

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Human Resource Practices* (Praktik-praktik SDM)

SDM merupakan faktor yang penting pada suatu perusahaan, sehingga dibutuhkan perhatian khusus pada SDM tersebut. SDM yang ada perlu dikelola dan diperhatikan aspek-aspek yang memenuhi kebutuhan SDM tersebut.

Human Resource Practices (praktik-praktik MSDM) merupakan hal yang penting diperhatikan oleh perusahaan, hal ini disebabkan karena akan berhubungan dengan keinginan karyawan untuk keluar (*intention to leave*). Ini termasuk hal-hal seperti tidak kompetitifnya kompensasi yang diberikan, stres yang tinggi, kondisi kerja, monoton, pengawasan yang kurang baik, komunikasi yang buruk dan praktek organisasi yang lainnya, Mushrush (2002, dalam Martin, 2011). Dengan adanya hubungan antara *human resource practices* dengan *intention to leave*, maka organisasi perlu benar-benar memperhatikannya sehingga dapat menekan adanya keinginan untuk keluar yang dilakukan oleh karyawan. Karena dengan banyaknya SDM yang meninggalkan perusahaan, maka perusahaan memiliki beban yang banyak pula, karena merekrut SDM memerlukan biaya yang tidak sedikit. Untuk mengatasi masalah ini, pemimpin organisasi perlu menyadari kebutuhan dan keadaan lingkungan disekitar karyawan mereka. Kebanyakan manajer tingkat atas mempertimbangkan retensi untuk karyawan terbaik yang mereka miliki untuk menjadi bagian penting dari rencana strategi

bisnis jangka panjang mereka. Namun, banyak perusahaan tidak memiliki kerangka efektif untuk mempertahankan karyawan mereka, McKeown (2010, dalam Martin, 2011). Menurut Martin (2011), yang mencakup *human resource practices* adalah:

1. *Recruitment* dan *hiring*
2. *Training* dan pengembangan
3. *Benefit* dan kompensasi
4. Evaluasi dan pengawasan

Dalam penelitian yang lain terdapat sedikit perbedaan pada hal yang mencakup dari *human resource practices* seperti yang difokuskan oleh Bergiel *et al* (2009). Berikut empat hal yang menjadi fokus oleh Bergiel *et al* (2009):

1. Kompensasi

Salah satu tujuan kompensasi langsung dan tidak langsung adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dan keterikatan pada organisasi (Arthur, 1994; Appelbaum *et al*, 2000, dalam Bergiel *et al*, 2009). Selain itu pada suatu organisasi yang menggunakan sistem penghargaan *performance-contingent*, individu memiliki kinerja tinggi dan baik ketika kompensasi yang diberikan sesuai, maka mereka akan cenderung untuk tinggal dalam perusahaan tersebut dibandingkan mereka yang tingkat penghargaan dan kinerjanya rendah (Williams dan Livingstone, 1994; Taman *et al.*, 1994, dalam Bergiel *et al*, 2009).

2. Dukungan dari supervisor

Menurut Kottke dan Sharafinski (1988, dalam Bergiel *et al*, 2009) bagi karyawan, dukungan dari supervisor merupakan hal yang penting karena karyawan merasa supervisor menghargai mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Misalnya, supervisor yang mau mengganti jadwalnya untuk lebih mengakomodasi kebutuhan karyawannya, mendengarkan masalah karyawannya, mengatur tugas atau kewajiban untuk menampung tanggung jawab keluarga mereka, dan bertukar ide atau saran sebagai dukungan. Umumnya, dukungan dari supervisor telah dinilai dalam *leader-member exchange* (Hofmann dan Morgeson, 1999;. Wayne et al, 1997, dalam Bergiel *et al*, 2009) dan perhatian supervisor (Allen, 1995; Hutchison, 1997; Hutchison et al., 1998, dalam Bergiel *et al*, 2009).

3. *Growth Opportunities* (Peluang Pertumbuhan Karyawan)

Telah ditemukan hubungan negatif antara peluang pertumbuhan yang dimiliki oleh karyawan dengan keinginan untuk keluar (Miller dan Wheeler, 1992; Allen *et al*, 2003, dalam Bergiel *et al*, 2009). Sejak adanya sinyal *growth opportunities* yang mana organisasi mengakui dan menghargai kontribusi karyawan serta dukungan di masa yang akan datang, karyawan cenderung akan tinggal lebih lama dengan organisasi (Wayne et al, 1997; Allen *et al*, 2003, dalam Bergiel *et al*, 2009). Oleh karena itu, organisasi dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan mereka dengan meningkatkan peluang kemajuan mereka.

4. Pelatihan

Memberikan kesempatan pelatihan yang memadai untuk karyawan merupakan strategi investasi (Shaw *et al.*, 1998, dalam Bergiel *et al.*, 2009). Hal tersebut merupakan tindakan yang penting dilakukan oleh organisasi dalam pemenuhan kontrak informal antara organisasi dan karyawan.

Keempat hal diatas merupakan hal yang cukup sering digunakan dalam literatur keinginan karyawan untuk keluar dan telah menunjukkan pengaruh pada keinginan karyawan untuk berhenti (Shaw *et al.*, 1998; Stinglhamber dan Vandenberghe, 2003; Allen *et al.*, 2003, dalam Bergiel *et.al.*, 2009).

Menurut Budhwar dan Debrah (2001, dalam Rizwan *et. al.*, 2013) bahwa banyak negara dihadapkan dengan rintangan yang tak terduga dalam mengembangkan sistem sumber daya manusia karena pengelolaan sistem sumber daya manusia yang usang dan tidak produktif. Penelitian yang dilakukan oleh Rizwan *et. al.* (2013) terdapat empat komponen dalam *human resource practices* yaitu:

1. Pelatihan

Pelatihan merupakan usaha untuk menjembatani kesenjangan antara staf dan atasan didalam suasana kerja disebuah organisasi. Seluruh asosiasi dalam dunia kerja dengan konsep pengembangan yang konstan dalam pekerjaan dan kinerja karyawan, mereka harus mengatur program tersebut yang dapat menunjukkan keterampilan dari pekerja dan dapat membangun keterampilan yang diperlukan di tempat mereka bekerja, Jie dan Roger (2005, dalam Rizwan *et. al.*, 2013).

2. Penilaian kinerja

Menurut Mullins (2002, dalam Rizwan *et. al.*, 2013) sebuah sistem evaluasi kinerja yang komprehensif adalah kriteria dasar untuk mengevaluasi kinerja suatu individu, menyoroti potensi karir masa depan, terutama, untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Sebuah penilaian kinerja yang bermanfaat harus jelas mendefinisikan tanggung jawab dari karyawan dan bantuan kepada organisasi yang dapat menginspirasi pekerja dan membuat kontribusi dan keputusan staf adalah berharga dan penting.

3. Kompensasi

Selain memiliki stabilitas antara pekerjaan dan kehidupan keluarga, mereka mencari prospek karir dan kompensasi yang lebih baik bagi diri mereka sendiri dan kerabat mereka (Ron, 1989. Thwala *et al*, 2012. Rizwan *et. al.*, 2013).

4. Partisipasi karyawan

Guest (2002, dalam Rizwan *et. al.*, 2013) mengemukakan bahwa dampak dari *human resource practices* pada kinerja tergantung pada reaksi pekerja untuk aktivitas *human resource*, meskipun dampak perpindahan dalam kecenderungan pendapat dari aktivitas *human resource* oleh pekerja.

2.1.2. Job Embeddedness (Kelekatan Pekerjaan)

Teori *job embeddedness* berdasarkan pada studi mengenai *embedded figures test* dan *field theory* Mitchell & Lee (2001, dalam Ayuningtyas, 2013). *Embedded figures* merepresentasikan individu yang menyatu, terikat, dan susah dipisahkan dari latar belakangnya. Individu tersebut juga menjadi bagian dari

lingkungan sekitarnya. *Field theory* Lewin mengemukakan bahwa kita memandang diri kita sendiri menyatu dalam sebuah jaringan yang terdiri dari berbagai daya dan koneksi, dimana diri kita dapat terikat dengan kuat atau lemah terhadap berbagai faktor. Berdasarkan dua konsep tersebut, Mitchell *et al* (2001, dalam Ayuningtyas, 2013) mengkonseptualisasikan *job embeddedness* sebagai cakupan luas dari pengaruh-pengaruh terhadap retensi karyawan yang mempresentasikan fokus pada alasan-alasan yang terakumulasi dan secara umum non-afektif mengapa seseorang tidak mau meninggalkan pekerjaannya.

2.1.2.1. Definisi *Job Embeddedness*

Menurut Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez (2001, dalam Fitrizky, 2012) bahwa karyawan yang merasa lebih *embedded* (lekat) pada perusahaan dan organisasi tempat mereka bekerja akan cenderung untuk menampilkan tingkah laku positif dalam pekerjaannya.

Menurut Mitchell *et. al.* (2001, dalam Yang *et al*, 2011) *job embeddedness* adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasinya. *Job embeddedness* merupakan kumpulan pengaruh pada retensi karyawan. Keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan dipengaruhi juga oleh lingkungan sekitarnya. *Job embeddedness* diasumsikan bahwa semakin banyak koneksi yang dimiliki karyawan tersebut dan sesuai dengan karyawan itu maka akan semakin besar kemungkinan seorang karyawan akan tetap tinggal di perusahaan atau pekerjaan tersebut.

2.1.2.2. Dua Karakter Utama *Job Embeddedness*

Dalam meninjau kembali pada penelitian dari *turnover intention*, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan *job embeddedness* adalah anteseden dalam model penelitian *voluntary turnover*. *Job embeddedness* berbeda dari konstruksi yang sama dalam beberapa hal penting, dua perbedaan penting yaitu:

1. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berfokus pada faktor organisasi, sedangkan *job embeddedness* berfokus pada persoalan organisasi dan persoalan komunal. Bagian dari konstruksi *job embeddedness* tidak hanya mencakup organisasi yang berfokus pada konstruksi Mitchell et al. (2001, dalam Yang et al, 2011).
2. Menurut Maertz dan Campion (2004, dalam Yang et al, 2011) perbedaan isi model *turnover*, yang menunjukkan bahwa orang memiliki alasan yang berbeda untuk tinggal atau meninggalkan perusahaan. Yang dimaksud alasan tersebut adalah afektif, kalkulatif, alternatif, normatif, dst. *Job embeddedness* merupakan penilaian sejauh mana orang merasa terikat.

2.1.2.3. Dimensi *Job Embeddedness*

Menurut Mitchell et.al, (2001, dalam Yang et al, 2011) ada 3 dimensi dari *job embeddedness* yaitu *links*, *fit*, dan *sacrifice*. Dari ketiga dimensi ini diperluas oleh Mitchell et.al., (2001) menjadi 6 dimensi yaitu pada organisasi dan

komunitas. Dimana dapat dikatakan dimensi pekerjaan (organisasi) dan dimensi lingkungan tempat tinggal (komunitas) berpengaruh:

- Hubungan formal dan informal antara individu dan organisasi tersebut serta dengan individu lain di dalam organisasi itu sendiri (*links organization*) dan dengan komunitas dimana tempat dia tinggal (*links community*).
- Kecocokan individu dengan organisasi tersebut (*fit organization*) dan dengan komunitas dimana tempat dia tinggal (*fit community*).
- Persepsi manfaat psikologis dan material yang diperoleh dengan menjadi bagian dari organisasi dan komunitas yang sulit untuk dikorbankan oleh individu karyawan (*organizational sacrifice* dan *community sacrifice*).

Mitchell *et.al.*, (2001, dalam Yang *et al*, 2011) mengemukakan bahwa makin kuat jalinan hubungan dan kecocokan individu karyawan dengan lingkungan di dalam organisasi maupun dengan komunitas di luar organisasi, semakin kuat pula individu tersebut mempersepsikan dirinya terikat dengan organisasi maupun dengan pekerjaan dan organisasinya. Semakin besar pengorbanan yang harus dilakukan jika meninggalkan organisasi, semakin kuat pula individu tersebut mempersepsikan dirinya terikat dengan organisasi maupun dengan pekerjaan dan organisasinya. Yang selanjutnya mampu mempengaruhi perilaku-perilaku individu tersebut.

Hal ini ditunjukkan oleh Mitchell *et.al.*, (2001, dalam Yang *et al*, 2011) bahwa individu yang merasa ada ikatan dirinya yang kuat (*embedded*) dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki intensi keluar serta perilaku

turnover yang rendah dibandingkan dengan individu yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dan organisasi.

2.1.2.4. Pengukuran *Job Embeddedness*

Untuk memahami pengukuran *job embeddedness*, ada 2 pendekatan pengukuran yaitu:

1. Composite measure

Dalam pendekatan ini, pengukuran yang dilakukan adalah pengukuran terhadap seluruh aspek dari *job embeddedness*. Pengukuran composite ini dikembangkan oleh Mitchell *et al* (2001, dalam Yang *et al*, 2011). Mitchell *et. al* mengembangkan 40 item yang mengukur keenam dimensi *job embeddedness*. Dalam pengukuran ini, *job embeddedness* dibentuk oleh indicator-indikatornya. Indikator-indikator dari *job embeddedness* bersifat formatif bukan reflektif. Lewat pengukuran ini, dapat diketahui pula faktor-faktor yang membuat individu *embedded* dalam pekerjaannya.

2. Global measure

Dalam pendekatan ini, pengukuran yang dilakukan adalah pengukuran umum dari *job embeddedness*. Alat ukur untuk pengukuran global *job embeddedness* disusun oleh Crossley *et. al* (2007, dalam Yang *et al*, 2011) yang terdiri dari 7 item skala Likert. Keuntungan dari pengukuran global adalah selain tidak mengikutsertakan item yang ofensif, alat ukur ini juga bersifat reflektif, praktis dan mampu meningkatkan akurasi serta respon menurut Crosley *et al.*, (2007, dalam Yang *et al*, 2011).

2.1.3. *Turnover Intention* (Keinginan untuk berhenti)

Faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan saat ini menjadi semakin kompleks. Abbasi dan Hollman (2000, dalam Ghosh *et al.*, 2013) menyoroti 5 alasan untuk keinginan karyawan untuk berhenti pada organisasinya yaitu praktik perekrutan, gaya kepemimpinan, kurangnya penghargaan, kurang kompetitifnya sistem kompensasi, dan lingkungan tempat kerja yang kurang baik.

Studi yang dilakukan oleh sejumlah peneliti (Porter dan Steers, 1973; Lee dan Mowday, 1987; Lockwood dan Ansari, 1999; Heather, 2003; dalam Ghosh *et al.*, 2013) mengungkapkan berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover* dan ketidakhadiran dalam situasi kerja, yang dapat diklasifikasikan sebagai: *organization-wide*, berhubungan dengan lingkungan, *job-related*, dan pribadi. Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi termasuk penghargaan berupa uang dan benefit karyawan, *job enrichment*, pelatihan dan kesempatan untuk mengembangkan diri, lingkungan kerja, dan *work-life balance* (Hall dan Moss, 1998; Pfeffer, 1998; Butler dan Waldroop, 2001; Cappelli, 2001; Mitchell *et al.* 2001a, b.; Anderson *et al.*, 2002; Allen *et al.*, 2003; Horwitz *et al.*, 2003, dalam Ghosh *et al.*, 2013). Menurut Firth *et al.*, (2004, dalam Ghosh *et al.*, 2013) telah meneliti bahwa pengalaman dari *job related stress*, faktor jarak dengan atasan menyebabkan *job related stress*, kurangnya komitmen dalam organisasi dan ketidakpuasan kinerja membuat karyawan mempunyai keinginan untuk berhenti.

2.1.3.1. Definisi *Turnover Intention*

Mobley (1986, dalam Sandi, 2014) menyatakan keinginan (intensi) untuk keluar dari organisasi merupakan prediktor dominan yang bersifat positif terhadap terjadinya *turnover*. Intensi *turnover* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Dari definisi yang ada diatas dapat dikatakan bahwa *turnover intention* adalah keinginan atau niat karyawan untuk berhenti dari suatu organisasi atau perusahaan memutuskan hubungan dengan organisasi.

2.1.3.2. Klasifikasi *Turnover Intention*

Menurut Abbasi dan Hollman (2000, dalam Ghosh *et al*, 2013) Turnover dapat diklasifikasikan ke dalam 2 jenis:

1. *Voluntary Turnover*

Merupakan keinginan dari karyawan itu sendiri untuk mengundurkan diri. Pada *voluntary turnover* ini sering terjadi yaitu karyawan bermigrasi ke perusahaan yang bersaing.

2. *Involuntary Turnover*

Dalam *involuntary turnover* mengacu pada pemberhentian karyawan. *Turnover* ini dapat terjadi karena disfungsional yaitu perusahaan gagal mempertahankan karyawan yang berprestasi atau fungsional yaitu karyawan yang berkinerja buruk bagi perusahaan, hal ini tergantung pada karyawan yang mana yang meninggalkan perusahaan (Jackofsky, 1984; Boudreau dan Berger, 1985; Hollenbeck dan Williams, 1986; Boudreau, 1991; Williams

dan Livingstone, 1994; Trevor et al., 1997; Trevor, 2001, dalam Ghosh *et al*, 2013).

2.2. Pengembangan Hipotesis

Menurut Sekaran (2006) hipotesis merupakan hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Dengan menguji hipotesis dan menegaskan perkiraan hubungan, diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Dalam penelitian ini hendak membahas bagaimana pengaruh penerapan *human resource practices* dan bagaimana cara melekatkan karyawan pada perusahaan sehingga dapat mengurangi adanya *turnover intention*.

2.2.1. Pengaruh *Human Resource Practices* – *Turnover Intention*

Sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu Firth, Mellor, Moore, & Loquet (2004, dalam Abeysekera, 2007) menemukan bahwa dukungan secara emosional dari supervisor menjadi mediasi dampak dari tekanan pada reaksi stress, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Manajer perlu secara aktif memonitor beban kerja dan hubungan antara supervisor dengan bawahan. Dengan adanya monitoring dari manajer akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Abassi dan Hollman (2000) mengidentifikasi kurangnya pengakuan dan kurangnya sistem kompensasi yang kompetitif adalah beberapa alasan untuk *turnover* karyawan di organisasi. Menurut Miller dan Wheeler (1992, dalam Abeysekera, 2007) menemukan bahwa

kurang berartinya sebuah pekerjaan dan peluang untuk promosi pada pekerjaan itu, secara signifikan akan membuat karyawan mempunyai keinginan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Allen *et al.*, (2003, dalam Bergiel *et al.*, 2009) para peneliti saat ini menyatakan bahwa praktik-praktik sumber daya manusia merupakan pertimbangan bagi karyawan, dan dalam perkembangan yang terakhir akan mengurangi *turnover* karyawan. Oleh karena itu dapat dirumuskan sebuah hipotesis:

H1: *Human resource practices* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.2.2. Pengaruh *Human Resource Practices* – *Job Embeddedness*

Menurut penelitian terdahulu Bergiel *et. al.*, (2009), menemukan bahwa *Human Resource Practices* secara positif mempengaruhi *job embeddedness*. Wheeler *et al.*, (2010, dalam Karatepe, 2013) berpendapat bahwa *job embeddedness* merupakan strategi retensi yang penting bagi karyawan dalam manajemen sumber daya manusia dan peneliti perlu belajar banyak mengenai *job embeddedness* sebagai kunci dari variabel mediasi. Penelitian yang terkini menurut Karatepe dan Karadas (2012, dalam Karatepe, 2013) menemukan bahwa pelatihan, empowerment, dan penghargaan mendorong *job embeddedness* diantara karyawan hotel bagian *frontline* di Romania. Manajer dapat mengambil langkah untuk berinvestasi dalam *Human Resource Practices* untuk meningkatkan kelekatan karyawan pada pekerjaannya. Oleh karena itu dapat dirumuskan sebuah hipotesis:

H2: *Human resource practices* berpengaruh positif terhadap *job embeddednes*.

2.2.3. Pengaruh *Job Embeddedness* – *Turnover Intention*

Job embeddedness didefinisikan sebagai kekuatan atau tenaga gabungan untuk mempertahankan seseorang dari keinginannya meninggalkan pekerjaannya (Yao *et. al.*, 2004, dalam Yang *et. al.*, 2011). *Job embeddedness* menganalisa kedua faktor *on-the-job* dan *off-the-job* alasan karyawan tetap tinggal pada pekerjaannya. Dalam penelitian ini, *turnover intention* mewakili *withdrawal* kognitif yang diperlakukan sebagai hasil dari *job embeddedness*. Ada bukti bahwa *job embeddedness* mengurangi *withdrawal* kognitif seperti *turnover intention*. Studi empiris lainnya juga memberikan bukti bahwa *job embeddedness* adalah penangkal *turnover intention* (Bergiel *et. al.*, 2009.; Crossley *et al.*, 2007; Karatepe, 2011, dalam Karatepe, 2013). Menurut Jiang *et al.* (2012, dalam Karatepe, 2013) Permintaan meta-analisis menunjukkan bahwa *Job Embeddedness* secara negatif berhubungan dengan *Turnover Intention*. Oleh karena itu dapat dirumuskan sebuah hipotesis:

H3: *Job embeddedness* berpengaruh negatif terhadap *turnover Intention*

2.2.4. *Job Embeddedness* sebagai pemediator

Terjadi fenomena yaitu *job embeddedness* merupakan mediator antara *human resource practices* dengan *turnover intention*. Teori *job embeddedness*

mengemukakan bahwa *job embeddedness* adalah mediator kunci dalam hubungan antara faktor organisasional dan retensi karyawan (Mitchell *et.al.*, 2001, dalam Karatepe, 2013). Faktor-faktor pada *human resource practices* meningkatkan *job embeddedness*, oleh karena itu menyebabkan rendahnya tingkat *turnover intention*. Bergiel *et. al.*, (2009, dalam Karatepe, 2013) menunjukkan bahwa kompensasi dan *growth opportunity* mempengaruhi *turnover intention* hanya melalui *job embeddedness*. Selain itu, dampak dari dukungan supervisor pada *turnover intention* sebagian dimediasi oleh *job embeddedness*. Hal tersebut ditunjukkan pada dampak keefektivitasan *human resource management* pada *turnover intention* sepenuhnya dimediasi oleh *job embeddedness* (Wheeler *et. al.*, 2010, dalam Karatepe, 2013). Sementara masing-masing variabel di atas telah terbukti memiliki dampak signifikan pada *turnover intention* karyawan, bukti empiris menunjukkan bahwa besarnya efek secara langsung dari masing-masing variabel diatas terhadap *turnover intention* cukup kecil, maka ada kemungkinan bahwa hubungan tersebut dimediasi oleh faktor intervensi (Griffeth *et al.*, 2000, dalam Bergiel *et. al.*, 2009).

Beberapa peneliti menunjukkan bahwa pengaruh *Job Embeddedness* terhadap kinerja karyawan sering terjadi secara tidak langsung, menurut Mallol *et al.*, (2007, dalam Yang *et al.*, 2011). Allen (2006, dalam Yang *et al.*, 2011) menemukan bahwa *Job Embeddedness* memediasi hubungan antara beberapa taktik sosial dan *turnover*. Hom *et. al.*, (2009) menemukan bahwa *Job Embeddedness* menerjemahkan pengaruh hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memediasi efek jangka panjang (lebih dari 18 bulan) hubungan

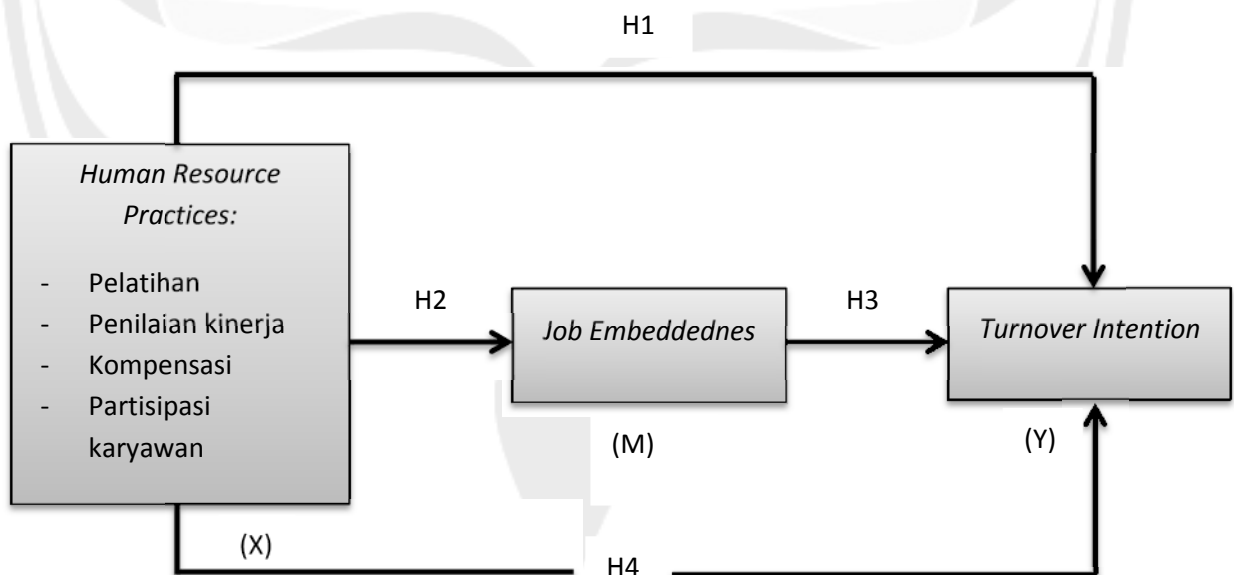
antara karyawan dengan organisasi. Oleh karena itu dapat dirumuskan sebuah hipotesis:

H4: *Job embeddedness* memediasi pengaruh *human resource practices* terhadap *turnover intention*.

2.3. Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediator. Variabel independen adalah *human resource practices* (X), variabel mediator (M) adalah *job embeddednes*, variabel dependen (Y) adalah *turnover intention*. Pada variabel independen terdapat 4 faktor yaitu pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan partisipasi karyawan.

Model penelitian:



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian