

HUBUNGAN ANTARA *POSITIVE LEADERSHIP* DENGAN *JOB EMBEDDEDNESS* PADA PEKERJA HARIAN LEPAS DI PERUSAHAAN X

M Rozin Abdurrofi¹, Harlina Nurtjahjanti¹

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jalan Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: rozin.roffi146@gmail.com

ABSTRAK

Sektor pariwisata sangat bergantung pada kualitas layanan karyawan lini depan. Namun, kerentanan status kerja pada pekerja harian lepas yang tidak diikat oleh kontrak jangka panjang (PKWTT) berisiko menurunkan tingkat keterikatan kerja mereka. Kondisi ini menjadi tantangan bagi organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusianya, sehingga membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang tepat agar karyawan tetap merasa dihargai dan memiliki jaring keterikatan yang kuat terhadap pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *positive leadership* dengan *job embeddedness* pada pekerja harian lepas di Perusahaan X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 105 responden pekerja harian lepas yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen berupa Skala *Positive Leadership* (19 aitem, $\alpha = 0,909$) yang mengukur iklim, hubungan, komunikasi, dan makna positif, serta Skala *Job Embeddedness* (19 aitem, $\alpha = 0,901$) yang mengukur aspek *fit*, *links*, dan *sacrifice*. Analisis data diuji menggunakan teknik regresi linear sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi signifikan, $F(1, 103) = 111,72$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,520$, yang menunjukkan bahwa *positive leadership* menjelaskan 52% varians *job embeddedness*. *Positive leadership* terbukti secara positif dan signifikan memprediksi *job embeddedness*, $B = 0,754$, $SE = 0,071$, $\beta = 0,722$, $t(103) = 10,570$, $p < 0,001$, 95% CI [0,613, 0,895]. Kesimpulan dari penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat *positive leadership* yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat *job embeddedness* (keterikatan kerja) di Perusahaan X. Implikasi dari temuan ini menyarankan agar atasan lini pertama secara konsisten menerapkan komunikasi dan iklim kerja yang afirmatif sebagai strategi utama untuk memperkuat keterikatan pekerja harian lepas.

Kata Kunci: *Job Embeddedness*, Pekerja Harian Lepas, *Positive Leadership*

THE RELATIONSHIP BETWEEN POSITIVE LEADERSHIP AND JOB EMBEDDEDNESS AMONG DAILY WORKERS AT COMPANY X

M Rozin Abdurrofi¹, Harlina Nurtjahjanti¹

¹Faculty of Psychology, Universitas Diponegoro
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: rozin.roffi146@gmail.com

ABSTRACT

The tourism sector relies heavily on the service quality of frontline employees. However, the employment status vulnerability of frontline daily workers, who lack long-term permanent contracts, risks decreasing their level of job embeddedness. This situation poses a challenge for organizations in retaining their human resources, demanding appropriate leadership approaches to ensure employees feel valued and develop a strong web of attachment to their jobs. This study aims to determine the relationship between positive leadership and job embeddedness among daily workers at Company X. This research utilized a quantitative approach involving 105 daily worker respondents selected through a convenience sampling technique. Data collection was conducted using the Positive Leadership Scale (19 items, $\alpha = 0.909$), which measures positive climate, relationships, communication, and meaning, and the Job Embeddedness Scale (19 items, $\alpha = 0.901$), which measures the dimensions of fit, links, and sacrifice. Data analysis was performed using simple linear regression. The results indicated that the regression model was highly significant, $F(1, 103) = 111.72$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.520$, demonstrating that positive leadership accounted for 52% of the variance in job embeddedness. Positive leadership positively and significantly predicted job embeddedness, $B = 0.754$, $SE = 0.071$, $\beta = 0.722$, $t(103) = 10.570$, $p < 0.001$, 95% CI [0.613, 0.895]. In conclusion, the higher the level of positive leadership perceived by the employees, the higher their level of job embeddedness at Company X. The implications of these findings suggest that first-line supervisors should consistently implement affirmative communication and a positive work climate as a primary strategy to strengthen the embeddedness of daily workers.

Keywords: Daily Workers, Job Embeddedness, Positive Leadership

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sektor pariwisata telah bertransformasi menjadi salah satu pilar fundamental dalam perekonomian modern, dengan pergeseran paradigma yang signifikan menuju apa yang dikenal sebagai "ekonomi pengalaman" (*experience economy*). Dalam konsep ini, konsumen tidak lagi hanya membeli produk atau jasa, melainkan mencari pengalaman yang otentik, berkesan, dan personal (Darmateja dkk., 2025). Di Indonesia, yang dianugerahi kekayaan alam dan budaya, peran industri pariwisata dalam pengembangan bisnis dan penyerapan tenaga kerja menjadi sangat strategis (Marlina & Hidayati, 2023). Keberhasilan dalam menyajikan pengalaman yang unggul ini tidak terletak pada infrastruktur semata, melainkan sangat bergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang berada di garda terdepan.

Karyawan di lini depan (*frontline employees*) adalah arsitek utama dari pengalaman wisatawan. Interaksi karyawan dengan pelanggan menjadi momen krusial yang menentukan kualitas layanan yang dirasakan. Dalam kesehariannya, karyawan dituntut untuk secara profesional mengelola emosi, sebuah konsep yang dikenal sebagai "kerja emosional" (*emotional labor*), yakni keharusan bagi karyawan untuk selalu menampilkan emosi positif, bersikap ramah, dan menyembunyikan kelelahan fisik maupun mental di hadapan pelanggan sesuai dengan standar pelayanan perusahaan (Cheng dkk., 2026). Namun, peran krusial

ini seringkali dihadapkan pada salah satu tantangan terbesar dalam industri pariwisata secara global, yaitu tingginya tingkat pergantian karyawan atau *employee turnover* (Nguyen dkk., 2023). Alih-alih hanya berfokus pada alasan mengapa karyawan pergi, penelitian modern kini mulai bergeser untuk memahami pertanyaan yang lebih fundamental, mengapa karyawan memilih untuk bertahan?

Untuk menjawab fenomena tersebut, literatur manajemen sumber daya manusia menawarkan sebuah kerangka konseptual yang relevan, yaitu *Job Embeddedness* (JE). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Mitchell dkk. (2001) sebagai sebuah kekuatan yang menahan seorang karyawan agar tetap berada pada pekerjaannya. Dalam berbagai penelitian di industri pariwisata, konsep ini secara konsisten terbukti berperan kuat dalam menekan atau menurunkan niat keluar karyawan (Nguyen dkk., 2023). Sebagai contoh, studi oleh Abdou dkk. (2025) menyoroti sinergi antara modal psikologis dan JE yang saling berinteraksi untuk mempertahankan tenaga kerja di sektor perhotelan. Fenomena serupa juga sangat relevan di kawasan Asia Tenggara. Hasil meta-analisis terbaru dari Setthakorn dkk. (2024) menegaskan bahwa *job embeddedness* menjadi faktor penentu utama yang mencegah tingginya *turnover intention* pada industri jasa. Oleh karena itu, sejalan dengan saran Robinson dkk. (2014), upaya mengoptimalkan JE menjadi strategi yang jauh lebih proaktif untuk mempertahankan karyawan dibandingkan hanya sibuk mengatasi masalah *turnover* saat sudah terjadi.

Lebih jauh lagi, tingkat keterikatan kerja ini membawa dampak yang sangat nyata terhadap perilaku keseharian karyawan. Menurut Jiang dkk. (2012),

ketika karyawan memiliki tingkat *embeddedness* yang tinggi, mereka tidak hanya memiliki niat keluar yang lebih rendah, tetapi juga mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal ini terjadi karena adanya rasa kecocokan dengan nilai perusahaan dan kuatnya jaring sosial di tempat kerja. Selain itu, temuan dari Karatepe (2013) serta Lee dkk (2014) mengungkapkan bahwa keterikatan yang tinggi akan mendorong perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), di mana karyawan dengan sukarela memberikan kontribusi ekstra di luar tugas pokoknya untuk membantu rekan kerja maupun perusahaan. Sebaliknya, Mitchell dkk. (2001) mengingatkan bahwa jika tingkat JE karyawan rendah, mereka akan menjadi sangat rentan ketika menghadapi ketidakpuasan di tempat kerja, yang pada akhirnya memicu mereka mencari alternatif lain dan memutuskan untuk mengundurkan diri secara sukarela.

Konteks spesifik dari fenomena ini dapat diamati pada Perusahaan X sebagai lokasi penelitian, sebuah destinasi wisata terpadu yang operasionalnya sangat bergantung pada pekerja harian lepas (*daily worker*). Secara hukum ketenagakerjaan di Indonesia, merujuk pada Peraturan Pemerintah (PP) No. 35 Tahun 2021 Pasal 10, pekerja harian diklasifikasikan ke dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dengan ketentuan jam kerja yang fluktuatif berdasarkan kehadiran. Ketiadaan ikatan kontrak jangka panjang layaknya karyawan tetap (PKWTT) membuat posisi mereka secara struktural sangat rentan. Di lapangan, sebagian besar pekerja harian lepas ini adalah individu berusia muda yang sedang mencari pengalaman pertama atau sekadar mengisi waktu sembari menunggu pengumuman pendidikan lanjutan. Dengan jadwal kerja yang padat (mencapai

enam hari seminggu) dan tingginya volume pengunjung destinasi wisata, secara logika mereka sangat rentan merasa sekadar "terjebak" (*stuck*) oleh kebutuhan sesaat dan mudah untuk mengundurkan diri kapan saja.

Namun, observasi awal justru menemukan anomali yang menarik: terdapat sejumlah pekerja harian lepas yang rela bertahan mengabdikan selama bertahun-tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa mereka bukan lagi sekadar bertahan karena terpaksa, melainkan benar-benar telah merasa nyaman dan terikat (*embedded*) dengan lingkungannya. Fenomena ini sejalan dengan temuan Bumrah (2025) pada industri *hospitality*, di mana iklim interpersonal dan dukungan dari atasan terbukti mampu meredakan kelelahan emosional akibat beban kerja, sekaligus memperkuat *job embeddedness* karyawan. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan sejumlah pekerja dan pimpinan (*leader*), kuatnya ikatan yang membuat pekerja bertahan bertahun-tahun ini diduga kuat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan mereka. Meskipun Perusahaan X belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang seragam terkait cara memimpin pekerja harian, beberapa *leader* secara alamiah telah menerapkan pendekatan yang suportif. Fenomena kepemimpinan suportif inilah yang sangat selaras dengan konsep *Positive Leadership* (PL). Menurut Cameron (2012), PL bukan sekadar tentang bersikap baik, melainkan strategi pemimpin untuk menciptakan iklim positif, membangun hubungan yang bermakna, dan memberikan penguatan pada potensi karyawan.

Secara teoretis, konsep PL berakar dari pendekatan psikologi positif yang diaplikasikan dalam dinamika organisasi. Menurut Cameron (2012) selaku tokoh utama pengembangan konsep ini, PL adalah penerapan praktik kepemimpinan

yang berfokus pada penguatan potensi manusia (*strengths-based*), penciptaan iklim kerja yang afirmatif, dan pola komunikasi yang bermakna. Pendekatan ini sangat berbeda dengan gaya kepemimpinan tradisional yang umumnya bersifat reaktif dan hanya berorientasi pada perbaikan kelemahan bawahan (*deficit-based*). Sebaliknya, pemimpin yang menerapkan PL secara aktif memfasilitasi munculnya emosi dan perilaku positif pada diri karyawan.

Efektivitas pendekatan kepemimpinan ini telah banyak dibuktikan melalui berbagai literatur empiris. Studi klasik dari Cameron dkk. (2011) membuktikan bahwa praktik kepemimpinan positif, seperti menunjukkan sikap penuh kasih, memaafkan, dan optimis, berkorelasi langsung dengan peningkatan efektivitas organisasi serta komitmen karyawan. Lebih lanjut, Kelloway dkk. (2013) menemukan bahwa PL berfungsi sebagai sumber daya utama yang secara signifikan mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) dan menekan tingkat stres karyawan. Sejalan dengan temuan tersebut, Malinga dkk. (2019) turut mengonfirmasi bahwa kepemimpinan positif bertindak sebagai penyangga (*buffer*) psikologis yang esensial. Apresiasi dan dukungan emosional dari atasan terbukti menumbuhkan rasa dihargai yang mendalam, sehingga niat karyawan untuk tetap bertahan di dalam organisasi menjadi semakin kuat.

Implementasi praktik kepemimpinan positif oleh atasan langsung pada akhirnya menjadi fondasi utama yang memperkuat *job embeddedness* pada diri karyawan. Melalui dukungan dan iklim kerja yang kondusif, keterikatan kerja ini berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan mengapa individu

merasa terikat dan enggan untuk meninggalkan organisasinya. Mitchell dkk. (2001) menguraikan konsep *job embeddedness* ke dalam tiga aspek fundamental yang menjadi alasan karyawan bertahan dalam pekerjaannya. Aspek pertama adalah ikatan (*links*), yaitu koneksi formal maupun informal yang dimiliki individu dengan orang lain atau aktivitas di dalam organisasi dan komunitasnya. Semakin banyak dan kuat ikatan sosial yang dimiliki karyawan, maka semakin terikat pula ia pada pekerjaannya (Ng & Feldman, 2010). Aspek kedua adalah kecocokan (*fit*), yang merujuk pada persepsi kompatibilitas atau kenyamanan karyawan dengan pekerjaan dan lingkungan organisasinya. Kecocokan ini mencakup keselarasan antara nilai-nilai pribadi dengan budaya perusahaan, serta kesesuaian antara keahlian yang dimiliki dengan tuntutan pekerjaan (Wheeler dkk., 2012). Aspek terakhir adalah pengorbanan (*sacrifice*), yaitu persepsi mengenai kerugian, baik secara finansial maupun psikologis, yang akan ditanggung jika karyawan memutuskan untuk keluar. Pengorbanan ini dapat berupa hilangnya pendapatan, terputusnya hubungan dengan teman-teman dekat di kantor, atau hilangnya status sosial. Ketiga aspek inilah yang secara kolektif menjadi faktor afektif dan non-afektif yang membuat karyawan menjadi *embedded* atau melekat kuat pada posisinya (Crossley dkk., 2007).

Meskipun literatur mengenai *job embeddedness* telah banyak berkembang, masih terdapat beberapa kesenjangan (*research gap*) yang mendasari penelitian ini. Pertama, dari segi karakteristik pekerjaan, kajian mengenai retensi di industri pariwisata sejauh ini lebih banyak bertumpu pada desain pekerjaan (Ferreira dkk., 2017) atau justru berfokus pada dampak destruktif dari kepemimpinan negatif,

seperti *narcissistic leadership* (Wang dkk., 2022). Sangat jarang studi yang mengeksplorasi efektivitas pendekatan *positive leadership* secara utuh sebagai penyangga psikologis. Kedua, dari segi status kepegawaian, pemahaman literatur mengenai *job embeddedness* mayoritas dibangun menggunakan sampel karyawan tetap (*full-time*). Karyawan dengan ikatan kontrak atau harian lepas seringkali dieksklusi dari pengukuran retensi organisasional (Kronos & Ambrose, 2023). Padahal, kerentanan posisi pekerja harian lepas ini menjadi sangat relevan untuk diteliti, mengingat temuan terbaru dari Peltokorpi & Allen (2024) menunjukkan bahwa *job embeddedness* tetap mampu menjadi faktor penahan yang kuat di tengah tingginya persepsi ketidakamanan kerja (*job insecurity*). Oleh karena itu, penelitian yang mengintegrasikan *positive leadership* sebagai variabel prediktor bagi *job embeddedness* pada kelompok pekerja harian lepas (*daily worker*) di Perusahaan X menjadi sangat relevan dan mampu memberikan kebaruan bagi pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *positive leadership* dengan *job embeddedness* pada pekerja harian lepas di Perusahaan X?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *positive leadership* dengan *job embeddedness* pada pekerja harian lepas di Perusahaan X

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi literatur dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Psikologi Industri & Organisasi (PIO), khususnya mengenai hubungan antara konstruk *positive leadership* dan *job embeddedness* dalam konteks yang unik dan belum banyak dieksplorasi, yaitu pada populasi pekerja harian lepas (*daily worker*) di industri pariwisata Indonesia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai hubungan antara kepemimpinan yang positif dalam meningkatkan kelekatan karyawan dalam lingkungan kerja.

b. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk merancang program pelatihan atau pengembangan bagi para pemimpin lini pertama agar dapat secara efektif meningkatkan *job embeddedness* pada pekerja harian lepas.

c. Bagi Akademisi dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan sumber inspirasi bagi para akademisi dan peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mendalami topik *positive leadership* maupun *job embeddedness* pada konteks, jenis pekerjaan, atau industri lain yang memiliki karakteristik serupa.