**  
- Sdr. Nur Afni Khairunisa.



## Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

### **Pengaruh *Workplace Well-Being* dan *Workplace Incivility* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Embeddedness* sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari)**

#### I. Profil Responden

1. Nama Lengkap & Gelar (bila ada)\* : .....
2. Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan
3. Tempat/Tanggal Lahir : .....
4. Pendidikan Terakhir : SD/SLTP/SLTA/S1/S2/S3
5. Masa Kerja (tahun) : .....

\*) Boleh dikosongkan

#### II. Pilihlah salah satu jawaban dari pertanyaan berikut ini sesuai pendapat Anda, dengan cara memberi tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia.

No.	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
<b><i>Turnover Intention (Y)</i></b>						
1.	Saya sering berpikiran untuk pindah dari instansi tempat saya bekerja sekarang.					
2.	Gaji yang saya terima di instansi ini mendorong saya untuk bekerja lebih lama di instansi ini.					
3.	Saya tidak peduli apa yang akan terjadi jika saya pindah dari instansi ini tanpa harus memiliki posisi yang sesuai..					
4.	Jika ada pilihan pindah bekerja di instansi lain mungkin saya akan memilih instansi lain tersebut.					

5.	Tahun depan saya bermaksud untuk mencari alternatif pindah ke instansi lain.					
6.	Saya sering memikirkan tentang alternatif pekerjaan lain selain dari pekerjaan saya sekarang.					
7.	Saya merasa bidang pekerjaan saya saat ini kurang sesuai dan jika memungkinkan saya ingin pindah.					
8.	Jika saya dapat pindah ke instansi lain dan mendapatkan fasilitas yang lebih baik, mungkin saya akan melakukannya.					
9.	Saya sangat menyukai bidang pekerjaan saya di instansi saya bekerja saat ini dan tidak ingin pindah ke instansi lain.					
10.	Saya merasa sangat bangga bekerja di instansi saya bekerja saat ini.					
11.	Saya merasa terlalu sedikit pilihan instansi yang ada diluar sebagai tempat pindah, bila saya memutuskan untuk pindah dari instansi ini.					
12.	Saya akan merasa bersalah bila saya pindah meninggalkan instansi tempat saya bekerja saat ini.					
<b>Workplace Well-Being (X1)</b>						
1.	Sejauh ini saya merasa puas dengan pekerjaan saya.					
2.	Saya merasa puas terhadap tanggung jawab kerja yang diberikan instansi ini pada saya.					

3.	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bagi instansi ini sangat berharga.					
4.	Saya merasa dipercaya oleh instansi saya untuk melaksanakan tugas secara mandiri.					
5.	Saya merasa bahwa pekerjaan saya di instansi ini memberikan saya kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu dan keahlian yang saya miliki.					
6.	Saya merasa bahwa pekerjaan saya di instansi ini kurang memberikan kesempatan saya untuk menampilkan prestasi terbaik yang saya miliki.					
7.	Saya merasa dihargai/diterima oleh atasan dan rekan kerja di instansi dimana saya bekerja.					
8.	Saya merasa telah menghasilkan kinerja yang baik, namun kurang diakui oleh instansi ini.					
9.	Saya merasa gaji yang saya terima sudah memadai					
10.	Saya merasa kurang puas dan aman di posisi pekerjaan saya sekarang ini.					
11.	Saya merasa jam kerja saya saat ini sudah cukup baik karena sudah seimbang antara waktu untuk kerja dan waktu untuk kehidupan pribadi.					
12.	Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan kerja saya saat ini, seperti ruang kerja dan budaya organisasinya.					
13.	Saya merasa puas dengan bentuk perlakuan serta dukungan kerja dari atasan kepada saya.					

14.	Saya merasa kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir yang baik dimungkinkan dari instansi ini.					
<b>Job Embeddedness (Z)</b>						
1.	Saya merasa terikat dengan instansi pemerintah ini.					
2.	Saya merasa enggan meninggalkan instansi pemerintah ini.					
3.	Saya merasa terlalu nyaman dengan instansi ini sehingga tidak ingin meninggalkan instansi ini.					
4.	Saya merasa pekerjaan di instansi ini terlalu menarik untuk ditinggalkan.					
5.	Saya merasa terikat dengan lingkungan kerja (atasan, rekan kerja, budaya kerja) instansi ini.					

No.	Pertanyaan	Sangat Sering	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah
<b>Workplace Incivility (X2)</b>						
1.	Saya mendapatkan gosip negatif di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan saya.					
2.	Saya dijatuhkan atau dipermalukan di tempat kerja oleh rekan kerja/atasan/bawahan saya.					
3.	Pendapat saya tidak ditanggapi secara serius di tempat kerja oleh rekan kerja/atasan/bawahan saya.					

4.	Saya mendapatkan perkataan kasar di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan saya.					
5.	Saya mendapatkan sebutan atau panggilan yang tidak menyenangkan di tempat kerja dari rekan kerja/atasan/bawahan saya.					
6.	Hasil kerja saya di tempat kerja diragukan rekan kerja/atasan/bawahan saya.					
7.	Saya melihat/mendengar rekan kerja/atasan/bawahan saya berbicara negatif di tempat kerja.					

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
 الجامعة الإسلامية  
 الباسطه الباندو

### Lampiran 3. Data Penelitian

#### *Workplace Well-Being (X1):*

No. Resp.	X1.1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.2.5	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.3.4	X1.3.5	X1.3.6	X1.3.7	X1.3.8	Total (X1)
1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	30
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	42
3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	50
4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	48
5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	30
6	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	60
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	40
8	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	48
9	3	3	4	3	3	2	2	1	3	3	4	3	2	2	38
10	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	56
11	4	4	5	2	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	45
12	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	4	40
13	4	3	5	4	4	3	4	3	2	2	3	4	4	4	49
14	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	45
15	4	4	3	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	61
16	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	50
17	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	35
18	5	5	5	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	50
19	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	35
20	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	50
21	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	65

22	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	4	5	5	64
23	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	48
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	40
25	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	52
26	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	57
27	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	36
28	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	66
29	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	4	1	3	3	37
30	5	5	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	50
31	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	37
32	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	62
33	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	60
34	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	53
35	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	40
36	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	49
37	3	3	5	5	3	4	5	5	3	1	5	4	3	5	54
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	55
39	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	52
40	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	1	32
41	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	45
42	3	3	4	3	4	3	3	2	3	4	2	2	3	1	40
43	3	3	3	3	4	5	3	2	3	3	2	3	3	5	45
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
45	5	4	5	5	5	4	3	5	3	3	4	4	4	5	59
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
47	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	68

48	3	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	4	40
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
50	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
51	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	42
52	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	57
53	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	55
54	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	60
55	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	40
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	40
57	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	65
58	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	51
59	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	65
60	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	67
61	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	50
62	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	64
63	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	37
64	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	46
65	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	66
66	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	40
67	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	5	5	64
68	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	39
69	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	40
70	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	53
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
72	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
73	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59

74	5	5	5	5	4	3	3	5	4	5	4	3	5	4	60
75	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
76	5	5	5	4	4	4	5	3	5	3	3	3	3	4	56
77	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	49
78	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	51
79	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	49
80	5	5	5	3	5	4	3	4	2	3	3	2	3	3	50
81	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	54
82	3	3	5	4	3	3	3	4	2	2	5	2	2	3	44
83	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	53
84	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	48
85	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	66
86	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	50
87	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	50
88	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	40
89	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	65
90	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	34
91	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	2	3	36
92	3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	47
93	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	66
94	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	62
95	4	4	3	4	3	3	4	3	3	5	3	4	3	4	50
96	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	43
97	5	3	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	56
98	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	44
99	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	56

100	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	44
101	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	54
103	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
104	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	49
105	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	4	48
106	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55
107	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	49
108	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	50
109	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	54
110	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	35
111	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	55
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	53
113	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	40
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	43
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	43
117	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	40
118	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	50
119	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	51
120	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	54
121	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	60

**Workplace Incivility (X2) & Job Embeddedness (Z):**

No. Resp.	X2.1.1	X2.2.1	X2.2.2	X2.3.1	X2.3.2	X2.4.1	X2.4.2	Total (X2)	Z1.1	Z1.2	Z2.1	Z3.1	Z3.2	Total (Z)
1	3	1	2	2	2	2	1	13	5	4	5	4	4	22
2	5	3	4	3	3	2	4	24	4	2	2	2	4	14
3	2	1	1	1	1	1	2	9	4	4	4	4	4	20
4	2	2	2	2	2	3	2	15	4	4	3	3	3	17
5	2	2	3	3	2	3	3	18	5	1	1	1	1	9
6	3	1	2	1	1	1	1	10	4	4	4	4	4	20
7	3	1	3	3	1	3	3	17	4	2	2	2	4	14
8	3	3	3	2	2	2	3	18	4	3	2	2	3	14
9	3	3	3	3	1	3	4	20	5	2	2	3	2	14
10	1	1	2	1	1	2	3	11	4	4	3	3	3	17
11	3	2	5	3	3	5	4	25	1	1	1	1	3	7
12	3	3	2	2	2	3	4	19	3	2	2	1	2	10
13	3	3	3	2	1	3	4	19	5	4	4	4	4	21
14	3	2	2	1	2	2	2	14	4	3	3	2	3	15
15	3	2	4	3	1	2	4	19	5	5	5	3	4	22
16	3	3	3	2	1	3	3	18	5	3	3	4	3	18
17	3	2	4	2	2	4	3	20	5	4	3	3	5	20
18	3	2	3	2	2	3	2	17	4	3	5	3	2	17
19	3	3	3	3	2	3	3	20	5	5	4	4	5	23
20	1	1	3	1	1	2	3	12	4	5	5	5	4	23
21	2	2	2	2	1	2	3	14	5	5	5	4	4	23
22	1	1	2	1	1	2	3	11	5	5	5	5	5	25
23	3	4	4	2	1	4	5	23	4	4	3	4	3	18
24	3	3	3	3	3	3	4	22	2	2	1	1	2	8

25	3	2	3	1	1	2	4	16	5	4	3	3	4	19
26	2	1	1	1	1	2	3	11	4	5	4	4	5	22
27	2	2	3	3	3	3	4	20	3	1	2	2	2	10
28	2	2	2	2	1	2	2	13	5	5	5	4	5	24
29	3	3	3	2	2	3	3	19	4	3	2	4	3	16
30	3	3	2	1	2	4	5	20	5	4	3	3	4	19
31	2	3	3	2	1	2	4	17	4	4	4	3	4	19
32	2	2	2	1	1	3	3	14	5	4	4	4	4	21
33	3	2	2	2	2	3	4	18	4	5	4	4	4	21
34	3	1	2	1	2	1	4	14	3	3	3	3	3	15
35	3	2	1	4	1	2	3	16	2	5	2	3	3	15
36	3	2	1	2	1	2	3	14	3	3	3	3	3	15
37	3	3	2	2	1	3	3	17	3	2	2	3	3	13
38	2	1	3	2	1	3	4	16	4	4	3	4	4	19
39	3	3	2	2	2	3	3	18	3	3	2	2	4	14
40	3	4	4	2	2	3	4	22	3	3	1	4	2	13
41	2	2	2	2	1	1	2	12	4	4	3	4	4	19
42	5	3	1	5	4	2	5	25	5	3	1	1	5	15
43	2	1	1	1	1	1	3	10	3	3	3	3	3	15
44	1	1	1	2	1	2	2	10	5	5	5	4	5	24
45	1	2	2	2	1	2	2	12	1	5	3	3	1	13
46	3	1	2	2	1	3	4	16	5	5	4	4	4	22
47	2	2	2	2	2	3	2	15	5	5	5	4	5	24
48	3	2	3	2	1	3	4	18	3	2	2	2	2	11
49	3	4	3	4	3	4	4	25	5	5	4	4	5	23
50	3	2	2	2	4	4	2	19	4	4	4	4	5	21

51	3	3	3	2	2	3	4	20	2	2	2	4	2	12
52	2	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	4	20
53	2	1	3	2	1	2	3	14	5	4	4	2	3	18
54	3	4	4	3	3	4	4	25	4	4	4	4	4	20
55	1	1	2	1	1	1	3	10	1	2	2	3	2	10
56	4	4	4	4	4	4	4	28	3	2	3	3	3	14
57	1	1	1	1	2	2	2	10	5	5	5	5	5	25
58	3	4	2	2	1	4	4	20	5	4	4	4	5	22
59	3	4	4	3	1	4	5	24	5	5	5	5	5	25
60	4	3	3	2	2	4	4	22	5	5	5	4	5	24
61	5	4	4	2	2	5	5	27	4	3	3	3	4	17
62	3	3	4	2	3	3	5	23	5	5	5	5	5	25
63	4	3	4	2	2	4	4	23	5	3	4	3	4	19
64	4	3	4	3	2	4	4	24	5	5	5	5	5	25
65	4	3	4	3	1	2	4	21	4	5	5	4	5	23
66	2	2	2	1	1	2	2	12	2	1	1	1	2	7
67	2	1	2	2	1	2	3	13	4	5	4	4	5	22
68	1	1	3	1	1	1	2	10	3	3	3	3	3	15
69	2	3	3	2	1	4	4	19	4	4	4	3	3	18
70	1	1	3	2	1	2	2	12	4	3	2	3	2	14
71	3	2	2	2	2	3	4	18	3	3	2	2	3	13
72	2	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	4	20
73	2	1	1	1	1	1	3	10	5	4	4	4	4	21
74	2	2	2	2	2	3	2	15	3	4	4	4	3	18
75	2	1	1	1	1	1	1	8	4	4	4	4	4	20
76	1	1	2	1	1	2	1	9	2	4	4	2	3	15

77	2	2	3	3	2	3	2	17	3	3	3	3	3	15
78	2	1	2	1	1	2	2	11	1	2	3	2	2	10
79	2	2	1	2	1	1	1	10	3	4	3	3	3	16
80	2	1	2	1	1	2	2	11	3	3	3	3	3	15
81	1	1	2	1	1	1	2	9	4	4	4	4	5	21
82	4	2	3	3	1	2	4	19	3	3	2	2	1	11
83	1	1	2	2	1	1	1	9	4	4	4	2	2	16
84	3	2	2	1	1	3	3	15	4	3	3	3	3	16
85	4	1	2	1	1	2	3	14	5	5	5	5	2	22
86	2	2	2	2	2	2	2	14	3	4	3	3	3	16
87	3	3	3	3	2	3	3	20	4	4	4	4	2	18
88	4	3	4	3	1	3	4	22	3	2	2	2	2	11
89	1	1	1	1	1	1	1	7	5	5	5	4	4	23
90	4	3	3	2	1	4	4	21	4	2	2	2	3	13
91	3	3	3	4	2	3	4	22	3	2	2	2	2	11
92	3	2	3	2	2	3	3	18	5	4	3	3	4	19
93	1	1	1	1	1	1	1	7	5	5	5	4	4	23
94	2	2	3	2	2	3	3	17	5	5	4	4	5	23
95	2	2	2	1	2	2	3	14	4	3	3	3	2	15
96	3	2	3	2	2	3	4	19	4	3	2	2	3	14
97	1	2	2	2	2	2	3	14	4	3	3	3	4	17
98	3	2	3	2	2	3	4	19	4	3	3	3	2	15
99	1	1	1	1	1	2	3	10	5	5	5	5	4	24
100	2	2	2	2	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15
101	1	1	1	1	2	2	3	11	3	3	3	3	3	15
102	2	2	2	2	2	2	3	15	4	3	3	4	3	17

103	2	2	3	2	2	3	3	17	4	4	4	4	4	20
104	2	2	3	2	2	2	2	15	2	2	2	3	3	12
105	3	2	4	3	2	3	3	20	4	4	2	3	4	17
106	2	1	3	2	1	3	3	15	3	3	3	2	3	14
107	2	1	3	1	1	1	2	11	5	3	3	3	4	18
108	3	3	3	2	1	4	4	20	3	3	4	4	4	18
109	2	2	2	2	2	3	2	15	3	3	3	3	3	15
110	2	1	2	1	1	2	2	11	3	2	3	1	1	10
111	1	1	2	1	1	1	2	9	2	4	4	4	2	16
112	3	1	1	1	1	1	1	9	2	2	2	2	2	10
113	2	1	3	2	2	3	2	15	4	4	4	4	4	20
114	2	2	2	2	1	3	3	15	4	4	3	4	4	19
115	5	2	2	1	2	2	5	19	4	3	3	3	3	16
116	2	2	3	2	2	2	2	15	3	3	3	3	3	15
117	2	1	1	1	1	2	2	10	5	4	1	2	3	15
118	3	1	2	1	1	1	2	11	2	2	2	4	4	14
119	1	2	2	2	2	2	3	14	4	3	3	3	4	17
120	1	2	2	2	2	2	2	13	2	3	3	3	2	13
121	2	1	2	1	1	1	1	9	3	3	3	3	2	14

**Turnover Intention (Y):**

No. Resp.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Total (Y)
1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	1	3	2	22
2	4	2	2	4	4	4	3	4	4	2	2	4	39
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	26
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	35
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	57
6	3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	2	29
7	3	2	3	3	2	4	3	4	3	2	4	4	37
8	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	37
9	5	4	5	5	3	5	3	5	3	1	4	4	47
10	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	29
11	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3	54
12	5	4	5	5	3	5	4	5	4	2	4	4	50
13	4	2	4	3	2	3	3	5	2	2	2	3	35
14	4	4	1	3	3	3	3	4	3	2	3	3	36
15	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	29
16	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	4	32
17	2	3	2	1	1	2	2	2	3	3	4	3	28
18	2	4	2	2	1	3	2	4	2	1	3	4	30
19	3	2	2	2	1	3	3	4	2	2	3	2	29
20	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	3	2	21
21	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	22
22	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	20
23	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	42

24	5	4	4	5	3	3	3	5	4	4	4	5	49
25	2	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	4	32
26	1	2	2	2	1	3	2	4	2	2	4	1	26
27	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	47
28	2	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	2	23
29	4	2	4	4	3	2	3	4	3	2	4	3	38
30	1	2	1	2	2	3	3	4	2	2	3	3	28
31	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	32
32	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	27
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	26
34	4	3	3	4	2	2	4	4	3	3	3	4	39
35	4	3	4	5	4	3	3	5	4	3	3	3	44
36	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	34
37	5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	40
38	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	27
39	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	41
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	56
41	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	37
42	5	4	5	5	5	5	3	5	5	3	2	4	51
43	3	3	3	4	3	3	3	5	3	2	3	3	38
44	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	16
45	3	4	1	3	3	3	1	3	3	1	4	4	33
46	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	23
47	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	2	23
48	4	4	3	5	3	4	2	5	4	3	4	5	46
49	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	4	22

50	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	26
51	5	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	44
52	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	26
53	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	4	1	24
54	2	3	2	2	1	1	2	3	1	2	3	2	24
55	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3	4	41
56	5	3	4	5	4	4	4	5	4	2	3	4	47
57	1	1	2	1	1	1	2	3	2	1	3	1	19
58	1	2	2	2	1	3	2	3	1	2	3	1	23
59	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	2	20
60	1	1	2	3	2	1	2	3	1	1	1	1	19
61	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	30
62	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	19
63	3	3	3	4	2	2	3	5	3	3	2	3	36
64	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	25
65	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	2	1	22
66	5	4	5	5	3	3	3	5	4	3	5	5	50
67	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	1	21
68	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	3	3	40
69	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	36
70	3	3	2	4	4	2	2	3	3	2	3	3	34
71	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	41
72	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	26
73	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	26
74	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	25
75	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25

76	3	3	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	30
77	3	3	3	5	4	3	3	4	3	2	4	3	40
78	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	29
79	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	36
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
81	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	29
82	5	4	4	5	5	2	3	5	3	2	3	4	45
83	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	27
84	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	1	3	39
85	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	4	1	20
86	5	2	3	3	3	2	2	3	2	1	4	3	33
87	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	29
88	5	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	4	47
89	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	24
90	5	4	4	4	3	3	3	5	5	3	4	4	47
91	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	49
92	4	3	3	3	2	2	2	4	2	3	3	3	34
93	1	2	2	2	1	2	3	3	2	2	1	1	22
94	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	18
95	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	3	3	35
96	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4	45
97	3	3	2	3	2	2	2	4	3	2	3	3	32
98	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	4	3	42
99	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	3	2	25
100	4	2	4	4	4	2	2	4	4	2	4	3	39
101	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	35

102	3	3	3	3	3	2	2	4	4	2	2	3	34
103	2	2	2	4	4	2	4	4	3	4	4	3	38
104	1	2	1	3	3	1	3	4	4	4	5	4	35
105	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	49
106	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	35
107	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	37
108	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	38
109	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	32
110	2	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	49
111	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	26
112	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	30
113	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	21
114	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	38
115	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	38
116	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	37
117	1	5	2	4	4	5	4	5	3	1	5	4	43
118	2	4	3	4	2	4	2	4	2	2	4	2	35
119	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	36
120	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	32
121	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25