

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan tentang teori-teori yang digunakan untuk mendukung dan menjelaskan variabel dalam penelitian. Pembahasan dalam bab ini dimulai dari pembahasan komitmen organisasional dan *work engagement* terhadap *job embeddedness*, kemudian keterkaitan antara ketiga variabel tersebut diuraikan dalam bagian berikutnya, akhirnya perumusan hipotesis dan kerangka pemikiran dari penelitian ini disajikan.

2.1 *Job Embeddedness*

Job embeddedness dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari sudut pandang yang berbeda-beda oleh sebuah organisasi yang satu dengan yang lainnya. Begitu pula dengan makna dari *job embeddedness* itu sendiri, makna dari *job embeddedness* juga dimaknai oleh organisasi secara berbeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya. Oleh karenanya peneliti mencoba menyajikan literatur penelitian dan landasan teori yang mendukung tentang *job embeddedness*.

2.1.1 Definisi *Job Embeddedness*

Konsep *job embeddedness* pertama kali diangkat di atas permukaan dan sering digunakan referensi oleh beberapa peneliti adalah teori dari Mitchel. *Job embeddedness* merupakan salah satu perspektif baru yang mendorong karyawan tetap bertahan dalam organisasi (Mitchel., *et al* 2001). Terdapat dua ide penelitian

terkait yang dapat membantu menjelaskan inti dari *job embeddedness*, yaitu figur yang terikat dan teori medan (Lewin, 1951 dalam Mitchel., *et al* 2001). Berkembangnya *job embeddedness* pada seseorang pekerja dipengaruhi pada lingkungan yang telah terbentuk dalam dirinya sendiri maupun sekitarnya. Teori medan mengemukakan bahwa orang memiliki ruang hidup persepsi, di mana aspek kehidupan mereka terwakili dan terhubung dalam ruang lingkup kehidupan (Mitchel., *et al* 2001). Seorang karyawan bisa ada dalam ruang lingkup kehidupan yang sedikit atau banyak dan dekat atau jauh. Hal ini bukan berarti ruang lingkup kehidupan bersifat tetap, ruang lingkup kehidupan dapat dikembangkan oleh seseorang dalam kehidupannya, tetapi juga sebaliknya ruang lingkup hidup dapat macet dan tidak dapat digerakan oleh seseorang karena alasan maupun keadaan tertentu. Keberadaan dari ruang lingkup kehidupan dalam pekerjaan seseorang yang luas membuat seseorang terikat pada pekerjaannya.

Job embeddedness dikembangkan untuk menangkap pandangan yang lebih komprehensif dari hubungan karyawan dengan atasan (Erich., *et al* 2009). *Job embeddedness* juga berbeda dari model tradisional karena ditujukan untuk retensi karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa fokus utama adalah bagaimana membentuk seorang dalam sebuah organisasi. *Job embeddedness* berusaha membentuk keberadaan karyawan untuk menumbuhkan rasa keterikatan kerja dalam sebuah organisasi, *job embeddedness* bukan sebuah upaya untuk mengikat seseorang untuk dapat tetap bekerja dalam sebuah organisasi.

2.1.2 Aspek Penting *Job Embeddedness*

Menurut Mitchel., *et al* (2001) aspek penting dari *job embeddedness* dibagi menjadi 3 bagian, antara lain:

1. Seberapa jauh dan luas *link* yang dibentuk.
2. Sejauh mana pekerjaan dan komunitas karyawan mirip atau sesuai dengan aspek-aspek lain dalam ruang hidupnya.
3. Kemudahan *link* yang telah didapatkan oleh seseorang karyawan akan membuat karyawan sulit untuk meninggalkan pekerjaannya, terutama jika harus pindah ke kota atau rumah.

Link, *fit*, dan *sacrifice* yang terkait dengan organisasi individu dan dengan komunitasnya.

a. *Link* (Keterkaitan)

Kehidupan sosial seorang pekerja sangat erat hubungannya dengan *link*. *Link* merupakan kehidupan sosial yang dibentuk karyawan baik dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan tempat tinggalnya. *Link* ditandai sebagai koneksi formal atau informal antara seseorang dan lembaga atau orang lain (Mitchel., *et al* 2001). Dalam *job embeddedness* ditunjukkan hubungan yang menghubungkan antara karyawan dan keluarganya dalam hubungan sosial, psikologis, dan lingkungan fisik di mana ia tinggal. Semakin tinggi jumlah *link* yang dibentuk oleh seseorang, maka semakin terikat dengan pekerjaan dan organisasi.

Prestholt., *et al* (1987) menunjukkan bahwa ada tekanan normatif untuk tinggal di pekerjaan, yang berasal dari keluarga, anggota tim kerja, dan rekan-rekan lain. Orang lain yang berada di sekeliling seorang pekerja, dalam hal ini

dapat mempengaruhi *job embeddedness* seseorang. Abelson (1987) juga menyatakan bahwa 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.

Abelson (1987) secara khusus menyebutkan bahwa hobi dan kegiatan keagamaan juga menjadi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job embeddedness*. Hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang memiliki banyak *link* antara berbagai aspek kehidupan mereka. *Link* dapat seseorang bentuk dari berbagai segi aspek kehidupan, baik segi kehidupan pribadi, keluarga, keagamaan, sosial dan aspek-aspek kehidupan yang lain. Ketika seseorang telah membentuk *link* secara baik dan semakin luas maka hal tersebut menjadi pertimbangan seseorang untuk meninggalkan pekerjaan.

b. Fit (Kesesuaian)

Fit didefinisikan sebagai kenyamanan dan kecocokan yang dirasakan karyawan dengan organisasi dan lingkungannya (Mitchel., *et al* 2001). Berdasarkan teori yang telah berkembang, nilai-nilai karyawan pribadi, tujuan karier, dan rencana untuk masa depan harus sesuai dengan budaya organisasi yang lebih besar dan tuntutan pekerjaan langsungnya (pengetahuan pekerjaan, keterampilan, dan kemampuan). Selain itu, seseorang pekerja juga akan mempertimbangkan seberapa baik dia sesuai dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Ketika seorang karyawan dapat menggali kenyamanan dan kecocokan

dirinya dengan lingkungan yang ada dalam organisasinya, maka hal tersebut mendorong dirinya untuk berkembang dengan baik dalam organisasinya, menjadi seseorang yang profesional dalam pekerjaannya.

O'Reilly., *et al* (1991) menemukan bahwa "orang aneh" akan sedikit lebih cepat untuk diketahui keberadaannya dari pada "orang yang merasa cocok". Seseorang yang ada dalam keadaan tidak cocok terhadap pekerjaan akan terdorong untuk melakukan tindakan yang aneh dibandingkan karyawan lainnya sehingga keberadaannya mudah dikenali. Berbeda dengan orang yang merasa cocok terhadap pekerjaannya, mereka sulit untuk diketahui karena reaksi dari kecocokan tidak nampak dalam tindakan pekerja secara jelas dan terbuka.

Ketika seseorang masuk dalam sebuah organisasi yang miskin akan *fit*, memungkinkan pekerja akan meninggalkan organisasi tersebut (Chatman, 1991). Dalam keadaan tidak mendapatkan kecocokan dengan organisasi, karyawan akan menjadi mengalami kesulitan untuk berkembang sehingga mereka akan lebih mudah mendapatkan dorongan kuat untuk meninggalkan organisasinya. Hal ini semakin ditegaskan oleh Cable dan Judge (1996) yang mengemukakan bahwa orang memilih pekerjaan atas dasar nilai kenyamanan, bahkan organisasi memakai nilai kenyamanannya untuk menarik orang bekerja pada organisasinya. Sebuah kenyamanan menjadi daya pikat pekerja untuk bertahan dalam sebuah organisasi.

Fit juga mencakup dimensi komunitas yang tidak dapat dilepaskan bagi seorang karyawan, antara lain: fasilitas, dan budaya. Adanya kegiatan di luar (seperti memancing dan ski), iklim politik dan agama, dan kegiatan hiburan

(perguruan tinggi atau profesional olahraga, musik, teater) mendorong timbulnya *fit* pada pekerja. Semakin luas dimensi komunitas yang dapat didapatkan dan dikembangkan oleh seseorang pekerja baik dari dalam organisasi maupun lingkungan sekitar, maka mereka semakin merasakan kenyamanan terhadap pekerjaannya.

c. *Sacrifice* (Pengorbanan)

Seorang akan mengalami sebuah pengorbanan ketika meninggalkan sebuah pekerjaan, misalnya: ketika meninggalkan sebuah organisasi mereka mendapatkan kerugian pribadi seperti meninggalkan kolega, pekerjaan yang menarik, fasilitas-fasilitas yang sudah diberikan oleh perusahaan, dan lain sebagainya. Semakin banyak seorang karyawan menyerahkan apa yang sudah mereka dapatkan dan miliki ketika meninggalkan sebuah pekerjaan, maka hal itu membuat mereka semakin sulit untuk meninggalkan organisasinya (Shaw., *et al.* 1998). Seseorang pekerja mungkin mendapatkan gaji dan tunjangan yang sebanding yang dia peroleh pada saat ini, namun fasilitas, kolega, lingkungan pekerjaan belum tentu didapatkan. Semakin besar pengorbanan yang dikeluarkan oleh seorang pekerja ketika meninggalkan organisasinya saat ini maka semakin besar juga rasa *job embeddedness*.

Pengorbanan hubungan sosial menjadi masalah yang harus diambil oleh pekerja jika harus pindah. Meninggalkan sebuah komunitas yang menarik dan aman dan di mana yang disukai atau dihormati akan sulit dilakukan oleh seorang pekerja. Komunitas yang sudah terbentuk dengan baik, dimana seorang pekerja merasakan nyaman sulit untuk ditinggalkan begitu saja. Tidak semua orang

mengubah pekerjaan dan meninggalkan rumah dan lingkungan sosialnya yang lama. Seseorang bisa tetap tinggal yang sama meskipun telah berpindah pekerjaan, namun hal tersebut juga membutuhkan pengorbanan, antara lain: berbagai kemudahan, seperti perjalanan yang mudah atau kemampuan untuk sampai ke rumah pada waktu tertentu karena waktu luang dapat hilang dengan mengubah pekerjaan. Hal ini setidaknya juga membawa pengaruh terhadap kehidupan seorang pekerja.

2.2 Komitmen Organisasional

Penjelasan dan penelitian komitmen dalam sebuah organisasi berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Penelitian tentang komitmen organisasional telah dilakukan oleh berbagai peneliti dengan berbagai model komponen komitmen masing-masing. Dalam penulisan ini penjelasan tentang komitmen organisasional di dasarkan pada hasil penelitian komitmen organisasional oleh Meyer dan Allen.

2.2.1 Definisi Komitmen Organisasional

Konsep komitmen organisasional telah menarik minat yang cukup besar dalam upaya untuk memahami dan menjelaskan intensitas dan stabilitas dedikasi karyawan terhadap organisasi. Konsep komitmen organisasional telah banyak diteliti dan dipaparkan oleh para pakar. Dalam konteks konsep komitmen ini, komitmen organisasi dianggap sebagai suatu sikap, yang berhubungan dengan pola pikir individu tentang organisasi (Allen & Meyer 1990).

Komitmen organisasional menunjukkan adanya keterikatan karyawan dengan sebuah organisasi (Porter, *et al.*, 2003). Karyawan yang merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi maka karyawan memiliki rasa komitmen yang tinggi, tetapi sebaliknya apabila karyawan tidak merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi maka karyawan memiliki komitmen yang rendah. Penelitian tentang komitmen organisasional selama ini didominasi oleh Meyer dan Allen. Meyer, *et al* (2002) mengembangkan tiga model komponen komitmen yang mendominasi penelitian komitmen organisasional. Model tersebut mengusulkan bahwa komitmen organisasional yang dialami oleh karyawan sebagai tiga pola pikir simultan meliputi komitmen afektif, normatif, dan *continuance*.

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif mencerminkan komitmen berdasarkan ikatan emosional karyawan berkembang dengan organisasi terutama melalui pengalaman kerja yang positif (Jaros, 2007). Individu yang berdedikasi pada tingkat emosional biasanya tetap dengan organisasi karena mereka melihat hubungan kerja masing-masing selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Ferreira & Coetzee, 2013). Ketika pekerja merasa bahwa dalam pekerjaan mereka merasakan kemajuan, keuntungan maupun hal-hal positif, maka hal tersebut membuat seseorang membuat komitmen untuk selalu berada dalam organisasi tersebut.

b. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan komitmen berdasarkan kewajiban yang dirasakan terhadap organisasi, misalnya berakar pada norma-norma timbal balik (Jaros, 2007). Rasa tanggung jawab untuk melanjutkan pekerjaan dengan

organisasi tertentu dapat timbul dari dalam pekerja. Individu yang secara normatif berkomitmen tetap karena ide normatif diinternalisasi tanggung jawab etis (kewajiban moral) untuk tinggal (Ferreira & Coetzee, 2013). Pekerja dalam ini memiliki rasa tanggungjawab terhadap organisasi karena terdorong oleh karena kewajiban mereka yang telah ditentukan kepada organisasi.

c. Komitmen *Continuance*

Komitmen *continuance* mencerminkan komitmen berdasarkan pertimbangan biaya yang dirasakan, baik ekonomi dan sosial ketika meninggalkan organisasi (Jaros, 2007). Kesadaran akan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, membuat seseorang memiliki komitmen *continuance* yang tinggi untuk tetap tinggal dalam organisasi. Seseorang pekerja akan mempunyai kecenderungan untuk berpikir secara rasional ketika mereka akan meninggalkan pekerjaannya mereka dengan mempertimbangkan hal-hal apa saja yang akan dikorbankan. Semakin besar yang mereka korbankan maka hal tersebut membuat mereka sulit meninggalkan pekerjaan yang mereka miliki.

Ketiga jenis komitmen ini tidak mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Setiap karyawan mempunyai jenis komitmennya masing-masing dan kadarnya juga berbeda-beda. Oleh karena itu, setiap karyawan memiliki perilaku dan komitmen yang berbeda-beda pula untuk mempertahankan pekerjaannya.

2.3 Work Engagement

Work engagement menjadi bagian yang penting dalam pelaksanaan manajemen organisasi. Dalam setiap organisasi mendefinisikan *work engagement* secara berbeda-beda. Dalam hal ini peneliti akan memaparkan tentang *work engagement* sesuai dengan literatur landasan teori *work engagement* yang sudah dikembangkan oleh para ahli dan peneliti.

2.3.1 Definisi Work Engagement

Work engagement pertama kali diangkat ke permukaan oleh peneliti Khan (1990). Secara khusus, Khan (1990) memfokuskan perhatiannya pada bagaimana sikap pekerja dalam menjalankan peran dan tugasnya, dan pekerja secara psikologis hadir dalam peran dan tugasnya dalam dunia kerja. Khan (1990) mendefinisikan *work engagement*, yakni sebagai sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam sebuah organisasi dengan melibatkan secara keseluruhan, yaitu dengan melibatkan keadaan fisik, pikiran atau kognitif dan emosi.

Work engagement disebabkan oleh beberapa hal seperti kepercayaan bahwa pekerjaan yang dikerjakannya memiliki makna dan kesesuaian antara nilai yang dianut oleh seorang karyawan, rekan kerja dan nilai yang dimiliki oleh organisasi.

Konsep *work engagement* merupakan salah satu konsep teoritis organisasi yang telah muncul di bidang psikologi (Bakker., *et al.*, 2008). Penelitian tentang *work engagement* berpuncak pembedaan pemikiran yang membedakan burnout dan *work engagement* (Maslach., *et al* 2001; Schaufeli., *et al* 2002). Secara

konsep umum *work engagement* adalah kebalikan diasumsikan burnout. *Work engagement* bertentangan dengan keadaan menderita kelelahan, dalam hal ini *work engagement* berarti karyawan terlibat memiliki rasa koneksi enerjik dan efektif dengan aktivitas pekerjaan dan mereka melihat diri mereka mampu menangani dengan baik tuntutan pekerjaan mereka (Schaufeli & Bakker, 2003).

Dalam *work engagement* terdapat pemikiran yang mendefinisikan hubungan antara keterlibatan kerja dan *burnout*. Maslach dan Leiter (1997) mengasumsikan bahwa keterlibatan dan *burnout* merupakan kutub yang berlawanan. *Burnout* yang mewakili kutub negatif dan keterlibatan mewakili kutub positif. Maslach dan Leiter (1997) mendefinisikan *burnout* sebagai kelelahan, dan penurunan efisiensi profesional, oleh karena itu *work engagement* didefinisikan sebagai tindakan kerja yang ditandai dengan energi, keterlibatan dan bekerja secara profesional.

Work engagement juga didefinisikan sebagai keadaan pemikiran positif seorang pekerja terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *absorption* (penyerapan) dan *dedication* (Schaufeli., *et al* 2003). Dalam hal ini *work engagement* tidak mengacu pada keadaan sesaat dan spesifik, tetapi mengacu pada keadaan afektif - kognitif yang lebih menekankan pada kegigihan dan berpikir meluas, tidak terfokus pada satu objek tertentu, peristiwa, individu dan perilaku. Keberadaan *work engagement* nampak dalam perjalanan organisasi dalam sebuah waktu yang relatif panjang dan mempunyai ciri yang stabil tidak timbul tenggelam pada suatu waktu. Ciri dari keberadaan *work engagement* ditandai dengan tiga dimensi :

- a) *Vigor* (semangat) berkaitan dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental seorang pekerja saat melakukan pekerjaannya,

kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Semangat pekerja tidak muncul secara sementara, semangat timbul dari dalam diri pekerja dan bersifat berkesinambungan untuk berusaha memberikan kemampuannya secara maksimal.

- b) *Dedication* berkaitan dengan keterlibatan yang kuat seorang pekerja dalam pekerjaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- c) *Absorption* (penyerapan), dimana karyawan dapat menyatu dan melebur dengan pekerjaan, berkonsentrasi penuh dan fokus, mempunyai rasa bahagia dalam melakukan pekerjaan, karyawan merasakan waktu berlalu dengan cepat.

Dalam *work engagement* dimensi semangat dan *dedication* mempunyai arti berlawanan langsung kelelahan dan sinisme. *Vigor* (semangat) berlawanan langsung dengan kelelahan dalam hal fisik, sedangkan *dedication* berlawanan langsung dengan sinisme dalam hal pola pikir. *Work engagement* ditandai dengan tingkat tingginya energi dan identifikasi yang kuat pada seorang pekerja, sedangkan *burnout* ditandai dengan rendahnya energi yang dikombinasikan pada seorang pekerja dengan pekerjaannya.

Work engagement juga didefinisikan sebagai keyakinan, kognitif spesifik tentang hubungan seseorang dengan pekerjaan (Kanungo, 1982 di Kuhnle et al., 2009). Wee dan Thomas (2008) dalam Kuhnle., et al (2009) memandang *work engagement* sebagai sikap kerja yang relatif stabil dan adanya penilaian kognitif terhadap pekerjaan. Wujud dari *work engagement* terlihat dalam tindakan *vigor* (semangat), *dedication*, dan *absorption* (penyerapan) di tempat kerja yang dapat

berfluktuasi dari hari ke hari. Kahn (1990) juga menyatakan bahwa *work engagement* dapat dilihat secara fisik, emosional, dan psikologis yang nampak pada kondisi pekerja.

2.3.2 Komponen *Work Engagement*

Keterlibatan kerja memerlukan dorongan “positif” pada psikologis seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya yang ditandai dengan *vigor* (semangat), dan *absorption* (penyerapan), *dedication* (Schaufeli., *et al* 2002).

Seperti yang ditunjukkan dalam definisi, *work engagement* memiliki tiga komponen utama, antara lain:

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. *Dedication*

Dedication ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan kebanggaan dalam pekerjaan seseorang, adanya rasa antusiasme, tantangan dan kebanggaan terhadap pekerjaan.

3. *Absorption* (Penyerapan)

Penyerapan dalam hal ini karyawan benar-benar fokus, melebur dan menyatu dalam pekerjaan, waktu berlalu dengan cepat dan seseorang akan mengalami kesulitan memisahkan dari aktivitas kerja (Schaufeli., *et al* 2002).

2.4 Pengaruh komitmen *continuance* dan *work engagement* terhadap *job embeddedness*

Komitmen organisasional berkaitan erat dengan perkembangan organisasi. Adanya komitmen yang kuat dalam sebuah organisasi, menjadikan anggota organisasi tersebut mempunyai keinginan untuk tetap tinggal berada dalam organisasi. Hasil secara empiris menunjukkan bahwa komitmen memiliki hubungan yang konsisten, secara statistik signifikan, dan negatif dengan *turnover* (Jaros, 1997). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi mempunyai rasa memiliki organisasi (Mitchell., *et al* 2001). Komitmen organisasional pada dasarnya terdiri dari tiga dimensi, yaitu: afektif, normatif, dan *continuance*. Komitmen afektif tumbuh dengan dasar keinginan seseorang untuk pekerjaan dan adanya keterikatan emosional dengan organisasi. Komitmen normatif, seseorang menetap karena pandangan positif para pekerja mempengaruhi perasaan tentang organisasi mereka. Seorang pekerja mungkin dapat tinggal dalam sebuah organisasi karena telah menemukan atau menciptakan kecocokan dalam organisasi mereka yang sesuai dengan kebutuhan dan bakat mereka. Namun, Cable dan Parsons (1999) dalam Mitchel., *et al* (2001) berpendapat bahwa kecocokan pekerja dalam seseorang terbentuk atas dasar “ ikatan emosional

karyawan dengan organisasi”. Pernyataan tersebut memberikan sebuah kesimpulan bahwa *job embeddedness* tidak berkaitan dengan komitmen afektif.

Komitmen normatif muncul dari rasa kewajiban yang berkembang pada seseorang. Orang tinggal dalam perusahaan karena mereka merasa mereka harus melakukan. Mitchel., *et al* (2001) berpendapat meskipun organisasi dapat meningkatkan rasa kewajiban kepada karyawan (misalnya, untuk rekan kerja), tetapi hal tersebut tidak dapat menumbuhkan *job embeddedness* dalam diri seorang karyawan. Komitmen normatif yang tumbuh ada dasar kewajiban, cenderung berkembang karena adanya tututan bukan karena kesadaran yang tumbuh dari pekerja. Hal ini yang membuat tidak adanya kaitan antara *Job embeddedness* dan komitmen normatif.

Berbeda dengan dimensi komitmen *continuance*, komitmen *continuance* secara konseptual memiliki kesamaan dengan beberapa aspek yang cukup mirip konseptual untuk dimensi pengorbanan-organisasi. Allen dan Meyer (1990), mendefinisikan komitmen *continuance* sebagai “besarnya jumlah investasi (sisi taruhan) individu atas apa yang dirasakan dan dibuat selama berada dalam sebuah pekerjaan. Sisi taruhan yang diungkapkan oleh Allen dan Meyer mencakup hal-hal seperti pekerjaan, persahabatan dan keluarga. Pekerjaan, persahabatan dan keluarga menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi seorang pekerja dalam mempertimbangkan diri untuk menetap ataupun melakukan perpindahan pekerjaan. Oleh karena itu, Allen dan Meyer (1990) mengukur komitmen *continuance* melalui item yang digunakan untuk menilai pengorbanan-organisasi. Salah satu item tersebut adalah sangat sulit bagi seseorang untuk meninggalkan

organisasi sekarang bahkan jika ia ingin, ketika pekerja tersebut merasa bahwa banyak hal yang dikorbankan saat meninggalkan pekerjaan.

Namun, hasil penelitian yang dipaparkan oleh Allen dan Meyer berbeda dengan Mitchel., *et al* (2001). Mitchel., *et al* (2001) melihat bahwa dalam komitmen *continuance* terdapat dimensi pertaruhan yang berpengaruh terhadap *job embeddedness* sama halnya sebuah pengorbanan, tetapi ia berpendapat bahwa pengorbanan organisasi berbeda dengan komitmen *continuance*. Pertama, dalam mengukur pengorbanan organisasi, seharusnya terpisah dan berbeda karena komitmen *continuance* dan pengorbanan organisasi adalah sesuatu yang berbeda. Kedua, nilai entitas komitmen *continuance* dapat membuat orang merasa mereka harus menyerah jika mereka meninggalkan pekerjaan (misalnya, kebebasan, tunjangan pensiun, tunjangan, kompensasi, kesehatan, dan kesempatan promosi). Hal ini menunjukkan bahwa ukuran komitmen *continuance* lebih spesifik.

Komitmen *continuance* mencerminkan pertimbangan biaya yang dirasakan, baik ekonomi dan sosial ketika meninggalkan organisasi menjadikan seseorang untuk mempunyai rasa untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi. Seseorang mengalami kesadaran untuk memperhitungkan apa yang harus mereka korbankan ketika meninggalkan pekerjaan. Hal ini berpengaruh pada *job embeddedness*, ketika komitmen *continuance* tumbuh dalam diri seseorang maka membuat orang tersebut tinggal dan menetap dalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

H₁ : Komitmen *continuance* berpengaruh positif terhadap *job embeddedness* karyawan PT. Matahari Department Store, Tbk Malioboro Mall, Yogyakarta.

Saks (2006) menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan dengan sikap individu dan perilaku. Karyawan yang terlibat cenderung lebih melekat pada organisasi mereka dan akan memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkannya (Schaufeli & Bakker, 2004). Selain itu, pandangan ini juga didukung oleh beberapa peneliti yang menemukan bahwa *work engagement* berhubungan dengan keinginan berpindah (Du Plooy & Roodt, 2010). Rendahnya *work engagement* pada sebuah organisasi maupun perusahaan membuat pekerja mempunyai keinginan yang besar untuk melakukan perpindahan pekerjaan

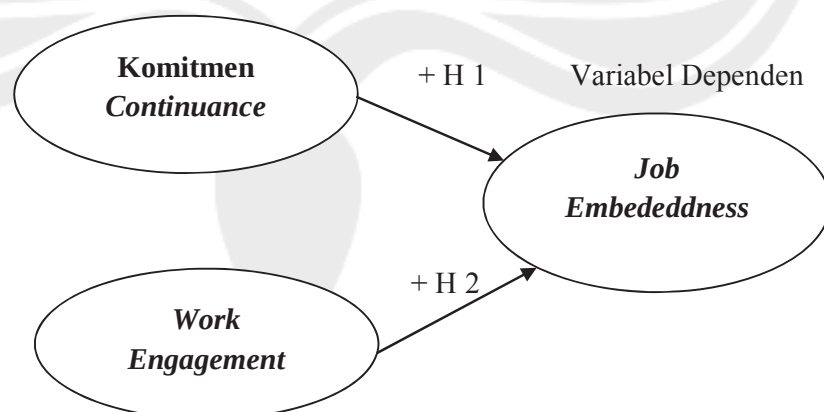
Ndayizifeyi., *et al* (2014), dan Jonathon (2008) telah menemukan bahwa dengan adanya *work engagement* yang tinggi pada setiap karyawan, salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi sampai selesai masa tugasnya, bahkan seorang karyawan akan bekerja dengan pemikiran positif yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication*, *absorption* (penyerapan). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki *work engagement* dalam dirinya. Wee dan Thomas (2008) dalam Ndayizifeyi., *et al* (2014), karyawan yang telah memiliki *work engagement* yang tinggi dengan organisasinya, secara khusus terlihat karyawan memiliki kinerja yang tinggi, keadaan psikologi dan emosional yang relatif stabil terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Pandangan para ahli di atas memperlihatkan bahwa dengan adanya *work engagement* yang tinggi dalam sebuah perusahaan maka hal tersebut mendorong rasa pekerja untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Dengan kata lain, *work engagement* yang positif mempunyai pengaruh yang positif pada *job embeddedness*. Semakin pekerja mendapatkan kesempatan dalam *work engagement* pada suatu perusahaan maka *job embeddedness* pekerja semakin tumbuh dan berkembang dengan baik. Pekerja semakin merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ketika mereka turut ambil bagian dalam *work engagement*.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut.

H₂ : *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job embeddedness* karyawan PT. Matahari Department Store, Tbk Malioboro Mall, Yogyakarta.

Variabel Independen



Gambar 2.1. Model Kerangka Penelitian