



*Psikoislamedia: Jurnal Psikologi*

## The Effect of Distributive Justice and Job Embeddedness on Turnover Intention among Generation Z in Startup

Dea Nurdalina<sup>1\*</sup>, Ira Hidayati<sup>2</sup>, Rahmad Purnama<sup>3</sup>

<sup>1\*</sup>Program Studi Psikologi, UIN Raden Intan Lampung, Indonesia.

email: [deanurdalinao6@gmail.com](mailto:deanurdalinao6@gmail.com)

<sup>2</sup>Program Studi Psikologi, UIN Raden Intan Lampung, Indonesia.

email: [irahidayati@radenintan.ac.id](mailto:irahidayati@radenintan.ac.id)

<sup>3</sup>Program Studi Psikologi, UIN Raden Intan Lampung, Indonesia.

email: [rahmadpurnama@radenintan.ac.id](mailto:rahmadpurnama@radenintan.ac.id)

<b>Psikoislamedia: Jurnal Psikologi</b>	: Volume 11 Issue 1 2026
<b>ISSN</b>	: 2503-3611 (Print)   2548-4044 (Online)
<b>This article's doi</b>	: <a href="https://doi.org/10.22373/psikoislamedia.v11i1.33676">https://doi.org/10.22373/psikoislamedia.v11i1.33676</a>
<b>Website</b>	: <a href="https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/Psikoislam">https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/Psikoislam</a>
<b>Address</b>	: Jalan Syeikh Abdur Rauf, Kopelma Darussalam, Banda Aceh, 23111
<b>Email</b>	: <a href="mailto:psikoislamedia@ar-raniry.ac.id">psikoislamedia@ar-raniry.ac.id</a>
<b>Phone</b>	: +62 812 6981 7255

### How to Cite:

Nurdalina, D., Hidayati, I., & Purnama, R. (2026). Pengaruh Keadilan Distributif dan Job Embeddedness terhadap Turnover Intention Gen Z Startup. *Psikoislamedia: Jurnal Psikologi*, 11(1), 29-43.

---

Corresponding Author: <sup>1\*</sup>**Dea Nurdalina**, Program Studi Psikologi, UIN Raden Lampung, Indonesia.  
Email: [deanurdalinao6@gmail.com](mailto:deanurdalinao6@gmail.com).

## **The Effect of Distributive Justice and Job Embeddedness on Turnover Intention among Generation Z in Startup**

**Abstract:** High turnover intention among Generation Z employees poses a serious challenge for startup industries that rely on human resource stability and innovation. This study aims to examine the effect of distributive justice and job embeddedness on turnover intention among Generation Z employees in the startup industry. The research hypotheses propose that distributive justice and job embeddedness negatively affect turnover intention, both partially and simultaneously. This study employed a quantitative method with a correlational approach involving 175 Generation Z employees selected through purposive sampling. Data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis. The results indicate that distributive justice and job embeddedness simultaneously have a significant effect on turnover intention, with distributive justice emerging as the dominant predictor. These findings highlight the importance of fair reward distribution and strengthening job embeddedness to reduce turnover intention among Generation Z employees in the startup sector.

**Keywords:** *distributive justice, job embeddedness, generation Z, startup, turnover intention*

## **Pengaruh Keadilan Distributif dan *Job Embeddedness* terhadap Turnover Intention Gen Z Startup**

**Abstrak:** Tingginya *turnover intention* pada karyawan Gen Z menjadi tantangan serius bagi industri *startup* yang bergantung pada stabilitas dan inovasi sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan distributif dan *job embeddedness* terhadap *turnover intention* karyawan Gen Z di industri *startup*. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa keadilan distributif dan *job embeddedness* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional terhadap 175 karyawan Gen Z yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan skala Likert dan dianalisis dengan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan *job embeddedness* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan keadilan distributif sebagai prediktor dominan. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan keadilan imbalan dan penguatan keterikatan kerja guna menekan niat keluar karyawan Gen Z di industri *startup*.

**Kata kunci:** *niat keluar, keadilan distributif, keterikatan pekerjaan, gen Z, startup*

## Pendahuluan

Sumber daya manusia berperan strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi melalui pengembangan keterampilan, komitmen, dan kemampuan adaptasi karyawan guna mendukung kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Amelia & Lukito, 2020; Putri et al., 2023; Monika & Nurmaya, 2021). Mobilitas pegawai merupakan hal yang tidak terelakkan, di mana aspek keadilan dan kesejahteraan menjadi faktor kunci retensi (Islamiyati & Sahrah, 2022; Didik et al., 2022). *Turnover* yang tinggi merusak struktur organisasi dan motivasi kerja (Khomaryah & Pawenang, 2020; Al-Suraihi et al., 2021). Sebaliknya, tingkat perputaran yang rendah menjamin efisiensi biaya dan stabilitas perusahaan (Riana et al., 2020; Haeruddin et al., 2023). *Turnover* berisiko tinggi jika melibatkan karyawan berkinerja baik, namun bersifat fungsional pada karyawan berkinerja rendah (Hasibuan et al., 2021; Halim & Antolis, 2021). Sejak 2016, kehadiran Gen Z menciptakan tantangan kolaborasi antargenerasi di dunia kerja (Dwidienawati & Gandasari, 2018; Hanifah & Wardono, 2020).

Saat ini, angkatan kerja mulai didominasi oleh Gen Z yang diperkirakan akan mencakup 77% tenaga kerja Indonesia pada tahun 2025, fenomena ini menuntut industri untuk fokus pada strategi retensi talenta muda (Rainer 2023; Utami & Siswanto, 2021). Data BPS menunjukkan tren kenaikan *turnover* secara nasional dari 5,14% pada 2019 menjadi 7,56% pada 2020, mendekati batas ideal *turnover* tahunan organisasi sebesar 10% (Ardan & Jaelani, 2021). Sementara, 93% perusahaan global mengkhawatirkan loyalitas karyawan (Hafidz, 2023). Indonesia bahkan diproyeksikan memiliki niat *turnover* tinggi kedua di dunia sebesar 84% (DataIndonesia.id, 2022). Pendorong utama resign di Indonesia mencakup peluang karier, imbalan, dan fleksibilitas (Arofah, 2023). Bagi Gen Z, alasan utama keluar adalah gaji rendah dan buruknya *work-life balance*, sementara fasilitas, peluang karier, serta kesempatan memperluas pengalaman dan relasi (Ramadhani & Nindyati, 2022). Nilai kerja Generasi Z diukur menggunakan tujuh dimensi nilai kerja, yaitu nilai intrinsik, ekstrinsik, supervisi, sosial, altruistik, leisure, dan stabilitas (Sali, 2023).

Istilah *startup* berasal dari bahasa Inggris yang bermakna “memulai sesuatu” dan merujuk pada perusahaan rintisan yang menekankan inovasi serta kreativitas dalam merespons kebutuhan pasar (Tandyana & Ayuningtyas, 2023). *Startup* umumnya merupakan bisnis berbasis teknologi yang berkembang sebagai penyempurnaan industri yang telah ada, sehingga masih berada pada tahap penyesuaian operasional dan belum memiliki pasar yang stabil. Meskipun demikian, *startup* menawarkan lingkungan kerja yang dinamis serta pelatihan bagi karyawan, sehingga menarik untuk dikaji khususnya terkait *job embeddedness*, mengingat pesatnya pertumbuhan startup di Indonesia tidak selalu diikuti keberlanjutan dan banyak yang gagal bertahan. Karakteristik Gen Z yang adaptif dan melek teknologi menjadikan sektor *startup* sebagai pilihan karier yang potensial, bahkan diprediksi menjadi pilar utama ekosistem *startup* (Shafira & Emi, 2025). Namun, meskipun ekosistem *startup* Indonesia menempati peringkat keenam dunia pada 2024, industri ini masih menghadapi tantangan tingginya *turnover* tenaga kerja muda yang melebihi 10%. Sifat eksploratif Gen Z berkontribusi terhadap tingginya *turnover*, yang apabila tidak dikelola sejak dini dapat mengganggu stabilitas perusahaan (Do et al., 2023; Afandi et al., 2022).

*Turnover intention* adalah hasrat secara sadar individu untuk meninggalkan organisasi berdasarkan penilaian kondisi kerja atau peluang lain (Mobley, 1986). Kategorisasi *turnover* ada dua, yaitu: dapat dicegah melalui perbaikan kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Tidak dapat dicegah: terkait faktor keluarga atau perubahan jalur karier (Abelson, 1987). Keadilan adalah nilai fundamental untuk harmonisasi sosial (Thawil & Anwar, 2021). Dalam organisasi, perlakuan adil meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kinerja. Sementara, ketidakadilan memicu *turnover intention* (Wahyudi, 2024). Persepsi karyawan atas transparansi proses, kesepadan hasil dengan usaha, serta komunikasi yang menghargai dalam lingkungan kerja (Karlinda et al., 2022). Menurut Colquitt (2001), keadilan organisasi mencakup tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif (keadilan pada hasil/imbalan), keadilan prosedural (keadilan pada proses pengambilan keputusan), keadilan interaksional (keadilan dalam komunikasi dan hubungan interpersonal). Penelitian ini menitikberatkan pada keadilan distributif, yaitu persepsi kesesuaian antara imbalan dan kontribusi kerja berdasarkan teori ekuitas yaitu menyeimbangkan input dengan outcome (Pratiwi & Syahrizal, 2019).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* (Yudhian et al., 2020; Mubaraq & Syarif, 2025; Chen et al., 2022). Namun, pada beberapa penelitian lainnya keadilan distributif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* (Alfano, 2024; Rizal, 2020). Inkonsistensi temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap *turnover intention* masih perlu ditelaah kembali. Oleh karena itu, penelitian ini menguji pengaruh keadilan distributif dan *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. *Job embeddedness* merupakan faktor yang berkaitan dengan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, mencakup aspek psikologis, sosial, dan finansial (Shafariah & Hendryadi, 2021). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Wahidah & Suhariadi, 2021). *Job embeddedness* terdiri dari berbagai unsur yang dapat memengaruhi keputusan seseorang atau karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaannya, merasakan hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan pekerjaan (Syaefudin et al., 2022). Keterikatan seorang karyawan pada pekerjaannya dan institusi tempat ia beroperasi adalah akibat pengaruh dari aspek yang bersumber dari dalam pekerjaan maupun luar pekerjaan (Mitchell dkk, 2001). Keterikatan karyawan terhadap organisasi tercermin melalui hubungan, kesesuaian, dan pengorbanan untuk berpindah mendorong individu untuk bertahan dan berkontribusi secara maksimal (Fudhla et al., 2022).

Tingginya *job embeddedness* mendorong karyawan untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal, sedangkan rendahnya *job embeddedness* dapat meningkatkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Deasy & Pane, 2017). Selain itu, keadilan distributif juga dipandang sebagai faktor penting yang memengaruhi *turnover intention*, karena persepsi ketidakadilan dalam pembagian imbalan dapat menurunkan loyalitas dan meningkatkan keinginan untuk keluar dari organisasi (Desyani & Nurtjahjanti, 2014). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan distributif dan *job embeddedness* terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian ini diajukan tiga hipotesis, yaitu: H1: Keadilan distributif berpengaruh terhadap *turnover intention*. H2: *Job embeddedness* berpengaruh terhadap *turnover intention*. H3: Keadilan distributif dan *job embeddedness* secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Gen Z industri *startup* di Indonesia. Sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*. Sesuai dengan ketentuan Hair (2019), jumlah sampel minimum ditetapkan sebesar lima kali jumlah item pernyataan, sehingga dengan total 35 item, penelitian ini melibatkan 175 responden. Adapun kriteria sampel meliputi karyawan yang berusia 18-28 tahun yang bekerja di industri *startup* dengan masa kerja minimal 1 tahun. Pengumpulan data dilakukan secara daring dengan menyebarkan kuesioner melalui *platform Google Form*. Data penelitian dikumpulkan menggunakan tiga skala model likert 4 poin untuk menghindari bias nilai tengah dan mendorong ketegasan jawaban responden. Skala *turnover intention* diadaptasi dari Sari (2023) berdasarkan teori Mobley (1978) yang mencakup dimensi *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit*. Berdasarkan hasil uji coba, skala ini memiliki 11 item valid dengan reliabilitas 0,864. Skala keadilan distributif diadaptasi dari Alfira (2024) berdasarkan teori Colquitt (2001) yang meliputi aspek *equity*, *equality*, dan *need*. Instrumen ini menghasilkan 12 item valid dengan reliabilitas 0,903. Skala *job embeddedness* diadaptasi dari Erica (2020) berdasarkan teori Mitchell (2004) dengan dimensi *link*, *fit*, dan *sacrifice*. Skala ini terdiri dari 12 item valid dengan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, yaitu 0,952. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 25 dengan pendekatan kuantitatif. Tahapan analisis mencakup uji asumsi klasik (normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, multikolinearitas melalui *Tolerance* dan VIF, serta heteroskedastisitas uji *Spearman*). Setelah asumsi terpenuhi, dilakukan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel secara parsial (uji t) dan simultan (uji F) pada taraf signifikansi 0,05, serta mengukur kontribusi variabel melalui koefisien determinasi.

## Hasil Penelitian

Tabel 1.

*Profil Demografi Responden*

Kategori	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	73	41.71%
Perempuan	102	58.29%
<b>Usia</b>		
18-20 Tahun	15	8.57%
21-23 Tahun	61	34.86%
24-26 Tahun	61	34.86%
27-28 Tahun	38	21.71%
<b>Pendidikan</b>		
SMA/SMK	60	34.29%
Diploma (D1, D2, D3)	36	20.57%
S1	76	43.43%
S2	3	1.71%
<b>Masa Kerja</b>		
1 Tahun	42	24.00%
1-3 Tahun	87	49.71%
3-5 Tahun	35	20.00%
> 5 Tahun	11	6.29%

Jabatan/Posisi Kerja		
Manajemen & Profesional	33	18.86%
Teknologi, Data & Desain	41	23.43%
Sales, Marketing & Business	48	27.43%
Administrasi, keuangan & SDM	21	12.00%
Operasi & Layanan	32	18.29%

Penelitian ini melibatkan 175 responden yang bekerja di industri *startup*, dengan karakteristik demografi yang mencerminkan profil pekerja Gen Z di Indonesia. Mayoritas responden adalah perempuan (58,29%) dan berada pada kelompok usia produktif awal, yaitu 21 hingga 26 tahun (69,72%). Dari sisi latar belakang pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan sarjana (S1) sebanyak 43,43%, disusul oleh lulusan SMA/SMK sebesar 34,29%. Dalam konteks pengalaman kerja, didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 1 hingga 3 tahun (49,71%). Sementara itu, sebaran posisi kerja cukup bervariasi, namun paling banyak terkonsentrasi pada bidang *sales, marketing & business* (27,43%) serta bidang teknologi, data, dan desain (23,43%). Profil ini menunjukkan bahwa industri *startup* menjadi daya tarik bagi tenaga kerja muda terdidik yang berada pada fase awal perkembangan karier mereka.

**Tabel 2.**

*Deskriptif Variabel*

Variabel	Mean	Std. Deviasi	Minimum	Maximum
<i>Turnover Intention</i>	26.85	3.741	20.00	36.00
Keadilan Distributif	34.02	4.621	22.00	44.00
<i>Job Embeddedness</i>	39.10	4.391	22.00	45.00

Hasil statistik deskriptif terhadap 175 responden menunjukkan nilai rata-rata mean *turnover intention* 26.85 (nilai SD: 3.741), keadilan distributif 34.02 (nilai SD: 4.621) dan *job embeddedness* 39.10 (nilai SD: 4.391). Rentang skor minimal-maksimal berada pada angka 20-36 untuk *turnover intention*, 22-44 untuk keadilan distributif, dan 22-45 untuk *job embeddedness*.

**Tabel 3.**

*Uji Normalitas*

Variabel	N	Test Statistic	Asymp. Sig. (2-tailed)	Monte Carlo Sig.
Unstandardized Residual	175	.029	.200	.975

Berdasarkan hasil uji normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov, diketahui bahwa nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0.200. Karena nilai  $p > 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi secara normal, sehingga asumsi normalitas dalam model regresi ini terpenuhi.

**Tabel 4.***Uji Linearitas*

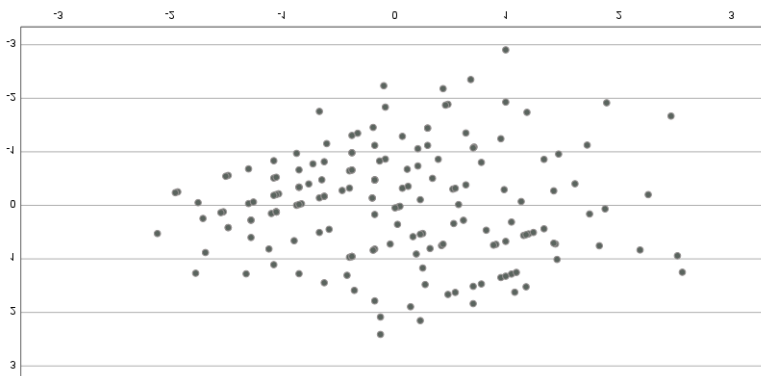
Variabel	Sig. Deviation From Linearity (F)	Taraf Signifikansi	Keterangan
<i>Turnover Intention</i> dengan Keadilan Distributif	0.675	0.852	Linear
<i>Turnover Intention</i> dengan <i>Job Embeddedness</i>	1.406	0.127	Linear

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa *deviation from linearity* (F) yaitu sebesar 0.675 dengan signifikansi 0.852 yang artinya variabel *turnover intention* dengan keadilan distributif memiliki hubungan yang linear. *Deviation from linearity* (F) yaitu sebesar 1.406 dengan signifikansi 0.127 yang artinya variabel *turnover intention* dengan *job embeddedness* memiliki hubungan yang linear.

**Tabel 5.***Uji Multikolinearitas*

Variabel	Perhitungan		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Keadilan Distributif	0.800	1.251	Tidak Terjadi Multikolinearitas
<i>Job Embeddedness</i>	0.800	1.251	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan variabel keadilan distributif dan *job embeddedness* masing-masing memiliki nilai *tolerance* sebesar  $0.800 > 0.10$  serta nilai VIF sebesar  $1.251 < 10.00$ . Dengan demikian, model regresi ini dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas.

**Gambar 1.** *Uji Heteroskedastisitas*

Berdasarkan gambar di atas, hasil pengamatan menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Titik-titik tersebut tersebar secara merata baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil mengindikasikan tidak adanya gejala heteroskedastisitas, sehingga model regresi memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan.

**Tabel 6.***Analisis Regresi Linear Berganda*

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig
	Coefficients				
	B	Std. Error			
1 (Constant)	41.172	2.291		17.968	< .001
Keadilan Distributif	-.474	.057	-.585	-8.304	< .001
<i>Job Embeddedness</i>	.046	.060	.054	.762	.447

Konstanta sebesar 41.172 menunjukkan bahwa jika variabel distributif dan *job embeddedness* diasumsikan konstan atau bernilai nol, maka nilai *turnover intention* adalah sebesar 41.172. Koefisien regresi keadilan distributif sebesar -0.474 bernilai negatif. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah antara keadilan distributif dengan *turnover intention*. Artinya, setiap peningkatan satu satuan keadilan distributif, maka *turnover intention* akan mengalami penurunan sebesar 0.474 satuan dengan asumsi variabel lainnya tetap. Koefisien regresi *job embeddedness* sebesar 0.046 bernilai positif. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara *job embeddedness* dengan *turnover intention*, maka *turnover intention* akan mengalami kenaikan sebesar 0.046 satuan, meskipun pengaruhnya sangat kecil.

**Tabel 7.***Uji T*

Variabel	Person Correlation	Sig.	Keterangan
Keadilan Distributif	-.561	< 0.001	Signifikan
<i>Job Embeddedness</i>	-.208	< 0.006	Signifikan

Berdasarkan hasil uji t pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung untuk variabel keadilan distributif sebesar -8.916 dan nilai signifikansi sebesar  $0.000 < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai koefisien regresi sebesar -0.454 mengindikasikan bahwa setiap kenaikan satu satuan keadilan distributif, maka *turnover intention* akan mengalami penurunan sebesar 0.454. Dengan demikian, semakin tinggi rasa keadilan distributif yang dirasakan karyawan, maka keinginan untuk keluar dari perusahaan akan semakin menurun secara nyata. Berdasarkan hasil uji t pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung untuk variabel *job embeddedness* sebesar -2.801 dan nilai signifikansi sebesar  $0.006 < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai koefisien regresi sebesar -0.177 mengindikasikan bahwa setiap kenaikan satu satuan *job embeddedness*, maka *turnover intention* akan mengalami penurunan sebesar 0.177. Demikian, semakin tinggi rasa keterikatan kerja yang dirasakan karyawan, maka keinginan untuk keluar dari perusahaan akan semakin menurun.

**Tabel 8.***Uji F*

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	RSME
H3	.563	.317	.309	3.10911

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	772.183	2	386.091	39.941	<.001
Residual	1662.652	172	9.667		
<b>Total</b>	<b>2434.834</b>	<b>174</b>			

Melalui hasil pengujian hipotesis di atas, didapatkan nilai R= 0.563 serta F= 39.941 dengan tingkat signifikansi < 0.001 menunjukkan bahwa hipotesis ketiga telah terbukti. Dengan begitu, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya ada hubungan signifikan antara keadilan distributif dan *job embeddedness* secara bersama-sama dengan *turnover intention*. Berikutnya guna menelaah sebesar apa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat mampu ditinjau melalui nilai *R-square* yakni sejumlah 0.317 (31,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa secara bersama-sama, keadilan distributif dan *job embeddedness* memberikan pengaruh sejumlah 31,7% terhadap *turnover intention*, sementara 68,3% sisanya dipengaruhi dari sejumlah faktor lainnya di luar penelitian ini.

**Tabel 9.***Sumbangan Efektif Variabel*

Variabel	Koefisien Korelasi (Beta)	Koefisien Korelasi (Rxy)	Sumbangan Efektif
Keadilan Distributif	-.585	-.561	32.82%
<i>Job Embeddedness</i>	.054	-.208	-1.12%

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sumbangan efektif masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu variabel keadilan distributif memberikan kontribusi sebesar 32.82% dan *job embeddedness* -1,12%. Secara simultan bersama-sama, kedua variabel ini menjelaskan sekitar 31.7% variansi dari variabel terikat.

### Pembahasan

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Gen Z di industri *startup*. Temuan ini mendukung teori ekuitas, di mana keseimbangan antara *input* dan *outcome* menentukan karyawan untuk bertahan. Secara psikologis, Gen Z Indonesia cenderung realistis, mereka mementingkan keamanan finansial dan stabilitas di samping makna kerja. Maka, keadilan distributif menjadi kunci penggerak produktivitas mereka (Dwidienawati & Gandasari, 2018). Jika kompensasi tidak adil meski karyawan telah berdedikasi, muncul dorongan alamiah untuk mencari lingkungan kerja yang lebih menghargai kontribusi mereka (Kurniasyari & Subiyanto, 2022). Ketimpangan rasio ini menciptakan persepsi ketidakadilan bagi Gen Z, yang standar keadilannya mencakup perbandingan lintas perusahaan di industri sejenis. Maka transparansi dan ekosistem kerja yang adil menjadi syarat mutlak untuk mempertahankan talenta muda. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif dan

signifikan terhadap *turnover intention* (Yudhian et al., 2020; Mubaraq & Syarif, 2025). Keadilan distributif membuat karyawan merasa aman dan puas, sehingga memicu perilaku positif di luar tugas formal, kedisiplinan, dan dedikasi. Rasa adil meningkatkan toleransi terhadap ketidaknyamanan, membangun kepercayaan, serta meminimalkan konflik. Hasil akhirnya adalah partisipasi aktif, kontribusi ide, dan loyalitas tinggi (Devana & Mulyana, 2025).

Uji hipotesis kedua menunjukkan *job embeddedness* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* Gen Z di *startup*. Artinya, semakin kuat keterikatan kerja, semakin rendah niat mereka untuk keluar perusahaan. Temuan ini mendukung teori *job embeddedness* Mitchell et al. (2001), bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh hubungan sosial (*links*), kesesuaian (*fit*), dan pengorbanan jika keluar (*sacrifice*). Semakin kuat ketiga aspek tersebut, maka kecenderungan *turnover intention* karyawan akan semakin rendah. Pemenuhan kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja karyawan, terutama Gen Z yang menekankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Gen Z cenderung bertahan di organisasi yang mendukung kesejahteraan melalui fleksibilitas, kesehatan, peluang pengembangan, keselarasan nilai, dan stabilitas finansial (Yu et al., 2021; Wei et al., 2022; Weerathne et al., 2022). Hubungan atasan-bawahan yang positif meningkatkan retensi karyawan. Dukungan, kejelasan harapan, keadilan, dan komunikasi efektif membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mereka cenderung bertahan dalam organisasi (Zhang et al., 2020; Chen et al., 2021). Tingkat *job embeddedness* yang tinggi memotivasi individu untuk bekerja sesuai ekspektasi organisasi. Hal ini didorong oleh keinginan menjaga keberlangsungan perusahaan serta keyakinan bahwa imbalan yang diterima berkaitan erat dengan keterlibatan kerja mereka (Fudhla et al., 2022). Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Wahidah & Suharjadi, 2021; Monika & Nurmaya, 2021; Fudhla et al., 2022; Syaefudin, 2022). *Job embeddedness* terbentuk dari keterikatan karyawan dengan organisasi dan komunitasnya. Karyawan mempertimbangkan kenyamanan, kesesuaian, serta pengorbanan jika mengundurkan diri, termasuk kehilangan relasi dan manfaat sosial. Semakin kuat aspek tersebut, semakin besar rasa rugi untuk keluar, sehingga *turnover intention* menurun.

Secara demografis, perempuan memiliki niat berpindah kerja lebih kuat dibanding laki-laki (Emiroğlu et al., 2015). Hal ini disebabkan oleh perbedaan orientasi, laki-laki lebih fokus pada posisi dan progres karier, sedangkan perempuan lebih menekankan kenyamanan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kualitas lingkungan sosial (Takawira, 2014). Demografi penelitian menunjukkan mayoritas responden adalah perempuan dan Gen Z (18-28 tahun). Bagi perempuan, kenyamanan dan relasi kerja sangat krusial dalam memperkuat *job embeddedness* guna menekan *turnover intention*. Sementara itu, responden yang dominan di usia 21-26 tahun berada pada fase eksplorasi dan penyesuaian awal karier (Sari & Pitaloka, 2024). Peluang alternatif yang luas membuat Gen Z mudah jenuh dan sering berpindah kerja (Ismail & Nugroho, 2022). Fenomena ini menghambat terbentuknya keterikatan organisasi yang kuat. Maka, *job embeddedness* menjadi faktor krusial untuk menekan *turnover intention* mereka. Menurut Mobley (1986), menyatakan bahwa karyawan dengan masa kerja singkat lebih rentan berpindah karena keterikatan organisasi yang lemah. Karyawan dengan masa kerja kurang dari atau sama dengan tiga tahun menunjukkan kecenderungan lebih besar untuk melakukan perpindahan kerja (Ayuni & Khoirunnisa, 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap tingkat *job embeddedness*

karyawan, khususnya Gen Z di industri *startup*, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, rekan kerja, serta pekerjaan itu sendiri, sehingga dapat menekan tingkat keinginan untuk keluar.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi sebesar  $R = 0,563$ , dengan nilai  $F = 39,941$  dan tingkat signifikansi  $p < 0,001$ , sehingga hipotesis ketiga dapat dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan antara keadilan distributif dan *job embeddedness* secara simultan terhadap *turnover intention*. Nilai R-square sebesar  $0,317$  menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan  $31,7\%$  variasi *turnover intention*, sementara  $68,3\%$  sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Dengan demikian, keadilan distributif dan *job embeddedness* dapat dikatakan memiliki kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan niat berpindah kerja karyawan. Selanjutnya, hasil analisis sumbangan efektif menunjukkan bahwa keadilan distributif memberikan kontribusi yang paling dominan, yakni sebesar  $32,82\%$ , sedangkan *job embeddedness* memberikan kontribusi sebesar  $-1,12\%$  terhadap *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan distributif merupakan faktor utama yang berperan dalam menekan niat berpindah kerja karyawan, sementara *job embeddedness* belum menunjukkan pengaruh langsung yang kuat dalam konteks penelitian ini. Meskipun demikian, *job embeddedness* tetap memiliki peran sebagai faktor pendukung ketika dikombinasikan dengan keadilan distributif, sehingga secara simultan kedua variabel tersebut tetap mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

## Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh keadilan distributif dan *job embeddedness* terhadap *turnover intention* karyawan Gen Z di industri *startup*, dan hasilnya menunjukkan bahwa tujuan tersebut tercapai. Temuan utama mengindikasikan bahwa *turnover intention* Gen Z merupakan respons psikologis terhadap persepsi keadilan imbalan dan keterikatan kerja, dengan keadilan distributif sebagai prediktor paling dominan dalam menekan niat berpindah kerja. *Job embeddedness* berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat keputusan bertahan ketika keadilan dirasakan terpenuhi. Secara teoretis, penelitian ini menegaskan relevansi teori ekuitas dan *job embeddedness* dalam menjelaskan dinamika *turnover intention* Gen Z pada konteks industri *startup*. Secara praktis, perusahaan disarankan menerapkan sistem kompensasi yang adil dan transparan serta memperkuat keterikatan kerja melalui lingkungan yang suportif dan kejelasan pengembangan karier. Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji variabel lain dengan metode yang lebih beragam untuk memperkaya pemahaman mengenai dinamika kerja Gen Z.

## Referensi

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382–386. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.382>
- Afandi, A., Wicaksono, B., & Pratista, A. S. (2022). Peran kepemimpinan autentik dan person-job fit terhadap turnover intention pada karyawan generasi Z (The role of authentic leadership and person-job fit on turnover intention in generation Z employees). *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 13(3), 282–293. <https://doi.org/10.26740/jppt.v13n3.p282-293>

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Alfira, P. A. (2024). Hubungan keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif pada staf di up t puskesmas kabupaten x. Skripsi. *Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru*.
- Amelia, R. P., & Lukito, H. (2020). Peran mediasi employee engagement pada faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention. *Menara Ilmu*, 14(2), 130–145.
- Ananda, F., & Pane, D. A. (2017). Pengaruh psychological well-being dan job embeddedness terhadap turnover intentions: The effect of psychological well-being and job embeddedness toward turnover intentions. *Psikologia*, 12(1), 1–20. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v12i1.2246>
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Turnover intention dapat mempengaruhi kualitas kinerja perusahaan*. Jawa Barat: Cv. Pena Persada.
- Arofah, H. I. (2023, 30 November). Survei: 73% pekerja di Indonesia siap kembali ke perusahaan lamanya. *Topcareer.id*. Diperoleh dari <https://topcareer.id/read/2023/11/30/103143/survei-73-pekerja-di-indonesia-siap-kembali-ke-perusahaan-lamanya/>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- DataIndonesia.id. (2024, 26 Januari). Survei: 84% pekerja RI berencana resign 6 bulan ke depan. Diperoleh dari <https://dataindonesia.id/tenaga-kerja/detail/survei-84-pekerja-ri-berencana-resign-6-bulan-ke-depan>
- Desyani, I. D. P., & Nurtjahjanti, H. (2014). Hubungan antara keadilan distributif dengan employee engagement pada karyawan PT. Telkom, Tbk Divisi Regional IV Semarang. *Jurnal EMPATI*, 3(1), 88–95. <https://doi.org/10.14710/empati.2014.7483>
- Devana, N., & Mulyana, O. P. (2025). Hubungan antara keadilan distributif dengan organization citizenship behavior pada karyawan. *Jurnal Global Ilmiah*, 2(9), 665–675.
- Didik, & Epsilandri. (2022). Tingkat pengaruh kepuasan gaji dan kepuasan kerja sebagai mediator hubungan antara keadilan organisasional terhadap niat untuk pindah kerja: Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Yogyakarta. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(3).
- Do, D. A., Doan, Q. D., Vu, L. K., Le, T. T., Tran, N. M., & Nguyen, G. L. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen Z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2267811.
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245–252.
- Erica, P. D. (2020). Pengaruh job embeddedness dan komitmen organisasi terhadap intensi turnover pada generasi milenial. Skripsi. *Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*.
- Fudhla, F., Aprilia, E. D., Mirza, & Julita, S. (2022). Job embeddedness dan organizational citizenship behavior pada karyawan bank. *Jurnal Psikologi*, 15(1), 55–66.
- Haeruddin, M. I. M., Natsir, U. D., Aslam, A. P., Aswar, N. F., & Mustafa, M. Y. (2023). When love and hate collide: The influence of conflict on employees' turnover intention. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(7), 16–27.

- Hafidz, L. (2023). *4 data statistik HR dalam employee retention*. Talentics. Diperoleh dari <https://talentics.id/resources/blog/data-statistik-employee-retention/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). United Kingdom: Cengage.
- Halim, L., & Antolis, K. (2021). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention agent di PT AIA Cabang X Malang. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 2(2), 177–186. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v2i2.667>
- Hanifah, H., & Wardono, P. (2020). Identifikasi faktor pembentuk perilaku pencari kerja generasi Z di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 6(3), 628–637.
- Hasibuan, A., Sari, A. P., Simarmata, N. I. P., Harizahayu, H., Estiani, E., Muadzah, M., & Munthe, R. N. (2021). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Islamiyati, H., & Sahrah, A. (2022). Relationship between perceived organizational support with turnover intention in female employees. *Journal of Psychological Perspective*, 4(2), 53–58. <https://doi.org/10.47679/jopp.423332022>
- Ismail, D. H., & Nugroho, J. (2022). Kompetensi kerja Gen Z di era revolusi industri 4.0 dan society 5.0. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 1300–1307.
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan organisasi, keadilan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, 11(2), 73–78.
- Khomaryah, E., Pawenang, S., & Hartono, S. (2020). Turnover intention PT. Efrata Retailindo ditinjau dari beban kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 3(1), 51–64.
- Kurniasyari, I., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 5(2), 453–467.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Monika, S. R., & Nurmaya, E. (2021). Pengaruh job embeddedness, organizational commitment, dan self-efficacy terhadap turnover intention karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Yogyakarta. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(4), 482–493. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i4.199>
- Mubaraq, A., & Syarif, M. (2025). Pengaruh stres kerja, keadilan distributif dan work to family conflict terhadap turnover intention karyawan pada bank sultra kantor pusat. *Journal of Social and Economics Research*, 7(1), 714–729.
- Parmelee, C. (2023, 17 Mei). 2023 Gen Z and Millennial survey: Employers can take action on climate, sustainability, and work/life balance. *Deloitte*. Diperoleh dari <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-risk/blogs/gen-z-and-millennial-survey.html>
- Pratiwi, M. R., & Syahrizal. (2019). Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha (JKMW)*, 1(2).
- Putri, P. A., Simon, Z. Z., & Zain, E. (2023). Pengaruh kompensasi, job insecurity stres kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention (Studi kasus pada karyawan CV XYZ). *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(1), 50–61. <https://doi.org/10.47065/jebma.v3i1.2709>

- Rainer, P. (2023, 29 Agustus). Sensus BPS: Saat ini Indonesia didominasi oleh Gen Z. *Goodstats*.
- Ramadhani, A., & Nindyati, A. D. (2022). Gambaran makna kerja bagi generasi Z di Jakarta. *INQUIRY Jurnal Ilmiah Psikologi*, 13(1), 41–60.
- Riana, I. G., Minarsari, M., & Piartini, P. S. (2020). Implikasi job insecurity terhadap kepuasan kerja dan intention to leave. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 3(2), 206–225.
- Sali, A. H. P. (2023). Indonesian Gen Z work values, preference between startups and corporations, and intention to apply. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(03), 236–245
- Sari, A. P. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover intention pada karyawan generasi z di kota makassar. Skripsi. *Fakultas Psikologi Universitas Bosowa Makassar*.
- Sari, P. A., & Pitaloka, D. (2024). Perbedaan keterlibatan kerja dan turnover intention ditinjau dari perbedaan generasi (Milenial dan Zilenial). *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(4).
- Sari, S. Y., Aima, M. H., & Zefriyenni. (2024). *Mengurai turnover intention: Strategi mempertahankan karyawan* (M. H. Aima, Ed.). Padang: CV. Gita Lentera.
- Shafariah, H., & Hendryadi, H. (2021). Leader-member exchange, job embeddedness, dan turnover intention: Peran Islamic work ethics. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Islam*, 3(3), 165–178.
- Shafira, C. N., & Zulaifah, E. (2025). Mediasi kepuasan kerja pada peran kesesuaian individu-pekerjaan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi Z perusahaan rintisan. *Jurnal Psikologi Ulayat*, 12(2), 232–256.
- Syaefudin, M. F. (2022). Pengaruh job embeddedness, stres kerja, kepuasan kerja terhadap turnover intention. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 5(1), 45–50.
- Tandyana, Y., & Ayuningtyas, F. (2023). Strategy for start-up companies in building reputation after mass layoff (Case study: Intention to apply for a job at Shopee Indonesia). *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(05).
- Thawil, S. M., & Anwar, M. (2021). Empat dimensi keadilan organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap kepuasan kerja. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 17(2), 97.
- Utami, F. P., & Siswanto, T. (2021). Pengaruh employer branding dan employee engagement terhadap turnover intention generasi Z pada industri FMCG. *Liquidity: Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 10(2), 236–246.
- Wahidah, I., & Suhariadi, F. (2021). Pengaruh job embeddedness terhadap turnover intention. *Fenomena: Jurnal Psikologi*, 30(2), 1–9.
- Wahyudi, W. (2024). Turnover intention pada karyawan: Apakah dipengaruhi oleh komitmen organisasional, keadilan organisasional, dan pengembangan karir?. *Al-Isyraq: Jurnal Bimbingan, Penyuluhan, Dan Konseling Islam*, 7(1), 69–78.
- Weerathne, R. S., Walpola, M. D. C. P., Piyasiri, A. D. W. D., Jayamal, I. A. U. M., Wijenayaka, T. H. P. C., & Pathirana, G. Y. (2022). ‘Leave or remain’: intentions of gen x and y employees. quality and quantity. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01456-z>
- Wei, W., Yu, Y., & Gao, G. (2022). Investigating learners’ changing expectations on learning experience in a mooc of professional translation and interpreter training. *SAGE Open*, 12(4). <https://doi.org/10.1177/21582440221134577>
- Yu, H., Huang, C., Chin, Y., Shen, Y., Chiang, Y., Chang, C., & Lou, J. (2021). The mediating effects of nursing professional commitment on the relationship between social support, resilience, and intention to stay among newly graduated male nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph18147546>

- Yudhian, E. F., Wibowo, S., & Indiyastuti, D. L. (2020). Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Performance: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 10(2), 116-126.
- Zhang, Y., Li, X., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2020). Nurses' intention to stay: the impact of perceived organizational support, job control and job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 76(5), 1141- 1150. <https://doi.org/10.1111/jan.14305>