

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini penulis akan menguraikan landasan teori penelitian yang berguna sebagai dasar penelitian ketika melakukan pembahasan terkait masalah yang di teliti serta untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam sub bab selanjutnya yang diambil dari literatur lain terkait dengan peran manajemen sumber daya manusia, *job embeddedness*, *work engagement*, dan *turnover intention* karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya (Athoillah, 2013).

Adapun definisi manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:1) bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Kemudian definisi manajemen menurut Sapre dalam Usman (2014:6) adalah “serangkaian kegiatan yang di arahkan langsung

pada penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut George R. Terry, dalam G.A Ticoalu (2013:16) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen menurut George R. Terry dan Leslie W Rue dalam G.A. Ticoalu (2013:21) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*), sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*), suatu kegiatan untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah di rencanakan.
3. Penggerakan (*Actuating*), suatu tindakan untuk menggerakkan organisasi serta seluruh sumber daya yang ada agar pekerjaan atau kegiatan yang di

lakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan (*Controlling*), suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup buruh, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka seluruh aktivitas yang ada dalam organisasi perlu dibantu oleh manajemen sumber daya manusia yang baik. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas berikut adalah beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia.

Menurut Armstrong dalam Donni Juni Priansa (2014:28), mendefinisikan bahwa :

“Praktek sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan, pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa karyawan.”

Menurut Mangkunegara (2013:2) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, peng-

organisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo, dalam Donni Juni Priansa (2014:29)

manajemen sumber daya manusia adalah:

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu karyawan, dan masyarakat”.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu cara untuk mendayagunakan atau mengelola manusia dengan tujuan memanfaatkan atau mengembangkan potensi yang dimiliki oleh seseorang guna mencapai tujuan individu dan organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia berbeda-beda dalam setiap organisasi, disesuaikan dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Suatu perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan baik serta mengarah kepada pencapaian tujuan apabila kegiatan tersebut diatur secara baik. Berikut ini penulis akan menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2014:13).

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Segala sesuatu yang dilakukan untuk menentukan berbagai hal yang berhubungan dengan kejadian di masa yang akan datang yang berkaitan

dengan kebutuhan, pengadaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses menyusun dan mendesain struktur untuk mengetahui adanya hubungan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan memberikan petunjuk ahli kepada semua karyawan agar mau bekerja sama seefektif mungkin dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya memerintah bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Yaitu melakukan pengukuran antara kegiatan yang di lakukan dengan standar yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan adalah untuk memperoleh kualitas dan kuantitas karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi serta penempatannya.

b. Pengembangan (*Development*)

Fungsi pengembangan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan karyawan melalui *training* yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini penting karena perkembangan teknologi

yang semakin maju dan tugas-tugas manajer yang semakin kompleks.

c. *Kompensasi (Compensation)*

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seluruh karyawannya atas hasil kerjanya yang harus diberikan secara adil dan layak .

d. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Fungsi pemeliharaan karyawan adalah mempertahankan karyawan dan meningkatkan kondisi yang sudah ada. Fungsi ini menitikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik para karyawan (kesehatan dan keamanan), dan pemeliharaan sikap (program pelayanan karyawan).

e. *Integrasi (Integration)*

Fungsi integrasi menyangkut kemajuan individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dengan demikian, organisasi perlu mempertimbangkan segala hal dalam pembuatan kebijakan.

f. *Pemberhentian (Separation)*

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan atau organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan , keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir atau pensiun.

2.1.3 *Job Embeddedness*

Job embeddedness digambarkan seperti jaring yang membuat seseorang menjadi terikat di pekerjaannya, (Mitchell et al, 2001). Teori *job embeddedness* didasarkan pada teori Kurt Lewin yaitu *field theory* dan *embedded figures theories* (Bergiel et al, 2009). Kedua teori tersebut melatar belakangi perkembangan teori

job embeddedness dan menjelaskan bagaimana seseorang menjadi terbenam dalam lingkungannya dan terhubung melalui banyak jaringan dalam latar belakang dan lingkungan mereka, sehingga mereka menjadi sulit untuk dipisahkan dari lingkungan dan menjadi bagian dari lingkungan sekelilingnya.

Lewin (1951, dalam Mitchell et al, 2001) menyatakan bahwa seseorang mempunyai ruang kehidupan dimana segala aspek kehidupan mereka terhubung dan terikat satu sama lain. Hubungan tersebut akan membuat individu merasa terikat dan susah melepaskan diri dari komunitasnya karena dipengaruhi oleh aspek dari dalam lingkungan pekerjaan maupun dari luar lingkungan pekerjaannya.

2.1.3.1 Definisi *Job Embeddedness*

Job Embeddedness merupakan sebuah konstruk multi dimensi yang dikembangkan oleh Mitchel, Holtom, Lee, Sablynski dan Erez pada tahun 2001 untuk menjelaskan mengenai bagaimana seseorang bertahan di pekerjaannya. Konsep *job embeddedness* di definisikan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasinya (Bergiel et al, 2009). Sedangkan Sun (2011) menyatakan bahwa *job embeddedness* merupakan istilah untuk mewakili alasan-alasan yang membuat karyawan tetap bertahan di pekerjaan dan organisasi.

Mitchel et al., (2001) mengungkapkan bahwa konsep *job embeddedness* di definisikan sebagai "*The combined forces that keep a person from leaving his or her job*". Atau dapat di artikan sebagai kekuatan gabungan yang dapat mencegah seseorang dari meninggalkan pekerjaannya (Fitrizky, 2012:7). *Job embeddedness*

adalah keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya dan menjadi faktor untuk mempertimbangkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Menurut Nostra (2011) *job embeddedness* merupakan jaringan yang mendorong karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi, dan jaringan tersebut terbagi menjadi organisasi itu sendiri dan komunitas didalamnya.

Felps (2009) memaparkan hubungan tentang seberapa baik orang-orang merasa cocok dengan pekerjaan dan organisasi, seperti hubungan antar orang-orang di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan dan apa yang akan mereka korbankan apabila meninggalkan jabatan atau organisasi mereka. Kismono (2011) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka, akan merasa lebih melekat pada kolega, pekerjaan dan organisasi serta dapat mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi di tempat mereka bekerja.

Job embeddedness berkonsentrasi pada keseluruhan organisasi dan membuktikan bahwa *job embeddedness* menunjukkan kekuatan dari adanya *turnover* dibandingkan dengan kepuasan kerja di suatu organisasi (Putri dan Suana, 2016). Tingkat *job embeddedness* karyawan terhadap perusahaan, merupakan bentuk keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Hal inilah yang menjadikan timbulnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kepedulian terhadap perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena individu yang *embedded* akan mempersepsikann dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari organisasinya (Mitchell et al, 2001). *Job embeddedness* merupakan salah satu faktor keinginan karyawan untuk memutuskan pindah ke perusahaan lain atau

tidak. Individu yang merasa ada ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku yang positif dalam pencapaian tujuan organisasi di bandingkan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan organisasi (Fitriyani, 2013). Fitriyani (2013) mengungkapkan bahwa *job embeddedness* menjelaskan individu menjadi terbenam dalam lingkungannya dan terhubung dengan banyak jaringan pada suatu organisasi sehingga akan sulit untuk terpisah dari organisasi dan menjadi bagian dari organisasi.

Berdasarkan pengertian dan penjelasan menurut para ahli mengenai konsep *job embeddednes*, maka dapat di simpulkan bahwa *job embeddedness* merupakan sebuah konstruk multi dimensi yang menggambarkan bagaimana seseorang menjadi melekat/tertanam di dalam pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja karena di pengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam pekerjaan (*on the job*) dan dari luar pekerjaan (*off the job*).

2.1.3.2 Antiseden Job Embeddedness

Beberapa faktor yang mempengaruhi *job embeddedness*, di antaranya adalah sebagai berikut (Takawira, et al. 2014):

1. Usia (*Age*)

Tanova dan Holtom (2008) menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua cenderung tidak akan mengubah pekerjaannya. Pemandangan ini didukung oleh Reitz, Anderson, dan Hill (2010) yang menemukan bahwa pegawai yang lebih tua cenderung lebih tertanam dan lebih memungkinkan untuk tetap bekerja di organisasi mereka saat ini.

2. Ras (*Race*)

Sebuah studi oleh Mallol et al, (2007) mengidentifikasi bahwa kelekatan kerja (*job embeddedness*) sebagai prediktor retensi karyawan di seluruh populasi yang beragam secara budaya. Dalam keragaman budaya dan studi kelekatan kerja, Gong et al, (2011) mengatakan bahwa ketika seorang karyawan berbicara bahasa utama (bahasa daerah) hal ini dapat di kaitkan dengan pengakuan dari rekan-rekan lain yang mungkin akan mengarah pada rasa kecocokan yang lebih tinggi, hubungan yang lebih informal antara karyawan dan hubungan yang lebih baik dengan *supervisor* yang pada akhirnya akan mengarah kepada kedisiplinan pekerjaan yang lebih tinggi.

3. Jenis kelamin (*Gender*)

Tanova dan Holtom (2008) menemukan bahwa karyawan laki-laki lebih cenderung meninggalkan pekerjaan mereka dibandingkan dengan karyawan wanita. Pandangan ini didukung oleh Lev dan Koslowsky (2012), yang menyatakan bahwa karyawan wanita lebih terikat pada pekerjaan mereka.

2.1.3.3 Dimensi *Job Embeddedness*

Mitchel et al, (2001) menyatakan bahwa *job embeddedness* memiliki tiga dimensi yaitu *links*, *fit*, dan *sacrifice*. Ketiga dimensi tersebut dapat menjelaskan *job embeddedness* secara menyeluruh, baik dari aspek *on-the-job embeddedness* (organisasi) maupun *off-the-job embeddedness* (komunitas). Masing-masing aspek tersebut memiliki efek yang berbeda pada kinerja dan partisipasi tenaga kerja (Lee et al, 2004). *Link*, *fit*, dan *sacrifice* dalam *on-the-job embeddedness* menjelaskan bagaimana jaring atau ikatan yang terbentuk dari organisasi berpengaruh pada

keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya. Pada *off-the-job embeddedness* ketiga dimensi tersebut menjelaskan bagaimana komunitas yang terbentuk diluar organisasi menjadi jaring dan membuat pekerja terikat sehingga mempengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya.

1. *Link* (Hubungan)

Link merupakan kehidupan sosial yang dibentuk karyawan baik dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan tempat tinggalnya. *Link* di definisikan sebagai hubungan formal maupun informal yang terbentuk antara pekerja dengan institusi atau orang lain ditempat dia bekerja (Mitchel et al, 2001). Dalam teori *job embeddedness* semakin banyak bentuk hubungan yang terjalin maka pekerja akan semakin terikat dengan pekerjaan dan organisasinya (Mitchel et al, 2001).

Bergiel et al (2009) mengungkapkan bahwa *link* dianggap sebagai rantai yang menghubungkan pekerja dengan anggota kelompok kerja, *supervisor* dan rekan kerja lainnya ditempat dia bekerja. Bergiel (2009) menyatakan bahwa anggota kelompok dan rekan kerja mempunyai pengaruh terhadap keputusan seseorang untuk bertahan pada pekerjaannya, selain itu dukungan dari supervisor memiliki korelasi yang signifikan terhadap *job embeddedness* dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

Hasil dari penelitian Bergiel (2009) juga menyimpulkan bahwa bimbingan, saran, petunjuk, kepercayaan, dan apresiasi dari supervisor untuk bawahannya dapat membuat pekerja lebih *embedded* pada pekerjaannya. Interaksi dengan anggota tim dan rekan kerja merupakan salah satu cara untuk membentuk *links*

organization yang dapat membuat seseorang tetap bertahan di pekerjaannya (Bergiel et al, 2009). Selain itu adanya tekanan normatif untuk tinggal di pekerjaan yang berasal dari keluarga, anggota tim kerja, dan rekan-rekan lain, serta menjadi tua, menikah, memiliki kepemilikan lebih, dan memiliki anak yang memerlukan perawatan, semuanya itu membuat karyawan lebih mungkin menetap daripada meninggalkan pekerjaannya. Variabel-variabel tersebut secara langsung maupun tidak langsung telah mendorong tumbuhnya *job embeddedness* yang tinggi pada seorang karyawan.

2. *Fit* (Kesesuaian)

Fit didefinisikan sebagai kenyamanan dan kesesuaian yang dirasakan karyawan dengan organisasi dan lingkungannya (Mitchell et al, 2001). Kecocokan atau kesesuaian tersebut meliputi hal seperti *personal values*, *career goals*, dan rencana masa depan kerja. Selain itu, seorang pekerja juga akan mempertimbangkan seberapa baik dia merasa sesuai atau cocok dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Ketika seorang karyawan 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 (Bergiel et al, 2009).

Dalam keadaan tidak mendapatkan kecocokan dengan organisasi, karyawan akan mengalami kesulitan untuk berkembang sehingga mereka akan lebih mudah mendapatkan dorongan kuat untuk meninggalkan organisasinya. Hal ini semakin ditegaskan oleh Fatma dan Kemal (2015) yang mengemukakan bahwa orang memilih pekerjaan atas dasar nilai kenyamanan bahkan organisasi

memakai nilai kenyamanannya untuk menarik orang agar bekerja pada organisasinya. Sebuah kenyamanan menjadi daya pikat pekerja untuk bertahan dalam sebuah organisasi.

Fit juga mencakup dimensi komunitas diluar organisasi yang tidak dapat dilepaskan bagi seorang karyawan, antara lain: fasilitas, dan budaya. Adanya kegiatan di luar (seperti memancing, futsal, kegiatan politik, agama, dan kegiatan lainnya) mendorong timbulnya *fit* pada diri pekerja. Semakin luas dimensi yang dapat di kembangkan oleh seorang pekerja baik dari dalam organisasi maupun lingkungan sekitar, maka mereka semakin merasakan kenyamanan terhadap pekerjaannya.

3. *Sacrifice* (Pengorbanan)

Sacrifice di definisikan sebagai persepsi terhadap hal-hal material ataupun non material yang dirasakan mungkin akan hilang apabila seseorang meninggalkan pekerjaannya (Mitchell et al, 2001). Meninggalkan pekerjaannya dan organisasi dapat diartikan sebagai kerugian pribadi karena seseorang akan kehilangan kerabat, proyek yang menarik, dan bonus. Hal penting lainnya yang akan dikorbankan oleh individu yang meninggalkan pekerjaannya adalah kesempatan dalam *job stability* dan *job advancement* (Mitchell et al, 2001).

Dilain pihak, keuntungan seperti gaji atau benefit lainnya yang didapat dari perusahaan (asuransi kesehatan atau rencana pensiun) menjadi pertimbangan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya. Semakin besar material atau non material yang akan dikorbankan ketika meninggalkan pekerjaannya maka semakin sulit bagi dia untuk memutuskan hubungan pekerjaan dengan organisasinya (Bergiel et al, 2009).

Meninggalkan pekerjaan dan mendapatkan pekerjaan baru artinya adalah individu harus melepaskan semua keuntungan yang diberikan oleh organisasi terhadap pekerjaannya (Bergiel et al, 2009). Organisasi dapat memberikan kompensasi dan kesempatan untuk berkembang bagi karyawannya agar semakin besar rasa kehilangan bagi karyawan tersebut apabila memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya.

2.1.3.4 Dampak *Job Embeddedness*

Semakin kuat kecocokan karyawan terhadap lingkungan di dalam perusahaan serta di luar perusahaan, dan juga besarnya pengorbanan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan, maka semakin kuat karyawan itu memiliki keterikatan terhadap perusahaan. Keterikatan karyawan terhadap perusahaan ini akan mempengaruhi perilaku karyawan di dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan (*embeddedness*) yang kuat maka akan cenderung berperilaku positif dalam mencapai tujuan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat keterikatan (*embeddedness*) yang rendah.

Kismono (2011) dalam Garnita dan Suana (2014) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *job embeddedness* dalam pekerjaan mereka akan lebih melekat pada kolega, pekerjaan dan organisasi dan mengekspresikan keterikatan mereka dengan mempertahankan keanggotaan organisasi ditempat mereka bekerja. Dengan tingkat *job embeddedness* yang tinggi individu akan lebih memilih untuk tinggal dalam organisasi dibandingkan keinginannya untuk pindah atau keluar dari organisasi. Kelekatan kerja (*job embeddedness*) di definisikan sebagai gabungan kekuatan dari organisasi dan komunitas yang mencegah

seseorang meninggalkan pekerjaannya (Yao, Lee, Mitchell, Burton & Sablynski, 2004 hal. 159).

Menurut teori *job embeddedness* yang di kembangkan oleh Mitchel et al pada tahun 2001, bahwa di bawah kondisi yang sama orang yang memiliki tingkat kelekatan (*embedded*) yang lebih tinggi akan lebih cenderung tinggal di organisasi mereka. Sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kelekatan (*embedded*) yang rendah akan lebih condong ke perputaran karyawan (*voluntary turnover*).

2.1.4 Work Engagement

Salah satu faktor psikologis yang penting bagi individu dalam bekerja adalah keterikatan kerja (*work engagement*). Keterikatan kerja memberikan manfaat positif bagi pekerja, misalnya kinerja menjadi lebih baik, mencegah *burn out*, dan mengurangi *turnover* (Ubaya 2014).

2.1.4.1 Definisi Work Engagement

Keterikatan kerja merupakan komponen secara psikologis bukan secara fisik. Maksudnya adalah pekerja yang masih bekerja di suatu posisi belum tentu memiliki keterikatan kerja. Keterikatan kerja adalah sebuah konsep yang menggambarkan individu memiliki semangat (*vigor*), fokus (*absorption*), dan dedikasi (*dedicated*) dalam bekerja. Individu yang bekerja secara disiplin, memenuhi jam kerja, menjalankan pekerjaannya sesuai tugas dan tanggung jawabnya dalam deskripsi pekerjaan bisa saja memiliki *work engagement* yang rendah (Ubaya 2014).

Work engagement pertama kali diperkenalkan oleh peneliti bernama Kahn (1990). Secara khusus Kahn memfokuskan perhatiannya pada bagaimana sikap

pekerja dalam menjalankan peran dan tugasnya, serta pekerja secara psikologis hadir dalam peran dan tugasnya dalam dunia kerja. Kahn dalam Don Rheem (2018) mendefinisikan *work engagement* sebagai sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam sebuah organisasi dengan melibatkan secara keseluruhan, yaitu dengan melibatkan keadaan fisik, pikiran atau kognitif, dan emosi.

Konsep *work engagement* merupakan salah satu konsep teoritis organisasi yang telah muncul di bidang psikologi (Bakker., et al., 2004). Penelitian tentang *work engagement* berpuncak pada perbedaan pemikiran yang membedakan *burnout* dan *work engagement* (Maslach., et al 2001; Schaufeli., et al 2002). Secara umum konsep *work engagement* adalah kebalikan dari asumsi *burnout*. *Work engagement* bertentangan dengan keadaan menderita kelelahan, dalam hal ini *work engagement* berarti karyawan memiliki rasa koneksi enerjik dan efektif dengan aktivitas pekerjaan dan mereka melihat diri mereka mampu menangani dengan baik tuntutan pekerjaan mereka (Schaufeli & Bakker, 2003). Maslach dan Leiter (1997) mengasumsikan bahwa keterlibatan dan *burnout* merupakan kutub yang berlawanan. *Burnout* mewakili kutub negatif, dan keterlibatan mewakili kutub positif.

Dalam *work engagement* terdapat pemikiran yang membedakan hubungan antara keterlibatan kerja dan *burnout*. *Work engagement* di definisikan sebagai “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, absorption and dedication*” (Schaufeli et al, 2002:74). Atau dapat di definisikan bahwa *work engagement* merupakan suatu motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), fokus

(*absorption*), dan dedikasi (*dedication*) (Nerissa 2015:18). Kahn (1990) juga menyatakan bahwa *work engagement* dapat dilihat secara fisik, emosional, dan psikologis yang nampak pada kondisi pekerja.

Lockwood (2007) dalam *Society for Human Resorce Management* (SHRM) memberi pengertian mengenai *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Menurut Saks (2006) keterlibatan kerja di kaitkan dengan sikap individu, niat dan perilaku. Pekerja yang terlibat lebih kreatif, lebih produktif, dan lebih bersedia untuk bekerja ekstra (Bakker dan Demerouti, 2004).

Berdasarkan pemaparan mengenai konseptualisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pemikiran positif seorang pekerja terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *absorption* (fokus) dan *dedication* (dedikasi).

2.1.4.2 Antecedent Work Engagement

Menurut Lockwood (2007) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Engagement* juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya. Menurut Robinson dkk, (2004) faktor kunci pendorong dari *engagement* karyawan adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan di libatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini adalah:

1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
2. Karyawan dapat menyalurkan ide/ suara sehingga mereka dapat merasa berharga.
3. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
4. Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Hewitt (2008) mengemukakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan (*company practices*), kualitas kehidupan (*quality of life*), kesempatan (*opportunities*), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (*work*) dan orang lain di sekitar pekerjaan (*people*). Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai *high level of engagement*, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan.

Bakker (2004) menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama *work engagement*, yakni :

1. Tuntutan Kerja (*Job Demands*).

Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-menerus baik secara fisik maupun psikologis demi mencapai atau mempertahankannya. Tuntutan kerja meliputi empat faktor yaitu:

- a. beban kerja yang berlebihan (*work overload*)
- b. tuntutan emosi (*emotional demands*)
- c. ketidaksesuaian emosi (*emotional dissonance*)

d. perubahan terkait organisasi (*organizational changes*)

2. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Keterikatan kerja juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu. Sumber daya pekerjaan meliputi empat faktor yaitu: otonomi (*autonomy*), dukungan sosial (*social support*), bimbingan dari atasan (*supervisor coaching*), dan kesempatan untuk berkembang secara profesional (*opportunities for professional development*).

3. Sumber Daya Pribadi (*Personal Resources*)

Karakteristik pribadi yang berperan penting dalam *Work Engagement* adalah merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya.

2.1.4.3 Dimensi *Work Engagement*

Work engagement merupakan hal positif yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi (Schaufeli, dkk, 2002). *Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan. Dedikasi mengacu pada identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan

tantangan. Dimensi ketiga dari *work engagement* adalah penyerapan atau absorpsi. Absorpsi ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan waktu tertentu ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Beberapa studi telah divalidasi secara empiris melalui kuesioner yang memang untuk mengukur keterlibatan kerja (*work engagement*) yaitu *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli, dkk, 2003). Secara ringkas Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)

Semangat dalam hal ini berhubungan dengan peningkatan kadar energi dan ketahanan mental saat sibuk dengan aktivitas kerja, kemauan untuk menginvestasikan tenaganya dalam pekerjaan dan menunjukkan ketekunan ketika menghadapi kesulitan. Dengan demikian, karyawan yang mempunyai semangat besar di tempat kerja sangat termotivasi oleh pekerjaannya dan cenderung untuk tetap gigih ketika menghadapi kesulitan.

2. *Absorption* (Fokus)

Dimana karyawan dapat menyatu dan melebur dengan pekerjaan, berkonsentrasi penuh dan fokus, mempunyai rasa bahagia dalam melakukan pekerjaan, karyawan merasakan waktu berlalu dengan cepat.

3. *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi berkaitan dengan keterlibatan yang kuat seorang pekerja dalam

pekerjaannya, adanya rasa antusiasme, inspirasi, rasa bangga terhadap pekerjaan, dan menyukai tantangan.

2.1.4.4 Ciri-Ciri *Work Engagement*

Karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi/perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, diantaranya Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi dicirikan sebagai berikut:

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Berdasarkan uraian di atas, ciri-ciri karyawan yang *engaged* tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias akan mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka. Pada penelitian ini peneliti mengambil 3 dimensi *work engagement* menurut Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002) yaitu: *Vigor, dedication, absorption* sebagai acuan dalam menggunakan skala penelitian.

2.1.5 Turnover Intention

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Sedangkan Mobley (2011) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Pergantian karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam sebuah organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak yang positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa dampak yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang.

Penjelasan dan penelitian mengenai *turnover intention* telah dilakukan oleh berbagai peneliti dengan berbagai model yang berbeda-beda. Dalam penelitian ini penjelasan tentang *turnover intention* akan didasarkan pada hasil penelitian oleh Mobley (2011).

2.1.5.1 Definisi Turnover Intention

Turnover intention adalah keinginan untuk berpindah pekerjaan atau keinginan untuk keluar dari suatu organisasi dalam bentuk berhenti kerja atau pindah ke organisasi lain karena tidak merasa nyaman dan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik lagi. Pada dasarnya sikap individu yang mempunyai keinginan untuk keluar dari suatu organisasi adalah hal yang umum.

Ridlo (2012) mengungkapkan definisi *intention to leave* yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari diri karyawan untuk meninggalkan organisasi. *Turnover Intention* dapat diartikan sebagai niat karyawan untuk berpindah dari suatu organisasi atau keluar

dari organisasi, baik dalam bentuk pemberhentian atau pengunduran diri (Putri dan Suana, 2016).

Dalam penelitian Andini (2006) menyatakan bahwa timbulnya perasaan individu yang berkeinginan untuk pindah dari suatu organisasi, mengakhiri pekerjaannya di organisasi tersebut atau keluar dari organisasi yang ditempati saat ini, berhubungan erat dengan perasaan individu yang puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya saat ini. *Turnover intention* yang terjadi pada individu didalam organisasi menggambarkan perasaan individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain dan keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaannya. Dengan demikian, *turnover intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan perasaan individu atau niat individu yang memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya (Zeffane, dalam Ridlo 2012).

Susiani (2014) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover intention* yang terjadi dalam organisasi mengarah pada kenyataan akhir yang berupa keluarnya karyawan pada saat tertentu. Susiani (2014) mengungkapkan bahwa *turnover intention* merupakan perasaan yang timbul dari individu yaitu niat untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2015), menyatakan bahwa :

“*Turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain”.

Berdasarkan teori *turnover* yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen dalam Ridlo (2012) dapat diketahui bahwa perilaku *turnover* dapat diukur melalui intensi atau niatan terhadap perilaku *turnover* (*turnover intention*). Mobley *et al.*

(2011) menyimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan tanda awal terjadinya perilaku *turnover*, karena terdapat hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dan perilaku *turnover* yang terjadi.

Menurut Mobley dalam Nurul Iman (2011:55) “*Turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.” *Turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya (Zeffane, dalam Ridlo 2012). *Turnover intention* menyiratkan niat seseorang untuk meninggalkan organisasi yang mempekerjakannya yang menunjukkan pelanggaran dalam hubungan kerja antara karyawan dan organisasi (Cho et al., 2009). Sousa-Poza & Henneberger (2004:114) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kemungkinan (probabilitas) yang bersifat subjektif bahwa individu akan mengganti pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu.

Dari pendapat para peneliti di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat seorang individu untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan secara sukarela tetapi belum sampai kepada tahap realisasi (melakukan perpindahan kerja ke perusahaan lain). *Turnover intention* disebut juga sebagai kadar atau intensitas dari keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan.

2.1.5.2 Antecedent *Turnover Intention*.

Faktor-faktor yang menjadi penyebab *turnover* pegawai adalah kondisi pasar tenaga kerja, harapan terhadap pilihan kesempatan kerja dan panjangnya masa kerja dengan perusahaan. Selain itu penyebab terjadinya *turnover intention*

pada karyawan disebabkan adanya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Mobley dalam Ridlo (2012:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh :

1. Faktor-faktor keorganisasian, meliputi :

- a. Besar kecilnya organisasi, ada hubungannya dengan pergantian karyawan yang tidak begitu banyak, karena organisasi-organisasi yang lebih besar mempunyai kesempatan-kesempatan mobilitas intern yang lebih banyak, seleksi personalia yang canggih dan proses-proses manajemen sumber daya manusia, sistem imbalan yang lebih bersaing, serta kegiatan-kegiatan penelitian yang dicurahkan bagi pergantian karyawan.
- b. Besar kecilnya unit kerja, mungkin juga berkaitan dengan pergantian karyawan melalui variabel-variabel lain seperti keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi. Ada tanda-tanda yang menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang lebih kecil, terutama pada tingkat tenaga kerja kasar, mempunyai tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah.
- c. Penggajian, para peneliti telah memastikan bahwa ada hubungan yang kuat antara tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan. Selain itu faktor penting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela adalah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan ada pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah.
- d. Bobot pekerja, masalah pokok ini banyak mendapatkan perhatian dalam bagian berikut mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan bahwa tanggapan-tanggapan berperilaku dan sikap terhadap pekerjaan

sangat tergantung pada perbedaan-perbedaan individual. Dalam hal ini perhatian dipusatkan pada kumpulan hubungan antara pergantian karyawan dan ciri-ciri pekerjaan tertentu, termasuk rutinitasi atau pengulangan tugas, autonomi atau tanggung jawab pekerjaan.

- e. Gaya penyeliaan, sebuah telaah mendapati bahwa terdapat tingkat pergantian karyawan yang tertinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya atau supervisor acuh tak acuh, tanpa mempedulikan tingkat strukturnya. Selain itu didapati bahwa kurangnya pertimbangan ke penyeliaan merupakan alasan nomor dua yang paling banyak dikatakan sebagai penyebab pemberhentian karyawan.

2. Faktor-faktor individual, meliputi :

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
- c. Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan berpengaruh cukup erat. Karyawan yang merasa bahwa imbalan yang ia terima tidak sesuai dengan usaha yang telah di berikan, maka akan memicu keinginan karyawan tersebut untuk berpindah dari tempat kerjanya.
- d. Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan ke-

sempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.

- e. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
- f. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
- g. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

2.1.5.3 Jenis-Jenis *Turnover Intention*

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh dua hal (Kasmir, 2016:321), yaitu:

1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan

disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2013) *turnover intention* dikelompokkan dalam beberapa cara yang berbeda, diantaranya :

1. Perputaran secara tidak sukarela (*Involuntary Turnover*)

Terjadi jika pihak manajemen/pemberi kerja merasa perlu untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya dikarenakan tidak ada kecocokan atau penyesuaian harapan dan nilai-nilai antara pihak perusahaan dengan karyawan yang bersangkutan atau mungkin pula disebabkan oleh adanya permasalahan ekonomi yang dialami perusahaan. Selain itu perputaran ini dikarenakan oleh kebijakan organisasi, peraturan kerja, dan standar kinerja yang tidak dipenuhi oleh karyawan.

2. Perputaran secara sukarela (*Voluntary Turnover*)

Hal ini terjadi apabila karyawan memutuskan baik secara personal ataupun disebabkan oleh alasan profesional lainnya untuk menghentikan hubungan kerja dengan perusahaan, misalnya karyawan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan dengan gaji yang lebih baik di tempat lain, peluang karir, pengawasan, geografi, dan alasan yang menyangkut pribadi ataupun keluarga.

2.1.5.4 Dimensi *Turnover Intention*

Mobley (2011:150) mengemukakan ada tiga dimensi yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*)

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya bekerja.

2. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Keinginan untuk meninggalkan (*intention to quit*)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.1.4.5 Dampak *Turnover Intention*

Berpindahnya individu dari organisasi tentunya akan memberikan dampak terhadap organisasi. Dampak utama yang akan diberikan adalah kosongnya posisi yang ditinggalkan dan dampak paling besar adalah biaya. Menurut Mobley (2011) dampak dari *turnover* yang paling besar bagi perusahaan adalah biaya.

Tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan dampak yang membahayakan terhadap perusahaan. Efek pemborosan biaya yang cukup besar yang terjadi dikarenakan keluarnya karyawan dalam perusahaan yang kemudian perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, lembur, dan pengawasan (Ridlo 2012). Selain dampak dari biaya yang ditimbulkan karena adanya *turnover intention* pada organisasi, dampak lainnya bisa berupa kurangnya keefektifan berjalannya suatu organisasi karena adanya

posisi yang ditinggalkan. Andini (2006) mengungkapkan bahwa tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat menimbulkan penyebab kurang efektifnya sebuah organisasi karena hilangnya individu yang berpengalaman dan posisi yang ditinggalkan. Dalam sebuah kajian literatur Ridlo (2012) menyebutkan dampak *turnover intention* bagi organisasi antara lain :

- 1) Biaya-biaya perekrutan, penerimaan, dan pelatihan.
- 2) Biaya pergantian karyawan
- 3) Biaya proses pengunduran diri.
- 4) Rusaknya struktur sosial dan komunikasi.
- 5) Hilangnya produktivitas selama masa pergantian karyawan.
- 6) Hilangnya karyawan yang berprestasi tinggi
- 7) Peralatan produksi yang tidak dapat digunakan secara penuh.
- 8) Perlunya diadakan kerja lembur, supaya tidak terjadi penundaan produksi.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur dan acuan untuk menyelesaikan suatu penelitian. Selain itu penelitian terdahulu memudahkan penulis dalam menentukan langkah-langkah yang sistematis untuk penyusunan penelitian dari segi teori maupun konsep. Dalam penelitian, penulis harus belajar dari peneliti lain untuk menghindari duplikasi dan pengulangan kesalahan yang sama seperti yang dibuat oleh peneliti sebelumnya (Masyhuri dan Zainuddin, 2008:100). Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|---|--|--|
| 1 | Miftahuddin (2017) “ <i>Effect of Job Embeddedness, Job Satisfaction and Organizational commitment on Employee Turnover Intention</i> ” | Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel <i>job embeddedness</i> , <i>Job satisfaction</i> dan <i>Organizational commitment</i> terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Job embeddednes</i> sebagai variabel independen. - <i>Turnover intention</i> sebagai variabel dependen. | <ul style="list-style-type: none"> - Teknik pengambilan sampling yang berbeda - Objek penelitian berbeda - Terdapat variabel independen lain yang berbeda |
| 2 | Mulia Sari Dewi (2015) “Pengaruh <i>Job Embedddedness</i> dan <i>Work Engagement</i> Terhadap Intensi <i>Turnover</i> di PT Medco E&P Indonesia” | Terdapat pengaruh dari <i>Job Embeddedness</i> dan <i>Work Engagement</i> Terhadap Intensi <i>Turnover</i> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Job embeddednes</i> dan <i>work engagement</i> sebagai variabel independen. - <i>Turnover intention</i> sebagai variabel dependen. | <ul style="list-style-type: none"> - Metode analisis pada penelitian terdahulu menggunakan SPSS dan Lisrel - Objek penelitian berbeda |
| 3 | Samini Varghese dan Jyothi Kumar (2017) “ <i>Job Embeddedness As a Predictor Of Turnover Intention In Higher Educational Institution</i> ” | <i>Job Embeddedness</i> pada dasarnya dapat mengantisipasi <i>Turnover intention</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Sama-sama meneliti mengenai pengaruh <i>job embeddednes</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> - Menggunakan SPSS | <ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu berfokus pada penelitian deskriptif dan inferensial |

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|--|---|--|
| 4 | <p>Ndayiziveyi Takawira (2012)</p> <p>“<i>Job Embeddedness, Work Engagement, and Turnover Intention Of Staff In a Higher Education Institution</i>”</p> | <p>Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara <i>job embeddedness</i>, <i>work engagement</i> dan <i>turnover intention</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Job embeddedness</i> dan <i>work engagement</i> sebagai variabel independen. - <i>Turnover intention</i> sebagai variabel dependen. | <ul style="list-style-type: none"> - Peneliti terdahulu menggunakan analisis kuantitatif dan inferensial |
| 5 | <p>Jonathon R. B. Halbesleben and Anthony R. Wheeler (2008)</p> <p>“<i>The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave</i>”</p> | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Work Engagement</i> dan <i>Job Embeddedness</i> merupakan sebuah konstruk yang unik. - <i>Work engagement</i> dan <i>Job embeddedness</i> masing-masing memiliki varians yang unik terhadap kinerja dan niat untuk pergi (<i>intention to leave</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Memiliki kesamaan dalam meneliti pengaruh <i>work engagement</i> dan <i>job embeddedness</i> terhadap <i>turnover intention</i> (<i>Intention to leave</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Metode penelitian yang di gunakan oleh Halbesleben dan Wheeler memakai <i>Confirmatory Factor Analysis (CAF)</i> dan <i>Usefulness Analysis</i> - Penulis menggunakan alat bantu SPSS - Teknik sampel yang digunakan oleh peneliti terdahulu menggunakan <i>Snowball Sampling</i>. |

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|--|--|
| 6 | <p>Royan Zakaria dan Isthofaina Astuty (2017)</p> <p>“Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Job Embeddedness Sebagai variabel Intervening Pada Karyawan PT Primissima”</p> | <p>-Kompensasi memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i></p> <p>-Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job embeddedness</i></p> <p>-<i>Job embeddedness</i> tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap <i>turnover intention</i></p> | <p>Memiliki kesamaan dalam meneliti hubungan antara <i>Job embeddedness</i> dengan <i>Turnover intention</i></p> | <p>- Teknik analisis yang di gunakan adalah SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</p> <p>- Alat bantu yang di gunakan dalam penelitian adalah AMOS <i>software</i></p> |
| 7 | <p>Rami Busyra Ikram, Alice Salendu, & Semiati Ibnu Umar (2013)</p> <p>“Hubungan antara <i>Job Embeddedness</i> dan Intensi Meninggalkan Pekerjaan Pada Karyawan <i>Outsourcing</i>”</p> | <p>Terdapat Hubungan negatif yang signifikan antara <i>Job embeddedness</i> dengan intensi meninggalkan pekerjaan pada karyawan <i>outsourcing</i>.</p> | <p>- Memiliki persamaan dalam meneliti hubungan antara variabel <i>job embeddedness</i> dengan <i>turnover intention</i></p> <p>- Metode penelitian yang di gunakan memakai SPSS</p> | <p>- Sampel yang di gunakan oleh peneliti terdahulu adalah karyawan <i>outsourcing</i></p> |

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|--|---|---|
| 8 | <p>Theresia Cyntia (2014)</p> <p>”<i>Analysis The Effect Of Work Engagement And Job Embeddedness On Turnover Intention With Job Performance As Moderating Variable At PT ARGO PANTES TBK</i>”</p> | <p>-<i>Work Engagement dan Job embeddedness</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> secara parsial dan simultan</p> <p>-<i>Job Performance</i> memoderasi hubungan antara <i>Work Engagement dan Job Embeddedness</i> terhadap <i>Turnover Intention</i></p> | <p>- Memiliki kesamaan dalam meneliti hubungan antara <i>Job embeddedness dan Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover intention</i> baik secara simultan maupun parsial</p> | <p>- Peneliti terdahulu menggunakan <i>Job Performance</i> sebagai variabel moderasi</p> <p>- Peneliti terdahulu menggunakan teknik analisis residual</p> |
| 9 | <p>Dewi Sartika (2013)</p> <p>“Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap Komitmen Organisasi dan <i>Turnover Intention</i>”</p> | <p><i>Work Engagement</i> mempengaruhi komitmen organisasi secara positif, dan mempengaruhi <i>turnover intention</i> secara negatif.</p> | <p>- Memiliki variabel independen & dependen yang sama (<i>Work engagement dan turnover intention</i>)</p> <p>- Meneliti pengaruh <i>work engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i></p> | <p>- Populasi dan Sampel yang dipilih oleh peneliti terdahulu bersifat menyeluruh pada perusahaan di berbagai bidang industri yang ada di Jakarta.</p> |

| No | Nama Peneliti, Tahun dan Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|---|---|--|
| 10 | Deasy Anggreini dan Fanmi Ananda 2014 “Pengaruh <i>Psychological Well-being</i> dan <i>Job Embeddedness</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> ” | <i>Psychological Well-being</i> dan <i>Job Embeddedness</i> berpengaruh negatif dan signifikan Terhadap <i>Turnover Intention</i> | - Memiliki kesamaan dalam meneliti pengaruh <i>job embeddednes</i> terhadap <i>turnover intention</i> - Teknik analisis yang di gunakan sama (Analisis berganda) | - Terdapat variabel independen yang berbeda yaitu <i>Psychological Well-being</i> - Teknik pengambilan sampel yang di gunakan berbeda |

Sumber: Diolah dari beberapa Jurnal dan Tesis

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran atau dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat indikator yang melatar belakangi penelitian ini. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

2.2.1 Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Turnover Intention*

Kelekatan kerja (*Job embeddedness*) merupakan sebuah konsep yang menggambarkan kekuatan gabungan yang menjaga seseorang dari meninggalkan pekerjaannya (Yao, Lee, Mitchell, Burton and Sablynski, 2004, p. 159). Dimensi pada *job Embeddedness* terdiri dari *link*, *fit*, dan *sacrifice*. Ketiga dimensi tersebut dapat menjelaskan *job embeddedness* secara menyeluruh, baik dari aspek *on-the-job embeddedness* (organisasi) maupun *off-the-job embeddedness* (komunitas). Shafique et al, (2001) telah melakukan penelitian pada *job embeddedness* dan *turnover intention*.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Begitu pula seperti hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Mitchell, et.al. (2001); Halbesleben dan Wheeler, (2008); Takawira, Coetzee, dan Schreuder (2014) yang menunjukkan bahwa *job embeddedness* memiliki korelasi negatif terhadap intensi *turnover*. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa ternyata hubungan antara *job embeddedness* dengan intensi meninggalkan pekerjaan jauh lebih besar di bandingkan hubungan antara konstruk lain dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan.

Lebih jauh lagi Mitchel (2001) menyatakan bahwa *job embeddedness* memiliki hubungan yang negatif dengan *turnover intention*. Artinya semakin luas hubungan/koneksi yang dimiliki oleh seseorang, semakin cocok dan sesuai pekerjaan yang di miliki, serta semakin banyak hal-hal yang harus di korbakan, maka akan semakin kecil niat seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Sehingga semakin tinggi tingkat *job embeddedness* yang dimiliki oleh seseorang maka semakin rendah intensi/niat untuk meninggalkan pekerjaan.

2.2.2 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

Keterikan/keterlibatan kerja merupakan sebuah konsep teoritis yang telah muncul dalam bidang psikologi (Bakker et al., 2004). Kahn (1990) mendefinisikan *work engagement* sebagai sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam sebuah organisasi dengan melibatkan secara keseluruhan, yaitu dengan melibatkan keadaan fisik, pikiran atau kognitif, dan emosi. Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement*

sebagai sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), fokus (*absorption*), dan dedikasi (*dedication*).

Saks (2006) mendefinisikan bahwa keterlibatan kerja dikaitkan dengan sikap, niat, dan perilaku individu. Oleh karena itu, karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya akan cenderung lebih melekat pada organisasi dan akan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Pandangan ini didukung oleh beberapa peneliti yang menemukan bahwa keterlibatan/keterikatan kerja berhubungan negatif dengan intensi *turnover* (Du Plooy & Roodt, 2010; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Halbesleben & Wheeler, 2008; Takawira et.al, 2014). Artinya semakin tinggi semangat, fokus, dan dedikasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya maka semakin rendah kecenderungan untuk mencari pekerjaan baru atau meninggalkan organisasi.

2.2.3 Pengaruh *Job Embeddedness* dan *Work Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

Kelekatan kerja dan keterlibatan kerja baru-baru ini menjadi topik yang sangat menarik untuk diteliti. Dimana kelekatan kerja (*job embeddedness*) merupakan sebuah konsep teori yang diperkenalkan oleh Mitchel, Holtom, Lee, Sablynski, dan Erez pada tahun 2001 yang berfokus pada retensi karyawan atau bagaimana cara mempertahankan karyawan agar tetap bersama organisasi. Salah satu tujuan dibentuknya teori mengenai *job embeddedness* adalah untuk mencegah terjadinya peningkatan pergantian karyawan. Menurut Halbesleben dan Wheeler (2008), *job embeddedness* merupakan koneksi/tautan yang dimiliki oleh seseorang

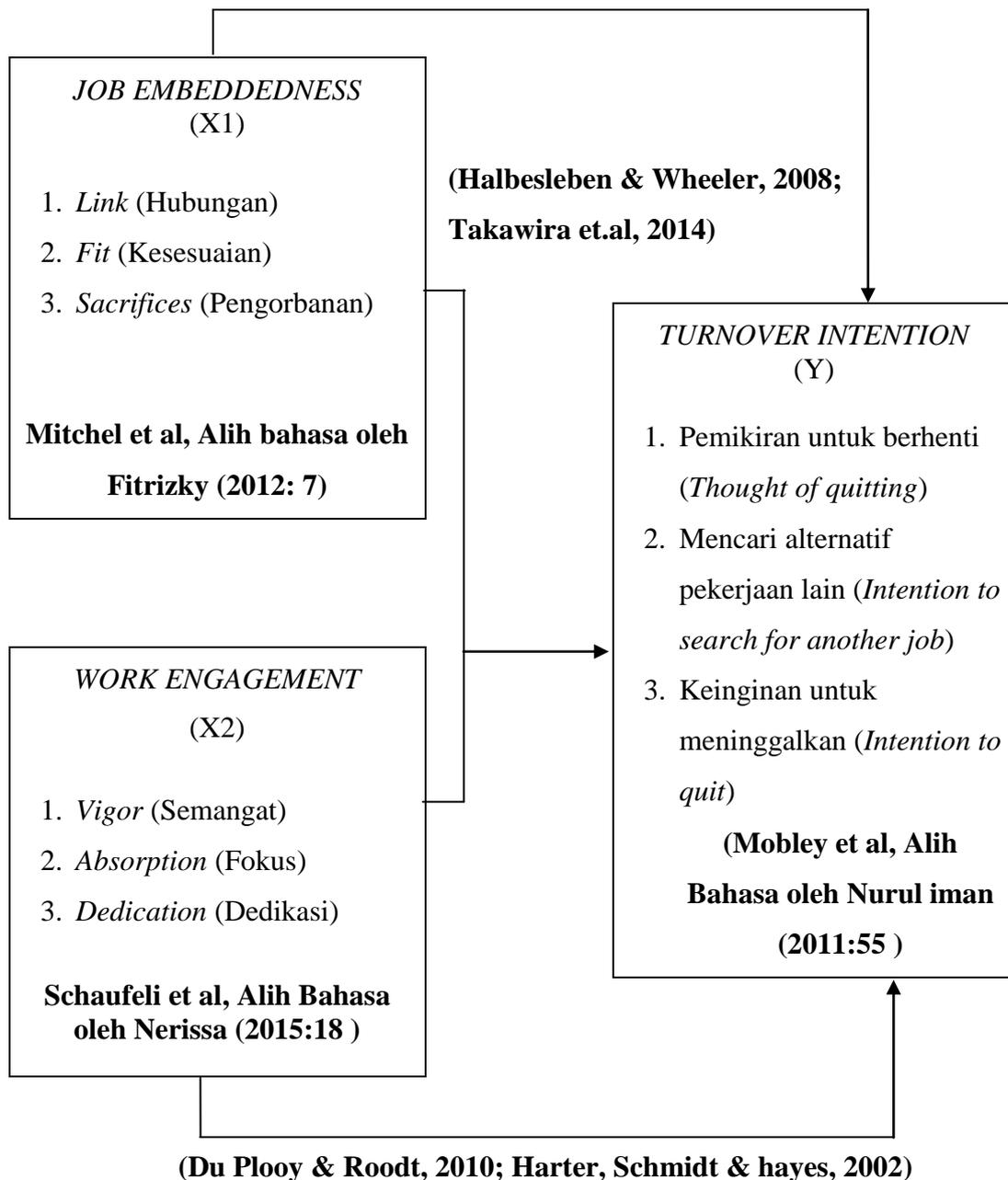
di dalam organisasi yang akan sulit di gantikan oleh organisasi manapun. Selain itu, dimensi pengorbanan pada *job embeddedness* mencerminkan gagasan bahwa niat untuk mengubah pekerjaan akan sangat berisiko pada investasi yang telah dimiliki oleh karyawan. Dimana investasi yang dimaksud adalah seperti rekan kerja, asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, jabatan, dan lain sebagainya. Sehingga, semakin besar pengorbanan yang dimiliki oleh seseorang maka semakin rendah niatnya untuk meninggalkan organisasi/perusahaan.

Keterlibatan kerja (*work engagement*) merupakan keadaan pemikiran positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan semangat (*vigor*), fokus (*absorption*), dan dedikasi (*dedication*). Fokus utama dari *work engagement* adalah berkaitan dengan keterikatan energi dan psikologis seseorang terhadap pekerjaannya. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keterlibatan kerja telah muncul dalam arus dunia kerja sebagai konstruk yang secara signifikan dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk pindah dari organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *job embeddedness* dan *work engagement* telah muncul di dunia kerja saat ini sebagai konstruksi yang secara signifikan dapat mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan (Halbesleben & Wheeler, 2008). Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu menunjukkan bahwa *job embeddedness* dan *work engagement* memiliki pengaruh yang negatif terhadap intensi *turnover* (Halbesleben & Wheeler, 2008; Takawira et.al, 2014). Dengan demikian semakin tinggi tingkat *job embeddedness* dan *work engagement* yang dimiliki seseorang, maka semakin rendah keinginannya untuk meninggalkan pekerjaannya. Berdasarkan tinjauan kepustakaan dan penelitian

terdahulu yang telah diuraikan oleh penulis, kerangka pemikiran melalui paradigma penelitian digambarkan sebagai berikut:

Mitchell, et.al. (2001); Shafique et al, (2001)



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian menurut Sugiyono (2017) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pemikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang di rumuskan. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah di uraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Hipotesis penelitian secara simultan:

Terdapat pengaruh *job embeddedness* dan *work engagement* terhadap *turnover intention* karyawan.

2. Hipotesis penelitian secara parsial:

- a. Terdapat pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention* karyawan.
- b. Terdapat pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* karyawan.