

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. *Job Embeddedness*

Untuk menjelaskan mengapa orang tidak berganti organisasi bahkan ketika ada kesempatan, Mitchel *et al.* (2001) telah mengajukan hal baru yang disebut *job embeddedness*. *Job Embeddedness* adalah perluasan oleh seperangkat pengaruh pada individu untuk tetap pada pekerjaannya (Holtom *et al.*, 2006 dalam Richard *et al.*, 2013). *Job Embeddedness* berfokus pada retensi atau mengapa individu tetap berada pada pekerjaannya (O. Ed dan Mary, 2011). Keterikatan kerja akan menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaannya. Mereka selalu bersedia untuk mencurahkan tenaganya untuk menghidupkan perusahaan karena kesadaran bahwa perusahaan membutuhkannya. Lebih lanjut, ada tiga dimensi yang melekat pada *job embeddedness*. Ketiga dimensi ini akan memperkuat kedudukan individu untuk tetap bertahan. O. Ed dan Mary (2011) menyebutkan ketiga dimensi tersebut adalah *Fit*, *Links*, dan *Sacrifice*. *Fit*, adalah dimensi yang memperlihatkan kapabilitas individu pada organisasi. *Links*, adalah hubungan formal atau informal yang ada diantara pekerja dengan orang lain atau group pada organisasi. Sedangkan *sacrifice* adalah kehilangan atas keuntungan secara materi/psikologis ketika meninggalkan pekerjaan. *Job embeddedness* memiliki maksud agar pekerja pada organisasi tidak meninggalkan pekerjaan

dan tetap berada dalam organisasi. Hal ini bukan tugas yang ringan mengingat bila anda bekerja pada suatu institusi maka banyak faktor yang akan membuat anda bertahan maupun keluar dari pekerjaan anda sekarang.

Job embeddedness sering dikaitkan dengan intensitas untuk meninggalkan pekerjaan. Bagaimana tidak, keterikatan jiwa seseorang terhadap organisasi merupakan perekat dirinya untuk tetap bertahan. Mitchel *et al.* (2001) dalam O. Ed dan Mary (2011) juga mengungkapkan penemuan bahwasanya *job embeddedness* adalah prediktor yang lebih baik untuk *turnover* ketimbang kepuasan kerja. Selaras dengan pernyataan tersebut, O. Ed dan Mary (2011) mengulas beberapa hasil penelitian terkait dengan *job embeddedness*, diantaranya :

- a. *Job embeddedness* mencegah perasaan negatif dan menopang pencapaian (Sablynski *et al.*, 2002).
- b. *Job Embeddedness* menengahi efek dari absensi dan kecenderungan untuk berpindah (Lee *et al.*, 2004).

Holtom dan Inderriden (2006) :

- a. Tingkat keterikatan menjelaskan bagaimana ketidakpuasan dapat dikendalikan.
- b. Rendahnya tingkat *job embeddedness* dapat diartikan sebagai kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan

(Allen 2006) :

- a. Strategi sosialisasi berdampak pada aktifnya perusahaan untuk mengikat para pekerja baru..
- b. Keterikatan pada pekerjaan berhubungan negatif dengan intensitas berpindah kerja.

Crossley, Bennett, Jex, dan Burnfield (2007):

- a. Bagaimana *job embeddedness* dapat diintegrasikan dengan model standar untuk mengukur pemberhentian kerja secara sukarela.
- b. Alat yang efektif untuk memprediksi pemberhentian kerja adalah komposisi instrumen dari *job embeddedness*.

Meski *job embeddedness* merupakan alat prediksi yang lebih efektif terhadap intensitas untuk keluar dari pekerjaan, disisi lain faktor internal dari individu yang menentukan sikap akhir apakah dia layak untuk bertahan atau tidak. Pertimbangan individu untuk tetap bertahan pada organisasinya tidak serta merta disebabkan karena dia telah lama atau cinta terhadap organisasinya. Dimensi *sacrifice* berpengaruh negatif terhadap intensitas untuk meninggalkan organisasi (Richard, Anna, David, Edmund, dan Victor, 2013). Hasil tersebut memberi gambaran mengenai hal yang akan hilang ketika mereka meninggalkan pekerjaannya. Sebagai contoh, karyawan P.T Madubaru akan merasa kehilangan kompensasi dan bonus yang tinggi bila pindah ke perusahaan lain.

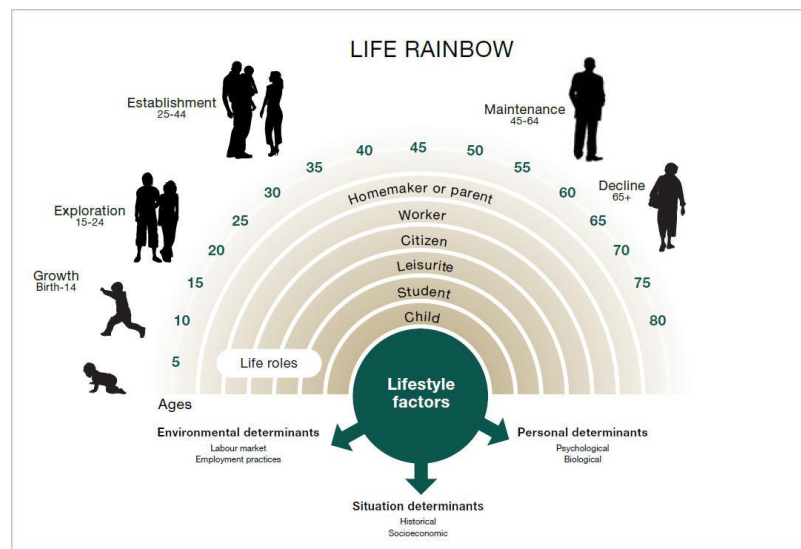
Kepuasan seorang karyawan yang bekerja pada organisasi memang dapat dilihat secara singkat melalui keterikatannya pada organisasi dan

pekerjaannya. Karena kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan keterikatan pada pekerjaan dan keterikatan pada saat melakukan pekerjaan (Mitchecll *et al.*, 2001; Lee, Mitchell, Sablynski, Burton, dan Holtom, 2004, dalam Stephen, 2014). Selain kepuasan kerja, pandangan mereka terhadap jenjang karir yang nyata saat bekerja pada perusahaan secara nalar mampu menjadi pertimbangan apakah individu akan meninggalkan pekerjaannya atau tidak. Perspektif mengenai jenjang karir terhadap *job embeddedness* mereka terhadap perusahaan akan sedikit mempengaruhi pertimbangan mereka untuk tetap atau meninggalkan organisasi. Sebagian pekerja akan menurunkan hasil kinerja mereka sambil mencari kesempatan pekerjaan ditempat lain dibandingkan langsung mengundurkan diri lalu menganggur. Sedikitnya peluang untuk menapaki jenjang karir yang lebih tinggi pada suatu organisasi akan membuat kondisi pekerja berada pada posisi yang stagnan (tidak meningkat). Padahal penelitian tentang keterikatan jenjang karir terhadap *job embeddedness* sudah banyak terbukti.

a. Job *Embeddedness* dalam Career Stage

Keterikatan jenjang karir (*career stages*) pada *job embeddedness* membuka mata peneliti maupun praktisi akan adanya hubungan positif antara dua variabel tersebut. Ada tiga tahapan pencapaian karir yang dipaparkan oleh Thomas dan Daniel (2006), yaitu *establishment stage* (tahap awal karir), *maintenance stage* (tahap pengembangan karir), dan *disengagement stage* (memasuki masa pensiun). Berdasarkan penelitiannya, masing-masing tahapan memiliki keterikatan kerja atau *job embeddedness* yang berbeda-beda.

Mengorek sedikit dengan teori kehidupan yang dipaparkan oleh Donald Super, dimana dia memaparkan ada lima tahapan karir selama orang masih hidup. Pada gambar dibawah, Donald Super (1990) menilai ada lima tahapan jenjang karir seorang individu dalam menapaki jejaknya pada pekerjaan. Yaitu, *Growth*, *Exploration*, *Establishment*, *Maintenance*, dan *Decline* (*Disengagement*) ditampilkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1

Sumber: *Life Rainbow* oleh Donald Super, www.careers.govt.nz, *Careers New Zealand*, 2012

Super mengembangkan teori dan pekerjaan dari koleganya, Eli Ginzberg. Dia berfikir bahwa pekerjaannya memiliki kelemahan yang ingin ia ajukan. Super mengembangkan perkembangan hidup karir dan kehidupan dari tiga menjadi lima seperti gambar diatas. Penjelasan dari masing-masing jenjang adalah sebagai berikut

Tabel 1.1
Perkembangan Karir Donal Super 1990

<i>Stage</i>	<i>Age</i>	<i>Characteristics</i>
<i>Growth</i>	<i>birth-14</i>	<i>Development of self-concept, attitudes, needs and general world of work</i>
<i>Exploration</i>	<i>15-24</i>	<i>"Trying out" through classes, work hobbies. Tentative choice and skill development</i>
<i>Establishment</i>	<i>25-44</i>	<i>Entry-level skill building and stabilisation through work experience</i>
<i>Maintenance</i>	<i>45-64</i>	<i>Continual adjustment process to improve position</i>
<i>Decline</i>	<i>65+</i>	<i>Reduced output, prepare for retirement</i>

Sumber: *Life Rainbow* oleh Donald Super, www.careers.govt.nz,
Careers New Zealand, 2012

Berfokus pada jenjang karir, tahapan *growth* dan *exploration* adalah dua tahap yang dilalui oleh manusia pada usia dini dan tidak akan dibahas lebih lanjut. Selebihnya, proses *establishment*, *maintenance* dan *decline* adalah suatu proses yang dilalui individu dalam berkarir di dunia pekerjaan.

Pada *establishment*, pembangunan skill dan stabilisasi melalui pengalaman bekerja sedang terbentuk. Hal ini wajar mengingat proses tersebut pasti dialami oleh setiap individu bila memasuki jenjang tersebut.

Selain itu, penelitian Thomas dan Daniel (2006) juga mengutip bahwasanya, tugas utama para individu adalah mengamankan posisi pada perusahaan, menunjukkan kinerja yang luar biasa, membangun hubungan dengan pekerja lain dan maju ke tanggung jawab yang lebih besar (Super, Savickas, dan Super, 1996).

Beberapa hasil penelitian yang dikutip dari Thomas dan Daniel (2006) terkait dimensi *job embeddedness* (*fit, links, dan sacrifice*) pada *establishment stage* diantaranya :

1. *Fit*

- a. Salah satu faktor yang meningkatkan kecocokan individu pada pekerjaan pada jenjang karir ini adalah proses sosialisasi organisasi yang sedang berjalan (Allen, 2006). Individu pada lingkungan yang baru harus beradaptasi dengan beberapa rekan kerja. Proses sosialisasi antar rekan kerja akan membantu individu dalam menyesuaikan diri sehingga menimbulkan kecocokan dan kenyamanan untuk bekerja pada organisasi.
- b. Sosialisasi organisasional meningkatkan pengertian tentang peran pada organisasi, yang mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Sosialisasi organisasional seharusnya berhubungan positif dengan *person-organization fit* dan mempromosikan keterikatan organisasi.

2. *Links*

- a. Individu pada *establishment stage* sering terhubung dengan *job market* dan bertemu dengan orang-orang secara profesional melalui beberapa pengalaman kerja (Aryee, Wyatt, dan Stone, 1995; Jokisari dan Nurmi, 2006).
- b. Eksistensi dari kualitas hubungan sosial berhubungan negatif dengan *job change*. (Higgins, 2001).

3. *Sacrifice*

- a. Individu pada jenjang ini sering mempertimbangkan *skill development opportunities* (Phillips, Blustein, Jobin-Davis, dan White, 2002). Para individu berharap agar kemahiran mereka dapat membantu menjadikan lebih ahli pada jenjang karirnya (McEnrue, 1989)

Maintenance Stage, merupakan proses pencapaian individu pada jenjang karir profesional. Tahapan ini membuat individu untuk mengoreksi pencapaian karir mereka selama beberapa periode mengabdikan pada pekerjaan. Dalam pencapaian pada jenjang ini, individu cenderung melihat prestasi yang ia dapatkan serta imbas terhadap kehidupan personalnya diluar organisasi. Namun, pada jenjang ini para pekerja berada pada tahap *plateau*, atau datar, dalam arti lain mereka sedang berada dalam kestabilan karir (tidak ada kemajuan). Berikut hasil penelitian yang dikutip dari artikel Thomas dan Daniel (2006) mengenai dimensi *job embeddedness* pada *maintenance stage*:

1. *Fit.*

- a. Pada *maintenance stage*, individu cenderung untuk meraih titik dimana mereka mungkin ingin mencapai promosi secara formal atau posisi dengan tanggung jawab yang lebih tinggi (Feldman dan Weitz, 1988). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa individu dengan karir yang tidak naik pada jenjang ini ingin mendapatkan tantangan dan pencapaian yang lebih besar.
- b. Individu pada *maintenance stage* mengekspresikan ketertarikan pada *re-training* dan pengembangan skill profesional yang lebih lanjut (Pazy, 1996; Simpson, Greller, dan Stroh, 2002; Williams dan Savickas, 1990). Hasil penelitian ini mengindikasikan adanya hasrat untuk mencapai pencapaian yang lebih memuaskan.
- c. *Maintenance stage* juga merupakan periode ketika individu mengoreksi ketidaksesuaian diantara tujuan utama karirnya dan hasil yang telah dicapai (Hall & Marvis, 1995; Rosen dan Jerdee, 1990). Pada tahap ini pula mereka memandang jenjang ini sebagai bingkai kognitif untuk melihat pencapaian karir profesional yang telah tercapai dan mendeskripsikan apa yang dapat diraih dalam beberapa tahun mendatang (Isabella, 2006)

2. *Links*

- a. Salah satu hal yang mengikat individu pada organisasinya pada jenjang ini adalah keterlibatan pada *mangement duties* (Floyd dan Wooldridge, 1994). Hal ini bermaksud pekerja ingin menjadi bagian penting dari proses dalam perusahaan. Mereka berharap untuk dapat

mengambil tanggung jawab yang lebih untuk mengawasi dan mengembangkan bawahannya (Dalton, Thompson, dan Price, 1980)

3. *Sacrifice*

- a. Individu mempertimbangkan hal-hal yang akan hilang jika meninggalkan pekerjaan. Pencapaian karir seperti gaji, promosi, dan reputasi profesional menjadi pertimbangan penting (Solum dan Cron, 1985). Posisi yang mereka raih pada suatu pekerjaan adalah buah yang mereka petik setelah lama berkecimpung dan mengabdikan. Pekerja akan lebih mempertimbangkan beberapa hal yang akan hilang jika ia mengambil resiko untuk mencari pekerjaan lain.

Etos kerja individu untuk mencapai jenjang ini tidak bisa dipandang sebelah mata. Pasalnya dengan menapaki jejak sebagai seorang profesional, maka bisa dikatakan ia sudah berada pada performa terbaiknya setelah bertahun-tahun menempa keahlian dalam bidangnya. Bila melihat model dari Donald Super diatas, usia untuk memasuki *maintenance stage* adalah 45 tahun sampai 64. Namun tidak menutup kemungkinan seorang pekerja pada usia muda sudah memasuki jenjang karir profesional. Pada jenjang ini para individu telah mencapai tingkat pencapaian karir dan keamanan dari pekerjaannya dimana mereka telah berkompeten dan mengidentifikasinya (Super, 1957, dalam Thomas dan Daniel, 2006). Thomas dan Daniel (2006) mengidentifikasi faktor yang mendukung pencapaian mereka pada *maintenance stage* :

1. Tanggung Jawab Manajemen dan Kepemimpinan

Mereka pada jenjang profesional akan memiliki tanggung jawab kepada pekerjaannya dan terhadap pekerjaan yang ia lakukan sekaligus kepemimpinan dalam mengemban tugas.

2. Akumulasi dari Pencapaian Karir

Hasil kerja individu selama beberapa periode akan di evaluasi oleh individu itu sendiri. Termasuk pencapaian yang telah diraih selama mengabdikan diri.

Terakhir adalah masa pensiun atau disebut *Decline* atau *Disengagement Stage*, yaitu adalah proses individu memasuki era terakhir pada karirnya. Masa ini juga sering disebut sebagai periode pengunduran diri secara perlahan dari pekerjaan, organisasi, dan bidang keahliannya (Super 1957, pada Thomas dan Daniel 2006). Berikut dimensi *job embeddedness* yang ada pada *decline* atau *disengagement stage* menurut beberapa penelitian yang dikutip dari artikel Thomas dan Daniel (2006).

1. *Fit*.

- a. Secara spesifik, hasrat untuk bertransisi untuk melihat pekerjaan baru atau pensiun secara total akan dibuat pada individu pada jenjang *disengagement* dari pada mencari mencari aktifitas kerja yang baru (Goldstein dan Goldstein, 1990)

2. *Links*

- a. Individu sering memiliki fokus hubungan yang berbeda bila membandingkan dengan individu pada jenjang lain (Van Eck, Peluchette, dan Jean quart, 2000). Hal ini rasional terjadi karena mereka telah memasuki era akhir bekerja sehingga mereka melihat individu lain pada jenjang lain sebagai tolak ukur atau perbandingan dengan dirinya saat memasuki jenjang sebelumnya.

3. *Sacrifice*

- a. Individu pada *disengagement stage* (terutama yang sudah lebih tua) cenderung untuk mempertimbangkan secara pasti tentang *job security* dan stabilitas finansial (Adler dan Aranya, 1984; Haber 1993; Rabinowitz dan Hall, 1981). Kebanyakan mereka tidak ingin repot-repot mencari penghasilan tambahan sehingga pada usia senja, mereka cenderung ingin beristirahat dan menikmati masa hidupnya dengan keluarga.

2. *Career Barriers*

Setiap pekerja ingin jenjang karir dimasa depan cemerlang. Mereka ingin mengamankan pekerjaannya, gaji pokok, dan memiliki waktu untuk keluarga. Dalam menapaki jenjang karir pasti akan menghadapi hambatan. Diantara hambatan tersebut menurut Manuer London (1998) adalah *loss* (kehilangan suatu pekerjaan), *handicap* (kehilangan mental untuk maju), *change* (perubahan pekerjaan, tempat kerja), *conflicts* (perseteruan dengan rekan kerja atau hubungan dengan orang lain), *discrimination* (diperlakukan

secara tidak adil pada pekerjaan). *Career barriers* dapat menjadi cara pandang yang menjadikan dirinya terjebak dalam kondisi yang buruk (Andrius, Rasa, & Zygmantas, 2015). Kondisi tersebut menghambat individu untuk maju atau tetap berada pada jenjang yang sama. *Career barriers* menjadi penting untuk dipelajari untuk menganalisa pemahaman tentang pertumbuhan jenjang karir (Sang, Kumlang, dan Sang, 2008). Terhambatnya karir maka akan menghambat proses kemajuan individu yang berimbas pada rasa ketidakpuasan terhadap diri sendiri dan/atau perusahaan. Sang, Kumlang, dan Sang (2008) menjelaskan ada beberapa *barriers*, diantaranya:

1. *Social/interpersonal barriers*

Dideskripsikan sebagai batas yang berubung dengan ras asli keluarga dengan pernikahan dan keturunan masa depan.

2. *Attitudinal barriers*

Mengkarakteristikan sikap individu secara natural, seperti, *selfconcept*, ketertarikan atau minat, dan sikap untuk bekerja.

3. *Interactional barriers*

Merupakan kesulitan-kesulitan yang berubung dengan karakteristik demografis (usia dan jenis kelamin), persiapan untuk bekerja (pekerjaan dan pengalaman), dan lingkungan kerja itu sendiri.

Dengan adanya hambatan, banyak individu tidak bisa melanjutkan proses pengembangan karir dari *establishment stage* ke *maintenance stage*. Para pekerja di Indonesia rata-rata masih sulit mengungkapkan dan menajajaki karir yang lebih tinggi karena masih terbelenggu oleh hambatan yang tidak

bisa mereka lalui dengan mudah. Dari sisi perusahaan, kebanyakan dari mereka membatasi kenaikan jabatan oleh para karyawannya. Sulit dan lamanya kenaikan jabatan pada perusahaan tidak serta merta merupakan kesalahan. Perusahaan juga membutuhkan stabilitas agar hasil yang dikeluarkan ke publik bisa produktif. *Career barriers* juga membuat individu menjadi kurang optimis (Sang, Kumlan, Sang, 2008). Ini berarti meski karyawan memiliki kinerja yang baik, kesulitan untuk menapaki jenjang karir itu sendiri merupakan sebuah hambatan. Lapangan kerja yang sempit merupakan faktor pendukung mengapa para pekerja tetap berada pada perusahaannya.

3. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang berdasarkan tugas yang diberikan oleh organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Mangkunegara (2013) dalam Aulia *et al.* (2015) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Penelitian Christine *et al.* (2010) menyebutkan bahwa kinerja adalah pencapaian suatu hasil yang dikarakteristikan dengan keahlian tugas seseorang ataupun kelompok atas dasar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja atau *job performance* merupakan tolak ukur bagi individu maupun perusahaan mengenai hasil dari pekerjaannya. Apabila kinerja karyawan bagus, maka akan berpengaruh positif terhadap perusahaan dan memberikan hasil yang optimal (H.Y Ruyatnasih, Anwar, Beni, 2013). Sedangkan kinerja dalam perusahaan sendiri dikelola oleh manajer yang bertanggung jawab atas manajemen kinerja. Manajemen Kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manager (Surya Dharma, 2005).

Adapula aspek-aspek kinerja menurut Benardin dan Russel dalam Nita S.R (2010) mengajukan beberapa kriteria kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan, yaitu:

1. *Quality*. Merupakan sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang ditetapkan.
2. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang telah dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan SDM dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

5. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama antara rekan kerja dan bawahannya.

Aspek-aspek tersebut sangat penting mengingat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pengukuran kinerja karyawan perlu dilakukan untuk mengukur seberapa baik mereka menyelesaikan pekerjaannya. Hasil dari pekerjaan yang dilakukan individu juga dapat menjadi patokan apakah kinerjanya baik atau buruk. Tak bisa dipungkiri bahwasanya standar yang dimiliki suatu organisasi akan menjadi tolak ukur hasil jerih payah karyawan selama bekerja.

B. HIPOTESIS

1. Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap Kinerja.

Job embeddedness adalah perluasan oleh seperangkat pengaruh pada individu untuk tetap pada pekerjaannya (Holtom *et al.*, 2006 pada Richard *et al.*, 2013) yang memuat tiga dimensi seperti yang dimuat pada Thomas dan Daniel (2006), *fit*, *links*, dan *sacrifice*. *Fit* merujuk pada kemampuan individu untuk menyesuaikan pada kebutuhan organisasi dan ketertarikan individu mencocokkan pada *organizational rewards*. *Links* merujuk ada keterikatan yang dimiliki individu dengan orang lain dan aktifitas pada pekerjaan. *Sacrifice* merupakan kerugian yang akan dialami individu dengan meninggalkan organisasi. Mengerucut pada dimensi *Fit*, individu sudah saatnya menganggap dirinya pantas untuk mengampu tanggung jawab yang

lebih besar. Dimensi *Links* mendukung *Fit* dengan dibutuhkannya cakupan hubungan antar karyawan ataupun rekan secara formal maupun informal. Sedangkan dimensi *Sacrifice* menjadikan pertimbangan penting kerugian yang akan dialami jika individu meninggalkan organisasi.

Kinerja membantu individu untuk mencapai tujuan instrumental. Hal itu akan membawanya pada pengembangan karir dan kesempatan karir lebih lanjut di organisasi demikian juga penilaiannya terhadap imbalan intrinsik dan ekstrinsik dari kinerjanya (Christine *et al*, 2010). Dengan terbukannya kesempatan pengembangan karir, otomatis pekerja akan senantiasa meningkatkan konsistensi kinerjanya dalam perusahaan. Karena itu peneliti memprediksi:

H1 : Job embeddedness berpengaruh positif terhadap kinerja

2. Career barriers memoderasi pengaruh Job Embeddedness terhadap Kinerja

Individu pada jenjang karir ini telah mengembangkan kekuatan pada beberapa aspek kehidupannya dan terlibat lebih dalam pada komunitas, dan aktifitas sukarela (Sofer, 1970 dalam Thomas dan Daniel, 2006). Maka tidak heran jika kebanyakan dari mereka merasa mampu dan menunjukkan ketertarikan mereka terhadap pada pelatihan ulang dan pengembangan kemampuan lebih lanjut (Pazy, 1996; Simpson, Greller, dan Stroh, 2002; Williams dan Sevickas, 1990; dalam Thomas dan Daniel, 2006). Karena mereka telah merasa mampu untuk mengerjakan tugas. Floyd dan Wooldridge

(1994) pada penelitian Thomas dan Daniel (2006) menyebutkan bahwa salah satu faktor terbesar yang mengikat individu pada organisasi pada jenjang ini adalah keterlibatan dalam tugas manajerial.

Lebih lanjut Thomas dan Daniel (2006) mengutip dari Dalton, Thompson, dan Price (1980), mereka biasanya berharap untuk diberi tanggung jawab lebih. Penelitian tersebut menjelaskan dimensi *fit* pada *maintenance stage* tetap ada dan merupakan faktor pendukung *job embeddedness*. Faktor lain yang menyebabkan kuatnya *job embeddedness* pada *maintenance stage* adalah menikah. Menikah dan memiliki anak memprediksikan intensitas untuk tinggal dengan organisasi, individu juga memiliki prioritas tinggi pada keluarga yang secara signifikan menurunkan mobilitas *inter-organizational* (Lee dan Maurer, 1999; Kirchmeyer 2006; dalam Thomas dan Daniel, 2006). Mereka meninjau pencapaian antaran tujuan karir utama dengan tujuan yang telah tercapai (Hall dan Mirvis, 1995; Rosen dan Jerdee, 1990; dalam Thomas dan Daniel 2006). Individu dengan ikatan yang kuat pada pekerjaannya akan cenderung meningkatkan posisinya atau memperkuat kedudukannya dengan menunjukkan performa dan kualitasnya. *Sacrifice*. Pencapaian yang telah diraih selama beberapa periode telah memantapkan karyawan untuk tetap berada pada organisasi dengan fasilitas, tunjangan yang telah diberikan. Memungkinkan mereka untuk berfikir akan sayang ditinggalkan dan tidak akan dapat mendapatkan berbagai macam keuntungan jika berpindah ke organisasi lain. Mereka cenderung untuk tetap berada dalam perusahaan (Aryee, Chay, dan Chew, 1994 dalam Thomas dan Daniel, 2006).

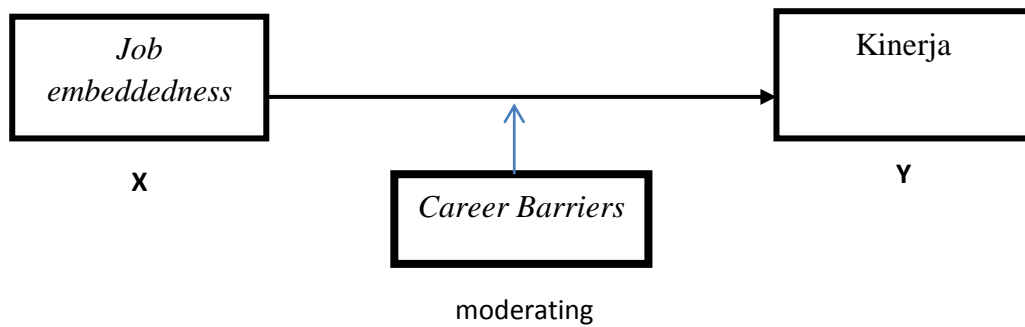
Keunggulan *job embeddedness* seperti yang disebutkan diatas bisa terhalang oleh *career barriers*. Sempitnya lapangan pekerjaan di Indonesia menjadikan banyak karyawan yang masih enggan untuk berpindah pekerjaan meskipun terdapat hambatan untuk menajaki jenjang karir yang lebih tinggi. Alhasil, hambatan ini memunculkan rasa ketidakpuasan yang disinyalir dapat menjadi pemicu kinerja yang cenderung tidak meningkat bahkan sampai menurun. Sebagai contoh, perkembangan karir di Lithuania telah dipolitik dan *career barriers* merupakan salah satu faktor yang berhubungan pada sistim perkembangan karir yang tidak difungsikan dengan baik atau pencegahan untuk membuat karir. Adapun contoh lain yang berhubungan dengan kurangnya pendekatan strategis terhadap SDM, dan potensi manusia jangka panjang tidak dikembangkan dan dipercaya bahwa profesional dapan menumbuhkan dan memperbaiki kualitas mereka tanpa melakukan perubahan pada karirnya (Andrius, Rasa, dan Zygimantas, 2015). Hal ini disinyalir dapat mengurangi keterikatan kerja karyawan atau *job embeddedness* karyawan.

Steers & Mowday sebagaimana dikutip oleh Jackofsky (1984) dalam Christine (2006) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hal yang sangat relevan untuk dibahas karena (1) keseluruhan efektivitas organisasi tergantung daripadanya dan (2) individu itu sendiri, dalam hal agar dipekerjakan, dipertahankan dalam pekerjaannya, dan berbagai imbalan yang akan diterima terkait dengan kinerjanya. Hambatan dirinya dalam menapaki karir diduga akan menurunkan kinerja. Pada sisi lain, sempitnya lapangan pekerjaan di Indonesia juga memunculkan dugaan bahwa *career barriers* akan memoderasi

pengaruh negatif *job embeddedness* terhadap kinerja. Karena *career barriers* merupakan salah satu penghambat seseorang dalam menapaki karirnya di dunia kerja.

H2 : *Career barriers* memoderasi pengaruh negatif *job embeddedness* terhadap kinerja.

C. MODEL PENELITIAN



Model Penelitian

Gambar 2.1