

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Job Embeddedness***

###### **a. Definisi**

Menurut Mitchel *et al* (2001), *job embeddedness* merupakan gabungan dari beberapa faktor yang membuat seorang karyawan bertahan untuk tetap bekerja dan tidak meninggalkan pekerjaannya di perusahaan tempatnya bekerja. Sun *et al* (2011) menerangkan bahwa *job embeddeness* adalah pandangan yang lebih komprehensif tentang hubungan antara atasan dan bawahan yang menangkap gabungan kekuatan untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka. Jalinan hubungan keterikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaannya, sehingga hal itu akan membuat karyawan untuk berpikir ulang jika akan meninggalkan perusahaan merupakan pengertian *job embeddedness* yang dikemukakan oleh Astamarini (2019).

###### **b. Indikator dan Dimensi *Job Embeddedness***

Aspek-aspek yang ada di dalam *job embeddedness* terbagi menjadi 2 (dua) seperti yang dijelaskan oleh Mitchel *et al* (2001), yaitu:

1) Aspek yang berasal dari dalam (*on the job embeddedness*)

*On the job embeddedness* menerangkan bahwa berkembangnya *job embeddedness* di dalam seorang karyawan dipengaruhi oleh lingkungan yang telah terbentuk dari dalam dirinya sendiri.

2) Aspek yang berasal dari luar (*off the job embeddedness*)

*Off the job embeddedness* sendiri menjelaskan bahwa *job embeddedness* karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya.

Mitchel *et al* (2001) juga menjelaskan bahwa di dalam *job embeddedness* terdapat beberapa dimensi, yaitu:

1) *Links* (Hubungan)

Dimensi ini menjelaskan bahwa sejauh mana karyawan dapat menjalin hubungan dengan orang lain dan kegiatan atau pekerjaan lainnya. *Links* merupakan lingkungan atau kehidupan sosial yang dibentuk oleh karyawan baik di dalam perusahaan maupun di lingkungan tempat tinggalnya yang bertujuan untuk membuatnya merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

Banyaknya orang yang berhubungan dengan seorang karyawan atau karyawan tersebut yang mencoba menjalin suatu hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan

tersebut akan mempengaruhi tingkat *job embeddedness* di dalam diri karyawan tersebut. Hal itu disebabkan karena semakin banyaknya *links* yang terbentuk akan membuat karyawan semakin merasa berguna dan terikat terhadap perusahaan tersebut. *Links* ini dapat dibentuk seorang karyawan dari berbagai segi aspek kehidupan, baik kehidupan pribadi, keluarga, keagamaan, sosial, maupun aspek-aspek yang lain.

## 2) *Fit* (Kecocokan)

Dimensi ini menjelaskan bahwa sejauh mana karyawan merasa cocok dengan perusahaan tersebut atau lingkungan yang ditempatinya. Ketika seorang karyawan dapat mencari kecocokan dan kenyamanan antara dirinya dengan lingkungan yang ada di dalam perusahaannya ataupun lingkungan dimana ia tinggal, maka hal tersebut akan mendorong dirinya untuk berkembang dan bertahan di perusahaan tersebut serta dapat menjadi seseorang yang profesional dalam pekerjaannya.

*Fit* juga mencakup aspek dari luar perusahaan (*off the job*) yang tidak dapat dilepaskan dari dalam diri seorang karyawan. Adanya kegiatan di luar pekerjaan seperti kegiatan keagamaan, iklim politik dan juga berbagai kegiatan hiburan yang diikutinya akan mendorong

timbulnya *fit* pada pekerjaannya. Timbulnya *fit* dapat terjadi karena seorang karyawan telah merasa cocok dengan lingkungan sekitarnya, maka akan semakin nyaman juga karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya. Semakin banyak dan semakin luas komunitas yang dapat didapatkan oleh seorang karyawan baik dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan, maka karyawan tersebut akan semakin merasakan kenyamanan terhadap pekerjaannya.

Lee *et al* (2004) menjelaskan bahwa terdapat aspek utama dalam *job embeddedness*, yaitu:

- 1) Sejauh mana karyawan memiliki hubungan ke karyawan atau kegiatan lain.
- 2) Sejauh mana pekerjaan mereka dan komunitas sesuai dengan aspek lain dalam kehidupan mereka.
- 3) Kemudahan hubungan mana yang bisa rusak apabila mereka akan menyerah dan meninggalkan pekerjaan mereka saat ini.

**c. Faktor-Faktor *Job Embeddedness***

Takawira *et al* (2014) menjelaskan bahwa *job embeddedness* memiliki beberapa faktor, yaitu:

### 1) Usia

Karyawan yang memiliki usia muda lebih muda biasanya akan memiliki tingkat keterikatan kerja lebih rendah daripada karyawan usia tua. Karyawan usia tua biasanya akan memilih untuk bertahan daripada meninggalkan perusahaan. Karyawan muda biasanya masih memiliki rasa ingin mencari pekerjaan yang sesuai dengan dirinya, maka itu akan membuat rasa bertahan yang ada di dalam dirinya rendah.

### 2) Ras

Karyawan yang berada di dalam satu perusahaan atau kelompok yang sama dengan daerahnya atau sukunya akan memiliki rasa keterikatan lebih tinggi. Kecocokan antar karyawan yang ada dari satu daerah yang sama yang membuatnya memilih untuk tetap berada dalam perusahaan tersebut.

### 3) Gender

Karyawan perempuan akan lebih tinggi rasa terikat yang ada di dalam dirinya. Karyawan laki – laki lebih memilih untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan dirinya. Hal ini terjadi karena karyawan perempuan biasanya akan lebih menerima dan mudah merasa nyaman.

Kenyamanan tersebut akan membuatnya lebih memilih untuk tinggal dalam perusahaan tersebut.

**d. Dampak *Job Embeddedness***

Menurut Kismono (2011) dampak yang dapat ditimbulkan karena adanya *job embeddedness* di dalam diri karyawan yaitu karyawan akan lebih terikat kepada kolega, pekerjaan, dan perusahaan. Hal itu tentu saja akan menguntungkan berbagai pihak. Karyawan akan mendapatkan banyak koneksi untuk bersosial, dan perusahaan akan mendapatkan kesetiaan dari karyawan tersebut. Sikap positif yang muncul dari karyawan saat bekerja merupakan dampak lain dari tingginya *job embeddedness* yang dimiliki karyawan tersebut. Polii (2015) menjelaskan bahwa dampak dari adanya *job embeddedness* yaitu karyawan yang memiliki rasa ikatan yang kuat diantara dirinya dengan pekerjaan yang dimilikinya dan perusahaan yang ditempatinya akan cenderung memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan perusahaannya.

Menurut Bitha & Ardana (2017) dengan adanya rasa terikat di dalam diri karyawan maka *turnover intention* yang terjadi di dalam perusahaan tersebut akan berkurang. Dampak lain yang terjadi karena rasa terikat yang timbul selain *turnover intention* yang berkurang yaitu adanya hubungan yang baik dan kuat antar

rekan-rekan kerja. Zakaria & Astuty (2017) juga menjelaskan bahwa dampak yang ditimbulkan karena adanya *job embeddedness* di dalam diri karyawan yaitu minat untuk meninggalkan perusahaan akan semakin menurun.

## 2. Kepuasan Kerja

### a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang penting yang ada di perusahaan. Menurut Robbin & Judge (2016), kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang dimiliki seorang karyawan tentang pekerjaannya, yang didapat dari hasil evaluasi kerja yang dilakukannya. Berbeda dengan Robbins & Judge (2016), Greenberg & Baron (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dari seorang karyawan baik sikap positif ataupun sikap negatif yang ditunjukkan terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Luthans (2011) menerangkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan yang mereka miliki dan seberapa pentingnya pekerjaan tersebut bagi mereka.

Indrasari (2017) menerangkan bahwa pendekatan karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja ditentukan oleh sifat pekerjaan karyawan atau oleh karakteristik perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Kepuasan kerja merupakan respon emosional yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap berbagai aspek

pekerjaan yang ada. Berdasarkan beberapa aspek yang ada, tidak semua aspek akan membuat karyawan puas.

**b. Indikator dan dimensi**

Luthans (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki 6 dimensi, yaitu:

1) Gaji.

Gaji yang dimaksud disini adalah upah yang harus diterima karyawan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya dan upah tersebut dapat digunakan karyawan tersebut untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji yang diterima juga harus dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja dan juga harus bersifat adil sesuai dengan berat pekerjaan masing-masing. Sebagai seorang karyawan, mereka sering melihat gaji sebagai refleksi bagaimana atasan memandang kontribusi mereka terhadap keberlangsungan perusahaan. Hal tersebut tentu saja dapat memicu tingkat kepuasan yang akan dimiliki oleh seorang karyawan.

2) Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama dari kepuasan seorang karyawan. Jadi kepuasan kerja karyawan akan tergantung kepada berat atau tidaknya pekerjaan yang diterima. Pekerjaan yang terlalu ringan akan membuat



karyawan merasa cepat bosan, namun pekerjaan yang terlalu berat juga tidak baik untuk para karyawan.

### 3) Promosi.

Promosi dapat membuat kepuasan kerja pada diri karyawan meningkat. Karena promosi harus disertai dengan tanggungjawab, tugas dan wewenang yang lebih berat daripada jabatan yang diterima sebelumnya. Namun kepuasan kerja yang terjadi karena adanya promosi pada setiap individu berbeda-beda. Luthans (2011) menjelaskan bahwa individu yang dipromosikan berdasarkan senioritas biasanya mengalami rasa kepuasan kerja tetapi tidak sebesar karyawan yang dipromosikan berdasarkan kinerja yang telah dilakukannya.

### 4) Kelompok kerja.

Perusahaan sering menggunakan sistem kerja tim. Pada kerja tim inilah yang menentukan kepuasan kerja seorang karyawan. Teman setim atau rekan kerja yang dapat memberikan kenyamanan dan dapat diajak kerjasama akan menambah kepuasan kerja karyawan tersebut diperusahaan. Jika karyawan tersebut dapat diterima didalam divisi tersebut dengan baik, maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan bertambah. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja

yang sederhana bagi seorang karyawan. Kelompok kerja yang sudah secara sengaja dibangun merupakan sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan bagi anggota yang ada di dalamnya. Namun apabila di dalam kelompok kerja tersebut terdapat orang yang susah bergaul maka akan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja yang akan terjadi.

#### 5) Pengawasan.

Adanya atasan yang selalu mengawasi cara kerja karyawan membuat karyawan akan sedikit tertekan. Namun apabila cara atasan dalam mengawasi dapat memberikan cara yang berbeda dengan lebih perhatian dan dapat merangkul karyawannya maka akan menambah kepuasan kerja pada diri karyawannya. Ada 2 (dua) gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Luthans (2011), salah satunya yaitu berpusat pada karyawan, yang dapat diukur dengan seberapa besar kepedulian atasan terhadap karyawannya. Hal itu biasanya diwujudkan dengan cara seperti melihat tingkah laku atau sikap karyawan di dalam perusahaan, menasehati karyawan yang melakukan kesalahan atau belum benar dalam bekerja, dan berkomunikasi dengan karyawan pada tingkat pribadi maupun secara resmi.

#### 6) Kondisi Kerja.

Jika kondisi kerja baik, maka akan membuat karyawan merasa lebih mudah untuk melakukan pekerjaannya. Jika kondisi kerja buruk, maka karyawan akan merasa lebih sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pengaruh yang terjadi karena kondisi kerja terhadap kepuasan kerja akan sama seperti yang terjadi pada kelompok kerja.

Edison *dkk* (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki 6 dimensi, yaitu:

##### 1) Kepemimpinan

Pemimpin yang dapat membuat karyawannya termotivasi dan terbuka, akan menimbulkan kepuasan kerja di dalam diri karyawan lebih tinggi.

##### 2) Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi

Kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan menjadi lebih tinggi, jika karyawan tersebut diberikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### 3) Kebijakan manajemen

Kebijakan manajemen tidak sepenuhnya dapat diterima oleh karyawan, walaupun kebijakan tersebut bertujuan baik. Kebijakan yang sifatnya diskriminatif akan menyebabkan kepuasan kerja di dalam diri karyawan akan semakin menurun.

4) Kompensasi

Kepuasan kerja karyawan akan menjadi lebih tinggi apabila kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi dan kinerja karyawan.

5) Penghargaan

Karyawan akan merasa lebih senang apabila dapat dihargai dalam pekerjaannya. Hal tersebut merupakan dapat menimbulkan rasa bangga di dalam diri karyawan dan dapat menimbulkan kepuasan kerja.

6) Suasana lingkungan

Lingkungan kerja yang menyenangkan dan tenang akan menimbulkan kenyamanan karyawan saat bekerja. Hal tersebut akan membuat karyawan semakin puas dalam bekerja.

Crow *et al* (2012) menerangkan ada 6 indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan, yaitu:

1) Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang menyukai pekerjaan yang telah dimilikinya akan memiliki rasa puas yang lebih tinggi daripada karyawan yang merasa terbebani dengan pekerjaan yang dimilikinya. Pekerjaan yang ringan akan membuat karyawan cepat bosan, namun karyawan yang memiliki pekerjaan yang berat juga merasa kurang puas dengan pekerjaan itu.

2) Gaji

Seorang karyawan yang memiliki gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya akan merasa puas dengan pekerjaannya dan akan lebih menyukai pekerjaannya saat ini daripada hal lainnya. Hal ini juga akan membuat karyawan lebih merasa nyaman di perusahaan.

3) Promosi

Apabila kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka akan mempengaruhi kinerja dan kualitas karyawan untuk bekerja. Karyawan yang memiliki kualitas kerja yang tinggi biasanya akan mendapatkan promosi jabatan sehingga dapat menambah kepuasan yang ada di dalam dirinya.

4) Supervisi

Apabila karyawan merasa dihargai dalam melakukan pekerjaannya oleh atasan dan rekan kerjanya maka akan membuat tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tersebut meningkat.

5) Rekan kerja

Apabila karyawan memiliki rekan kerja yang membuatnya senang, yang dapat membantunya dan rekan kerja yang tidak suka membuat masalah akan membuat rasa puas yang ada di dalam diri karyawan ikut meningkat.

**c. Teori-teori kepuasan kerja**

Greenberg & Baron (2003) menjelaskan bahwa di dalam kepuasan kerja terdapat 2 (dua) teori, yaitu:

1) Teori Dua Faktor (*two-factor theory*)

Teori dua faktor merupakan teori yang menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah bagian dari kelompok variabel *motivators* dan *hygiene factors*. Variabel *motivators* yang terdapat di dalam kepuasan kerja berkaitan dengan kepuasan kerja yang akan terjadi. Biasanya variabel tersebut akan menambahkan kepuasan kerja yang ada di dalam diri karyawan. *Hygiene factors* merupakan variabel yang terdapat di dalam kepuasan kerja yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Hal tersebut dapat membuat kepuasan kerja yang ada di dalam diri

karyawan berkurang, sehingga karyawan akan merasa tidak puas. Tabel di bawah akan menjelaskan faktor apa saja yang akan mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja.

**Tabel 2.1**  
**Faktor *Hygiene Factors* dan *Motivators***

| <i>Hygiene Factors</i>    | <i>Motivators</i>        |
|---------------------------|--------------------------|
| Kualitas pengawasan       | Peluang promosi          |
| Gaji                      | Peluang untuk berkembang |
| Kebijakan Perusahaan      | Pengakuan                |
| Kondisi fisik perusahaan  | Tanggung jawab           |
| Hubungan dengan yang lain | Prestasi / penghargaan   |
| Keamanan kerja            |                          |

## 2) Teori Nilai (*value theory*)

*Value theory* merupakan teori yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja terjadi karena perusahaan lebih menghargai nilai individu yang bekerja di dalam perusahaannya, dan persepsi mereka tentang hasil yang telah diciptakan oleh karyawannya.

### d. Faktor-faktor kepuasan kerja

Robbins & Judge (2016) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja, yaitu:

### 1) Kondisi kerja

Karyawan selalu berhubungan dengan lingkungan kerja di mana mereka bekerja. Karyawan tersebut dapat menjalin hubungan di lingkungan kerja bertujuan untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan dalam melakukan pekerjaan. Sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja yang relatif dekat dengan rumah, dan didukung dengan fasilitas yang memadai dan bersih.

### 2) Kepribadian

Karyawan yang memiliki evaluasi diri inti atau sering disebut dengan *Core Self Evaluation (CSE)* yang positif akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *CSE* negatif. Selain itu, *CSE* juga mempengaruhi komitmen karir yang ada. Hal tersebut dikarenakan karyawan dengan level *CSE* dan komitmen karir yang tinggi dapat mewujudkan kepuasan kerja yang sangat tinggi.

### 3) Gaji

Gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Karyawan yang sedang membenahi kondisi keuangan di dalam dirinya biasanya akan melirik gaji sebagai tujuannya. Gaji yang cocok dan adil dengan pekerjaan yang dihadapinya, maka akan membuat



kepuasan kerja karyawan tersebut terbangun atau bertambah.

4) Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

Tanggung jawab perusahaan atau *Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan tindakan yang bertujuan untuk memberi manfaat bagi masyarakat atau lingkungan di sekitar perusahaan sesuai dengan apa yang disyaratkan oleh hukum yang telah ada. Adanya *CSR* yang diciptakan perusahaan, akan membuat karyawan nyaman untuk bekerja. Hal tersebutlah yang dapat meningkatkan tingginya kepuasan kerja yang akan ada di dalam diri karyawan.

Menurut Hasibuan (2008), ada 7 (tujuh) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu:

1) Balas jasa yang adil dan layak

Karyawan akan lebih merasa puas apabila karyawan mendapatkan balasan yang adil terhadap apa yang telah dikerjakannya.

2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian

Kepuasan akan terpengaruh oleh kesesuaian antara pekerjaan yang diterima dengan keahlian yang dimiliki

karyawan. Apabila karyawan mendapatkan pekerjaan yang bertentangan dengan keahliannya, maka tingkat kepuasan yang akan dimilikinya rendah.

3) Berat-ringannya pekerjaan

Pekerjaan yang berat akan membuat karyawan merasa tertekan, sehingga akan membuat tingkat kepuasan yang dimilikinya semakin berkurang. Tetapi pekerjaan yang terlalu ringan juga tidak baik untuk kinerja karyawan. Karyawan akan merasa terlalu santai di perusahaan, sehingga akan membuatnya merasa bosan dan tidak berguna.

4) Suasana dan lingkungan pekerjaan

Suasana dan lingkungan yang mendukung karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya akan membuat kepuasannya meningkat. Kenyamanan yang dimiliki karyawan dalam perusahaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Keterbatasan peralatan yang dimiliki akan membuat karyawan kesusahan dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan akan merasa terbebani dalam melakukan pekerjaannya, sehingga kepuasan yang telah tercipta lama – lama akan hilang.

6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Karyawan yang memiliki atasan yang mengerti keadaan karyawannya dan mengerti cara menghadapi karyawannya, akan lebih disenangi. Hal tersebut dapat meningkatkan rasa puas yang ada di dalam karyawan, dan akan membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja.

7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Karyawan lebih menyukai pekerjaan yang tidak membosankan. Karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang rendah apabila karyawan tersebut diberikan pekerjaan yang sama setiap saat.

Sutrisno (2010) menjelaskan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja, yaitu:

1) Faktor psikologis

Faktor ini meliputi kondisi kejiwaan karyawan, sikap karyawan dalam bekerja, bakat dan ketrampilan yang dimiliki karyawan, dan suasana yang terbangun dalam bekerja.

2) Faktor sosial

Faktor ini meliputi interaksi sosial karyawan dengan kondisi lingkungan kerjanya, contohnya hubungan antar rekan kerja.

3) Faktor fisik

Faktor ini meliputi keadaan fisik yang dirasakan karyawan saat bekerja, contohnya seperti umur karyawan, kondisi fisik perusahaan, jenis pekerjaan yang akan dikerjakan.

4) Faktor finansial

Faktor ini meliputi hubungan karyawan dengan kesejahteraan karyawan di perusahaan, contohnya sistem upah yang diterima dan jaminan-jaminan sosial yang diterima.

**e. Dampak kepuasan kerja**

Dampak yang ditimbulkan karena adanya kepuasan kerja di dalam diri karyawan menurut Robbins & Judges (2016), yaitu:

1) Kinerja pekerjaan

Karyawan yang bahagia di tempat kerja biasanya merupakan karyawan yang produktif. Hal tersebut dikarenakan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan ditunjukkan lebih baik oleh seorang karyawan, daripada karyawan yang merasa kurang puas akan menunjukkan kinerja yang lebih rendah.

## 2) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Kepuasan kerja berkorelasi dengan *OCB*, itu ditunjukkan dengan karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam perilaku dengan sesama di tempat kerja. Keberanian karyawan melakukan *OCB* salah satunya didasari dengan kepercayaan yang ada. Karyawan yang merasa rekan kerja mereka mendukung apa yang telah dilakukannya, mungkin akan terlibat dalam perilaku yang membantu daripada mereka yang memiliki hubungan rekan kerja yang bermusuhan.

## 3) Kepuasan pelanggan

Karyawan garis depan yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan akan berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Karyawan yang puas maka akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan memiliki efek terhadap kepuasan pelanggan.

## 4) Kepuasan hidup

Kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan hidup dan sikap seorang karyawan itu sendiri. Bagi kebanyakan karyawan, pekerjaan adalah bagian penting dari kehidupan yang

dimilikinya, sehingga kebahagiaan karyawan tersebut secara keseluruhan tergantung pada kebahagiaannya dalam bekerja.

Luthans (2011) menjelaskan ada beberapa efek yang akan ditimbulkan oleh kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Beberapa efek yang ditimbulkan yaitu:

1) Kesehatan fisik yang lebih baik

Kesehatan adalah kunci yang paling penting untuk beraktifitas sehari-hari. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan merasa senang dan tidak tertekan. Tekanan yang dimilikinya rendah, maka akan membuat karyawan tersebut lebih memerhatikan kesehatannya. Apabila seorang karyawan mudah sakit, hal tersebut akan membuatnya merasa kesusahan dalam menjalani pekerjaannya.

2) Dapat mempelajari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan secara lebih cepat

Tugas-tugas yang sulit untuk dikerjakan akan terasa mudah apabila karyawan merasa puas. Kepuasan yang dimiliki karyawan akan membuat karyawan tersebut lebih terpacu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat. Setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat akan

membuat karyawan merasakan rasa bangga terhadap dirinya sendiri.

3) Memiliki lebih sedikit kecelakaan di tempat kerja

Kepuasan kerja yang dialami karyawan akan membuat karyawan tersebut semakin berhati-hati dalam bekerja. Karyawan akan melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan. Hal tersebut akan meminimalisir kecelakaan kerja yang dapat terjadi di tempat kerja.

4) Mengajukan lebih sedikit keluhan

Karyawan yang merasa telah terpenuhi segala kebutuhan yang diperlukan selama bekerja dan merasa puas dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan, biasanya akan menerima apa saja yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena karyawan merasa telah mendapatkan segalanya dan telah merasa puas, sehingga tidak ada lagi yang perlu dikeluhkan kepada perusahaan ataupun atasannya.

5) Berkurangnya stress kerja yang dialami

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan dirinya merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut akan membuat karyawan tersebut lebih terhindar dari stress kerja yang

akan timbul karena tekanan dari pekerjaan yang dimiliki dan tekanan dari dalam perusahaan.

Menurut Sutrisno (2010), ada 3 (tiga) dampak kepuasan kerja adalah:

1) Dampak terhadap produktivitas.

Jika karyawan tidak mencerminkan nilai intrinsik dan ekstrinsik yang berkaitan dengan prestasi kerja, maka tidak dapat terjadi asosiasi antara prestasi kerja dengan kepuasan kerja.

2) Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja.

Ketidakhadiran sifatnya lebih lunak daripada keluar. Hal ini disebabkan karena dalam ketidakhadiran karyawan masih ada rasa kepuasan kerja walau hanya sedikit. Namun, apabila karyawan tersebut sudah memilih untuk keluar dari perusahaan, maka tingkat ketidakpuasan karyawan tersebut sudah sangat tinggi.

Ada berbagai cara yang mengungkapkan bahwa karyawan tersebut mengalami ketidakpuasan kerja selain meninggalkan pekerjaannya, yaitu saat sedang bekerja karyawan akan selalu mengeluh, melawan, dan juga lari



dari sebagian tanggungjawab pekerjaan yang ditanggungkan kepada mereka.

### 3) Dampak terhadap kesehatan

Kepuasan kerja dengan kesehatan memiliki hubungan, walaupun hubungan kausalnya masih tidak jelas. Jika seseorang memiliki kesehatan yang baik maka itu akan berdampak baik terhadap kepuasan kerjanya, dan juga sebaliknya.

## 3. *Turnover Intention*

### a. Definisi

Mobley (1979) menerangkan bahwa *turnover intention* merupakan niatan seorang karyawan untuk berhenti atau pindah dari perusahaan yang di tempatnya untuk bekerja. Menurut Zeffane (1994) menerangkan bahwa *turnover intention* merupakan keinginan dari dalam diri karyawan untuk berhenti atau keluar dari pekerjaannya. Huang dan Su (2016) menjelaskan bahwa *turnover intention* sendiri mengacu pada kesadaran seseorang dan sudah terencananya keinginan orang tersebut untuk meninggalkan perusahaannya dan hal tersebut telah menjadi tantangan utama yang harus dihadapi setiap perusahaan.

Menurut Abelson (1987) dalam Tirtaputra, dkk (2018), *turnover intention* adalah suatu keinginan karyawan untuk

meninggalkan perusahaan tersebut dan mencari pekerjaan yang lebih baik daripada pekerjaan tersebut.

**b. Indikator dan Dimensi**

Mobley (1979) menjelaskan ada 3 (tiga) indikator yang terdapat dalam *turnover intention*, yaitu:

1) Berpikir untuk keluar

Karyawan yang akan keluar dari perusahaan biasanya akan berpikir dahulu sebelum akhirnya memutuskan untuk benar – benar keluar. Ketidakpuasan terhadap perusahaan dan pekerjaan merupakan salah satu sebab yang akan membuat karyawan memiliki pikiran untuk keluar.

2) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain

Saat sudah berpikir untuk meninggalkan perusahaan, maka karyawan tersebut juga memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan yang lain. Pekerjaan yang akan dicari merupakan pekerjaan yang diinginkannya, atau pekerjaan yang dinilai lebih baik daripada pekerjaan sebelumnya.

3) Keinginan untuk meninggalkan

Karyawan yang telah memiliki pikiran untuk keluar dan telah alternatif pekerjaan yang diinginkan, maka niat untuk meninggalkan perusahaan akan semakin tinggi.

Menurut Harnoto (2002) dalam Tika *dkk* (2016) menjelaskan indikasi terjadinya *turnover intention* adalah sebagai berikut:

1) Absensi yang meningkat

Karyawan yang sering melalaikan tanggung jawabnya dan juga sering bolos, maka ini menandakan bahwa karyawan tersebut ingin melakukan *turnover intention*.

2) Mulai malas bekerja

Jika kinerja karyawan tersebut sudah mulai turun dan juga karyawan tersebut sudah terlihat mulai malas-malasan maka dapat diidentifikasi bahwa karyawan tersebut ingin melakukan *turnover intention*.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib

Biasanya pelanggaran dilakukan oleh karyawan yang ingin melakukan *turnover intention* seperti membolos kerja dan pelanggaran-pelanggaran lainnya karena sudah tidak ada minat di dalamnya.

4) Peningkatan protes terhadap atasan

Biasanya karyawan akan lebih sering protes untuk kebijakan-kebijakan yang dibuat atasannya yang tidak sesuai dengan pendapatnya.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Karyawan yang akan melakukan *turnover intention* biasanya dapat melakukan pekerjaannya jauh lebih baik daripada sebelumnya.

**c. Faktor-faktor *turnover intention***

Faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover intention* menurut Mobley (1979), yaitu:

1) Karakteristik individu

Karyawan memiliki karakter yang menggambarkan keadaannya saat bekerja, seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

2) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja di dalam *turnover intention* ada 2 (dua), yaitu lingkungan fisik dan sosial. Lingkungan fisik antara lain keadaan suhu, cuaca, bangunan, dan lokasi tempat ia bekerja. Lingkungan sosial antara lain budaya yang ada di dalam perusahaan dan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*).

3) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja akan mempengaruhi terjadinya *turnover intention* antara lain kepuasan gaji, promosi, dan kondisi kelompok kerja serta atasan.

#### 4) Komitmen karyawan

Jika di dalam perusahaan terdapat komitmen karyawan yang tinggi maka akan membuat tingkat *turnover intention* berkurang.

Menurut Allen & Meyer (1997) dalam Tirtaputra *dkk.* (2017), faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* pada perusahaan adalah faktor atribut peran dan pekerjaan yang termasuk kedalamnya yaitu lingkup jabatan, tantangan pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, konflik peran, dan juga pengorbanan yang harus dilakukan seorang karyawan.

#### **d. Dampak *turnover intention***

Menurut Mobley *et al* (1979) menjelaskan bahwa ada 6 dampak yang ditimbulkan dari adanya *turnover intention*, yaitu :

##### 1) Beban Kerja

Jika seorang karyawan mendapatkan beban kerja yang tinggi di dalam perusahaan, maka karyawan tersebut akan memilih mencari pekerjaan lain di perusahaan lain. Beban kerja yang tinggi akan menimbulkan stress kerja dikaryawan.

##### 2) Biaya Penarikan Karyawan

Dampak ini akan dirasakan perusahaan apabila ada seorang karyawan yang melakukan *turnover intention*,

sehingga perusahaan harus melakukan rekrutmen lagi yang membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk proses rekrutmen ini.

### 3) Biaya Latihan

Apabila banyak karyawan yang melakukan *turnover intention* di suatu perusahaan maka perusahaan tersebut juga harus mencari karyawan baru. Untuk mendapatkan kualitas karyawan yang bagus, maka perusahaan juga harus mengadakan pelatihan. Pelatihan inilah yang akan membuat perusahaan mengeluarkan banyak biaya tambahan.

### 4) Adanya produksi yang hilang selama pergantian karyawan

Adanya kekosongan posisi karyawan yang melakukan *turnover intention*, maka jumlah produksi perusahaan juga akan berkurang. Hal ini disebabkan karena jumlah karyawan yang kurang.

### 5) Menimbulkan pemborosan karena ada karyawan baru

Dampak ini tidak akan terjadi apabila perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Jika pengelolaan sumber daya manusianya sudah baik, maka tingkat *turnover intentionnya* akan rendah, sehingga hal tersebut tidak akan membuat perusahaan mengeluarkan

biaya-biaya yang tidak diperlukan untuk mencari sumber daya manusia baru.

6) Memicu timbulnya stress kerja

Banyaknya karyawan baru yang meuncul menggantikan karyawan yang telah keluar, akan membuat karyawan lama yang berada di perusahaan tersebut merasa stress karena harus sering-sering beradaptasi. Hal ini akan memicu karyawan lama untuk ikut melakukan *turnover intention*.

## **B. Kerangka Konsep Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis**

### **1. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap Kepuasan Kerja**

*Job embeddedness* adalah rasa terikat yang ada di dalam diri karyawan yang membuat karyawan memilih untuk bertahan pada perusahaan tersebut dengan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Selain faktor-faktor yang membuat karyawan memilih untuk bertahan, ada juga 3 (tiga) dimensi yang menjadi pertimbangan yang dipakai oleh karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Kepuasan kerja merupakan rasa yang ada di dalam diri karyawan yang bersangkutan dengan rasa puas terhadap perusahaan. Kepuasan kerja ini akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan di perusahaan dan juga pandangan atasan terhadap kinerja karyawan.

Apabila rasa terikat telah dimiliki maka karyawan akan memilih bertahan di dalam perusahaan. Hal ini didukung bila karyawan juga memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja serta merasa cocok dengan lingkungannya. Keterikatan kerja dan kenyamanan kerja yang tercipta akan membuat kepuasan kerja yang ada di dalam diri karyawan bertambah. Kepuasan yang semakin besar di dalam diri karyawan ini akan menambah kualitasnya dalam bekerja menjadi lebih baik dan karyawan tersebut akan menjadi lebih bermanfaat bagi perusahaan.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu *Job Embeddedness* terhadap**  
**Kepuasan Kerja**

| Peneliti dan Tahun   | Hasil Penelitian  |
|--|---|
| Lidya Ribkha Genta Polii<br>(2015)                                     | <i>Job embeddedness</i> diduga berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja |
| Kenneth J. Harris<br>Anthony R. Wheeler<br>K. Michele Kacmar<br>(2011) | <i>Job embeddedness</i> diduga berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja |

Berdasarkan logika hubungan antara *job embeddedness* dan kepuasan kerja, didukung dengan beberapa jurnal penelitian terdahulu di atas maka hipotesis penelitian pertama yang disusun adalah:

***H1: Diduga ada pengaruh positif signifikan antara *job embeddedness* terhadap kepuasan kerja.***



## 2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan rasa di dalam diri karyawan yang mengungkapkan seberapa baiknya rasa timbal balik yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Timbal balik ini akan selalu mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan di perusahaan. *Turnover intention* adalah rasa di dalam diri karyawan untuk mencari tempat bekerja yang lebih baik daripada di tempat sebelumnya. Ini karena karyawan merasa sudah tidak nyaman dan tidak merasa baik untuk tetap berada di dalam perusahaan tersebut.

Apabila perusahaan telah memberikan fasilitas dan pelayanan yang baik terhadap karyawan, maka karyawan biasanya akan merasa nyaman dan lebih puas. Jika karyawan di dalam perusahaan tersebut ingin melakukan *turnover intention* maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja di dalam diri karyawan tersebut rendah dan karyawan tersebut tidak bisa menerima perusahaannya dengan sepenuh hati. Hal ini dapat dikatakan semakin tingginya tingkat kepuasan kerja seorang karyawan maka akan semakin rendahnya tingkat *turnover intention* di dalam perusahaan.

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja terhadap**  
***Turnover Intention***

| Peneliti dan Tahun  | Hasil Penelitian  |
|---|---|
| Ida Ayu Putri Rarasanti<br>I Wayan Suana<br>(2016)                              | Kepuasan kerja berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> karyawan  |
| Fransisca Alex Sidabutar<br>(2017)  | <i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> karyawan.  |
| Rosalia Octavia Astamarini<br>(2019)  | Diduga kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>  |
| Auliya Annisa<br>(2017)   | Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada PT. Riau Crumb Rubber Factory (RICRY) Pekanbaru                   |
| Dita Yani<br>(2016)   | Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention staff</i> pengajar di Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara. |
| Ni Made Widyasari<br>I Gusti Ayu Manuati Dewi<br>Made Subudi<br>(2017)          | Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>   |
| Anastasios Zopiatis<br>Panayiotis Constanti<br>Antonis L. Theocharous<br>(2014) | Adanya pengaruh negatif antara kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i>   |
| Wen-Rou Huang<br>Chih-Hao Su<br>(2016)  | Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>   |

Berdasarkan logika hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*, didukung dengan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis penelitian kedua yang disusun adalah:

***H2: Diduga ada pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention.***

### 3. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention*

*Job embeddedness* adalah rasa di dalam diri seseorang yang memilih untuk bertahan di suatu perusahaan karena beberapa alasan tertentu. Alasan yang digunakan dapat berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Alasan dari dalam perusahaan dapat disebabkan oleh keadaan perusahaan, sikap atasan, atau karena sikap antar sesama rekan kerja. *Turnover intention* merupakan berpindahnya karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain disebabkan oleh beberapa hal.

*Job embeddedness* yang tinggi akan membuat karyawan tersebut memilih untuk tetap di dalam perusahaan dan tidak memikirkan untuk berpindah tempat kerja. Hal tersebut terjadi karena biasanya karyawan telah menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerjanya atau dengan atasannya, sehingga hal tersebut membuat karyawan semakin betah untuk bekerja di dalam perusahaan tersebut. Apabila *turnover intention* yang terjadi di dalam perusahaan tinggi maka dapat diindikasikan bahwa keadaan karyawan di dalam perusahaan tersebut sedang tidak baik.

**Tabel 2.4**  
**Penelitian Terdahulu *Job Embeddedness* terhadap**  
***Turnover Intention***

| Peneliti dan Tahun                                 | Hasil Penelitian  |
|--|---|
| Fany Silvia<br>Ade Irma Suryani<br>(2017)          | <i>Job embeddedness</i> berpengaruh terhadap keinginan berpindah                    |
| Royan Zakaria<br>Isthofaina Astuty<br>(2017)       | <i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>      |
| Fransisca Alex Sidabutar<br>(2017)                 | <i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> karyawan |
| Sella Bitha<br>I Komang Ardana<br>(2017)           | Keterikatan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>            |
| Ida Ayu Putri Rarasanti<br>I Wayan Suana<br>(2016) | <i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> karyawan |

Berdasarkan logika hubungan antara *job embeddedness* dan *turnover intention*, didukung dengan beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ketiga yang disusun adalah:

***H3: Diduga ada pengaruh negatif signifikan antara *job embeddedness* terhadap *turnover intention*.***

#### **4. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja**

*Job embeddedness* merupakan keterikatan kerja yang ada pada diri karyawan, yang membuat karyawan bertahan di dalam perusahaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk menunjukkan seberapa besar rasa puas dan kenyamanan

yang didapat ketika bekerja. *Turnover intention* merupakan keinginan berpindah atau keluar dari tempat kerja yang dimiliki karyawan.

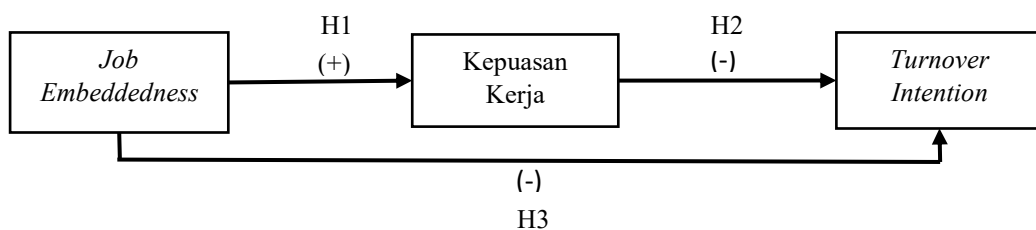
Ketika seorang karyawan memiliki *job embeddedness* yang rendah belum tentu akan meningkatkan tingkat *turnover intention*, ketika karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka dapat membuat karyawan tersebut memilih untuk tetap tinggal di perusahaan.

Berdasarkan logika hubungan antara *job embeddedness* mempengaruhi terjadinya *turnover intention* melalui kepuasan kerja, maka hipotesis penelitian keempat dapat disusun sebagai berikut:

***H4: Diduga job embeddedness berpengaruh terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.***

### C. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti dapat menggambarkan model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Penjelasan:

*Job embeddedness* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap tingkat *turnover intention*. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention*.