

## EFFECT OF JOB EMBEDDEDNESS, JOB SATISFACTION , AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION

Damas Aunul Kholiq  
[aunuldems@gmail.com](mailto:aunuldems@gmail.com)

Anggota HIMPSI Provinsi Jawa Barat

Miftahuddin  
Alamat email 1

Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah  
Jakarta

### Abstract

*This study was conducted to determine the effect of job embeddedness, job satisfaction, and organizational commitment towards employees turnover intention. The authors assume that job embeddedness, job satisfaction and organizational commitment significantly affect employees turnover intention. This study uses a quantitative method approach with multiple regression analysis. Population in this study are 402 employees of Bank BCA Kanwil Alam Sutera and 211 employees as a sample. Taken with non probability sampling technique. In this study, using a scale of turnover intention based on Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978), job embeddedness scale based on Mitchell, Holtom, Lee, et al. (2001) job satisfaction scale based on Spector (1997), and organizational commitment scale based on Allen & Meyer (1990). The result shows there was significant mutual effect of the job embeddedness, job satisfaction, and organizational commitment to employees turnover intention. Results of minor hypothesis test known that only two independent variable has a significant influence with employees turnover intention, which is sacrifice organization and reward.*

**Keyword :** *job embeddedness, job satisfaction, organizational commitment, turnover intention*

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *job embeddedness*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment* terhadap intensi *turnover* karyawan. Penulis bersumsi bahwa *job embeddedness*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi mempengaruhi intensi *turnover* karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Dengan populasi sebanyak 402 karyawan dan sampel 211 karyawan Bank BCA Wilayah Alam Sutera yang diambil dengan teknik *non probability sampling technique*. Dalam penelitian ini, menggunakan skala intensi turnover berdasarkan teori Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978), skala *job embeddedness* berdasarkan teori Mitchell, Holtom, Lee, et al. (2001) yang dikembangkan oleh Shafique, Qadir, Ahmad, & Rehman (2011), skala kepuasan kerja berdasarkan teori Spector (1997), serta skala komitmen organisasi berdasarkan teori Allen & Meyer (1990). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel *job embeddedness*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan. Hasil uji hipotesis minor diketahui bahwa terdapat dua IV yang signifikan pengaruhnya terhadap intensi *turnover*, yaitu *sacrifice organization* dan penghargaan.

**Kata kunci :** *job embeddedness, job satisfaction, organizational commitment, intensi turnover*

Diterima: 07 Januari 2017

Direvisi: 14 Februari 2017

Disetujui: 25 Maret 2017

## PENDAHULUAN

Pemberlakuan perdagangan bebas di kawasan ASEAN atau dikenal dengan istilah ASEAN Economic Community (AEC) atau Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada awal tahun 2016 merupakan peluang sekaligus tantangan bagi masyarakat ASEAN, khususnya Indonesia (voaindonesia.com). Dengan diberlakukannya MEA, artinya persaingan usaha akan semakin meningkat. Seluruh pelaku usaha dari 10 negara ASEAN diperbolehkan untuk keluar masuk Indonesia. Perusahaan akan saling meningkatkan daya saing agar dapat mempertahankan eksistensi. Salah satu bentuk usaha yang dilakukan yakni dengan memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki dengan sebaik-baiknya.

Namun, seringkali di lapangan ditemukan kendala yang menghambat bagi perusahaan. Salah satunya adalah keluarnya karyawan dari perusahaan yang didasari atas keinginan sendiri. Terlebih lagi jika karyawan yang mengundurkan diri merupakan aset perusahaan, sudah tentu perusahaan akan merasa rugi jika kehilangan aset berharga. Perilaku keluarnya karyawan dari tempat kerja disebut dengan turnover. Oleh karena itu, perilaku *turnover* karyawan sangat tidak diharapkan oleh perusahaan manapun.

Keputusan individu dalam melakukan *turnover* telah melewati sebuah proses kognisi yang panjang sebelum perilaku tersebut muncul (Mobley, 1978). Satu hal yang mengawali sebuah tindakan atau perilaku adalah intensi (Fishbein & Ajzen, 1975). Sedangkan, untuk memiliki sebuah intensi berperilaku seseorang dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku. Bagaimana sikap karyawan terhadap tempat kerja, norma subjektif yang dipercaya oleh karyawan di dalam perusahaan, dan kontrol perilaku atau dengan kata lain bagaimana karyawan melihat situasi di tempat kerja, apakah tepat atau tidak untuk memunculkan sebuah perilaku (perilaku untuk keluar dari perusahaan atau *turnover*). Ketiga hal tersebutlah yang memunculkan intensi berperilaku pada karyawan sebelum akhirnya perilaku turnover muncul (Ajzen, 2005).

Di Indonesia, berdasarkan Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information, tingkat *turnover* karyawan dari seluruh industri di Indonesia mencapai 8,4%. Tertinggi terjadi di sektor perbankan yang mencapai 16% dan akibatnya Indonesia akan diprediksi akan mengalami defisit SDM pada tahun 2020 mendatang (swa.co.id, 2015). Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang sebab dan akibat dari perilaku turnover pada karyawan. Heavey, Holwerda, dan Hausknecht, (2013) telah melakukan analisis menggunakan metode kuantitatif dari 82 penelitian yang sebelumnya telah dilakukan dan ditemukan bahwa; (1) komitmen yang tinggi dalam sistem HR (*human resource*), mobilitas internal dalam mengelola tekanan, dan kebijakan atau ketentuan perusahaan yang spesifik terasosiasi dengan tingkat turnover yang rendah; (2) sikap positif terhadap pekerjaan, supervisors, dan organisasi terasosiasi dengan turnover yang rendah, tetapi tidak lebih signifikan apabila dibandingkan dengan memiliki komitmen yang tinggi dalam sistem; (3) tingkat turnover yang tinggi terjadi pada karyawan dengan usia muda dan masa jabatan yang belum lama; (4) ada bukti kuat yang menunjukkan dampak negatif dari turnover karyawan, yakni

dalam hal produktivitas, efisiensi penjualan, kinerja finansial, tingkat kesalahan, dan ketidakhadiran karyawan.

Dari hasil analisis yang dilakukan oleh Heavey, Holwerda, dan Hausknecht, (2013) jelas bahwa turnover karyawan merupakan hal yang tidak dikehendaki oleh perusahaan manapun karena akan merugikan perusahaan dari segi biaya (seperti untuk melakukan recruitment dan pelatihan), sumber daya, maupun motivasi kerja karyawan lainnya (Boushey & Glynn, 2012 dalam Gim, Nasina, & Ramayah, 2015). Dengan adanya *turnover* karyawan, perusahaan kehilangan tenaga kerja yang mengakibatkan terbengkalainya beberapa tugas-tugas yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan yang melakukan turnover. Kekosongan ini harus segera diisi kembali agar tugas yang terbengkalai bisa segera dikerjakan. Untuk dapat mengisi kekosongan akibat turnover perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk mencari tenaga kerja baru. Mulai dari membuka lowongan lewat surat kabar cetak maupun elektronik, melakukan perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria perusahaan.

Walaupun ada kalanya *turnover* yang terjadi memiliki dampak yang tidak terlalu buruk bagi perusahaan, yakni ketika karyawan yang secara sukarela mengundurkan diri dari perusahaan merupakan karyawan yang memiliki kinerja rendah, kurang dapat diandalkan, atau yang membawa efek negatif kepada rekan kerjanya (Mathis & Jackson, 2010). Namun, sebagian besar dampak yang muncul dari *turnover* merupakan dampak yang negatif bagi perusahaan. Karena perusahaan harus mengisi kekosongan posisi yang ditinggalkan oleh karyawan yang keluar. Hal tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Ditambah lagi ketika perusahaan sudah mendapatkan tenaga kerja dari proses *recruitment*, perusahaan harus memberikan pelatihan yang sesuai dengan *job description* agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Ramesh dan Gelfand (2010) menambahkan bahwa *job embeddedness* juga dapat menjadi prediktor terjadinya turnover karyawan. *Job Embeddedness* adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan karyawan sebagai pendekatan utama dalam mencegah *turnover* (T. W. Lee, Mitchell, Sablynksi, , Burton, dan Holtom, (2004) dalam Ramesh dan Gelfand, 2010). Menurut Mitchell, Holtom, Lee, et al. (2001) dalam Ramesh dan Gelfand (2010) *job embeddedness* memiliki enam dimensi, yaitu; (a) *Organizational fit* (kesesuaian dengan organisasi / perusahaan); (b) *Community fit* (kesesuaian dengan komunitas / lingkungan); (c) *Organizational links* (keterikatan dengan organisasi / perusahaan); (d) *Community links* (keterikatan dengan komunitas / lingkungan); (e) *Organizational sacrifice* (apa yang akan karyawan lepaskan bila keluar dari organisasi / perusahaan). (f) *Community sacrifice* (apa yang karyawan lepaskan bila keluar dari komunitas / lingkungan). Selain itu, Mitchell, Holtom, Lee, et al. (2001) menyatakan bahwa *job embeddedness* meningkatkan prediksi terjadinya *voluntary turnover*. Mallol et al. (2007), dan Cunningham et al (2005) dalam Ramesh dan Gelfand, (2010) juga menunjukkan bahwa *job embeddedness* dapat memprediksi terjadinya turnover. Namun, sebagian besar penelitian mengenai *job embeddedness* dilakukan di Amerika atau Inggris. Skripsi menguji *job embeddedness*

sebagai prediktor terjadinya *turnover* di Indonesia. Apakah *job embeddedness* akan tetap dapat menjadi prediktor terjadinya *turnover* jika sampel penelitian yang digunakan adalah para pekerja di Indonesia ?

Ching-FuChen (2006) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* pramugari maskapai penerbangan dan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh secara negatif terhadap intensi *turnover* para pramugari. Spector, Paul E dan Carstenn Jeanne M (1987) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap perilaku *turnover* karyawan. Spector, Paul E & Carstenn Jeanne M (1987) menjelaskan bahwa karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya lebih cenderung untuk keluar. Kepuasan kerja juga memiliki korelasi yang tinggi dengan perilaku *turnover* (Mathieu & Zajac, 1990).

Penelitian tentang *turnover* sering dikaitkan dengan perilaku. Namun, pada praktiknya di lapangan penelitian tentang perilaku *turnover* terbentur dengan batasan, seperti waktu penelitian yang sangat lama. Pada penelitian tentang perilaku *turnover* sebelumnya menghabiskan waktu satu tahun untuk mendapatkan data *turnover* karyawan setelah pengambilan data tahap pertama.

Sedangkan, untuk skripsi sangat dibatasi oleh waktu dalam pengerjaannya. Kedua, masalah responden penelitian. Untuk mendapatkan data *turnover* selain harus menunggu satu tahun, penulis dapat meminta data pada perusahaan tentang list karyawan yang sudah keluar dari perusahaan, lalu menghubungi satu persatu. Hal ini sangat tidak efisien karena bisa saja nomor telepon yang diberikan sudah tidak aktif, alamat tempat tinggal yang jauh, dan kesediaan mereka untuk menjadi responden. Oleh karena batasan tersebut, penelitian kali ini akan mengkaji *turnover* dalam konteks intensi. Hal tersebut dikarenakan intensi merupakan konstruk psikologis yang mengawali sebuah perilaku. Ketika intensi berperilaku sudah muncul, maka akan muncullah perilaku *turnover* tersebut (Fishbein & Ajzen, 1975).

Dengan penjabaran diatas, penulis menganggap bahwa peran perusahaan dalam mempertahankan dan memberdayakan karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun daya saing. Oleh karena itu penulis ingin meneliti pengaruh *job embeddedness*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BCA Wilayah Alam Sutera yang berjumlah 402 karyawan. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 211 karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini bersifat non probability sampling dimana peneliti menentukan sampel berdasarkan individu yang sesuai dengan sampel yang telah ditentukan peneliti, dengan jenis pengambilan sampel convenience sampling. Teknik ini digunakan karena faktor kemudahan dalam menyebarkan skala ukur dan karena keterbatasan peneliti dari segi waktu, tenaga, dana.

**Instrumen penelitian**

Terdapat tiga alat ukur yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, yaitu :

1. Skala Intensi *Turnover*

Intensi turnover diukur menggunakan skala baku yang telah diadopsi dan dimodifikasi oleh peneliti. Skala tersebut dikembangkan oleh Mobley, Horner, dan Hollingsworth (1978). Alat ukur ini terdiri dari 6 item.

2. Skala *Job Embeddedness*

*Job embeddedness* diukur menggunakan alat ukur baku JSS (*Job Embeddedness Scale*) berdasarkan teori Mitchell, Holtom, Lee, et al. (2001). Alat ukur ini terdiri dari 36 item.

## 3. Skala Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat ukur JSS (*Job Satisfaction Scale*) berdasarkan teori Spector (1985). Alat ukur ini terdiri dari 37 item.

## 4. Skala Komitmen Organisasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat ukur OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) berdasarkan teori Allen dan Meyer (1990). Alat ukur ini terdiri dari 37 item.

**HASIL PENELITIAN****Analisis Deskriptif**

Total sampel pada penelitian ini berjumlah 211 karyawan Bank BCA Wilayah Alam Sutera. Selanjutnya akan dijelaskan gambaran subjek lebih rinci pada tabel berikut :

**Tabel 1***Subjek Penelitian*

Gambaran Subjek		Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki – Laki	120	56.9
	Perempuan	91	43.1
Status	Menikah	64	3
	Belum Menikah	147	70
Pendidikan	SMA	11	5.2
	D1	3	1.4
	D3	35	16.6
	S1	157	74.4
	S2	5	2.4
Masa Kerja	2-5 tahun	197	93.4
	6-10 tahun	12	5.7
	> 10 tahun	2	0,9

## Hasil Uji Hipotesis

### 1. Analisis Regresi

Perolehan nilai *R-square* dalam penelitian ini yaitu sebesar 0.393 atau sebesar 39,3%. Artinya proporsi dari intensi *turnover* yang dijelaskan oleh *Community fit*, *Organizational fit*, *Community links*, *Organizational links*, *Community Sacrifice*, *Organizational sacrifice*, gaji, promosi, supervisi, penghargaan, tunjangan, rekan kerja, prosedur operasional, komunikasi, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif dalam penelitian ini adalah sebesar 39,3% sedangkan 60,7% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Untuk lebih jelas bisa melihat tabel berikut.

**Tabel 2**

#### Model Summary

Model	R	RSquare	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627a	.393	.340	6.93670

a. Predictors: (Constant), *Community fit*, *Organizational fit*, *Community links*, *Organizational links*, *Community Sacrifice*, *Organizational sacrifice*, gaji, promosi, supervisi, penghargaan, tunjangan, rekan kerja, prosedur operasional, komunikasi, komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normative

### 2. Pengaruh keseluruhan IV terhadap DV

Nilai Sig sebesar 0.000 dengan demikian diketahui bahwa nilai Sig < 0.05, maka hipotesis nol yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan dari dimensi *Community fit*, *Organizational fit*, *Community links*, *Organizational links*, *Community Sacrifice*, *Organizational sacrifice*, gaji, promosi, supervisi, penghargaan, tunjangan, rekan kerja, prosedur operasional, komunikasi, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif terhadap intensi *turnover* karyawan ditolak. Untuk lebih jelas bisa melihat tabel berikut.

**Tabel 3**

#### Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6015.914	17	353.877	7.354	.000a
Residual	9286.740	193	48.118		
Total	15302.654	210			

Kemudian diketahui bahwa terdapat dua variabel yang signifikan mempengaruhi intensi turnover, yaitu *organizational sacrifice* dengan signifikansi 0.010 (Sig. < 0,05), dan penghargaan dengan signifikansi 0.051 (Sig. < 0,1). Untuk lebih jelas dapat melihat tabel berikut.

**Tabel 4**  
*Coefisient*

	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	89.093	5.042		17.671	.000
<i>Community Fit</i>	-.108	.078	-.117	- 1.376	.171
<i>Organization Fit</i>	-.102	.080	-.109	- 1.286	.200
<i>Community Links</i>	.123	.175	.127	.704	.482
<i>Organization Links</i>	-.009	.070	-.010	-.132	.893
<i>Community Sacrifice</i>	.039	.071	.040	.547	.585
<i>Organization Sacrifice</i>	-.201	.077	-.212	-2.617	.010*
Gaji	-.093	.066	-.093	- 1.405	.162
Promosi	-.009	.070	-.010	-.132	.895
Supervisi	-.085	.071	-.083	- 1.199	.232
Tunjangan	-.012	.074	-.012	-.157	.875
Penghargaan	.131	.067	.135	1.960	.051**
Prosedur Operasional	-.047	.158	-.049	-.299	.766
Rekan Kerja	-.109	.069	-.113	- 1.586	.114
Sifat Pekerjaan	-.125	.078	-.115	- 1.601	.111
Komunikasi	-.041	.066	-.043	-.623	.534
Komitmen Afektif	.048	.068	.051	.715	.476
Komitmen Kontinuans	-.070	.080	-.072	-.883	.378
Komitment Normatif	-.123	.083	-.122	- 1.485	.139

\*Sig. < 0,05

\*\*Sig. < 0,1

### Proporsi Varians

Untuk proporsi varians dari masing- masing Independent variable terhadap intensi turnover terdapat lima variabel yang secara signifikan memberikan sumbangan terhadap varians intensi *turnover*, yaitu:

1. Variabel *community fit* memberikan sumbangan sebesar 19,5% terhadap varians intensi *turnover*. Sumbangan tersebut signifikan dengan Sig.F Change = 0,000 (Sig. F Change < 0.05), dengan nilai F Change = 50,544, df1 = 1 dan df2 = 209
2. Variabel *organization fit* memberikan sumbangan sebesar 6,8% terhadap varians intensi *turnover*. Sumbangan tersebut signifikan dengan Sig.F Change = 0,000 (Sig. F Change < 0.05), dengan nilai F Change = 19,042, df1 = 1 dan df2 = 208
3. Variabel *sacrifice organization* memberikan sumbangan sebesar 5,3% terhadap varians intensi *turnover*. Sumbangan tersebut signifikan dengan Sig.F Change = 0,000 (Sig. F Change < 0.05), dengan nilai F Change = 15,797 , df1 = 1 dan df2 = 204
4. Variabel rekan kerja memberikan sumbangan sebesar 1,3% terhadap varians intensi *turnover*. Sumbangan tersebut signifikan dengan Sig.F Change= 0,049 (Sig. F Change < 0.05), dengan nilai F Change = 3,911 , df1 = 1 dan df2= 197

5. Variabel sifat pekerjaan memberikan sumbangan sebesar 1,3% terhadap varians intensi *turnover*. Sumbangan tersebut signifikan dengan Sig.F Change = 0,041 (Sig. F Change < 0.05), dengan nilai F Change = 4,242 , df1 = 1 dan df2= 196

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian disimpulkan bahwa dimensi *community fit*, *organization fit*, *community links*, *organization links*, *community sacrifice*, *organization sacrifice* dari variabel *job embeddedness*, gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur operasional, rekan kerja, sifat pekerjaan, komunikasi dari variabel kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kontinuans, komitmen normatif dari variabel komitmen organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* karyawan.

Jika dilihat dari hasil uji hipotesis minor, terdapat dua variabel yang signifikan mempengaruhi intensi *turnover* karyawan Bank BCA Wilayah Alam Sutera, yaitu *sacrifice organization* dan supervisi. Dengan demikian enam belas variabel lainnya tidak mempengaruhi intensi *turnover* secara signifikan. Enam belas variabel tersebut adalah *community fit*, *organization fit*, *community links*, *organization links*, *community sacrifice*, gaji, promosi, penghargaan, tunjangan, prosedur operasional, rekan kerja, sifat pekerjaan, komunikasi, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

Jika dilihat dari nilai proporsi varians, sumbangan variabel independen yang signifikan mempengaruhi intensi *turnover* terdiri dari lima variabel yaitu *fit community*, *fit organization*, *sacrifice organization*, rekan kerja, dan sifat pekerjaan. Untuk tiga belas variabel lainnya dalam penelitian ini tidak signifikan mempengaruhi intensi *turnover*.

### Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk mencari pengaruh *job embeddedness*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan. Adapun hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel *job embeddedness*, yang terbagi menjadi enam dimensi yaitu *community fit*, *organization fit*, *community links*, *organization links*, *community sacrifice*, dan *organization sacrifice*, variabel kepuasan kerja, yang terbagi menjadi sembilan dimensi yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur operasional, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi, serta variabel komitmen organisasi, yang terbagi menjadi tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif terhadap intensi *turnover* karyawan.

Berdasarkan hasil nilai koefisien regresi penelitian ini, terdapat dua variabel yang signifikan mempengaruhi intensi *turnover*. Kedua variabel tersebut adalah *sacrifice organization* dan penghargaan. Selanjutnya enam belas variabel lainnya seperti, *community fit*, *organization fit*, *community links*, *organization links*, *community sacrifice*, gaji, promosi, supervisi, tunjangan, prosedur operasional, rekan kerja,



sifat pekerjaan, komunikasi, komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif tidak mempengaruhi intensi *turnover* secara signifikan.

Variabel pertama yang berpengaruh secara signifikan dalam mempengaruhi intensi *turnover* adalah *sacrifice organization*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Mitchell, Holtom, Lee, et al. (2001) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dimensi *sacrifice organization* dari variabel *job embeddedness* berpengaruh pada intensi *turnover*. Individu yang akan banyak melepaskan sesuatu ketika akan meninggalkan pekerjaannya seperti uang, asuransi kesehatan, dan pekerjaan menarik akan merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaannya (Mitchell, Holtom, Lee, et al, 2001). Dengan demikian, individu yang akan banyak melepaskan benefit- benefit dirinya dalam perusahaan ketika ia memutuskan untuk keluar akan cenderung memiliki intensi *turnover* yang rendah

Variabel kedua yang berpengaruh secara signifikan dalam mempengaruhi intensi *turnover* karyawan adalah penghargaan. Akan tetapi variabel ini memiliki pengaruh secara positif terhadap intensi *turnover*, artinya semakin tinggi penghargaan yang didapat oleh individu di dalam organisasi/perusahaan maka semakin tinggi pula intensi *turnover* mereka. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa dimensi penghargaan memiliki pengaruh secara negatif terhadap intensi *turnover*. Penelitian yang dilakukan oleh Hellman (1977) menunjukkan bahwa seluruh dimensi dari *job embeddedness* memiliki pengaruh yang signifikan secara negatif terhadap intensi *turnover*. Jadi, semakin perusahaan atau organisasi meningkatkan atau sering memberikan penghargaan terhadap karyawannya, maka akan semakin menurunkan intensi *turnover* mereka. Namun pada hasil penelitian ini ditemukan bahwa penghargaan (dimensi dari variabel kepuasan kerja) memiliki pengaruh secara positif terhadap intensi *turnover* karyawan. Olusegun (2013) menjelaskan bahwa hal tersebut dapat saja terjadi karena beberapa hal, salah satunya karena adanya *perception of fairness*. Menurutnya, *perception of fairness* turut mempengaruhi kepuasan seseorang. Meskipun banyak keuntungan yang seseorang terima, selalu ada saja segelintir orang yang merasa tidak puas ketika mereka percaya bahwa mereka telah diperlakukan secara tidak adil.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, salah satunya adalah kesulitan yang dihadapi ketika ingin menyebarkan kuesioner. Ketika kuesioner disebarkan, peneliti tidak turut serta dalam pengawasan karena terbentur dengan kebijakan Bank BCA bahwa setelah serah terima proposal, surat pengajuan, dan kuesioner menjadi tanggung jawab pihak Bank BCA. Jadi, proses pengisian kuesioner pun memakan waktu yang lumayan lama dan juga kuisisioner yang disebarkan secara tidak langsung (dititipkan pada bagian human capitol) menyebabkan kemungkinan adanya kesalahpahaman dalam memahami kuesioner yang dibagikan.

Apabila melihat hasil dan pembahasan di atas, dapat terlihat dinamika psikologis dalam penelitian yang telah dilakukan. Dinamika tersebut menjelaskan bahwa intensi *turnover* karyawan dipengaruhi oleh suatu hal yang berasal dari dalam maupun luar dirinya, diantaranya adalah *job embeddedness* dan komitmen organisasi yang berasal dari dalam diri individu dan kepuasan kerja yang berasal

dari luar diri individu. Dalam penelitian ini baik *job embeddedness*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki keterkaitan satu sama lain.

Hal tersebut dapat dijelaskan dengan intense *turnover* karyawan yang terdapat dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini karyawan merasa bahwa akan terlalu banyak mengorbankan hal-hal yang menjadi benefit mereka jika mereka memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya. Para karyawan telah mendapatkan banyak benefit dari perusahaannya seperti finansial, asuransi kesehatan dan lain-lain dan mereka merasa berat untuk melepas itu semua. Sehingga tingginya *sacrifice organization* yang sebagian besar dimiliki oleh karyawan menekan intensi mereka untuk melakukan *turnover*. Begitupun sebaliknya.

Selanjutnya, dalam penelitian ini juga dapat melihat bentuk interaksi yang terjalin dari salah satu dimensi perilaku kepuasan kerja yaitu penghargaan, yang memiliki pengaruh negatif dengan intensi *turnover*. Artinya semakin tinggi supervisi yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya, maka semakin rendah intensi mereka untuk melakukan *turnover*.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan dalam penelitian ini yang memiliki *sacrifice organization* yang rendah akan memiliki intensi untuk melakukan turnover yang tinggi dan karyawan yang mendapatkan penghargaan yang sesuai dan adil akan kinerja mereka akan memiliki intensi untuk melakukan turnover yang rendah.

### Saran

Pada penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambah tingkat akurasi dan mengurangi *human error* disarankan untuk memberikan kuesioner ataupun angket penelitian secara langsung kepada karyawan agar dapat mengawasi proses pengisian kuesioner dan untuk mengantisipasi jika ada responden yang belum paham akan maksud dari item-item penelitian ini penulis dapat dengan mudah menjelaskan kepada responden agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam memahami alat ukur. Kemudian juga disarankan untuk meneliti tentang pengaruh *perception of fairness* yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Karena menurut Olesgun (2013), *perception of fairness* turut mempengaruhi kepuasan seseorang. Meskipun banyak keuntungan yang diberikan oleh perusahaan, selalu ada saja segelintir orang yang merasa tidak puas ketika mereka percaya bahwa mereka telah diperlakukan tidak adil karena hal tersebut akan mempengaruhi intensi mereka untuk melakukan *turnover*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*. 382-386
- Ahmad, Ifzal. (2015). Indicators of intention to leave. *ACOD Management Insight*. 1(2)
- Ajzen, Icek. (1991). Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50, 179-211.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.

- Ashford., S.J., Chyntia, L., & Phillip, B. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*. 803-829
- Bannister, B.D., & Griffeth, R.W. (1986). Applying a causal analytic framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) turnover model: a useful reexamination. *Journal of Management*. 12(3), 433-443
- Breukelen, W.V., Rene V.D.V., & Herman S. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the “traditional” turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 893-914
- Chen, Ching-Fu. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, , and flight attendant’s turnover intention; a note. *Journal of Air Transport Management*. 12, 274-276
- Coomber, B., & Louise, B. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*. 297-314
- Cunningham, G.B., Janet, S.F., & Michael,S. (2005). Extensions and examination of the job embeddedness construct. *Journal of Sport Management*. 319-335
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foon, Yeoh Sook., Chee-Leong, Lim., & Osman Syuhaily. (2010). An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*. 5(8)
- George, J.M & Gareth R Jones. (1996). The experience of work and turnover intention: interactive effect of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*. 81(3), 318-325
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job embeddedness: Ten-year literature review and propose guidelines. *Global Business Review*. 16(5), 856-866
- Gim, G.C.W., Nasina M.D., & Ramayah. (2015). Competitive psychological climate and turnover intention with the mediating role of affective commitment. *Prosedia-Social and Behavioral Sciences*. 658-665
- Greenhaus, J.H., & N.J, Beutell. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*.
- Hausknecht., J.P. (2014). Collective data on collective turnover: what factors most affect turnover rates?. Center of Advanced Human Resource Studies (CAHRS) ResearchLink No.4), Cornell University ILR School.
- Heavey, L.A., Holwerda, J.A., & Hausknecht, J.P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *American Psychological Association—Journal of Applied Psychology*. 98(3), 412-453
- Hellman, C. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journl of Social Psychology*. 137, 677-689
- Jiang, K., Dong L., Patrick F.M., & Thomas W.L. (2012). When and how job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*. 1077-1096

- Lee, T.W., Mitchell T., Sablynski C.J., James, P.B., & Holtom. (2004). The effect of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*. 47(5), 711-722
- Lum, L., John, K., Katheleen, C., Frank, R., & Wendy, S. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior*. 19(3), 305-320
- Mallol, C.M., Holtom., & Thomas, W.L. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Springer-Science and Business Media*.
- Mathieu, J.E., & Dennis, M.Z. (1990). A review and meta-analysis of a antecedents, correlates, and consequences of the organizational commitment. *Psychological Buletin*. 171-194
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2010). *Human resource management (13thed.)*. South-Western Cengage Learning. 159- 163
- Mitchell., Holtom., & Lee et al. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 44(6), 1102-1121
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62(2), 237-240
- Mobley, W.H., Horner, Stanley O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 63(4), 408-414
- Netemeyer, R.G., James, S.B., & Robert, M. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*. 400-410
- Olusegun, Solomon O. (2013). Influence of job satisfaction on turnover intention of library personnel in selected universities in south west nigeria. *Digital Commons at University of Nebraska – Lincoln*
- Ongori, Henry. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*. 049- 054
- Ozbag, Gonul Kaya & Gokce Cicek Ceyhun. (2014). Does job satisfaction mediate the reallionship between work- family conflict and turnover? A study of Turkish Marine Pilots. *Procedia— Social and behavioral sciences*. 140, 643-649
- Prestholdt, P.H., Irving, M.L., & Robert, C.M. (1987). Nurse turnover as reason action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology*. 221-227
- Ramesh, A., & Gelfand, M.J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *American Psychological Association—Journal of Applied Psychology*.
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior (15thed)*. Pearson Education, Inc.
- Saeed, Iqra., Momina, W., Sidra, S., Muhammad, R. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member

- exchange, emotional intelligence, and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*. 4(2)
- Shafique, M., Qadeer, F., Ahmad, M., & Rehman, R. (2011). Impact of job embeddedness on leave intention: an understanding from higher education (HE) system. *African Journal of Business Management*.5(30), 11794-11801
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the jobsatisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publication.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*.
- Vandenberg, R.J., & Jodi, B.N. (1999). *Dissagregating the motives underlying turnover intention: When do intentions predict turnover behavior?*. SAGE Social Science Collection.