

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

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

###### **a. Definisi *job embeddedness***

Konsep *job embeddedness* menurut Mitchell et al., (2001) merupakan konstruk multi dimensi untuk menjelaskan mengenai bagaimana karyawan tetap bertahan dan tidak meninggalkan pekerjaan dan organisasinya. Mitchell et al., (2001) mendefinisikan *job embeddedness* sebagai berikut: “*job embeddedness is like a net or a web in which an individual can become stuck.*” Atau dapat diartikan *job embeddedness* digambarkan seperti jaring yang membuat individu menjadi terikat (*embed*) terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Job embeddedness* adalah kondisi di mana karyawan terikat pada pekerjaan di tempat bekerjanya serta alasan-alasan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya. Lee et al., (2004) mengatakan bahwa konsep *job embeddedness* menggambarkan bagaimana karyawan terikat dengan pekerjaan serta organisasi dimana dia bekerja serta aspek – aspek yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri (*on-the-job*) maupun di luar pekerjaan itu sendiri (*off-the-job*).

Konsep *job embeddedness* menurut Bergiel et al., (2009) didefinisikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk

bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasinya. Sedangkan Sun et al., (2011) menyatakan bahwa *job embeddedness* merupakan istilah untuk mewakili alasan-alasan yang membuat karyawan tetap bertahan dipekerjaan dan organisasinya.

Felps et al., (2009) menjelaskan hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan organisasi, seperti hubungan antar karyawan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dan apa yang akan mereka korbankan apabila meninggalkan pekerjaan atau organisasinya. Kismono, (2011) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka, akan merasa lebih melekat pada kolega, pekerjaan, dan organisasi serta dapat mengekspresikan keterikatan mereka dengan bertahan pada organisasinya.

Berdasarkan pengertian menurut ahli mengenai konsep *job embeddedness*, maka dapat disimpulkan bahwa *job embeddedness* merupakan sebuah jaringan yang menggambarkan bagaimana seseorang menjadi terikat/tertanam di dalam sebuah pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja karena dipengaruhi oleh aspek – aspek yang berasal dari dalam maupun luar pekerjaan.

## **b. Anteseden *job embeddedness***

Menurut Takawira et al., (2014) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *job embeddedness*, diantaranya sebagai berikut:

### 1) Usia

Usia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja, karyawan yang lebih tua cenderung tidak akan mengubah pekerjaannya, hal ini disebabkan karyawan yang lebih tua cenderung lebih terikat dengan pekerjaan sehingga lebih memungkinkan untuk menetap pada perusahaan tempat dia bekerja.

### 2) Ras

Karyawan yang berasal dari satu daerah cenderung memiliki rasa kecocokan yang lebih tinggi, hubungan yang lebih informal antara karyawan dan hubungan yang lebih baik dengan *supervisor* sehingga akan timbul kedisiplinan pekerjaan yang lebih tinggi.

### 3) Jenis Kelamin

Karyawan laki-laki lebih cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka dibandingkan dengan perempuan. Hal ini disebabkan karyawan perempuan cenderung lebih terikat pada pekerjaan, hal ini didasari oleh rasa nyaman mereka terhadap pekerjaan serta lingkungan kerja mereka.

### c. Indikator dan Dimensi *job embeddedness*

Mitchell et al., (2001) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa indikator penting dari *job embeddedness*, diantaranya:

#### 1) *Link* (Hubungan)

Dimensi ini menjelaskan bahwa sejauh mana karyawan dapat menjalin hubungan dengan kolega tempat kerjanya. *Link* didefinisikan sebagai hubungan formal maupun informal yang terbentuk antara karyawan dengan organisasi atau hubungan dengan kolega di tempat kerjanya. Semakin banyak hubungan yang terbentuk dengan sesama karyawan maka karyawan tersebut akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya serta merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasinya (Mitchell et al., 2001).

#### 2) *Fit* (Kesesuaian)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana kenyamanan dan kesesuaian yang dirasakan dengan organisasi dan lingkungannya. Kesesuaian tersebut meliputi hal seperti kecocokan dengan kolega, pekerjaan, karir, rencana masa depan kerja serta perusahaan tempat dia bekerja. Ketika seorang karyawan telah merasa nyaman dan sesuai dengan lingkungan yang ada dalam organisasinya maka hal tersebut mendorong dirinya untuk berkembang dengan baik dan menjadi seseorang yang profesional dalam pekerjaannya.

### 3) *Sacrifice* (Pengorbanan)

Dimensi ini menjelaskan apa yang harus dikorbankan oleh karyawan tersebut apabila meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja. Menurut Mitchell et al., (2001) *sacrifice* didefinisikan sebagai pandangan terhadap faktor material ataupun non – material yang dikorbankan apabila meninggalkan pekerjaannya. Meninggalkan pekerjaan dan organisasinya merupakan sebuah kerugian pribadi seperti kehilangan kolega, proyek kerja, bahkan karir. Hal lain yang tidak kalah pentingnya yang berpotensi untuk dikorbankan jika karyawan meninggalkan pekerjaannya adalah kesempatan dalam *job stability* dan *job advancement*.

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

- 1) Sejauh mana hubungan yang dimiliki antar sesama karyawan.
- 2) Sejauh mana pekerjaan mereka dan komunitas sesuai dengan aspek lain dalam kehidupan mereka.
- 3) Hubungan yang dapat rusak apabila karyawan meninggalkan pekerjaan mereka.

#### **d. Dampak *job embeddedness***

Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja (*job embeddedness*) yang tinggi terhadap perusahaan cenderung berperilaku positif dalam mencapai tujuan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang tingkat keterikatan kerja yang rendah. Semakin karyawan merasa cocok terhadap lingkungan di dalam perusahaan serta di luar perusahaan, maka semakin kuat pula karyawan itu memiliki keterikatan terhadap perusahaan.

Kismono, (2011) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* dalam diri mereka akan lebih melekat pada kolega, pekerjaan, organisasi, dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi di tempat mereka bekerja. Mitchell et al., (2001) mengatakan bahwa dibawah kondisi yang sama karyawan yang memiliki tingkat kelekatan yang tinggi akan cenderung tinggal di organisasi mereka, sebaliknya karyawan yang memiliki tingkat kelekatan yang lebih rendah akan lebih condong pada berpindahnya karyawan ke perusahaan lain (*turnover intention*).

## **2. Organizational Citizenship Behaviour**

### **a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* didefinisikan sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi namun dapat

meningkatkan efektivitas kinerja organisasi tanpa mengabaikan tujuan produktivitas karyawan. Perilaku ini tidak termasuk dalam deskripsi kerja, sehingga apabila perilaku tidak dilakukan pun tidak akan terkena hukuman (Organ, 1988 dalam Baihaqi, 2018).

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, (1990), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bersifat bebas yang tidak secara eksplisit mendapat *reward* dari sistem imbalan formal dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Schnake, (1991) mengungkapkan *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai kecenderungan melakukan perilaku ekstra, kehidupan *pro-social* dan diharapkan untuk dilakukan oleh individu atau kelompok. Perilaku yang tidak ditentukan secara formal, namun tetap diinginkan oleh organisasi seperti perilaku sukarela untuk hal-hal yang tidak diperlukan, membantu karyawan, ketepatan waktu serta inisiatif individual yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Berdasarkan pengertian dari uraian di atas tentang *organizational citizenship behavior* maka dapat diambil kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan sebuah perilaku seorang individu yang berkontribusi lebih dari deskripsi kerja formal dan dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Perilaku tersebut meliputi *extra – role* seperti

menolong rekan kerja, menjadi sukarelawan dalam melakukan tugas – tugas ekstra, serta patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja.

**b. Indikator dan Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Organ, 1988 (dalam Podsakoff et al., (1990) menyatakan bahwa terdapat lima indikator *Organizational Citizenship Behavior* diantaranya adalah sebagai berikut:

1) *Altruism*

Perilaku tolong–menolong karyawan secara sukarela yang sedang mengalami kesulitan baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

2) *Conscientiousness*

Perilaku karyawan yang melampaui persyaratan peran minimum organisasi, dalam mematuhi aturan, presensi dan lain sebagainya.

3) *Sportsmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal tanpa merasa keberatan. Individu yang memiliki tingkat *sportsmanship* yang tinggi maka akan menciptakan suasana positif diantara karyawan.

4) *Courtesy*



Perilaku individu yang bertujuan untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

5) *Civic Virtue*

Perilaku individu yang mengindikasikan bahwa ia bertanggungjawab dengan terlibat dalam dan peduli dengan kehidupan organisasi.

**c. Faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Kusumajati, (2014) berpendapat bahwa enam faktor – faktor yang memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior (OCB)* diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Budaya dan iklim organisasi

Iklim organisasi yang terbentuk dalam sebuah organisasi dapat memengaruhi perilaku kewargaan organisasi. Iklim organisasi yang baik seperti dukungan organisasi, hubungan baik dengan rekan kerja akan membuat karyawan merasa senang. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka akan memberikan umpan balik, umpan balik tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi.

2) Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian individu sangat berperan dalam perilaku kewargaan organisasi. Karyawan yang memiliki keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan terikat secara emosional dengan organisasi, maka akan cenderung membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, memberi semangat dan penguatan serta mencegah masalah dalam bekerja.

3) Dukungan organisasional

Karyawan yang merasa didukung secara keseluruhan oleh organisasi maka karyawan akan memberikan umpan balik (*feedback*) di dalam organisasi.

4) Kualitas interaksi atasan dan bawahan

Karyawan yang sering berinteraksi atau memiliki tingkat kualitas interaksi dengan atasan dan bawahan yang tinggi akan cenderung membantu melakukan pekerjaan di luar deskripsi kerja karyawan. Sebaliknya, karyawan yang jarang berinteraksi atau memiliki tingkat kualitas interaksi dengan atasan dan bawahan yang rendah maka cenderung melakukan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

5) Masa kerja

Masa kerja karyawan menjadi faktor yang memengaruhi OCB karena mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di

organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja di sebuah organisasi cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi daripada karyawan yang belum lama bekerja di organisasi.

6) Jenis kelamin

Perbedaan persepsi antara pria dan wanita terhadap OCB. Karyawan wanita cenderung menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria, karyawan wanita menganggap aktivitas – aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

**d. Dampak *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut (Podsakoff et al., 1990) dampak dari *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja.

Karyawan yang menolong rekan kerja yang lain akan mempercepat penyelesaian tugas-tugas rekan kerjanya, sehingga akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.

2) Meningkatkan produktivitas manajer.

Karyawan yang melakukan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer dalam mendapatkan saran dan umpan balik (*feedback*) yang berharga dari karyawan untuk meningkatkan efektivitas pada unit kerja.

- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

Karyawan yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan suatu masalah dalam pekerjaannya maka tidak perlu melibatkan supervisi atau manajernya, sehingga manajer dapat menggunakan waktunya untuk melakukan kegiatan atau tugas lainnya. Karyawan yang memiliki *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat mempercayakan tanggung jawab yang lebih besar pada karyawan. Karyawan yang mengekspresikan perilaku *sportsmanship* akan sangat membantu manajer karena manajer tidak perlu memberikan perhatian lebih pada karyawan dengan keluhan-keluhan karyawan.

- 4) Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja.

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, sehingga secara potensial dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kelompok.

- 5) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

Karyawan yang secara sukarela membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

### 3. *Turnover Intention*

#### a. *Definisi Turnover Intention*

Menurut (Mobley et al., 1978) mengatakan keinginan pindah kerja atau *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah organisasi. *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya (Zeffane, 1994)

Abelson, 1987 (dalam (Tirtapura, 2018) mengatakan *turnover intention* (keinginan berpindah) juga mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan di mana hal tersebut digambarkan sebagai niatan untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa *turnover intention* adalah niat atau kecenderungan individu untuk meninggalkan organisasi secara sukarela namun belum sampai pada tahap melakukan perpindahan kerja ke perusahaan lain.

### **b. Indikator dan Dimensi *Turnover Intention***

Menurut Harnoto, 2002 (dalam (Halimah, Fathoni, & Minarsih, 2016)) mengatakan *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut karyawan seperti:

1) Absensi yang meningkat.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2) Mulai malas bekerja.

Karyawan yang berkeinginan untuk berpindah kerja, akan lebih malas bekerja karena berpikiran bahwa bekerja di tempat lain yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan.

3) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja.

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover* karyawan cenderung melakukan pelanggaran tata tertib seperti meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja.

4) Peningkatan protes terhadap atasan.

Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan – kebijakan perusahaan kepada atasan.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Karyawan ini mempunyai karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini melakukan *turnover*.

Menurut (Mobley et al., 1978) terdapat tiga indikator yang terdapat dalam *turnover intention*, yaitu:

1) Memikirkan untuk keluar.

Karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam bekerja kemudian akan berfikir untuk keluar dari tempat kerjanya. Namun sebelum keluar biasanya karyawan akan berpikir terlebih dahulu sebelum akhirnya memutuskan untuk benar-benar keluar.

2) Pencarian alternatif pekerjaan.

Karyawan yang mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut juga sudah memikirkan untuk mencari pekerjaan di luar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3) Niat untuk keluar.

Karyawan yang telah menemukan pekerjaan yang lebih baik, maka muncul niat untuk meninggalkan organisasi.

**c. Faktor – faktor *Turnover Intention***

Menurut (Mobley et al., 1978) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan berpindah (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

1) Karakteristik Individu

Karakter individu yang mempengaruhi keinginan berpindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, dan status perkawinan..

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan kondisi geografis serta lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial terdiri sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

3) Kepuasan Kerja

Aspek kepuasan yang berhubungan dengan keinginan untuk berpindah meliputi gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang



diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan itu sendiri.

4) Komitmen Organisasi.

Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi maka tingkat *turnover intention* cenderung berkurang.

**d. Dampak *Turnover Intention***

(Mobley et al., 1978) mengatakan tinggi rendahnya *turnover intention* akan memberikan beberapa dampak diantaranya sebagai berikut:

1) Beban Kerja.

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

2) Biaya penarikan karyawan.

Menyangkut waktu dan fasilitas wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

3) Biaya latihan.

Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

- 4) Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.

Tingginya tingkat *turnover intention* akan berakibat pada berkurangnya jumlah karyawan sehingga akan mengurangi jumlah produksi dan target penjualan perusahaan tidak dapat tercapai.

- 5) Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.

Imbas dari tingginya *turnover intention* pada karyawan membuat perusahaan mengeluarkan biaya-biaya yang sebenarnya bisa dihindari jika dapat mengelola SDM dengan baik agar karyawan dapat bertahan lama di perusahaan.

- 6) Memicu stress karyawan.

Stress karyawan dapat terjadi karena karyawan lama harus beradaptasi dengan karyawan baru. Dampak yang paling buruk dari stress ini adalah memicu karyawan yang tinggal untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

## B. Kerangka Pikiran

### 1. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

*Job embeddedness* merupakan jaringan yang mendorong individu untuk tetap bertahan pada organisasi. Individu dapat dikatakan memiliki *job embeddedness* jika ia memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasinya, di mana di dalamnya terdapat *link*, *fit*, dan *sacrifice* yang berasal dari dalam maupun luar organisasi.

Karyawan yang memiliki *job embeddedness* yang tinggi biasanya akan merasa nyaman saat bekerja. Karyawan akan merasa nyaman dalam berelasi dengan teman kantor karena ia telah memiliki beberapa kesamaan yang membuat karyawan tersebut dikatakan berada dalam zona nyaman. Karyawan yang merasa nyaman dengan diri sendiri, kemudian akan merasa nyaman dengan orang lain dan lingkungannya. Nyaman dalam berelasi dengan karyawan lain akan membuat seorang karyawan tidak segan – segan untuk membantu karyawan lain yang sedang dalam mengalami kesulitan, hal ini merupakan perwujudan dimensi *altruism* pada OCB. Karyawan yang memiliki keterikatan yang kuat akan merasa terhubung dengan organisasinya, kemudian karyawan akan bekerja keras dalam organisasi dan berusaha untuk tidak mengeluh dalam bekerja. Tidak mengeluh dalam pekerjaannya ini merupakan perilaku yang mencerminkan dimensi

*sportsmanship* dalam OCB. Semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan maka semakin tinggi pula tingkat OCB karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu *Job Embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

<b>Peneliti dan Tahun</b>	<b>Hasil</b>
(Nafei, 2015)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap OCB
Muhammad Baihaqi, Sunuharyo, Widyono, (2018)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap OCB
Khairul Anam, Fairuzzabadi, (2016)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap OCB
(Cahyani, 2018)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh positif terhadap OCB

Berdasarkan dari logika hubungan antara *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior*, didukung dengan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis pertama yang disusun yaitu:

**H<sub>1</sub>: Diduga terdapat pengaruh positif signifikan antara *job embeddedness* terhadap *organizational citizenship behavior*.**

## **2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention***

Perilaku kewargaan organisasional atau yang sering disebut dengan *organizational citizenship behavior* adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual atau perilaku *extra role* yang tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal namun dapat meningkatkan

efektivitas fungsi organisasi dan dalam pencapaian tujuan organisasi. *Turnover intention* adalah kondisi di mana individu ingin berpindah kerja ke tempat kerja yang lain.

OCB merupakan sinyal dari seorang karyawan bahwa dirinya merasa turut memiliki perusahaan, hal ini disebabkan ketika seorang karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, merasa nyaman dengan pekerjaannya, maka karyawan akan secara sukarela membantu melakukan tugas yang lain, perilaku ini merupakan perwujudan dari dimensi *altruism*. Karyawan tidak akan menunjukkan perasaan negatif seperti mengeluh dalam bekerja yang merupakan perwujudan dari dimensi *sportsmanship*. Karyawan yang memiliki tingkat OCB yang tinggi akan tetap bertahan pada perusahaannya. Sebaliknya apabila karyawan yang tingkat OCB yang rendah maka tingkat *turnover intention* akan meningkat.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Turnover Intention***

<b>Peneliti dan Tahun</b>	<b>Hasil</b>
(Fauziridwan, Adawiyah, & Ahmad, 2018)	OCB berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
(Saraswati & Ribek, 2018)	OCB berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
Kusmaryati Dwi (Rahayu, 2016)	OCB berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
(Saif-ud-Din, Ishfaq, & Adeel, 2016)	OCB <i>negatively related to turnover intention</i>

Berdasarkan dari uraian dan penelitian terdahulu maka dapat disusun hipotesis kedua yaitu:

H<sub>2</sub>: Diduga terdapat pengaruh negatif signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap *turnover intention*.

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

*Job embeddedness* adalah jaringan yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi karena pengaruh aspek–aspek yang berasal dari dalam maupun luar pekerjaan. *Turnover intention* yaitu kondisi di mana karyawan berpindah dari satu organisasi ke organisasi yang lain disebabkan oleh beberapa alasan.

*Job embeddedness* yang tinggi akan membuat karyawan memilih untuk tetap bertahan pada organisasinya. Apabila karyawan telah menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja atau dengan atasannya, sehingga karyawan merasa betah untuk tetap bekerja di organisasinya. Sebaliknya apabila *job embeddedness* rendah maka *turnover intention* yang terjadi pada di organisasi tersebut tinggi.

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention***

Peneliti dan Tahun	Hasil
Ida Ayu Putri Rarasanti, I Wayan Suana, (2016)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> karyawan
(Bitha & Ardana, 2017)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
(Sidabutar, 2017)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
Rosalia Octavia Astamarini, (2019)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>
Royan Zakaria, Isthofaina Astuty, (2017)	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>

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

**H<sub>3</sub>: Diduga terdapat pengaruh negatif *job embeddedness* terhadap *turnover intention*.**

#### **4. Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Turnover Intention* melalui OCB sebagai Variabel Intervening**

*Job embeddedness* yaitu jaringan yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan pada organisasinya karena adanya alasan yang berasal dari dalam maupun luar organisasinya. *Turnover intention* adalah kondisi di mana individu berpindah kerja ke tempat yang lain. *Organizational citizenship behavior* adalah bentuk perilaku *extra role* yang tidak berkaitan

dengan sistem *reward* formal yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Karyawan yang memiliki tingkat *job embeddedness* yang tinggi belum tentu tingkat *turnover intention* menjadi rendah, karena ketika karyawan tersebut memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang rendah maka karyawan dapat memilih untuk meninggalkan pekerjaan dan organisasinya. Ketika karyawan yang memiliki hubungan (*link*) dengan rekan kerja yang baik serta merasa cocok dengan pekerjaan, rekan kerja dan organisasi, namun karyawan tersebut tidak mempedulikan rekan kerja dan bersikap acuh terhadap lingkungan kerjanya, serta sering bersikap mengeluh (*sportsmanship*) dengan pekerjaannya maka hal tersebut dapat membuat karyawan meninggalkan pekerjaan dan organisasinya.

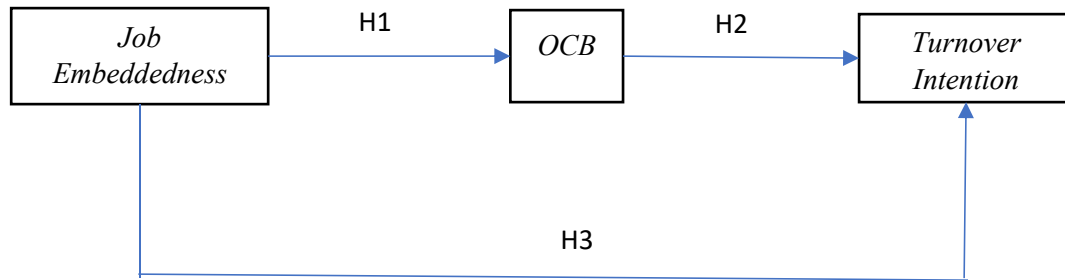
Berdasarkan logika hubungan antara *job embeddedness* mempengaruhi terjadinya *turnover intention* melalui *organizational citizenship behavior* maka hipotesis penelitian keempat dapat disusun sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: *job embeddedness* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening**



### C. Model Penelitian

Berdasarkan dari hipotesis yang telah dijelaskan diatas maka peneliti dapat menggambarkan model penelitian sebagai berikut:



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

Model penelitian diatas dapat diuraikan menjadi *job embeddedness* dan *OCB* berpengaruh terhadap *turnover intention*. *OCB* dapat memediasi pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention*.