

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam tingkat persaingan bisnis di jaman modern ini semakin lama semakin ketat. Ketatnya persaingan membuat organisasi memiliki posisi yang tinggi karena adanya SDM s ebagai penentu yang sangat wajib bagi keaktifan berjalannya kegiatan dalam organisasi. Dengan ini mengingat SDM dapat juga sebagai perencanaan (*Planning*). Tanpa adanya Sumber Daya Manusia (SDM) akan menyebabkan kepincangan pada organisasi.

Sumber daya manusia adalah aset didalam organisasi yang nilainya begitu penting untuk organisasi, oleh sebab itu keberadaan fungsi SDM sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. SDM memiliki sumbangan yang sangat besar dalam mencapai suatu keberhasilan didalam organisasi sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting MSDM dalam keaktifan dan fungsi organisasi.

Jika sumber daya manusia yang ada dalam organisasi dapat berkembang dengan baik maka organisasi/perusahaan tersebut akan mengalami perkembangan yang baik pula. Begitupun sebaliknya, jika sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tidak dapat berkembang dengan baik (mengalami masalah) maka hal tersebut akan berakibat pada mundurnya kualitas organisasi/perusahaan yang bersangkutan .

Dalam dunia pekerjaan seringkali kita menemukan fenomena dimana banyak karyawan yang memilih untuk pindah dari perusahaan dan banyak pula

karyawan yang memilih untuk tetap bertahan/tinggal dalam perusahaan. Karyawan yang memutuskan untuk pindah ataupun tetap bertahan dalam perusahaan umumnya didasarkan pada berbagai macam alasan. Karyawan yang memilih untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja dapat dipicu oleh rasa ketidaknyamanan yang mereka rasakan. Dimana rasa ketidaknyamanan tersebut dapat disebabkan oleh banyak hal seperti misalnya ketidakpuasan kerja, ketidaksesuaian budaya organisasi, pimpinan, rekan kerja, beban kerja, kompensasi yang tidak sesuai dan lain sebagainya. Bukan hanya dipengaruhi oleh rasa ketidaknyamanan saja, karyawan yang memilih untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dapat dipicu oleh keinginan mereka untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik ataupun karena rasa nyaman dengan lingkungan yang baru sehingga membuat mereka lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaannya

Munculnya sebuah perilaku didahului dengan adanya *intention*, *intention* adalah niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku. *Intention* untuk melakukan *turnover* merupakan proses mengevaluasi hubungan kerja dengan perusahaan yang akan berhubungan dengan keputusan untuk melakukan tindakan turnover yang sesungguhnya atau tidak. *Turnover intention* merupakan besarnya niat karyawan untuk keluar dari organisasinya. *Turnover intention* memberikan penjelasan terbaik untuk perilaku *turnover* karena *intention* telah mencakup persepsi dan penilaian seseorang.

Faktor yang dapat menyebabkan individu memilih untuk melakukan *turnover* bukan hanya karena faktor organisasi dan individual tetapi terkadang disebabkan oleh suatu keadaan tiba-tiba yang dapat mempercepat individu untuk langsung

memutuskan melakukan *turnover*. Beberapa individu dapat dengan mudah memilih untuk melakukan *turnover* tanpa berfikir matang sebelumnya. apabila seorang individu terikat dengan organisasi, ketika muncul suatu keadaan walaupun individu tersebut memiliki pemikiran untuk melakukan *turnover*, individu tersebut akan berfikir ulang dikarenakan adanya keterikatan lain. Keterikatan ini yang disebut sebagai *job embeddedness*. keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi

Job embeddedness merupakan keterkaitan, kecocokan dan keterikatan secara finansial seorang individu dengan keluarga, pekerjaan, komunitas serta lingkungan fisik dimana dirinya tinggal. Sehingga seorang individu yang memiliki *job embeddedness* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi walaupun berada pada lingkungan kerja yang tidak memuaskan. *Job embeddedness* merupakan salah satu jaringan yang mendorong individu untuk tetap bertahan dalam organisasi, dimana jaringan tersebut terbagi menjadi organisasi itu sendiri dan komunitas didalamnya.

Faktor lain yang disinyalir sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidak puasan dalam bekerja) atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa

tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Langkah awal dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang baik adalah dengan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Karena langkah ini merupakan langkah awal untuk menghasilkan karyawan yang loyal dan meminimalisir keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaan (turnover intention).

Kepuasan kerja merujuk pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran, prestasi kerja, serta hubungan kerja yang baik dengan anggota perusahaan lainnya. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan rendah akan menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya. Ketidakpuasan kerja seringkali berujung pada keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Komitmen merupakan salah satu bagian yang penting dalam keseluruhan proses Manajemen Sumber Daya Manusia. Dikatakan demikian karena setiap individu yang berada dalam suatu organisasi seharusnya memiliki rasa memihak pada suatu organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi. perlunya komitmen seseorang didalam suatu perusahaan tersebut karena untuk menunjang kinerja dan meningkatkan prestasi karyawan dalam mewujudkan perusahaan yang baik dan

pencapaian tujuannya yang baik dan efektif. sehingga pihak perusahaan wajib memberikan dorongan dan kenyamanan yang baik karena pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan turnover intention yang rendah.

Setiap organisasi apapun bentuknya akan selalu berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi itu dengan seefisien dan seefektif mungkin. Efisien dan efektif suatu organisasi sangat bergantung pada baik buruknya pengelolaan anggota organisasi itu sendiri. Untuk mewujudkan keberhasilan lembaga itu maka para pegawai perlu memiliki *job embeddedness* dan kepuasan kerja yang tinggi serta komitmen yang kuat.

Penelitian ini dilakukan di RSUD Kabupaten Rokan Hulu. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Rokan Hulu merupakan rumah sakit rujukan milik pemerintah dan terletak di pusat kota Pasir Pengaraian. RSUD Rokan Hulu didirikan pada tahun 2004 yang ditetapkan melalui keputusan Bupati Rokan Hulu No.061 tahun 2004 sebagai rumah sakit tipe C. RSUD ini merupakan sebuah lembaga yang bergerak dibidang pelayanan jasa kesehatan yang selalu berusaha memperhatikan dan memberikan pelayanan yang terbaik pada pasiennya.

Rumah Sakit (RS) memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan kesehatan dengan semakin tingginya tuntutan peningkatan Pelayanan kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, Rumah Sakit sebagai salah satu lembaga pelayanan kesehatan secara terus menerus dituntut untuk meningkatkan pelayanan agar citra layanan yang diberikan sesuai dengan harapan masyarakat. Kondisi tersebut.

Mengingat pentingnya pelayanan kesehatan bagi setiap penduduk, menjadikan sebuah rumah sakit mempunyai peranan yang penting dalam menjawab kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan haruslah dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat. Peran Rumah Sakit sebagai pemberi pelayanan kuratif, rehabilitatif, promotif, dan preventif, menempati peran penting dalam sistem pelayanan kesehatan. Karena pentingnya peran rumah sakit dalam sistem pelayanan kesehatan, maka berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit menjadi prioritas dalam pembangunan bidang kesehatan. Hal ini layak untuk diupayakan agar seluruh masyarakat dapat menikmati pelayanan kesehatan secara terjangkau dan terlayani secara merata.

Sebagai salah satu tempat pelayanan kesehatan terbesar, RSUD Kabupaten Rokan Hulu tentu harus mampu memberikan kesan yang baik kepada pasien. Hal tersebut tidak akan terjadi apabila karyawan tidak memiliki komitmen yang sama terhadap organisasi sehingga pencapaian tujuan organisasi akan menjadi terhambat. Keberhasilan organisasi dapat tercapai dengan karyawan yang bekerja didasari oleh komitmen yang baik. Adanya kinerja yang baik dari para karyawan dapat mendorong organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga pada akhirnya akan menunjang tercapainya tujuan dari organisasi dan mencegah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan sebagai roda penggerak organisasi baik untuk pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan segala keperluan organisasi.

Di dalam proses mencapai tujuan organisasi, karyawan bekerja sebagai tim, dimana karyawan harus memiliki komitmen dan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, atasan, serta rekan kerja.

Tabel 1.1
Daftar Jumlah Karyawan

No	Bidang / Bagian	Jumlah Pegawai
1.	Dokter	41 Orang
2.	Tenaga Penunjang Medis	60 Orang
3.	Tenaga Para Medis	182 Orang
4.	Tenaga Kesehatan Masyarakat	11 Orang
5.	Tenaga Umum	110 Orang
Total		472 Orang

Sumber: RSUD Kabupaten Rokan Hulu, 2018

Tabel 1.1 menunjukkan data jumlah karyawan perbagian atau bidang yang ada di RSUD Kabupaten Rokan Hulu. Setiap karyawan mendapatkan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahliannya masing-masing. Tetapi pada kebenarannya masih ada karyawan yang belum mengetahui tanggung jawabnya yang seharusnya menjadi tanggung jawab yang wajib diselesaikan sesuai dengan keahliannya, resikonya komitmen pada karyawan tersebut sangat rendah serta motivasi pegawai itu sendiri pada organisasi tersebut sangat rendah. Kurangnya pengetahuan karyawan tentu akan menimbulkan masalah yang menyangkut dengan kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi yang dapat berpengaruh pada bertambahnya intensi *turnover* (Tata usaha RSUD kabupaten Rokan Hulu, 2019). Adapun data turnover pada karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada tabel berikut:

Beberapa permasalahan sering terjadi di dalam organisasi yang berkaitan dengan kepuasan karyawan, komitmen serta rasa memiliki karyawan terhadap

organisasi. Terjadinya permasalahan seperti tersebut akan menimbulkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan bagi karyawan. Kurangnya komitmen terhadap organisasi serta keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan rekan kerja yang dihadapi oleh organisasi membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada RSUD Kabupaten Rokan Hulu. Kepuasan kerja yang terdapat di RSUD Kabupaten Rokan Hulu dapat dikatakan belum merata, karena masih terdapat beberapa karyawan yang keluar dari RSUD Kabupaten Rokan Hulu. Hal ini diperkuat dengan adanya data *turnover* karyawan pada RSUD Kabupaten Rokan Hulu dalam waktu 2013-2017 dimana dalam jangka waktu 5 tahun, karyawan yang keluar dari RSUD Kabupaten Rokan Hulu cukup tinggi yaitu sebanyak 8 orang atau sebanyak 1,7 persen karyawan yang keluar dari RSUD Kabupaten Rokan Hulu.

Menurut hasil survei dan wawancara secara langsung dengan beberapa karyawan di RSUD Kabupaten Rokan Hulu, permasalahan *job embeddedness* terjadi berupa adanya niat karyawan meninggalkan RSUD Kabupaten Rokan Hulu atas keinginan sendiri dan karena ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Selain itu lamanya proses berkembangnya karyawan melalui promosi jabatan juga membuat adanya niat karyawan untuk keluar dari RSUD Kabupaten Rokan Hulu. Karyawan merasa tidak akan ada kerugian yang besar baginya untuk meninggalkan RSUD Kabupaten Rokan Hulu apabila memang ada pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaannya sekarang.

Untuk permasalahan kepuasan kerja berdasarkan hasil pengamatan di RSUD Kabupaten Rokan Hulu terjadinya penurunan kepuasan kerja karyawan dikarenakan penilaian kinerja untuk promosi jabatan atau kenaikan golongan yang

dilakukan oleh RSUD Kabupaten Rokan Hulu dinilai tidak adil karena tidak didasarkan pada kinerja atau senioritas (lama bekerja), tetapi hanya berdasarkan tingkat pendidikan. Sedangkan dalam hal lain, karyawan yang ingin mengembangkan pendidikannya terpaksa tertunda, dikarenakan segi pembiayaan yang belum mencukupi. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa perawat Instalasi Rawat inap dan juga dengan beberapa karyawan dibidang lain, menyatakan pada form penilaian tidak dicantumkan kriteria penilaian dan standar penilaian secara spesifik sehingga karyawan yang dinilai merasa adanya ketidak absahan dari penilaian tersebut karena tidak mengetahui secara spesifik kriteria apa saja yang dinilai.

Pengamatan lainnya juga menemukan masalah yang menceminkan kurangnya komitmen karyawan pada RSUD Kabupaten Rokan Hulu yang dilihat dari tingginya tingkat absensi pegawai. Adapaun data tingkat absensi pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.2
Tingkat Kehadiran Karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu

No	Tahun	Persentase
1.	2014	92,5 %
2.	2015	91,78%
3.	2016	90,75%
4.	2017	90,4%

Sumber: Hasil pengolahan data dari staf HRD
RSUD Kabupaten Rokan Hulu, 2017

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu mengalami penurunan selama empat tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan rendahnya tingkat disiplin yang dimiliki karyawan

RSUD Kabupaten Rokan Hulu. Tingkat absensi dihitung berdasarkan jumlah hari kerja yang hilang karena pegawai tidak masuk kerja.

Penelitian sebelumnya dari Rarasnti (2016) pada 147 karyawan di PT. Karya Luhur permai menyatakan bahwa apabila job embeddebens, kepuasan kerja dan komitmen organisasi semakin tinggi, maka semakin rendah keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Garnita (2013), menemukan bahwa *job embeddedness* dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara simultan maupun parsial terhadap *turnover intention*.

Qalbi (2016), menemukan bahwa *job embeddedness* dan *turnover intention* memiliki pengaruh negatif dan signifikan. Artinya semakin tinggi *job embeddedness* yang dimiliki karyawan maka semakin rendah *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang ada serta penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini mengambil judul “Pengaruh *Job Embeddedness*, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* Karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu”.

1.2 Rumusan Masalah

Merumuskan masalah adalah hal yang paling penting dalam penelitian. Hal ini diperlukan, sehingga keterbatasan masalahnya begitu jelas dan bisa menjadi bukti pelaksanaan penelitian. Adapun perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu?
2. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu?
3. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu?
4. Bagaimanakah pengaruh *Job Embeddedness*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penulisan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Embeddedness*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
Secara teoritis penelitian ini dapat merangsang para peneliti lainnya Bagi Perusahaan untuk melakukan penelitian yang berkelanjutan mengenai subjek dan objek yang terkait di dalam penelitian ini serta mampu menjadi referensi tambahan bagi pengembangan penelitian yang selanjutnya. Model, jenis, metode dan temuan-temuan yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, peneliti juga dapat belajar dan memahami lebih banyak mengenai fakta-fakta dan isu-isu yang terjadi di lingkungan kerja pada saat ini.
2. Manfaat Praktis
Secara praktis penelitian ini memberi manfaat bagi Perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan evaluasi kinerja. Adanya penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan di dalam perusahaan khususnya dalam mengelola

sumber daya manusia. Sehingga segala kekurangan dalam mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan mampu teratur dengan baik.

1.5 Sistematika Penulis

Untuk memudahkan dalam pembahasan nantinya penulis mencoba memaparkan sistematika penulisan proposal penelitian ini yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dikemukakan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan yang akan digunakan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori dan penelitian terdahulu yang menjadi dasar untuk merumuskan hipotesis yang akan diajukan. Bab ini juga dipaparkan kerangka pemikiran atau model penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dikemukakan tentang sejauh mana ruang lingkup penelitiannya, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengambilan data, defenisi operasional, instrument penelitian, terakhir disajikan bagaimana teknik analisis data.

BAB IV : Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Merupakan penyajian data atau informasi hasil penelitian diolah, dianalisis, ditafsirkan, dikaitkan dengan kerangka teoritik.

BAB V : PENUTUP

BAB ini merupakan kristalisasi dari semua yang telah dicapai pada masing-masing BAB sebelumnya, menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Job Embeddedness*

2.1.1.1 Pengertian *Job Embeddedness*

Istilah *embeddedness* telah digunakan dalam literatur sosiologis untuk menjelaskan proses dimana hubungan sosial pengaruh dan tindakan terhadap kendala ekonomi (Granovetter, 2010:23). *Embeddedness* adalah gagasan bahwa individu dapat menjadi bertahan di sekitarnya dalam situasi tertentu, bahwa karyawan memiliki waktu yang sulit memisahkan dari organisasi (Ng & Feldman, 2011:24). *Job embeddedness* adalah suatu totalitas karyawan yang dipengaruhi

secara psikologis, sosial, maupun finansial yang berasal dari organisasi dan komunitas yang mempengaruhi pilihan individu untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya (Mitchell & Lee, 2011:27).

Holtom, dkk. (2012:56) menyebutkan bahwa *job embeddedness* merupakan perluasan dari separangkat pengaruh pada individu untuk tetap pada pekerjaannya. *Job embeddedness* menunjukkan bahwa ada banyak hal yang menghubungkan karyawan dan keluarganya dalam sosial, psikologis, dan keuangan yang mencakup kerja dan non-kerja teman-teman, kelompok, kemudian pada pekerjaan, dan lingkungan di mana karyawan tinggal. Tingginya kadar *Job embeddedness* menunjukkan bahwa seseorang merasa kompatibilitas antara kebutuhan karir pribadinya, tujuannya yaitu nilai-nilai dan orang-orang dari pekerjaan dan organisasi; mengalami koneksi yang positif formal dan informal antara karyawan dan tim atau organisasi; dan merasakan biaya terlalu tinggi untuk meninggalkan pekerjaan (Mitchell & Lee, 2011:29).

O.Ed dan Mary (2011:57) mendefinisikan *job embeddedness* sebagai keterikatan pada pekerjaan yang menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Keterikatan kerja akan menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaannya. Individu selalu bersedia untuk mencurahkan tenaganya untuk menghidupkan perusahaan karena kesadaran bahwa perusahaan membutuhkannya. Keterikatan jiwa seseorang terhadap pekerjaannya pun merupakan perekat dirinya untuk tetap bertahan pada pekerjaannya tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *Job embeddedness* adalah suatu totalitas karyawan yang dipengaruhi secara psikologis, sosial,

maupun finansial yang berasal dari organisasi dan komunitas yang mempengaruhi pilihan individu untuk menetap atau meninggalkan pekerjaannya.

2.1.1.2 Indikator Job Embeddedness

Mitchell dan Lee (2011:32) membagi *Job embeddedness* ke dalam 3 indikator, yaitu: *fit*, *link*, dan *sacrifice*.

1. *Fit* (kesesuaian)

Fit didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana karyawan mempersepsi adanya kesesuaian terhadap organisasi dan lingkungannya. Saat karyawan merasa sesuai dengan pekerjaannya, karyawan akan merasa nyaman. Dalam hal ini, nilai-nilai pribadi, tujuan karier, dan rencana masa depan harus sesuai dengan budaya organisasi dan pekerjaan. Semakin besar kesesuaian yang dirasakan, maka akan merasa semakin terikat dengan organisasi dalam hal profesionalitas maupun personal.

2. *Link* (keterkaitan)

Link merupakan dimensi yang ditandai dengan bagaimana hubungan formal maupun informal antara seorang karyawan dengan lingkungan organisasi seperti proyek, lokasi, kegiatan dan kelompok-kelompok dalam organisasi. Semakin banyak dan semakin baik hubungan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi maupun komunitasnya, maka karyawan semakin terikat dengan pekerjaan atau organisasinya.

3. *Sacrifice* (pengorbanan)

Sacrifice mengacu kepada persepsi individu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan material maupun psikologis yang mungkin akan hilang apabila karyawan meninggalkan pekerjaannya.

Thomas dan Daniel (2015:45) membagi *job embeddedness* ke dalam 6 indikator:

1. *Fit-organization*, yang merepresentasikan persepsi kesesuaian atau kenyamanan karyawan dengan sebuah organisasi. Nilai-nilai personal, tujuan karir, dan rencana masa depan individu harus sesuai dengan budaya perusahaan dan tuntutan kerja saat ini (misal, pengetahuan kerja, keterampilan dan kemampuan).
2. *Fit-community*, yang mencakup sebaik apa individu mempersepsikan bahwa dirinya sesuai dengan komunitas dan lingkungan sekitarnya, seperti cuaca, hal-hal menyenangkan, dan budaya dari lokasi di mana individu tinggal. Hal ini harus relevan dengan persepsinya mengenai kesesuaian dengan komunitas.
3. *Links-organization*, yang mencakup hubungan formal dan informal yang ada antara seorang karyawan, individu lain atau kelompok lain yang ada dalam organisasi.
4. *Links-community*, yang mencakup hubungan antara seorang karyawan dengan individu lain atau kelompok lain dalam sebuah komunitas termasuk di dalamnya, pengaruh signifikan yang diberikan keluarga dan institusi social lainnya terhadap individu dan pengambilan keputusan yang dilakukan individu tersebut.

5. *Sacrifice-organization*, yang mencakup persepsi akan biaya materiil maupun psikologis yang didapat ketika individu meninggalkan pekerjaan dan organisasinya, termasuk di dalamnya, kehilangan teman, kehilangan proyek, dan kehilangan tunjangan.
6. *Sacrifice-community*, kebanyakan berhubungan dengan isu di mana individu harus direlokasikan. Meninggalkan sebuah komunitas yang menarik, aman, dan di mana ia disenangi atau dihargai adalah hal yang sulit dilakukan oleh individu. Dengan kata lain, individu dapat berubah pekerjaan tetapi tinggal di rumah yang sama. Meskipun demikian, berbagai kenyamanan lain seperti kesesuaian.

2.1.1.3 Faktor-faktor *Job Embeddedness*

Osman (2013:27) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi *job embeddedness*, yaitu:

1. Demografi. Osman (2013) menyatakan faktor demografi seperti: usia, gender, dan tingkat pendidikan seorang karyawan dapat mempengaruhi tingkat *embeddedness*.
2. *Self efficacy*. *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tingkatan performa yang telah terencana, di mana kemampuan tersebut dilatih, digerakkan oleh kejadian-kejadian yang berpengaruh dalam hidup seseorang

3. *Job satisfaction*. Menurut Hasibuan (2015) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.
4. *Career barriers*. *Career barriers* adalah hambatan atau rintangan karyawan dalam meningkatkan jenjang kariernya. Dengan adanya hambatan, banyak individu tidak bisa melanjutkan proses pengembangan karir dari *establishment stage*. *Career barriers* membuat individu menjadi kurang optimis dalam melakukan pekerjaannya.
5. *Organizational trust*. *Organizational trust* merupakan sebagai keyakinan bahwa organisasi akan memberikan keuntungan bagi karyawan yang terbentuk melalui sikap terbuka, menerima, mendukung, berbagi, dan kerjasama di antara anggota organisasi (Johnson & Johnson, 2000).
6. *Organizational commitment*. Komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana tempat karyawan bekerja termasuk pada pekerjaan karyawan itu sendiri.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Hasibuan (2011:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang mencintai pekerjaan yang sedang ditekuni. Sikap ini tergambar dalam kedisiplinan serta hasil kerja. Kepuasan kerja dapat dirasakan didalam suatu pekerjaan, yang diluar pekerjaan serta kombinasi dalam pekerjaan dan luar pekerjaan.

Rivai dan Sagala (2012:856) kepuasan kerja merupakan pemindahan yang menunjuk pada seorang pegawai atas perasaan yang dikeluarkan pada perilakunya yang bahagia atau tidak bahagia, yang puas, atau tidak puas pada saat bekerja.

Suhendi & Anggara (2012:192) kepuasan kerja adalah suatu sikap (positif) pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap keadaan kerja. Penilaian yang dilakukan terhadap sebuah pekerjaan. Penilaian juga dilakukan sebagai suatu rasa yang menghargai dalam menjangkau salah satu nilai-nilai yang berguna didalam suatu pekerjaan.

Handoko (2011: 196) kepuasan kerja sangat penting untuk intropeksi diri pegawai. Pegawai yang tidak merasakan kepuasan kerja pada dirinya tidak akan pernah dapat mencapai kesuksesan diri serta pada akhirnya pegawai mengalami banyak kegagalan kerja.

Berdasarkan pengutipan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan merupakan suatu sikap yang bersifat individu dan bersifat positif yang keluar dari dalam diri pegawai itu sendiri tanpa ada rekayasa, serta bersifat sadar. Tingkat kepuasan kerja setiap tiap individu berbeda disesuaikan dengan sistem penilaian yang masih berlaku pada karyawan tersebut dan dilihat dari kombinasi kepuasan kerja di luar atau di dalam pekerjaan. Semakin tingginya penilaian untuk pegawai dalam kegiatan dilaksanakan sesuai dengan keinginan pegawai, maka semakin naik pula kepuasannya terhadap kegiatan pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan kata lain, kepuasan adalah sebagai evaluasi yang memperlihatkan perasaan seseorang atas perasaan suka atau tidak suka, puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaan diorganisasi, juga kepuasan kerja (*Job*

Satisfaction) merupakan kedudukan pada perasaan dan kesetiaan pegawai akan pekerjaan yang mereka kerjakan.

2.1.2.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Rivai & Sagala (2011:859) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada susunannya secara efektif dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Faktor intrinsik. Yaitu faktor yang bermula dari dalam diri seseorang dan dibawa oleh setiap pegawai sejak awal bekerja diorganisasi.
2. Faktor ekstrinsik. Yaitu faktor yang melibatkan hal-hal yang bersumber dari luar diri pegawai, seperti kondisi wujud lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem pemberian gaji.

Hasibuan (2011: 203) menyebutkan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor berikut: 1) Balas jasa yang adil dan layak; 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; 3) Berat ringannya pekerjaan; 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan; 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; 7) Sikap pekerjaan monoton atau tidak”.

Banyaknya faktor-faktor yang perlu mendapat kepedulian dalam menyelidiki tentang kepuasan kerja seseorang pegawai seperti sikap seseorang pegawai dalam pekerjaan menyimpan efek tertentu pada kepuasan yang dirasakannya.

Handoko (2011: 194) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah fungsi personalia yang mempunyai pengaruh langsung atau tidak langsung atas kepuasan kerja. Fungsi personalia dapat menjadi alat komunikasi langsung dengan para supervisor dan pegawai dengan berbagai cara untuk mempengaruhi serta mengajak pegawai. Bersamaan dengan itu, berbagai

prosedur dari kegiatan personalia mempunyai dampak pada kondisi organisasi. Lingkungan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi dimana hal ini selanjutnya akan memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan pengutipan pendapat dari beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa bagaimana pengaruh yang langsung dirasakan atau tidak langsung dirasakan dapat dinikmati oleh pegawai pada saat melakukan kerja organisasi, pengaruh yang dilalui serta dirasakan oleh pegawai yang dapat berakhir pada setiap proses kegiatan sebagai rutinitas didalam organisasi, dampaknya bisa berupa positif atau negatif. Maka organisasi harus lebih memperhatikan kegiatan dengan baik agar dapat berjalan dengan baik dan menguntungkan.

Smith, Kendall dan Hulin, seperti yang dikutip dalam Halim (2009:8) “mengembangkan *Job Descriptive Index* (JDI) untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja berikut : 1). Pekerjaan; 2). Upah; 3). Promosi; 4). Rekan Kerja;5). Pengawasan”.

Sutrisno (2010:80), menyebutkan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor psikologis, adalah faktor yang bersangkutan dengan jiwa dalam diri pegawai, yang menyangkut, ketentraman dalam bekerja, suatu sikap terhadap pekerjaan, keahlian pegawai.
2. Faktor sosial, adalah faktor yang berkaitan dengan adanya hubungan sosial antara pegawai dengan sesama pegawai dan pegawai dengan pimpinannya.
3. Faktor fisik, merupakan suatu faktor yang berkaitan dengan suatu kondisi lahir dan batin pegawai serta peraturan-peraturan organisasi, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu yang diterapkan,

- perangkat kerja, situasi ruangan, keadaan suhu ruangan, sistem penerangan, sistem pertukaran udara, pemeriksaan kondisi kesehatan pegawai, faktor umur.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berkaitan dengan imbalan serta kenyamanan pegawai, yang mencakup sistem pada besarnya gaji, jelasnya jaminan sosial, adanya jenis-jenis tunjangan, fasilitas yang memadai, dan tahapan promosi.

2.1.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menyangkut dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah dapat memberikan suatu harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin arah-arrah harapan terwujud, akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Hasibuan (2011:202) mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja ialah suatu sikap emosional yang dapat merasakan aman dan menyukai pekerjaannya. Sikap ini digambarkan oleh moral kerja, tingkat kedisiplinan, serta prestasi kerja. Menurut kutipan diatas diuraikan bahwa kepuasan kerja suatu sikap yang menunjukkan adanya kegembiraan dan ketidaknyaman seorang pegawai dalam bekerja disuatu organisasi.

Boles et al. 2007 dalam penelitian Puspita (2013:32) menyebutkan indikator variabel kepuasan kerja yang mengacu pada yaitu:

1. Beban kerja, merupakan tempat dikumpulkannya sejumlah tugas pegawai yang wajib diselesaikan oleh pegawai.
2. Gaji, merupakan suatu jasa memberi imbalan yang diterima dari hasil kerja pegawai.

3. Kenaikan jabatan, merupakan suatu kesempatan baik bagi pegawai untuk dapat terus aktif dan berkembang dibidangnya sebagai bentuk aktualisasi diri pegawai.
4. Pengawas, merupakan kepedulian atasan untuk dapat menunjukkan perhatiannya kepada bawahannya dan memberikan suatu bantuan ketika pegawai sedang mengalami kesulitan kerja.
5. Rekan kerja, merupakan kemampuan pegawai dalam menjalin suatu persahabatan dengan sesama pegawai dan saling mendukung dalam situasi apapun di lingkungan kerja.

Hasibuan (2011:202) menyebutkan indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menyenangi pekerjaannya
Merupakan pegawai yang menyadari betul arah kemana pegawai menjurus, mengapa pegawai menempuh jalan tersebut, dan bagaimana caranya pegawai harus menuju sasarannya. Seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena pegawai bisa mengerjakannya dengan baik.
2. Mencintai pekerjaannya
Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Pegawai mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun pegawai berada selalu memikirkan pekerjaannya.

3. Moral kerja
Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seorang pegawai atau kelompok kerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan baku mutu yang ditetapkan.
4. Kedisiplinan
Kondisi kerja yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.
5. Prestasi kerja
Hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

2.1.2.4 Teori Kepuasan Kerja

Dikutip dari teori Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2011:856) didalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia “ada tiga teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja, seperti teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor (*two factor theory*). Untuk mengetahui lebih jelas dari ketiga teori diatas akan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja dari pegawai dengan cara menghitung perbedaan antara sesuatu yang wajib dilaksanakan dengan kebenaran yang diperoleh. Sehingga kepuasan kerja dapat diperoleh melampaui apa yang diharapkan, maka pegawai akan lebih merasa puas lagi, sehingga terlaksananya *discrepancy*, namun termasuk didalam *discrepancy* positif. Kepuasan kerja pegawai bergantung adanya

perbedaan antara apa yang dirasa akan bisa diperoleh dengan apa yang ingin dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mencetuskan bahwa pegawai akan dapat merasa adanya rasa puas atau tidak puas dalam bekerja, berhubungan dengan ada atau tidaknya suatu keadilan (*equity*) dalam situasi kerja didalam organisasi, terkhususnya ialah situasi kerja. Menurut teori ini didalam komponen unggul dalam teori keadilan ialah input kerja, hasil kerja, keadilan dalam kerja, serta ketidakadilan dalam kerja.

3. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori yang diuraikan sebelumnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah suatu keterkaitan yang berbeda. Kepuasan kerja serta ketidakpuasan terhadap suatu pekerjaan bukan menjadi suatu variabel yang dapat dibenarkan. Teori ini merumuskan suatu karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok, yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfie*. *Satisfies* merupakan suatu bagian-bagian atau suatu keadaan yang sangat dibutuhkan oleh kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang begitu menarik, penuh dengan tantangan, selalu ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan yang memperoleh penghargaan, serta adanya promosi. Terlaksananya aspek diatas akan mengakibatkan kepuasan dari diri pegawai tidak terpenuhi dan aspek ini yang selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* merupakan bagian-bagian yang menjadi pemicu ketidakpuasan

kerja, yang terdiri dari : gaji atau upah pegawai, pengawasan ketat, hubungan antar pribadi pegawai, kondisi kerja serta status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dari pegawai. Jika faktor ini tidak terlaksana, maka pegawai tidak akan dapat merasa puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terlaksana”.

Hugles, Glnnet, Curphy dalam penelitian Leadership (2012) menyatakan bahwa teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) macam teori, yaitu:

1. Teori Efektifitas
Efektivitas mengacu pada kecenderungan seseorang pegawai untuk bereaksi terhadap rangsangan dalam sikap emosi yang konsisten. Orang-orang cenderung berfikir negatif secara konsisiten akan bereaksi terhadap perubahan perbaikan, peristiwa dalam sikap negatif sehingga tidak dapat merasa bahagia. Sedangkan efektivitas yang positif secara konstan bereaksi terhadap pergantian sikap yang positif.
2. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)
Teori ini mempunyai kepercayaan agar pegawai dapat merasa puas atau tidak puas, terkait bagaimana pegawai merasakan keadilan atau tidaknya keadilan atas keadaan didapatkannya dengan cara membandingkan dirinya dengan pegawai lain yang sederajat, seorganisasi maupun diluar organisasi.
3. *Two Factor Theory* (Teori dua faktor) dari Handzberg

Teori ini dapat mengungkapkan adanya faktor yang dapat menyampaikan kepuasannya didalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- a. Sesuatu yang dapat memotivasi (*monivator*) diri pegawai, faktor ini antara lain faktor prestasi, pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab pegawai, faktor ini mendapatkan kemajuan serta perkembangan yang luas dalam pekerjaan khususnya pada promosi dan faktor pekerjaan mandiri.
- b. Kebutuhan kesehatan pada lingkungan kerja (*lyglene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah atau gaji, hubungan antara pekerja, kondisi kerja, kebijaksanaan dan proses andimistrasi dalam organisasi.

2.1.2.5 Dampak Kepuasan Kerja

Didalam Tinggi rendahnya suatu kepuasan pegawai akan memberi dampak bagi organisasi atau pun pegawai itu sendiri. Robbins (2011:113) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan Kerja dan Kinerja
Kepuasan kerja didalam organisasi menghasilkan kinerja yang sangat baik karena dapat lebih meningkatkan produktivitas pegawai. Jika kepuasan dan kinerja disatukan untuk suatu organisasi secara keseluruhan, maka organisasi yang banyak memiliki pegawai yang merasa puas cenderung lebih jujur serta produktif dari pegawai yang tidak merasa puas didalam melakukan kerja. Pegawai yang merasa

aman dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan akan dapat menjadi pegawai yang lebih produktif.

2. Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan
Kepuasan kerja pegawai dapat menimbulkan adanya kepuasan pelanggan yang meningkat. Karena pelanggan sangat tergantung bagaimana pegawai melayani pelanggan. Ciri-ciri pegawai yang merasa puas akan lebih dekat, lebih ramah, dan bersifat positif dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.
3. Kepuasan Kerja dan OCB
Pegawai yang puas jelas lebih condong berkata secara positif tentang organisasi itu, membantu pegawai lainnya, serta menjalani harapan yang biasa dalam pekerjaannya. Sedangkan pegawai yang puas dapat lebih baik dalam suatu pekerjaan karena pegawai ingin merespon *profesionalime* positif mereka kepada konsumen lainnya.
4. Kepuasan Kerja dan Ketidakpastian
Ketidakpuasan pegawai dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh kepada atasan, mencuri perlengkapan organisasi, dan menjauhi sebagian tanggung jawab kerja.
5. Kepuasan Kerja dan Perputaran Pegawai
Dampak dari tingginya ketidakpuasan pegawai pada organisasi bisa dengan cara keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari organisasi besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Dampak dari perilaku kepuasan kerja ini telah banyak diteliti serta dikaji seperti:

1. Dampak terhadap produktivitas

- Dikutip dari teori (Robbins, 2007) “ditemukan bahwa jika kepuasan dan produktivitas kerja digabungkan di suatu organisasi secara menyeluruh, meneliti bahwa organisasi yang banyak memiliki pegawai yang puas mengarah lebih baik dari pada yang mempunyai pegawai yang tidak puas. Pegawai yang senang atau puas dengan pekerjaan akan mendapatkan peluang besar menjadi pegawai yang produktif”.
2. Dampak terhadap kepuasan konsumen
Dikutip dari pendapat (Robbins, 2011:12) “kepuasan kerja seorang pegawai akan dapat mengakibatkan kepuasan pada konsumen meningkat. Karena dalam pelayanan organisasi, retensi dan pembelotan pelanggan sangat bergantung pada bagaimana pegawai melayani konsumen. Pegawai yang merasa puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsif dalam menghargai pelanggan”.
 3. Dampak terhadap kepuasan hidup
Kepuasan kerja mempunyai suatu korelasi positif dan cukup kuat dengan kepuasan hidup secara menyeluruh dari atas. Tampaknya bagaimana seseorang merasa dan berfikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk mempengaruhi bagaimana kita merasa dan berpikir lebih luas.

2.1.3 Komitmen Organisasional

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Robbins & Judge (2011:100) mendefinisikan komitmen organisasi adalah Suatu keadaan seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta bertujuan dan keinginannya untuk dapat mempertahankan diri menjadi anggota dalam organisasi. Menurut pengutipan diatas bahwa komitmen organisasi merupakan

keinginan dalam diri pegawai untuk dapat menjadi salah satu keluarga didalam suatu organisasi dan berupaya untuk dapat menjadi yang terunggul didalam tujuan organisasi.

Sopiah (2008:156), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu daya yang relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang pegawai terhadap suatu organisasi. Dengan tujuan lain komitmen organisasi adalah sikap yang memahami loyalitas pekerjaan terhadap organisasi dan termasuk proses yang berkepanjangan dari anggota organisasi untuk dapat menyampaikan semua kepeduliannya pada suatu organisasi juga hal tersebut bersambung pada keberhasilan dan ketentraman kerja.

Lambert *et al.* (2012:81-82) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu obligasi untuk seluruh bagian organisasi, dan tidak untuk suatu pekerjaan, kelompok dalam kerja, dan keyakinan akan pentingnya pekerjaan itu bagi dirinya sendiri". Menurut pengutipan diatas bahwa komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang mendasar untuk pegawai tanpa terkecuali artinya untuk semua bidang yang ada didalam organisasi serta komitmen organisasi adalah gambaran perasaan yang dirasakan oleh seorang pegawai terhadap tempat pegawai bekerja.

Pother (2011:156) yang menjelaskan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi yang dapat mempunyai tujuan untuk dapat memberikan segala usahanya demi kejayaan suatu organisasi yang bersangkutan. Dari pengutipan diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai yang bekerja

disuatu organisasi dan mendapatkan haknya sebagai pegawai akan lebih terbuka atas perasaannya dan akan lebih giat lagi dalam melakukan pekerjaannya.

Steers dalam penelitian (Sopiah, 2008:156) mendeskripsikan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang diungkapkan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Menurut pengutipan diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen kerja didalam organisasi akan cenderung bersikap positif serta bersifat positif terhadap sesuatu masalah atau pekerjaan didalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengutipan dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa definisi komitmen organisasi adalah kemampuan pada pegawai dalam melibatkan dirinya dengan kualitas, peraturan, tujuan organisasi, menangkup unsur loyalitas terhadap organisasi, serta keterlibatannya dalam sebuah pekerjaan. Pegawai akan mematuhi aturan-aturan yang ada didalam perusahaan tempat pegawai mengabdikan ilmunya agar ilmunya bermamfaat bagi berjalannya kegiatan organisasi, pegawai juga melibatkan dirinya didalam organisasi atas segala pekerjaan sampai masalah yang dihadapi oleh organisasi. Apabila pegawai menunjukkan sikapnya atas senang atau tidaknya bekerja didalam organisasi tersebut akan mendapatkan apa yang semestinya pegawai dapatkan begitu juga sebaliknya apabila pegawai menunjukkan ketidaksenangannya bekerja didalam

organisasi tersebut maka pegawai juga perlu berpikir ulang untuk melanjutkan kesetiaannya didalam organisasi itu.

2.1.3.2 Indikator Komitmen Organisasi

Terkadang seorang pegawai tidak menyadari adanya komitmen organisasi itu bukan hanya perasaan yang loyalitas dan yang pasif, namun seseorang bisa mendapatkan perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang sama-sama memiliki tujuan bersama di dalam suatu organisasi.

Ikhsan (2010:55) ada tiga indikator mengenai komitmen organisasi yaitu:

1. *Affective commitmen* (Komitmen efektif), terjadi apabila pegawai ingin menjadi salah satu bagian struktur dari organisasi karena adanya persepakatan emosional pegawai terhadap organisasi.
2. *Continuance commitmen* (Komitmen berkelanjutan), tampak jika seorang pegawai tetap ingin bertahan di suatu organisasi disebabkan butuhnya gaji beserta keuntungan lainnya, atau pegawai tersebut tidak mendapatkan pekerjaan lainnya. Sedangkan pegawai itu berada diorganisasi tempat pegawai bekerja karena pegawai membutuhkan organisasi itu untuk kelangsungan hidupnya.
3. *Normative commitmen* (Komitmen normatif), tampak dari peringkat diri pegawai. Pegawai dapat bersitegang menjadi anggota suatu organisasi karena mempunyai kesadaran bahwa komitmen kerja merupakan hal yang harus dipertahankan”.

Sopiah (2008:158) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), merupakan komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam kelangsungan hidup organisasi dan mendatangkan pegawai yang mau mengabdikan dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), merupakan komitmen kerja terhadap organisasi selaku adanya wujud keterlibatan hubungan sosial dengan pegawai didalam organisasi. Disebabkan karena pegawai percaya bahwa hukum yang dianut organisasi merupakan hukum yang berharga.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen kerja pada ketentuan organisasi yang memberikan suatu perilaku positif kearah yang diharapkan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers (2011:163) yang menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu : (1) Ciri pribadi pekerja; (2) Ciri pekerjaan; (3) Pengalaman kerja”. Dikutip dari David pada penelitian Minner, (1997) dan dalam penelitian Sopiah (2008:163) “yang menjelaskan ada empat faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi yaitu : (1) Faktor personal; (2) Karakteristik pekerjaan; (3) Karakteristik struktur organisasi; (4) Pengalaman kerja.

Young et.al., (2011:196) mengemukakan ada delapan faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu: (1) Kepuasan terhadap promosi; (2) Karakteristik pekerjaan; (3) Komunikasi; (4) Kepuasan

terhadap kepemimpinan; (5) Pertukaran ekstrinsik; (6) Pertukaran Intrinsik; (7) Imbalan intrinsic; (8) Imbalan Ekstrinsik”.

Menurut pengutipan tiga para ahli diatas dapat diuraikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi atau komitmen pegawai yaitu terletak pada diri pegawai tersebut atau komitmen pegawai timbul dari dalam jiwa pegawai tersebut dan di lakukan lewat perilaku pegawai yang positif ataupun negatif di organisasi.

Komitmen pegawai terhadap organisasi tidak terjadi sebegitu saja, namun melalui jalan yang begitu panjang serta bertahap. Komitmen pegawai pada suatu organisasi juga dipastikan oleh beberapa faktor. Yaitu seperti yang dikutip dari Steers (2011:163) mendeskripsikan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pegawai pada suatu organisasi yaitu:

1. Ciri pribadi kerja, tercantum dalam masa jabatan pegawai dalam organisasi, dan ragam kebutuhan serta keinginan yang bertentangan dari tiap pegawai.
2. Ciri pekerjaan, sebagai pengenalan tugas serta kesempatan berkomunikasi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, sebagai keterjaminan organisasi dimasa lalu serta tatacara pegawai lain dalam menyampaikan dan mendiskusikan perasaannya dalam mengenal organisasi.

2.1.4 Turnover Intention

2.1.4.1 Pengertian Turnover Intention

Dikutip dari teori Zaffane dalam penelitian Nayaputera Yatna (2011:51) ”Intensi didefinisikan sebagai niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk

melakukan sesuatu”. Dari definisi diatas mengetahui bahwa intensi dapat diartikan sebagai niat yang timbul dari diri seorang pegawai disebabkan oleh beberapa kendala yang membuat pegawai itu memiliki niat untuk keluar (*turnover*) dari sebuah organisasi yang kini pegawai bekerja.

Dari definisi diatas bisa disimpulkan bahwa intensi turnover yaitu berniat nya pegawai untuk mengeluarkan diri dari organisasi atau tempat saat ini pegawai bekerja, dalam perencanaan niat nya pegawai sangat sadar akan keputusan yang pegawai lakukan untuk dirinya dan organisasi.

Dikutip dari terori Tett dan Meyer (2010:23) intensi *turnover* adalah suatu kesadaran yang dapat memiliki keinginan mencari alternatif kerja lain di dalam organisasi lainnya.

Dikutip dari Whitman, (Chang, 2008) intensi *turnover* merupakan suatu niat pegawai yang tumbuh dari dalam diri pegawai untuk meninggalkan organisasi dengan sukarela. Intensi *turnover* (niat pindah kerja) merupakan niat pegawai yang tumbuh untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya di suatu organisasi.

Abelson dalam penelitian Yatna Nayaputera (2011:152), intensi *turnover* didefinisikan sebagai suatu keinginan individu untuk berencana keluar (*turnover*) dari organisasi dan mencari preferensi pekerjaan lain”. Dari definisi yang dikutip dari beberapa teori para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah suatu keinginan yang dirasakan dan timbul dengan berbagai faktor yang mengakibatkan tidak inginnya pegawai bekerja di organisasi tempat pegawai bekerja, didalam rencana inginnya pegawai keluar (*turnover*) dari organisasi disamping itu

pegawai juga mencari organisasi yang baru tempat pegawai melanjutkan pekerjaannya.

Berdasarkan kesimpulan dari beberapa teori yang dikutip dari beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* merupakan keinginan yang muncul dari diri pegawai itu sendiri untuk dapat mengeluarkan diri dari sebuah organisasi tempat pegawai bekerja, didalam sebuah perencanaannya pegawai sangat sadar dan cakap dengan keputusan yang disusun serta akan segera dilakukannya dengan mengeluarkan diri terlebih dulu dari sebuah organisasi. *Turnover* membentuk kenyataan selesainya yang dihadapi oleh organisasi dengan jumlah pegawai yang telah meninggalkan organisasi pada tempo terakhir ini, intensi *turnover* juga mengarah pada hasil pertimbangan pegawai tentang kelangsungan hubungan pegawai dengan organisasi yang juga belum dilakukan dalam kepastian pegawai menetapkan keputusan akhir keluar dari organisasi tersebut. *Turnover* juga berupa megunduran diri pegawai dari organisasi, perpindahan keluar organisasi, pemberhentian kerja dan pensiunan anggota organisasi dikarenakan kematian atau kecelakaan.

2.1.4.2 Indikator Intensi *Turnover*

Dikutip dari teori Harnoto (2012:2) d "Intensi *Turnover* ditandai oleh berbagai hal yang dapat menyangkut perilaku seorang pegawai, seperti: tingkat catatan absensi yang meningkat, mulai malasnya kerja, naiknya keberanian diri untuk melanggar peraturan, tata tertib kerja, keberanian untuk dapat menentang atasan atau berani protes kepada atasan, maupun keserisan atau kemantapan untuk

dapat menyelesaikan suatu tanggung jawab menurut jabatannya atau yang sangat beda pendapat dari biasanya.

Harnoto (2012:3) “intensi *turnover* dapat terlihat berkaitan dengan perilaku pegawai, diantaranya:

1. Absensi yang meningkat. Pegawai dapat mempunyai niat berkeinginan untuk pindah kerja, dan dapat ditandai dengan meningkatnya absensi. Pada situasi ini, tingginya tanggung jawab pegawai menjadi sangat berkurang dari kondisi biasanya.
2. Mulai malas bekerja. Pada kondisi ini, pegawai cenderung akan mulai malas dalam bekerja karena timbulnya orientasi pegawai mengenai organisasi atau kantor baru, sehingga mengabaikan ketenangan pegawai dalam melaksanakan kegiatan kerja.
3. Peningkatan protes terhadap atasan. Pegawai yang sudah memiliki keinginan dalam diri untuk pindah, cenderung selalu protes terhadap peraturan-peraturan organisasi yang dirasa kurang cocok untuk pegawai yang sudah merasakan adanya ketidakcocokan dirinya didalam organisasi itu.
4. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya. Terdapat perubahan terhadap perilaku pegawai tersebut yang berkarakteristik positif, yaitu pegawai yang dapat mempunyai tanggung jawab yang sangat tinggi terhadap tugas yang dibebankan. Apabila perubahan sikap tersebut menjadi meningkat tinggi maka menunjukkan pegawai ini akan melakukan *turnover*.

Sementara itu, menurut Mobley (2011:23) mengemukakan ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk dapat mengukur intense *turnover* yakni:

1. Pikiran-pikiran negatif untuk keluar atau berhenti. Pegawai dapat memiliki pikiran negatif untuk pindah kerja yang ditunjukkan dengan

adanya pikiran-pikiran negatif untuk keluar atau berhenti yang mengakibatkan ketidakfokusan dalam melakukan pekerjaan.

2. Keinginan untuk dapat meninggalkan organisasi tempat pegawai bekerja. Pegawai akan cenderung memilikirkan bagaimana cara agar pegawai tersebut dapat keluar dari organisasi sehingga mengabaikan semua tanggung jawab yang seharusnya pegawai kerjakan.
3. Keinginan untuk mencari kegiatan yang berbeda atau mencari organisasi baru. Pegawai akan mencoba mencari alternatif pekerjaan lain diorganisasi lainnya. Dan sebelumnya pegawai akan mulai bertanya kepada perusahaan lain untuk menjadikannya tempat kerja yang baru.

Dalam beberapa pengutipan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator intensi *turnover* adalah bahwa pikiran-pikiran atas rencana seorang pegawai untuk keluar (*turnover*) dari sebuah organisasi, dengan rencana yang pegawai buat untuk diri pegawai, terlebih dahulu pegawai memeperlihatkan sikap-sikap yang melanggar aturan-aturan yang ditetapkan diorganisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor Intensi *Turnover*

Samad (2011:61) “ada beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan pegawai untuk berpindah kerja, anatara lain seperti :

1. Faktor individu (identitas organisasi, komitmen, gaji, dan kebijakan promosi organisasi)
2. Faktor demografi meliputi (umur pegawai, jenis kelamin pegawai, status pegawai dan pendapatan pegawai)
3. Faktor perilaku meliputi (hubungan sosial yang diterapkan ditempat kerja)
4. Faktor organisasi (kebijakan, prosedur organisasi, peraturan-peraturan organisasi, tindakan organisasi, dan filosofi organisasi).
5. faktor-faktor luar (eksternal) yang dihadapi oleh organisasi seperti tersedianya beberapa lapangan pekerjaan lain termasuk di organisasi

pesaing tersebut, misalnya dengan menawarkan gaji atau upah dan keuntungan-keuntungan lainnya yang lebih tinggi dibanding dengan organisasi sebelumnya.

Selain dari itu kesiapan serikat buruh sebagai representasi yang mendukung hak-hak mereka dapat menjadi pemicu adanya hasrat untuk pindah kerja, yang mana pegawai lebih memilih mengabdikan pada organisasi yang bersedia mendengarkan pendapat mereka. (Batt et al, 2011:61).

Berdasarkan pengutipan di atas dari beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi intensi (*turnover*) yaitu salah satunya faktor organisasi pesaing, terkadang organisasi pesaing lebih mengutamakan gaji untuk menarik pegawai ke dalam organisasi pesaing tersebut, dengan begitu organisasi harus lebih memperhatikan perubahan-perubahan organisasi pesaing agar organisasi dapat memperbaiki peraturan-peraturan dan memperbaiki sistem kerja agar tidak lagi ada intensi *turnover* atau pengunduran diri.

2.1.4.4 Komponen-komponen yang mempengaruhi intensi *turnover*

Dikutip dari teori Mathis dan Jackson dalam studi penelitiannya (2014:15) “dikatakan bahwa ada beberapa komponen yang mempengaruhi pegawai dalam mengambil keputusan apakah ingin bertahan atau ingin meninggalkan organisasi. Komponen yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Komponen organisasional, hal yang dapat menyangkut strategi didalam organisasi yang bersangkutan dengan MSDM serta keamanan bekerja pegawai didalam organisasi (*job security*).
2. Hubungan pegawai, meliputi diperlakukannya secara adil dan hubungan antar rekan kerja. Sebuah peluang dalam karir, yang meliputi

- perencanaan dalam karir, sebuah penghargaan, yang meliputi gaji, tunjangan serta bonus atau kompensasi.
3. Dalam rancangan tugas dan pekerjaan, kondisi kerja sangat diperhatikan, serta mempunyai banyak tanggung jawab kerja yang harus dikerjakan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai *job embeddedness*, kepuasan nasabah dan kepuasan organisasional.

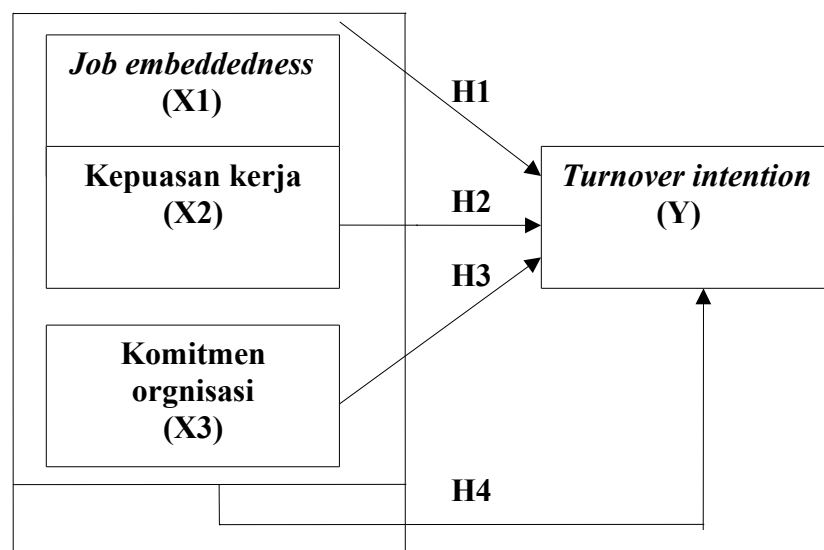
Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan Qalbi (2016) dimana melakukan penelitian mengenai pengaruh *job embeddedness* terhadap intensi *turnover* karyawan Caroline Officer Pt. Infomedia Nusantara. Hasil analisis menunjukkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara *job embeddedness* terhadap intensi *turnover* karyawan Caroline Officer Pt. Infomedia Nusantara. Semakin tinggi *job embeddedness* maka semakin rendah intensi *turnover* karyawan.

Rarasanti (2016) menyajikan penelitian mengenai pengaruh *job embeddedness*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil pengujian mendapatkan *job embeddedness* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan serta, komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Garnita (2013) dalam penelitiannya mengenai pengaruh *job embeddedness* dan kepuasan kerja. Hasil pengujian mendapatkan *job embeddedness* dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

2.2 Kerangka Konseptual

Sesuai dengan latar belakang dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, menunjukkan bahwa *job embeddedness*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Dalam hubungannya dalam uraian tersebut diatas maka akan disajikan kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010:15) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis ini akan di uji kebenarannya dengan analisis yang sesuai dengan permasalahan. Dari Pengujian tersebut akan diperoleh jawaban yang sebenarnya dengan didasari data dan fakta.

Berdasarkan kajian teori-teori diatas maka penulis dapat menyimpulkan hasil penelitian sementara yaitu :

- H1 : Diduga *job embeddedness* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu.
- H2 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu.
- H3 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu.
- H4 : Diduga *job embeddedness*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh *turnover intention* karyawan RSUD Kabupaten Rokan Hulu.