

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Job Embeddedness*

a. Definisi *job embeddedness*

Job embeddedness merupakan gambaran seorang karyawan yang merasa lekat dengan pekerjaannya atau karyawan tersebut memiliki *embeddedness* yang tinggi akan merasa memiliki kecocokan dan kenyamanan terhadap pekerjaannya dan merasa banyak yang akan dikorbankan jika karyawan meninggalkan pekerjaannya Mitchell et al (2001). Hubungan yang lebih komprehensif antara bawahan dengan atasan yang itu menimbulkan suatu kekuatan untuk tidak meninggalkan pekerjaan mereka ini merupakan pengertian *job embeddedness* Sun et al (2012).

Memiliki hubungan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan, sehingga hal itu yang membuat karyawan berpikir ulang jika karyawan meninggalkan perusahaan pengertian *job embeddedness* menurut Astamarini (2019). *Job embeddedness* merupakan keterikatan seorang karyawan terhadap perusahaan yang di mana karyawan tidak ingin berpindah kerja karena di sebabkan berbagai faktor.

b. Indikator dan dimensi *job embeddedness*

Penelitian yang dilakukan oleh Mitchell et al (2001) menjelaskan bahwa terdapat 3 dimensi di dalam *job embeddedness*, yaitu:

1) *Fit* (Kecocokan)

Fit didefinisikan sebagai seorang karyawan yang dimana sudah mempunyai rasa kesesuaian atau kecocokan terhadap organisasi dan lingkungannya. Maka jika seorang karyawan merasa cocok dengan pekerjaannya diharapkan karyawan tersebut akan merasa nyaman. Seorang karyawan jika sudah mendapatkan kecocokan dirinya dengan lingkungannya, maka hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk bisa lebih berkembang dengan baik dalam organisasinya. Saat seorang karyawan sudah merasa nyaman dengan perusahaan atau lingkungan sekitarnya hal ini dapat menimbulkan rasa keterikatan yang lebih dengan organisasi dalam hal profesionalitas maupun personal.

Aspek dari luar perusahaan (*off-the-job*) bisa berhubungan dengan *fit* yang tidak bisa dipisahkan karena hal itu ada di dalam diri mereka sendiri. Karyawan yang sudah memiliki kecocokan yang berasal dari dalam dirinya biasanya mereka akan sangat mudah untuk merasa nyaman dengan keadaan lingkungan sekitarnya. Kegiatan di luar kegiatan kerja seperti kegiatan

keagamaan, kegiatan liburan yang di mana kegiatan di luar perusahaan itu diharapkan akan menimbulkan rasa *fit* yang lebih tinggi. Adanya kecocokan yang tinggi karyawan tersebut dengan lingkungan di mana mereka bekerja maka semakin tinggi pula tingkat kenyamanan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Seseorang yang tidak mendapatkan kecocokan saat di organisasinya biasanya mereka cenderung melakukan tindakan yang bisa dibidang aneh atau berbeda dari yang lainnya. Keberadaan mereka ini dengan mudah untuk dikenali. Keadaan ketidakcocokan terhadap organisasi dan lingkungannya seorang karyawan akan mengalami kesulitan untuk berkembang dalam pekerjaannya, hal tersebut dapat membuat karyawan ingin segera meninggalkan pekerjaan. Orang yang ingin bekerja kebanyakan memikirkan tingkat kenyamanan saat mereka bekerja. Perusahaan mempunyai nilai lebih tersendiri jika mereka bisa membuat seluruh karyawan merasa nyaman dan cocok saat bekerja.

2) *Links* (Hubungan)

Hubungan yang baik antara karyawan atau atasan saat berada di lingkungan pekerjaan akan menimbulkan rasa nyaman yang tinggi. Kehidupan sosial seorang karyawan sangat erat

hubungannya dengan *link*. *Link* dapat diartikan dengan kehidupan sosial yang dibentuk karyawan baik dalam lingkungan pekerjaan maupun di lingkungan mereka tinggal.

Seorang karyawan mempunyai hubungan baik dengan sekitarnya baik di tempat kerja maupun di tempat tinggal mereka hal itu mempengaruhi tingkat *job embeddedness* mereka meningkat. Adanya hubungan yang baik dengan organisasi mereka membuat keterikatan antara seorang karyawan dengan perusahaan akan semakin meningkat. *Link* dapat terbentuk dari aspek kehidupan yang lain. Semakin banyak *link* yang dimiliki seorang karyawan maka dapat memperkuat keterikatan karyawan dengan perusahaan dan karyawan tersebut tidak akan memiliki rasa ingin meninggalkan perusahaan.

3) *Sacrifice* (Pengorbanan)

Sacrifice dapat diartikan bahwa apa yang harus dikorbankan seorang karyawan apabila mereka ingin meninggalkan pekerjaan mereka. Jika mereka meninggalkan pekerjaan mereka lebih banyak mendapatkan kerugian seperti meninggalkan pekerjaan yang menarik, semua fasilitas yang sudah diberikan perusahaan. Maka dengan hal tersebut karyawan akan mengurungkan niatan mereka untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Pengorbanan atau *sacrifice* berhubungan dalam (*off-the-job*) karena dengan apa yang sudah dikorbankan seorang karyawan kepada perusahaan itu akan membuat kehidupan karyawan tersebut sedikit terganggu dengan kehidupannya yang selama ini sudah bisa dikatakan baik. Mereka akan memulai dari awal lagi apa bila ingin meninggalkan pekerjaan. Mereka harus rugi karena jarak antara tempat tinggal ke tempat kerja yang baru sedikit lebih jauh.

Mitchell *et al* (2004) menyatakan bahwa terdapat 3 indikator yang mempengaruhi *job embeddedness*, yaitu:

- 1) Sejauh mana orang mempunyai hubungan dengan orang lain.

Karyawan yang mencoba menjalin hubungan dengan orang lain di dalam lingkungan pekerjaan dan memiliki hubungan yang erat antar rekan kerja akan meningkatkan *job embeddedness* di dalam diri karyawan tersebut.

- 2) Sejauh mana karyawan dengan pekerjaan dan komunitas sesuai dengan aspek di kehidupan mereka.

Karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan akan lebih nyaman apabila mereka bekerja dengan apa yang mereka inginkan, membuat tingkat *job embeddedness* dalam diri karyawan tersebut meningkat.

3) Hubungan yang rusak jika mereka meninggalkan pekerjaan.

Hubungan yang baik dalam perusahaan akan membuat suasana bekerja akan menjadi lebih nyaman. Apabila dalam perusahaan terdapat hubungan yang kurang baik akan sedikit mengganggu suasana bekerja dan menimbulkan tingkat *job embeddedness* dalam diri karyawan menurun.

c. Faktor-faktor yang menyebabkan *job embeddedness*

Menurut Takawira *et al* (2014) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan *job embeddedness*, yaitu:

1) Ras

Karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan yang di mana rata-rata karyawan tersebut berasal dari daerah yang sama memiliki keterikatan yang tinggi. Rasa keterikatan yang tinggi membuat keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja menurun.

2) Gender

Seorang laki-laki lebih cenderung mengejar jabatan, sedangkan perempuan lebih cenderung mencari kenyamanan sehingga keterikatan perempuan lebih tinggi daripada laki-laki.

3) Usia

Orang yang memiliki usia yang tidak muda lagi memiliki keterikatan karyawan yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang masih muda tingkat keterikatannya lebih rendah karena mereka masih suka keluar dari zona nyaman.

d. Dampak yang disebabkan oleh *job embeddedness*

Dampak yang dapat ditimbulkan karena adanya *job embeddedness* di dalam diri karyawan menurut Kismono (2011) seorang karyawan mempunyai *job embeddedness* yang tinggi maka karyawan akan memperlihatkan sikap yang positif saat bekerja, sedangkan karyawan yang mempunyai *job embeddedness* yang rendah mereka lebih cenderung memperlihatkan sikap yang negatif saat bekerja. Polii (2015) menyatakan bahwa terdapat dampak yang ditimbulkan dari *job embeddedness* yaitu adanya rasa ikatan yang kuat antara karyawan dengan perusahaan di mana mereka bekerja lebih cenderung memiliki perilaku yang positif dalam mencapai tujuan perusahaan. Zakaria & Astuty (2017) menjelaskan dampak adanya *job embeddedness* di dalam diri karyawan yaitu adanya penurunan minat untuk meninggalkan perusahaan.

2. Kepuasan Kerja

a. Definisi

Menurut Robbins & Judge (2016) kepuasan kerja merupakan perasaan senang yang dimiliki oleh seorang karyawan dikarenakan hasil mereka bekerja selama ini. Penelitian yang dilakukan oleh Greenberg & Baron (2003) menyebutkan bahwa kepuasan seorang karyawan terlihat tidak hanya dari sikap positif mereka terhadap perusahaan, tetapi sikap negatif yang mereka tunjukkan terhadap perusahaan juga termasuk dalam kepuasan kerja.

Menurut Luthans (2011) menjelaskan tentang kepuasan kerja yaitu seberapa baik pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan juga seberapa pentingnya pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut. Kepuasan kerja merupakan sikap positif pada diri seorang karyawan terhadap perusahaan karena mereka merasa puas terhadap timbal balik yang perusahaan kasih.

b. Indikator dan dimensi yang menyebabkan kepuasan kerja

Menurut Luthans (2011) menyebutkan bahwa kepuasan kerja mempunyai beberapa dimensi, yaitu:

a) Gaji

Seorang karyawan yang sudah bekerja dengan sangat baik berharap akan mendapatkan imbalan yang sepadan. Gaji yang

mereka dapatkan dapat mereka gunakan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Mendapatkan gaji diharapkan karyawan tersebut agar lebih giat untuk bekerja seorang karyawan yang sudah bekerja dengan baik dan mendapatkan gaji yang sepadan maka hal itu dapat menimbulkan rasa kepuasan kerja yang meningkat.

b) Kelompok kerja

Kerja tim dalam perusahaan lebih dapat diandalkan ketimbang bekerja sendirian, karena dengan kerja tim kita bisa lebih cepat untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditargetkan. Akan tetapi kerja tim itu harus mengesampingkan ego kita untuk mendapatkan kenyamanan saat bekerja dalam tim tersebut. Jika kita mendapatkan tim yang memiliki visi yang sama kita akan nyaman dalam tim tersebut, namun jika dalam tim tersebut terdapat orang yang sulit untuk diajak kerja sama maka kita akan merasakan tidak nyaman di posisi tim itu.

c) Promosi

Karyawan yang sudah bekerja sangat baik bagi perusahaan akan mendapatkan gaji, selain gaji karyawan itu bisa juga mendapatkan promosi. Kepuasan kerja yang disebabkan oleh promosi pada setiap orang berbeda-beda. Seseorang yang

mendapatkan promosi karena dia sudah bekerja lama atau senioritas biasanya mengalami rasa kepuasan kerja tetapi jika seorang karyawan yang mendapatkan promosi karena hasil kinerja yang telah mereka lakukan itu rasa kepuasan kerja sangat besar.

d) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja karena pekerjaan itu sendiri biasanya akan menjadi patokan bagi seorang karyawan, karena karyawan akan menilai seberapa berat atau tidaknya pekerjaan mereka, jika pekerjaan itu semakin berat biasanya karyawan itu akan cepat mengeluh dan jika pekerjaan itu mudah mereka cenderung menyepelekan itu.

e) Pengawasan

Saat bekerja karyawan akan lebih giat dalam bekerja jika mereka selalu diawasi yang berlebihan oleh atasan mereka karyawan akan merasa tertekan. Namun apabila seorang atasan yang mengawasi pekerjaan mereka dengan cara yang lebih perhatian pada karyawan dengan merangkul dan tidak memarahi mereka cara itu akan menimbulkan rasa kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan.

f) Kondisi kerja

Kondisi saat bekerja akan menjadi penilaian kepuasan kerja seorang karyawan. Apabila kondisi kerja baik akan lebih mudah karyawan bekerja, dan apabila kondisi kerja sulit itu akan membuat karyawan kesulitan dalam bekerja.

Porter (1974) menyatakan bahwa terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja, yakni sebagai berikut:

1) Gaji

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai akan merasa tidak puas, sama dengan pemberian gaji yang tidak adil.

2) Supervisi

Pengawasan yang dilakukan oleh atasan itu sangat diperhatikan oleh karyawan. Jika seorang atasan sangat memperhatikan dan mendukung kepentingan karyawan akan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja

pada karyawan. Karyawan akan merasa puas saat mereka mencintai pekerjaan mereka saat ini.

4) Hubungan dengan rekan kerja

Komunikasi antar rekan kerja itu sangatlah penting saat bekerja, secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung kita saat bekerja itu akan memberikan kepuasan kerja tersendiri. Memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja akan meningkatkan kepuasan yang dimiliki oleh karyawan.

5) Promosi

Karyawan cenderung memiliki keinginan untuk mendapatkan kenaikan jabatan. Maka disini perusahaan dituntut agar dapat memberikan kesempatan promosi jabatan agar karyawannya dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan merasa puas terhadap perusahaan maupun pekerjaan.

Crow *et al* (2012) menerangkan ada 5 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 mempunyai pekerjaan yang berat juga merasa kurang puas dengan pekerjaan itu.

2) Gaji

Seorang karyawan yang mempunyai 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 mempunyai 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. 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. Apabila kondisi kerja sesuai yang diinginkan oleh karyawan maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat.

2) Kepribadian

Karyawan yang mempunyai pola pikir positif terhadap diri sendiri maka mereka akan mendapatkan rasa kepuasan kerja yang tinggi. Namun jika mereka pola pikir negatif akan menurunkan tingkat kepuasan kerja.

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 (*corporate social responsibility*) merupakan suatu kegiatan organisasi yang bertujuan untuk membantu atau membangun lingkungan sekitar perusahaan agar lebih berkembang. Apabila organisasi sudah memberikan CSR yang seharusnya akan menimbulkan rasa kepuasan terhadap beberapa karyawan.

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

1) Balas jasa yang adil dan layak

Seorang karyawan akan merasa sangat puas dalam bekerja jika organisasi tersebut membalas dengan adil dan layak apa yang sudah dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat jika perusahaan adil dalam memberikan reward kepada karyawan.

2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian

Perusahaan akan menempatkan seorang karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Jika perusahaan sudah menempatkan karyawan tersebut dengan benar maka akan menimbulkan rasa kepuasan kerja yang meningkat.

3) Berat-ringannya pekerjaan

Seorang karyawan akan merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan jika mereka mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut. Karyawan cenderung lebih puas saat mendapatkan pekerjaan yang tidak terlalu berat bagi mereka.

4) Suasana dan lingkungan pekerjaan

Suasana dan lingkungan saat karyawan bekerja itu sangatlah membantu untuk mempengaruhi kepuasan kerja. Semakin karyawan tersebut nyaman dengan suasana dan lingkungan organisasi maka tingkat kepuasan lebih cenderung meningkat.

5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Peralatan akan sangat membantu karyawan saat bekerja, apabila dalam bekerja peralatan yang karyawan perlukan tidak lengkap atau kurang mendukung maka karyawan akan kesulitan saat bekerja. Berbanding dengan peralatan kerja yang

mendukung karyawan akan mudah dalam bekerja dan menimbulkan rasa puas.

6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Atasan yang mengerti dan membantu bawahannya biasanya sangatlah disukai oleh para karyawan, karyawan lebih cenderung merasa puas akan hal tersebut dan membuat mereka nyaman bekerja di organisasi. Atasan yang tidak peduli dengan karyawan akan membuat karyawan semakin tidak puas dengan perusahaan.

7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Karyawan kebanyakan akan lebih menyukai pekerjaan yang tidak monoton, karena menurut mereka pekerjaan yang monoton lebih cepat bosan dan memiliki tingkat kepuasan yang rendah. Perusahaan harusnya lebih mengerti dengan karyawan agar karyawan mendapatkan pekerjaan yang cocok bagi mereka.

d. Dampak yang ditimbulkan kepuasan kerja

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

Seseorang yang sudah terlalu asik dengan pekerjaannya kadang suka lupa dengan kesehatan dirinya sendiri, seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi mereka lebih cenderung tidak terlalu tertekan saat bekerja. Akan tetapi tertekan atau tidak saat bekerja sangatlah penting bagi karyawan untuk memperhatikan kesehatannya.

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

Organisasi memberikan karyawan tugas saat bekerja, akan tetapi jika karyawan mengerjakan tugas tersebut dengan rasa puas, maka itu bisa menjadi pacuan untuk menyelesaikan tugas itu dengan cepat. Karyawan akan bekerja lebih semangat apabila mereka sudah mendapatkan kepuasan kerja.

3) Memiliki lebih sedikit kecelakaan di tempat kerja

Kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan akan membuat mereka lebih berhati-hati saat melakukan pekerjaan mereka. Karena mereka sadar bahwa saat bekerja sangatlah penting kalau karyawan tersebut mengutamakan keselamatan kerja.

4) Mengajukan lebih sedikit keluhan

Karyawan yang merasa sudah mendapatkan apa yang mereka harapkan dari perusahaan lebih cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal itu membuat karyawan berpikir bahwa tidak ada lagi yang perlu dikeluhkan kepada perusahaan.

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.

Dampak kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2016) yaitu:

1) Kinerja pekerjaan

Karyawan yang bekerja pada sebuah organisasi akan bekerja keras dan memberikan kemampuan terbaik bagi perusahaan. Karena karyawan itu sudah mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi saat mereka bekerja di perusahaan itu.

2) Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB)

Karyawan yang sudah merasa puas dengan perusahaan biasanya akan sukarela membantu rekan kerja yang

mebutuhkan bantuannya. OCB bisa diartikan kondisi karyawan akan membantu pekerjaan karyawan lainya dengan sukarela.

3) Kepuasan pelanggan

Seorang karyawan yang sudah puas dengan apa yang mereka dapat selama ini, maka dia cenderung membantu perusahaan dengan semaksimal mungkin. Apabila tugas karyawan tersebut bertemu langsung dengan pelanggan dengan demikian kita bisa melihat karyawan yang sudah merasa puas akan melayani pelanggan dengan setulus hati begitu pula sebaliknya.

4) Kepuasan hidup

Seseorang yang sudah mendapatkan pekerjaan itu bisa mempengaruhi kepuasan hidup mereka. Maka seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa bahwa kualitas hidupnya akan meningkat dan kepuasan hidupnya juga meningkat.

3. Komitmen Organisasional

a. Definisi

Meyer & Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi serta memiliki implikasi terhadap keputusan untuk tetap

bertahan atau keluar dari organisasi. Menurut Luthans (2011) komitmen organisasi adalah sebuah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya dan merupakan proses berkelanjutan di mana para anggota organisasi dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan keberhasilan serta kesejahteraannya.

Seorang karyawan yang sudah berkomitmen pada sebuah organisasi dan bertujuan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Karyawan sudah merasa memiliki ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi dan kepercayaan kepada nilai-nilai adalah standar emas untuk berkomitmen Robbins & Judge (2016). Komitmen organisasi merupakan keadaan psikologis seorang karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan tetap ingin menjadi anggota perusahaan.

b. Indikator dan dimensi

Meyer & Allen (1991) mengungkapkan bahwa ada 3 dimensi dalam komitmen organisasi, antara lain:

1) Komitmen afektif

Komitmen afektif lebih mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi. Karyawan mempunyai keinginan kuat untuk berkomitmen pada organisasi karena karyawan setuju dengan tujuan dan nilai organisasi.

2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan pada karyawan yang berkeinginan kuat untuk terus bekerja pada suatu organisasi karena dia memerlukan dan tidak mampu untuk pergi dari organisasi tersebut. Adanya tanggung jawab yang dimiliki karyawan kepada perusahaan yang tidak bisa mereka tinggalkan.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normatif tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap bersama organisasi.

c. Faktor-faktor

Stum (1998) dalam Utaminingsih (2014) mengemukakan terdapat lima faktor yang dapat menyebabkan terciptanya komitmen organisasi, antara lain :

1) Budaya keterbukaan

Sebuah organisasi menerapkan sistem budaya keterbukaan antara atasan dengan bawahan akan membuat karyawan yang memiliki jabatan lebih rendah merasa dihargai. Karyawan yang

merasa dihargai akan lebih memiliki rasa komit yang tinggi pada organisasi.

2) Kepuasan kerja

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dan hasil yang diterimanya, akan menjadi salah satu penyebab adanya komitmen organisasi. Komitmen yang tinggi dimiliki oleh seorang karyawan akan membuat mereka semangat bekerja karena mereka akan mendapatkan kepuasan kerja.

3) Kesempatan personal untuk berkembang/promosi

Organisasi yang membebaskan karyawannya untuk berkembang untuk mendapatkan promosi jabatan akan meningkatkan rasa komitmen organisasional seorang karyawan. Komitmen karyawan akan semakin bertambah jika organisasi tidak menahan mereka untuk berkembang.

4) Arah organisasi

Sebuah organisasi lebih baik mempunyai arah atau tujuan yang jelas sehingga para karyawan akan bekerja lebih gigih lagi untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Setiap karyawan mempunyai usulan yang akan membantu perusahaan menemukan arah yang benar untuk organisasi.

5) Kompensasi

Kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan. Karyawan yang bekerja dengan sangat baik seharusnya mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja mereka. Jadi karyawan akan merasa lebih komit terhadap organisasi.

d. Dampak

Menurut Luthans (2011) dampak dari adanya komitmen organisasi adalah:

1) Kinerja

Karyawan yang mempunyai rasa komitmen organisasional yang tinggi akan bekerja semaksimal mungkin untuk organisasinya. Karyawan berpikir mereka masih diperlukan di organisasi tersebut, hal itu membuat karyawan harus memberikan timbal balik ke organisasi.

2) *Turnover intention*

Komitmen yang dimiliki karyawan rendah itu membuat mereka lebih cenderung untuk melakukan hal yang negatif. Karyawan akan berpikiran untuk meninggalkan perusahaan karena karyawan tidak memiliki rasa komitmen kepada perusahaan berbeda dengan halnya karyawan yang memiliki rasa komitmen yang tinggi mereka tidak memikirkan untuk meninggalkan perusahaan.

3) Absensi

Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan akan selalu memiliki alasan untuk tidak datang ke perusahaan, dan ini jelas sangat merugikan perusahaan karena mengganggu proses yang berjalan di dalam perusahaan itu dan sebaliknya ketika karyawan memiliki komitmen tinggi maka dia akan selalu berangkat tepat waktu dan tidak memberikan dampak negatif terhadap perusahaan.

4. *Turnover Intention*

a. Definisi

Menurut Zeffane (1994) menyebutkan bahwa *turnover intention* keinginan seseorang yang ada pada dalam dirinya untuk berhenti atau meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Mobley *et al* (1979) menjelaskan bahwa *turnover intention* yaitu niatan seseorang untuk berhenti atau pindah dari perusahaan saat ini.

Huang & Su (2016) menerangkan bahwa *turnover intention* adalah seorang karyawan yang sudah berencana dan berkeinginan untuk meninggalkan perusahaannya dan hal itu sebuah tantangan bagi sebuah perusahaan. *Turnover intention* dapat diartikan bahwa keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih baik lagi.

b. Indikator

Menurut Mobley et al (1979) menyatakan ada beberapa indikator yang terdapat dalam *turnover intention*, yaitu:

1) Berpikir untuk keluar

Sebelum keluar dari perusahaan karyawan akan berpikir terlebih dahulu untuk mengambil keputusan itu. Karyawan yang tidak puas dengan perusahaan yang mereka tempati sekarang akan berfikir untuk meninggalkan perusahaan.

2) Keinginan untuk mencari pekerjaan lain

Karyawan yang sudah berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaan akan berpikir ke mana mereka untuk mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik. Karyawan juga akan memikirkan kenyamanan saat bekerja di tempat kerja yang baru.

3) Keinginan untuk meninggalkan

Karyawan yang sudah mempunyai niatan untuk keluar dari pekerjaan akan berusaha kuat untuk meninggalkan perusahaannya saat ini.

c. Faktor-faktor

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* menurut Mobley et al (1979) yaitu:

1) Karakteristik individu

Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda beda. Karyawan juga memiliki karakteristik yang berbeda-beda saat mereka bekerja.

2) Lingkungan kerja

Turnover intention mempunyai 2 lingkungan kerja, yang pertama ada lingkungan fisik yang di dalamnya terdapat keadaan cuaca, suhu, bangunan, dan lokasi perusahaan. Lingkungan sosial yaitu budaya yang terdapat dalam perusahaan dan kualitas kerja.

3) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja bisa menjadi faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention* antara lain gaji, promosi, dan kelompok kerja. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja di tempat kerja akan membuat mereka ingin keluar.

4) Komitmen karyawan

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Namun saat karyawan mempunyai komitmen yang rendah akan menimbulkan keinginan keluar yang tinggi.

d. Dampak

Mobley et al (1979) menyebutkan ada beberapa dampak yang menyebabkan *turnover intention*, yaitu:

1) Beban kerja

Karyawan yang mendapatkan kerjaan yang menumpuk dan berbeda dengan karyawan lain akan merasakan ketidakadilan di tempat kerja. Membuat karyawan akan meninggalkan pekerjaan lebih tinggi.

2) Biaya penarikan karyawan

Perusahaan yang terkena dampak dari karyawan yang melakukan *turnover intention* akan melakukan rekrutmen sama dengan jumlah karyawan yang meinggalkan pekerjaan. Semakin berkembangnya jaman makan semakin tinggi pula biaya untuk gaji karyawan.

3) Biaya latihan

Perusahaan yang terkena dampak dari karyawan melakukan *turnover intention* secara bersamaan akan membuat perusahaan untuk melakukan pencarian karyawan baru. Sebelum karyawan baru memulai bekerja perusahaan akan melakukan pelatihan terhadap karyawan baru tersebut yang membuat perusahaan mengeluarkan biaya tambahan lagi.

4) Adanya produksi yang hilang selama pergantian karyawan

Karyawan yang melakukan *turnover intention* akan menimbulkan penurunan produksi terhadap perusahaan. Hal ini disebabkan jumlah karyawan yang menurun.

5) Menimbulkan pemborosan karena ada karyawan baru

Dampak yang dirasakan perusahaan saat karyawan melakukan *turnover intention* yaitu melakukan perekrutan. Perusahaan juga bisa menghemat biaya untuk karyawan baru dengan mengelola sumber daya manusia yang sudah ada.

6) Memicu timbulnya stres kerja

Kedatangan karyawan baru akan membuat karyawan lama akan merasakan stres kerja. karena karyawan lama akan terus merasakan adaptasi dengan orang yang berbeda-beda.

B. Kerangka Konsep Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

1. Pengaruh *Job Embeddednes* terhadap Kepuasan Kerja

Keterikatan karyawan terhadap suatu organisasi dan mereka tidak ingin meninggalkan pekerjaan karena berbagai faktor adalah pengertian dari *job embeddedness*. Kepuasan kerja yaitu perasaan positif yang dikeluarkan oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri atau terhadap perusahaan.

Apabila seorang karyawan memiliki rasa keterikatan pada perusahaan maka karyawan akan memilih bertahan, 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 rasa kepuasan kerja yang semakin meningkat pada diri karyawan. Kepuasan kerja yang meningkat akan membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja dan karyawan tersebut akan menjadi lebih bermanfaat bagi perusahaan. Pernyataan di atas terkait dengan *job embeddedness* terhadap kepuasan kerja didukung oleh penelitian terdahulu milik Polii (2015) dan Harris *et al* (2011) menyebutkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

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

H1: Diduga *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen organisasional merupakan perasaan komitmen seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota sebuah perusahaan dan berusaha keras untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja

adalah perasaan emosi yang positif ditimbulkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Komitmen organisasioanal di dalam diri karyawan akan menimbulkan rasa puas dalam karyawan tersebut. Salah satu indikator komitmen organisasi yaitu komitmen berkelanjutan. Komitmen berkelanjutan ini yang akan mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja pada karyawan. Hal tersebut dikarenakan komitmen berkelanjutan akan membuat karyawan tersebut untuk terus bekerja pada perusahaan dan untuk mendapatkan sesuatu dari perusahaan tersebut. Beberapa hal yang didapatkannya dari perusahaan itulah yang akan membuat karyawan merasakan puas, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen yang tinggi pada karyawan akan membuat kepuasan kerja pada karyawan tersebut juga tinggi. Pernyataan di atas didukung dengan jurnal terdahulu milik Arifah & Romadhon (2015), Supiyanto (2015) dan Dessyaarti (2018) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja.

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

H2: Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention*

Kepuasan kerja merupakan rasa yang berada dalam diri seorang karyawan karena merasa puas dengan kinerja dia dan timbal balik yang diberikan oleh perusahaan. *Turnover intention* merupakan rasa ingin berpindah seorang karyawan terhadap perusahaan mereka saat ini untuk mencari pekerjaan yang lebih baik lagi.

Perusahaan biasanya memberikan fasilitas yang terbaik supaya karyawan merasa nyaman saat bekerja. Apabila fasilitas yang didapatkan sudah sesuai keinginan karyawan maka karyawan tersebut akan semakin nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaannya. Namun jika karyawan merasa fasilitas yang didupakannya di dalam perusahaan kurang baik maka karyawan akan memikirkan perusahaan lain yang lebih baik. Hal ini dapat meningkatkan keinginan berpindah atau *turnover intention* karyawan semakin meningkat. Pernyataan tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* didukung oleh jurnal terdahulu milik Rarasanti & Suana (2016), Sidabutar (2017), Astamarini (2019), Annisa (2017), Widyasari *et al* (2017), dan Zopiatis *et al* (2014) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*.

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

H3: Diduga kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

4. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention*

Job embeddedness merupakan keterikatan kerja seseorang karyawan terhadap perusahaan yang di mana karyawan tersebut tidak ingin meninggalkan pekerjaan karena memiliki berbagai faktor. *Turnover intention* merupakan berpindahnya karyawan dari suatu perusahaan ke perusahaan lain yang menurut karyawan tersebut memiliki pekerjaan lebih baik.

Job embeddedness yaitu keterikatan karyawan terhadap sebuah perusahaan. Karyawan yang mempunyai tingkat keterikatan kepada perusahaan akan lebih cenderung tingkat *turnover intention* karyawan itu rendah. Hal itu terjadi karena biasanya karyawan telah menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja atau dengan atasannya, hal itu membuat karyawan semakin betah untuk bekerja di dalam perusahaan tersebut. Jika di dalam perusahaan memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi maka perusahaan tersebut memiliki sistem kerja yang tidak baik. Pernyataan di atas didukung oleh jurnal terdahulu milik

Silvia & Suryani (2017), Zakaria & Astuty (2017), Sidabutar (2017), Birtha & Ardana (2017), dan Rarasanti & Suana (2016) menyebutkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

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

H4: Diduga *job embeddedness* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover intention*

Komitemen organisasional merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan dan berkeyakinan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. *Turnover intention* adalah keinginan berpindah seorang karyawan ke perusahaan lain karena karyawan itu merasa tidak nyaman terhadap perusahaan sebelumnya.

Karyawan yang sudah berkomitmen kepada dirinya sendiri untuk tetap menjadi anggota perusahaan akan berusaha sebaik mungkin untuk membantu perusahaan, dalam membantu perusahaan biasanya karyawan akan bekerja keras. Kerja keras yang dilakukan karyawan tersebut memiliki harapan di dalam diri karyawan untuk dipuji atau diberi pengakuan oleh atasan dan perusahaan. Jika perusahaan tidak

menganggap kerja keras dan tidak memberikan penghormatan atas kerja kerasnya, karyawan akan memiliki pikiran untuk pindah ke perusahaan lain. Memiliki pikiran untuk pindah perusahaan inilah yang dapat diidentifikasi bahwa komitmen karyawan yang dimilikinya sudah menurun dan *turnover intention* yang terjadi akan semakin tinggi. pernyataan di atas didukung oleh jurnal terdahulu milik Annisa (2017) dan Prabawa & Suwanda (2017) menyebutkan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan logika hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intention*, didukung dengan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis penelitian kelima yang disusun adalah:

H5: Diduga komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

6. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Job embeddedness merupakan keterikatan kerja seseorang karyawan terhadap perusahaan yang di mana karyawan tersebut tidak ingin meninggalkan pekerjaan karena memiliki berbagai faktor. *Turnover intention* merupakan berpindahnya karyawan dari suatu perusahaan ke perusahaan lain yang menurut karyawan tersebut memiliki pekerjaan lebih baik. Kepuasan kerja yaitu rasa puas karyawan terhadap

perusahaan terhadap timbal balik apa yang sudah diberikan oleh perusahaan.

Keterikatan kerja yang dimiliki karyawan yang rendah belum tentu akan meningkatkan tingkat *turnover intention*, jika karyawan tersebut memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka dapat membuat karyawan tersebut memilih untuk tetap tinggal di perusahaan. Hal ini didukung jika karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan maka gaji atau reward yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi *turnover intention* yang dimiliki karyawan tersebut meningkat atau menurun.

Berdasarkan logika hubungan antara *job embeddedness* mempengaruhi terjadinya *turnover intention* melalui kepuasan kerja, maka hipotesis penelitian keenam yang disusun adalah:

H6: *Job embeddedness* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

7. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Komitmen organisasional merupakan sebuah keputusan yang dibuat karyawan, mempunyai kepercayaan terhadap perusahaan serta untuk bertahan di dalam organisasi. *Turnover intention* dapat diartikan bahwa keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahaan ke perusahaan lain karena karyawan berpikir pekerjaan di perusahaan baru lebih baik.

Kepuasan kerja yaitu rasa puas karyawan terhadap perusahaan terhadap timbal balik apa yang sudah diberikan oleh perusahaan.

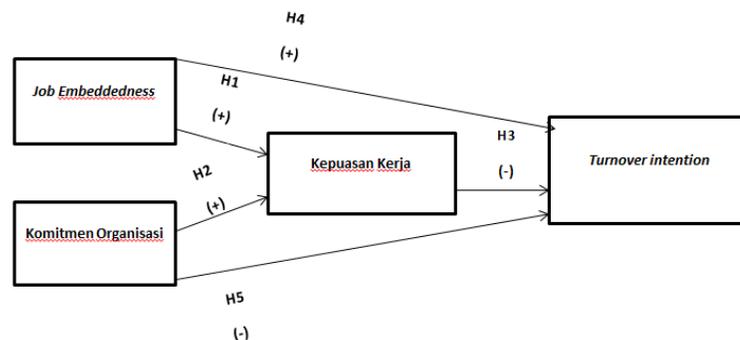
Komitmen seorang karyawan yang rendah belum tentu membuat tingkat *turnover intention* meningkat, jika karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka dapat membuat karyawan tersebut memilih untuk tetap tinggal di perusahaan.

Berdasarkan logika hubungan antara komitmen organisasi mempengaruhi terjadinya *turnover intention* melalui kepuasan kerja, maka hipotesis penelitian ketujuh yang disusun adalah:

H7: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

C. Model Penelitian

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



Gambar 2.1 Model Penelitian

Penjelasan:

Job embeddedness, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja dapat menjadi mediasi pengaruh *job embeddedness* dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.