



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen (*Management*)

Manajemen adalah sebuah proses yang melibatkan koordinasi dan memperhatikan pekerjaan orang lain sehingga pekerjaannya dapat terselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2009, p. 22). Sementara itu menurut Ebbert & Griffin (2007, p. 144) manajemen adalah sebuah proses untuk merencanakan, mengelola, mengarahkan, dan mengontrolkan keuangan organisasi, fisik, manusia dan sumber informasi untuk mencapai tujuan.

Sedangkan beberapa para ahli yang lain yaitu Kinicki & Williams (2009, p. 4) mendefinisikan manajemen sebagai pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan seseorang melalui *planning, organizing, leading, dan controlling* sumber daya pada organisasi. Sedangkan menurut William G. Nickels, James M. McHugh, & Susan M. McHugh (2008, p. 182) menjelaskan bahwa manajemen sebagai proses yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan orang – orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Dari definisi beberapa para ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa definisi dari manajemen adalah sebuah proses yang saling terintegrasi yaitu

planning, organizing, leading, dan controlling sumber daya pada organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Dessler (2013, p. 30) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*, menjelaskan adanya lima proses atau fungsi manajemen yaitu:

1. *Planning*

Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, berupa rencana pengembangan dan peramalan.

2. *Organizing*

Memberikan tugas yang spesifik kepada setiap bawahan, menetapkan departemen, mendelegasikan wewenang pada bawahan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi, mengkoordinasi pekerjaan bawahan.

3. *Staffing*

Menentukan tipe orang seperti apa yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, menyeleksi karyawan, menentukan standar kinerja, *compensation* karyawan, evaluasi kinerja, konseling karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan.

4. *Leading*

Membuat orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, memotivasi bawahan.

5. *Controlling*

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana kinerja aktual dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif sesuai dengan kebutuhan.

Sementara itu Robbins & Coulter (2009, p. 24) dalam buku yang berjudul *Management*, terdapat empat fungsi manajemen antara lain:

1. *Planning*

Sebuah fungsi manajemen untuk menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan, serta mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.

2. *Organizing*

Sebuah fungsi manajemen dalam mengatur dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. *Manager* menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang menyelesaikannya, dan bagaimana tugas - tugas tersebut dapat selesai.

3. *Leading*

Sebuah fungsi manajemen untuk bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. *Manager* memotivasi karyawannya, membantu menyelesaikan masalah dan memilih *communication channel* yang paling efektif.

4. *Controlling*

Sebuah fungsi manajemen yang meliputi *monitoring*, membandingkan, dan memperbaiki prestasi kerja. *Manager* harus memonitor dan mengevaluasi kinerja untuk memastikan bahwa tujuan sudah tercapai.

Sedangkan menurut pendapat dari ahli lain yaitu Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2015, p. 38) dalam bukunya *Organizational Behavior* menjelaskan ada empat fungsi manajemen yaitu:

1. *Planning*

Sebuah proses menentukan tujuan, membangun strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

2. *Organizing*

Menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.

3. *Leading*

Fungsi yang mencakup memotivasi karyawan, mengarahkan orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, dan menyelesaikan konflik.

4. *Controlling*

Memantau kegiatan untuk memastikan yang sedang mereka capai seperti yang sudah direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang signifikan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*)

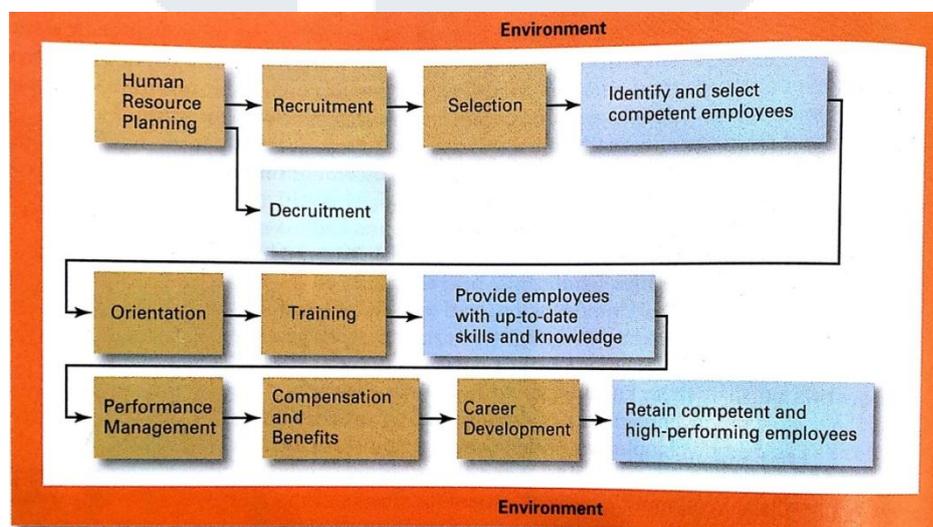
Beberapa ahli mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia, diantaranya menurut Dessler (2013, p. 30) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan dan memenuhi hubungan antar pekerja, kesehatan, keamanan, serta keadilan untuk para pekerja. Sementara itu Ebert & Griffin (2007, p. 294) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas organisasi yang diarahkan pada suatu usaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif. Sedangkan beberapa ahli lain yaitu Schermerhorn (2010, p. 296) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

Sedangkan Kinicki & Williams (2009, p. 276) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan manajer melakukan untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Menurut Byars & Rue (2008, p. 3) manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasi sumber daya manusia dari suatu organisasi. Sementara itu menurut Bateman & Snell (2007, p. 320) manajemen sumber daya manusia merupakan sistem formal untuk pengelolaan orang dalam suatu organisasi. Dilain pihak, Raymond A. Noe et al., (2008, p. 4) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah aturan-aturan, latihan-latihan, dan sistem yang mempengaruhi tingkah laku, sikap, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan definisi para ahli tersebut maka penulis mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia yaitu dengan cara menarik (*attract*), mengembangkan (*develop*), dan mempertahankan (*retain*) para tenaga kerja sehingga perusahaan dapat memperoleh karyawan yang cocok dengan pekerjaan dan berkualitas sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai .

2.2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Coulter (2009, p. 224) proses manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:



Sumber : (Robbins, S.P., and Coulter, M., 2009, p. 224)

Gambar 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Human Resources Planning*

Suatu proses dimana manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah yang tepat, orang-orang yang mampu dan berada ditempat yang tepat dan waktu yang tepat.

2. *Recruitment dan Decruitment*

Rekrutmen adalah mengalokasikan, mengidentifikasi dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan. Sedangkan Dekrutmen adalah mengurangi tenaga kerja suatu organisasi.

3. *Selection*

Penyaringan akan lamaran kerja untuk memastikan bahwa siapa yang paling tepat kualifikasinya untuk pekerjaan tersebut.

4. *Orientation*

Memperkenalkan karyawan baru akan pekerjaannya dan organisasi.

5. *Training*

Aktivitas penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, yang sebagaimana menurut adanya perubahan keterampilan karyawan.

6. *Performance Management*

Sebuah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefit*

Compensation dan *benefit* dapat membantu menarik dan mempertahankan individu yang berkompeten dan berbakat yang mampu membantu perusahaan mencapai tujuannya. Kompensasi terdapat macam - macam tipe yang berbeda dari *reward* dan *benefit*, yaitu seperti gaji pokok atau upah, upah dan gaji tambahan, pembayaran insentif, *benefit* lain dan *service*.

8. *Career Development*

Pengembangan terhadap karir karyawan yang membawa karyawan jabatan yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar dan penghasilan yang lebih tinggi.

2.3 *Distributive Justice*

Beberapa ahli memberikan definisi yang beragam tentang keadilan distributif (*distributive justice*). Menurut Griffin (2013, p. 87) *distributive justice* mengacu pada rasa adil yang dirasakan dan diterima oleh karyawan dalam bentuk *rewards* dan nilai hasil yang didistribusikan dalam organisasi. Griffin (2013, p. 87) menjelaskan persepsi *distributive justice* mempengaruhi kepuasan individu yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kompensasi, gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan. Sementara itu menurut ahli lain yaitu Kreitner & Kinicki (2008, p. 220) *distributive justice* adalah keadilan yang dirasakan bagaimana sumber daya dan manfaat didistribusikan. Sedangkan Dessler (2013, p.488) dalam bukunya *Human Resources Management* mengatakan bahwa *distributive justice* mengacu pada keadilan dan keadilan tersebut adalah hasil dari keputusan akhir (misalnya, apakah saya mendapatkan kenaikan gaji yang adil?). Sementara itu menurut Robbins & Judge (2015, p. 234) *distributive justice* adalah keadilan yang dirasakan karyawan dari jumlah dan pengalokasian *rewards* (penghargaan) antara individu-individu.

Menurut Schermerhorn (2010, p. 92) menjelaskan bahwa *distributive justice* adalah kekhawatiran orang-orang untuk diperlakukan sama tanpa

memperhatikan atau menghiraukan karakteristik pribadi seseorang. Schermerhorn (2010, p. 92) juga menjelaskan bahwa *distributive justice* tidak akan membedakan suku, ras, jenis kelamin, usia atau kriteria partikularistik lainnya. Misalnya, apakah seorang wanita dengan kualifikasi yang sama dan pengalaman yang sama dengan seorang pria menerima pertimbangan yang sama untuk direkrut atau dipromosikan? Keadilan distributif melibatkan sejauh mana penghasilan dialokasikan secara adil di antara orang-orang dan menghormati dengan berbagai karakteristik individu berdasarkan suku, ras, jenis kelamin, usia atau kriteria partikularistik lainnya.

Sementara itu menurut Jerald Greenberg & Robert A. Baron (2008, p. 44) *distributive justice* adalah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan orang - orang bahwa mereka telah menerima sejumlah nilai (*value*) yang wajar dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Kemudian Jerald Greenberg & Robert A. Baron (2008, p. 44) menjelaskan bahwa contoh dari keadilan distributif (*distributive justice*) misalnya gaji, pengakuan, dan lain - lain. Sebagai contoh pekerja asing cenderung tidak dibayar sepadan dengan keterampilan mereka. Tidak mengherankan, para pekerja asing menyatakan tingkat ketidakadilan distributif yang tinggi dan kurang produktif pada pekerjaan mereka, karena mereka menerima kurang, mereka bekerja tidak maksimal, sebagai dampak dari *distributive justice*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin banyak orang percaya bahwa *reward* (misal gaji, tugas kerja) didistribusikan secara adil, maka semakin puas karyawan.

Sedangkan menurut para ahli lain yaitu Gibson et al., (2009, p. 152) *distributive justice* adalah keadilan yang dirasakan bagaimana perilaku manajer menghormati aturan keadilan dan memperlakukan orang secara adil dan cukup, tidak sewenang - wenang dan didistribusikan di seluruh organisasi. Konsep ini sering berkaitan dengan kompensasi dan terkait erat dengan diskusi mereka sebelumnya pada teori ekuitas. Menurut Gibson et al., (2009, p. 152) para peneliti telah menerapkan konsep *distributive justice* untuk berbagai macam situasi tempat kerja, contohnya yaitu politik organisasi, keputusan promosi, mentoring, dan kepuasan dengan berbagai tingkatan.

Sementara itu menurut Adams (1965) dalam jurnal C.H. Ponnu & C.C. Chuah (2010) *distributive justice* sebenarnya didasarkan pada teori ekuitas. Menurut teori ekuitas, seseorang melihat orang lain dalam lingkungan sosial, dengan membandingkan dan menghitung rasio hasil pendapatannya dan kemudian membandingkan rasio ini dengan orang lain. Adams (1965) dalam jurnal C.H. Ponnu & C.C. Chuah (2010) menjelaskan bahwa *distributive justice* berasal dari teori sosial pertukaran dan melibatkan proses dimana individu objektif mengevaluasi tingkat keadilan dalam organisasi dengan membandingkan rasio mereka sendiri "masukan" (Misalnya kontribusi, usaha, dan kinerja) dengan hasil (misalnya gaji dan promosi) dengan yang lain dapat dijadikan acuan yang relevan.

Menurut Greenberg (2001) dalam jurnal Halil Nadiri & Cem Tanova (2010) mengatakan *distributive justice* menyoroti respon karyawan terhadap keadilan dari perlakuan atau distribusi penghargaan seperti gaji, promosi, bonus, keamanan kerja dan tunjangan PHK yang diterima dari organisasi. Sehubungan

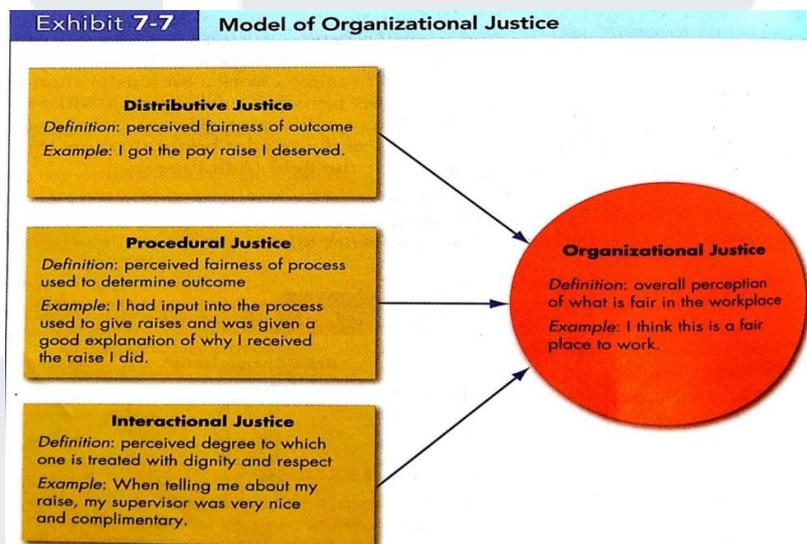
dengan penelitian di atas, McFarlin dan Sweeney (1992) dalam jurnal Halil Nadiri & Cem Tanova (2010) mengatakan bahwa aturan gaji, mendistribusikan tugas dan tingkat gaji sebagai bentuk *distributive justice* yaitu keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima.

Niehoff dan Moorman (1993) dalam jurnal Salleh Mohd Radzi et al., (2009) menjelaskan bahwa *distributive justice* mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja mereka dengan membandingkan antara hasil yang diterima dari organisasi dengan yang telah mereka lakukan. Menurut Deng (1984) dalam jurnal Yui-Tim Wong, Yui-Woon Wong, Chi-Sum Wong (2015) menjelaskan bahwa *distributive justice* adalah proses distribusi yang harus dibuat sesuai dengan pekerjaan seseorang, tidak harus sesuai dengan politik dan status senioritas.

Menurut definisi beberapa ahli di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa *distributive justice* adalah suatu rasa keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam perlakuan perusahaan terhadap hasil kinerja mereka.

Kreitner & Kinicki dalam bukunya *Organizational Behavior* (2008, p.220) menjelaskan bahwa *distributive justice* merupakan bagian dari *organizational justice*. *Organizational justice* adalah sejauh mana orang merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil di tempat kerja. Hal ini menyebabkan *organizational justice* diidentifikasi dari tiga komponen yang berbeda yaitu: *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*. Sementara itu menurut Gibson et al., (2009, p. 152) menjelaskan bahwa definisi dari *organizational justice* adalah sejauh mana individu merasa diperlakukan cukup adil di organisasi tempat dia

bekerja. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2015, p. 234) *organizational justice* adalah keseluruhan persepsi tentang rasa adil di tempat kerja. *Organizational justice* menurut Robbins & Judge (2015, p. 234) dibedakan menjadi 3 yang terdiri dari *distributive justice* yaitu keadilan yang dirasakan dari hasil yang didapatkan, *procedural justice* yaitu keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan hasil, dan *interactional justice* yaitu keadilan yang dirasakan dari sejauh mana seseorang diperlakukan dengan bermartabat dan terhormat.



Sumber : (Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, 2015, p. 234)

Gambar 2.2 Model of Organizational Justice

Dari definisi para ahli di atas maka penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa *organizational justice* adalah persepsi karyawan mengenai keadilan di tempat kerjanya sehingga dianggap mempengaruhi perilaku dan hasil kinerja mereka. Keadilan organisasi (*organizational justice*) dibedakan menjadi 3 yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*.

2.4 *Job Security*

Menurut Mondy (2008, p. 196) menjelaskan bahwa *job security* diartikan sebagai rasa aman dalam suatu pekerjaan, sering kali dalam satu perusahaan. Sementara itu menurut Byars & Rue (2008, p. 383) mengatakan bahwa *job security* bagi para karyawan adalah perhatian dasar bagi serikat untuk karyawan dalam bentuk rasa aman dalam bekerja. Sedangkan menurut Gibson et al., (2009, p. 123) menjelaskan bahwa *job security* tidak hanya tentang rasa aman, tetapi juga adanya peluang terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau perampingan (*downsizing*) dalam organisasi.

Herzberg (1968) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013), mengatakan bahwa *job security* dapat didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan disediakan pekerjaan yang stabil oleh organisasi mereka. Meltz (1989) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013), mendefinisikan *job security* dalam arti yang lebih luas adalah sebagai karyawan, mereka terus bekerja dengan organisasi yang sama dengan tidak ada penurunan tingkat senioritas, gaji, hak pensiun, dll. Wagner III dan Hollenbeck (2010) dalam jurnal Ali Bassam Mahmoud William D. Reisel (2014) mengatakan bahwa *job security* sebagai sebuah kebutuhan yang berakar dan berada di tingkat kedua dari hierarki kebutuhan Maslow (misalnya, keselamatan dan keamanan). *Job security* didefinisikan sebagai stabilitas yang dirasakan karyawan dan kelanjutan untuk pekerjaan atau fitur di masa depan (Davy et al., 1997; Greenhalgh dan Rosenblatt, 1984) dalam jurnal (Ali Bassam Mahmoud William D. Reisel, 2014). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *job security* (yaitu, ketidakamanan pekerjaan) mengerahkan dampak

negatif pada kesehatan psikologis dan perilaku kerja karyawan (Ashford, Lee, & Bobko, 1989; De Witte, 1999; Sverke et al., 2002) dalam jurnal (Raymond Loi et al., 2011). Dua orang karyawan memegang pekerjaan yang sama dalam organisasi yang sama mungkin mengalami tingkat diferensial *job security* (Sverke et al., 2002) dalam jurnal (Raymond Loi et al., 2011). Oleh karena itu, *job security* didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis di mana para pekerja memiliki harapan yang bervariasi untuk kelanjutan pekerjaan mereka di masa depan dalam sebuah organisasi (Kraimer, Wayne, Liden, & Sparrowe, 2005, p. 390) dalam jurnal (Raymond Loi et al., 2011).

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa *job security* adalah rasa aman yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerja mereka, yaitu dalam bentuk kestabilan pekerjaan dan kelanjutan pekerjaan mereka di masa depan.

2.4.1 Jenis Job Security

Sementara itu menurut Werther & Davis (1996, p. 431) mengatakan bahwa *security, safety, and health* adalah bagian dari bentuk kompensasi yang tidak langsung. Werther & Davis (1996, p. 467) mengatakan bahwa perlindungan untuk para pekerja dalam bentuk rasa aman (*job security*) dibedakan menjadi dua yaitu *financial security* dan *physical security*.

1. Financial Security

Werther & Davis (1996, p. 467) menjelaskan bahwa *financial security* untuk para pekerja di negara-negara maju secara *financially* tergantung pada gaji. Keamanan finansial mereka sangat dibatasi karena pensiun, cacat, PHK, dan

cedera merupakan tanggungjawab yang harus dipotong dari gaji mereka. Bentuk perlindungan *financial security* untuk para pekerja menurut Werther & Davis (1996, p. 466) terdiri dari pengunduran diri, tanggungan keselamatan, cacat total, pengangguran paksa, kecelakaan industri, cakupan kesehatan pasca kerja.

Menurut Werther & Davis (1996, p. 467) didalam *financial security* terdapat *social security*. Jaminan sosial (*social security*) lebih dari rencana pensiun wajib, meskipun tidak memberikan penghasilan untuk kehidupan di masa pensiun, ketentuan ini memberikan perlindungan untuk mereka dari cacat, kematian, keselamatan, dan manfaat asuransi kesehatan. Contoh bentuk dari *social security* adalah

- 1) *Disability benefits* (Tunjangan cacat). Setelah masa tunggu enam bulan, para penyandang cacat dapat mengumpulkan pemeriksaan keamanan sosial. Untuk memenuhi syarat, kecacatan harus mencegah individu dari bekerja dan diharapkan untuk bertahan dua belas bulan atau mengakibatkan kematian.
- 2) *Death benefits* (Manfaat kematian), yang masih hidup pasangan atau anggota keluarga lainnya dapat menerima pembayaran lump sum pada saat kematian seorang pekerja. Jumlah nominal ini dirancang untuk membantu biaya pemakaman.
- 3) *Survivors benefits* (Manfaat selamat). Tanggungan seorang pekerja pensiun, cacat, atau meninggal juga dapat menerima cek jaminan sosial

bulanan. pembayaran tersebut umumnya terbatas pada anak-anak tergantung, orang tua, atau pasangan.

- 4) *Health insurance benefits* (Manfaat asuransi kesehatan). *Medicare* adalah bagian dari jaminan sosial yang membantu orang - orang di atas 65 (atau di bawah 65 jika dinonaktifkan) memenuhi biaya perawatan kesehatan. cakupan Medicare termasuk asuransi rumah sakit (untuk membayar biaya rumah sakit), asuransi kesehatan (untuk membayar dokter dan biaya non rumah sakit lain), dan pembayaran untuk ramah transplantasi atau dialysis.

2. *Physical Security*

Werther & Davis (1996, p. 479) juga mengatakan bahwa *physical security* adalah perlindungan bagi para karyawan mengenai kompensasi yang diberikan dalam bentuk perlindungan keselamatan dari kecelakaan dan penyakit. *Physical security* ini diatur oleh pemerintah dengan tujuan untuk melakukan intervensi dan mengesahkan undang-undang yang komprehensif: keselamatan dan kesehatan, sehingga dibentuklah *Occupational Safety and Health Act of 1970* (OSHA).

Menurut Dessler (2013, p. 565) ada tiga hal yang mendasari terjadinya kecelakaan dalam lingkungan kerja yaitu *chance occurrences*, *unsafe conditions*, dan *unsafe acts*. *Chance occurrences* merupakan kejadian yang terjadi secara kebetulan dan diluar dari kontrol manajemen perusahaan. *Unsafe conditions* merupakan kondisi lingkungan kerja yang tidak aman dan merupakan penyebab utama adanya kecelakaan kerja. *Unsafe acts* merupakan tindakan – tindakan tidak aman yang dilakukan oleh para karyawan. Penyebab karyawan melakukan

tindakan – tindakan yang tidak aman adalah gegabah dalam bekerja, *accident prone* yang dimana seseorang memang cenderung mengalami kecelakaan, *impulsive, sensation seeking, extremely extrovert*, dan *less conscientious* atau kurang teliti dalam melaksanakan pekerjaannya. Sementara itu menurut Dessler (2013, p. 566) dalam prakteknya, mencegah terjadinya kecelakaan kerja dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan mengurangi kondisi lingkungan kerja yang tidak aman (*reduces unsafe condition*) dan mengurangi tindakan – tindakan yang dapat menjurus kepada kecelakaan kerja (*reduces unsafe acts*).

2.4.3 Pengembangan dan Validasi Skala Pengukuran *Job Security*

Menurut Tahira M. Probst (2003) dalam jurnalnya yang berjudul *Development and Validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: Aclassical test theory and IRT approach* terdapat dua macam pengembangan dan validasi skala pengukuran *job security* yaitu:

1. *Job Security Index (JSI)*

Job Security Index (JSI) untuk mengukur *job security* yang dirasakan. *Job Security Index (JSI)* digunakan untuk menggambarkan masa depan pekerjaan seorang karyawan, misalnya pekerjaan saya terjamin, saya dapat bertahan berada di sini, saya memiliki posisi yang permanen jika saya inginkan, *insecure*.

2. *Job Security Satisfaction (JSS)*

Job Security Satisfaction (JSS) untuk mengukur kepuasan dari *job security* seseorang. *Job Security Satisfaction (JSS)* menjelaskan berbagai tanggapan evaluatif yang dirasakan tentang *job security*.

2.5 *Turnover Intention*

Menurut Robbins & Judge (2009, p. 63) menyatakan bahwa *turnover* merupakan keadaan secara sukarela atau tidak sukarela untuk keluar dari organisasi secara permanen. Sementara itu menurut Griffin & Ebert (2006, p. 241) menjelaskan bahwa *turnover* adalah persentase tahunan dari jumlah tenaga kerja dalam suatu organisasi yang telah keluar dari perusahaan dan harus diganti oleh karyawan baru yang lain. Berbeda dengan *turnover*, para ahli memberikan berbagai definisi mengenai *turnover intention*. Menurut Tett & Meyer (1993) dalam jurnal Yui-Tim Wong, Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong (2002) menjelaskan *turnover intention* adalah hasrat keinginan secara sadar dan terencana seorang karyawan untuk keluar dan meninggalkan organisasinya. Sementara itu menurut Ma & Trigo (2008) dalam jurnal Yui-Tim Wong, Yui Woon Wong, Chi-sum Wong (2015) *turnover intention* didefinisikan sejauh mana karyawan berniat berhenti dari pekerjaan mereka. *Turnover intention* karyawan adalah proses konstruksi yang terdiri dari keinginan berpindah (berpikir berhenti, niat untuk mencari pekerjaan baru, dan niat untuk berhenti) yang mengarah pada *turnover* sebenarnya (Mobley, 1982; Mobley et al., 1978.) dalam jurnal (C.H. Ponnu & C.C. Chuah, 2010). Hal ini biasanya mengacu pada probabilitas individu dianggap meninggalkan sebuah organisasi yang mempekerjakan, atau kesediaan seseorang untuk secara sukarela secara permanen menarik diri dari organisasi penelitian empiris telah menunjukkan bahwa keinginan berpindah adalah yang terbaik prediktor langsung perilaku *turnover*

yang sebenarnya (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Price, 2001; Hemdi, 2006; Samad, 2006) dalam jurnal (C.H. Ponnu & C.C. Chuah, 2010)

Sementara itu menurut ahli lain *turnover intention* adalah probabilitas seorang individu untuk meninggalkan organisasi yang mempekerjakannya atau kesediaan individu untuk secara sukarela secara permanen menarik diri dari organisasi (Griffeth, Hom & Geatner, 2000; Price, 2001; Hemdi, 2006; Samad, 2006) dalam jurnal (C.H. Ponnu & C.C. Chuah, 2010). Sedangkan menurut pendapat ahli lain yaitu Mobley (1977) dalam jurnal C.H. Ponnu & C.C. Chuah (2010) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah proses keputusan seseorang untuk menarik diri dan memutuskan meninggalkan lembaga mereka.

Berdasarkan definisi para ahli tersebut maka penulis dapat mendefinisikan *turnover intention* adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memiliki niat untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja dan berusaha mencari pekerjaan baru di tempat lain.

2.5.1 Faktor Penyebab *Turnover Intention* Karyawan

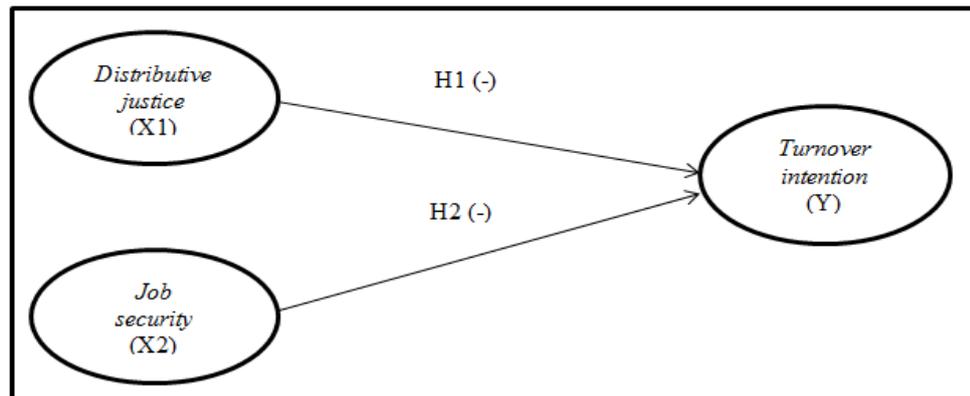
Alfonso Sousa-Poza & Fred Henneberger (2004) dalam jurnalnya yang berjudul *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intention: An International Comparative Study* menjelaskan bahwa ada tiga kategori variabel independen yang menjadi faktor penentu *turnover intention* karyawan yaitu: karakteristik demografi, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik subjektif. Variabel - variabel berikut termasuk dalam kategori ini:

1. Karakteristik demografi: laki-laki, usia, kuadrat usia, menikah, tahun sekolah.
2. Karakteristik pekerjaan: waktu kerja, kuadrat waktu kerja, keanggotaan serikat, sektor pegawai publik, posisi pengawasan, fleksibilitas waktu bekerja, pendapatan yang tinggi. Ini adalah faktor penentu yang biasa termasuk dalam analisis *turnover* yang sebenarnya.
3. Karakteristik subjektif: kepuasan kerja, *job security*, peluang kemajuan, peluang pasar tenaga kerja, penghargaan dari perusahaan. Ini merupakan variabel yang biasanya digunakan dalam analisis psikologis *turnover intention*. Kepuasan kerja dianggap sebagai sikap kerja. *Job security*, peluang kemajuan, dan pasar tenaga kerja peluang adalah pendapat subjektif dari pekerjaan (atau *job market*) seseorang. Penghargaan dari perusahaan adalah ukuran dari komitmen individu dalam organisasi.

2.6 Model dan Hipotesa Penelitian

2.6.1 Model Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk kepada model penelitian Yui-Tim Wong, Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong (2002) dalam jurnalnya yang berjudul “*Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures*” dan jurnal pendukung dari penelitian Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington (2006) dengan judul “*The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization*”. Model penelitian penulis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Sumber: Yui-Tim Wong, Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong (2002) dan Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington (2006).

Gambar 2.3 Model Penelitian

2.6.2 Hipotesa Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang ada, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H1 : *Distributive justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H2 : *Job security* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.7 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.7.1 Pengaruh *Distributive Justice* terhadap *Turnover Intention*

Karyawan sering mempersepsikan ketidakadilan di tempat kerja mereka dan timbul rasa kurang puas dengan pekerjaan mereka kemudian akan muncul *turnover intention* karyawan serta diikuti oleh *turnover* yang sebenarnya. Hal ini juga terjadi dan dialami PT Arimbi Jaya Agung untuk karyawan bagian kontrol (*checker*). Dalam penelitian ini, tampak bahwa responden lebih peduli dengan gaji yang adil serta perlakuan yang sama oleh perusahaan bagi setiap karyawan untuk satu divisi yang sama, hal ini menjadi pertimbangan sebagai hasil untuk

memutuskan apakah akan keluar atau tetap bertahan dengan pekerjaan mereka saat ini. Faktor motivasi mereka untuk bekerja adalah pada hasil imbalan berupa gaji atau upah. Menurut McFarlin & Sweeney (1992) dalam jurnal Halil Nadiri & Cem Tanova (2010) menjelaskan bahwa *distributive justice* akan menjadi prediktor yang lebih penting bagi niat untuk berhenti (*turnover intention*) dan kepuasan dengan pekerjaan.

Dalam penelitian ini juga diangkat variabel *distributive justice* dan *turnover intention*. Namun diperlukan jurnal pendukung dari jurnal utama yang digunakan untuk mendukung hipotesis penelitian bahwa *distributive justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Menurut Cohen-Charash & Spector (2001) dalam jurnal Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington (2006) menjelaskan bahwa para peneliti telah menemukan bahwa *distributive justice* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Brockner (1990) dalam jurnal Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington (2006) juga menemukan hubungan antara persepsi keadilan (*justice*) dan *turnover intention*. Menurut Cohen-Charash & Spector (2001) dalam jurnal Sharon M. Hopkins & Bart L. Weathington (2006) keputusan masa depan karyawan cenderung dipengaruhi oleh rasa ketidakadilan, maka mereka merasa bahwa ada sedikit pengorbanan untuk pindah ke perusahaan baru. Sementara itu menurut Salleh M. Radzi, Siti Zuraini Alan Ramley, M. Salehuddin, Zulhan Othman, & M. Hairi Jalis (2009) menjelaskan bahwa sebagai hipotesis, *distributive justice* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang dilaporkan Shappard et al., (1992) dalam jurnal C.H. Ponnu

& C.C. Chuah (2010) bahwa *distributive justice* memainkan peran yang lebih penting dalam menjelaskan *turnover intentions* karyawan. Beberapa penelitian Barat menyarankan bahwa dalam menanggapi rendahnya *distributive justice*, karyawan memilih untuk keluar dari pekerjaan mereka untuk mengakhiri ketidaksetaraan (Hendrix et al., 1998; Hom et al., 1984) dalam jurnal (Hossam M. Abu Elanain, 2009). Dalam literatur non-Barat, Fileds et al., (2000) dalam jurnal (Hossam M. Abu Elanain, 2009) mengungkapkan bahwa *distributive justice* memiliki dampak yang signifikan terhadap niat karyawan Hong Kong untuk tinggal. Dalam studi lain yang dilakukan di Hong Kong, Loi et al., (2006) dalam jurnal (Hossam M. Abu Elanain, 2009) menemukan bahwa kedua *justice* yaitu *distributive justice* dan *procedural justice* memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan *turnover intention*. Di sisi lain, ada juga penelitian sebelumnya seperti Roberts et al., (1999) dalam jurnal C.H. Ponnu & C.C. Chuah (2010) yang melaporkan bahwa *distributive justice* adalah prediktor yang lebih baik dalam menentukan komitmen organisasi dan *turnover intentions*. Hubungan antara keadilan organisasi dengan hasil yang diperoleh individu seperti kepuasan kerja dan keinginan berpindah telah diusulkan oleh berbagai peneliti, beberapa menyarankan lebih dari variabel tersebut akan membahas *distributive justice* (Folger dan Konovsky, 1989) dalam jurnal (Halil Nadiri & Cem Tanova, 2010). Misalnya, penelitian sebelumnya di Amerika Serikat telah mengungkapkan bahwa persepsi karyawan tentang *distributive justice* dapat memprediksi *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja, evaluasi atasan dan komitmen organisasi (Cropanzano & Randall, 1993; Folger & Konovsky, 1989; Sweeney & McFarlin,

1997) dalam jurnal (Halil Nadiri & Cem Tanova, 2010). Hassan (2002) dalam jurnal Arif Hassan & Suresh Chandaran (2005) melakukan studi di Malaysia pada hubungan kesetaraan dan persepsi tentang keadilan karyawan dengan komitmen dan *turnover intention*. Hasil menegaskan hipotesis bahwa dirasakan ekuitas dan keadilan, berhubungan negatif terkait dengan *turnover intention*.

Maka dengan ada penelitian ini menunjukkan bahwa *distributive justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sehingga PT Arimbi Jaya Agung harus meningkatkan *distributive justice* untuk karyawan karena karyawan tidak hanya melihat prosedur yang adil untuk proses distribusi gaji, tapi sebenarnya imbalan (*outcomes*) yang didistribusikan secara wajar juga penting pada keputusan *voluntary turnover*. Greenberg (1987) dalam jurnal Halil Nadiri & Cem Tanova (2010) telah mengusulkan bahwa persepsi ketidakadilan dalam *distributive justice* akan menyebabkan individu untuk merasakan ketidakadilan karena kurang produktif, kurang puas dan akibatnya lebih bersedia untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Hal ini tidak mengherankan mengingat fakta bahwa sebagian besar orang bekerja untuk mencari nafkah.

2.7.2 Pengaruh Job Security terhadap Turnover Intention

Herzberg (1968) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013), mengatakan bahwa *job security* dapat didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan disediakan dengan stabil pekerjaan oleh organisasi mereka. Meltz (1989) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013), mendefinisikan *job security* dalam arti yang lebih luas, bahwa *job security* bagi karyawan adalah mereka terus bekerja dengan organisasi yang sama dengan tidak ada penurunan tingkat senioritas, gaji, hak

pensiun, dll. Karyawan di PT Arimbi Jaya Agung khususnya bagian kontrol (checker) merasakan *job security* dan stabilitas pekerjaan mereka kurang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang merasa kurangnya *job security* berisiko terhadap ketidakpastian dalam pekerjaan masa depan mereka.

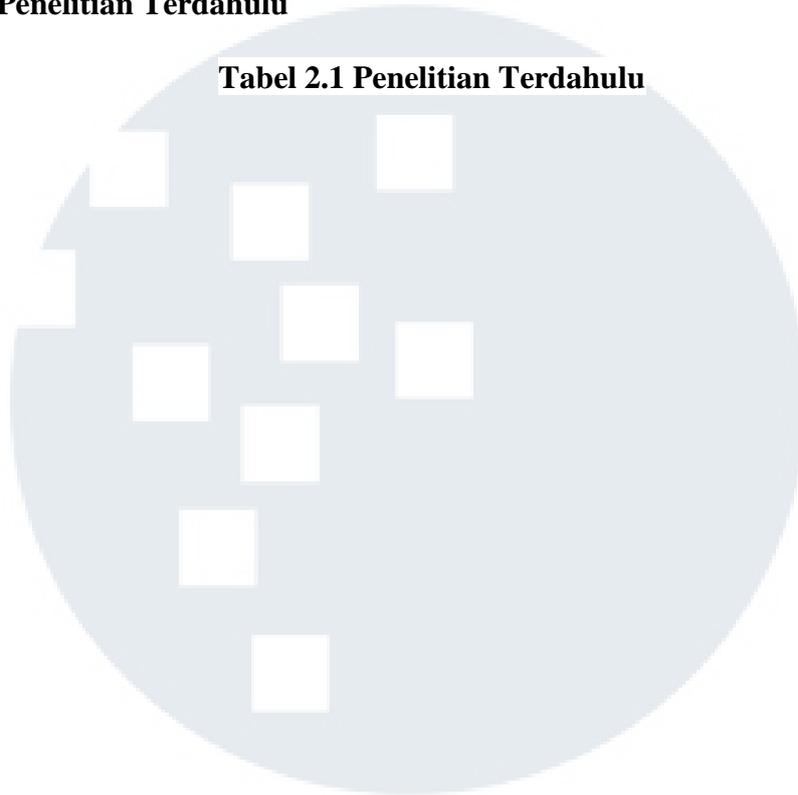
Dalam penelitian ini juga diangkat variabel *job security* dan *turnover intention*. Temuan penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *job security* berhubungan negatif dengan *turnover intention* (Arnold & Feldman, 1982; Ashford et al., 1989) dalam jurnal (Yui-tim Wong, Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong, 2002). Menurut Zhu (1995) dalam jurnal Yui-tim Wong, Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong (2002), karyawan kontrak dan pekerja sementara, mereka cenderung merasa bahwa mereka memiliki *job security* yang kurang dibandingkan dengan pekerja tetap di jenis - jenis perusahaan. Hal ini akan mengurangi kesetiaan mereka kepada atasan mereka dan meningkatkan *turnover intention* mereka. Mohammed Abdulwahab Alwaheeb (2016) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa *job security* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Yousef (1998) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013), mengatakan bahwa karyawan yang tidak puas dengan *job security* yang kurang maka cenderung untuk meninggalkan organisasi dan karenanya memiliki *turnover intention*. Brandt (1997) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013), menemukan kemantapan dari bekerja sebagai preseden utama *turnover intention*. Kemantapan pekerjaan sejajar dengan *job security*. Sebuah hubungan negatif ada antara dua variabel sehingga *job security* ini mengarah ke *turnover intention*. Min (2002) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013) menemukan dalam studinya bahwa perusahaan angkutan

berfokus pada *job security* karyawan sehingga perusahaan dapat mengurangi *turnover intention* para karyawan. Min (2007) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013) menunjukkan *job security* sebagai motivator paling efektif untuk mempertahankan karyawan bagian warehouse. Studi penelitian menunjukkan bahwa *job security* berhubungan negatif dengan *turnover intention* karyawan (Ashford et al., 1989; Joarder dan Sharif, 2011) dalam jurnal (Humaira Gill et al., 2013).

Maka penelitian ini menunjukkan bahwa *job security* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sehingga PT Arimbi Jaya Agung harus meningkatkan *job security* untuk karyawan. Banyak peneliti telah menemukan hubungan antara *job security* dan *turnover intention*. Jika karyawan merasa kurangnya *job security*, maka akan kurang bertanggung jawab karyawan dan merasa kurang peduli dengan organisasi, yang akan memicu mereka untuk meninggalkan organisasi atau turnover (Ashford et al., 1989) dalam jurnal Yui-Tim Wong, Yui-Woon Wong (2013). Min (2007) dalam jurnal Humaira Gill et al., (2013) menjelaskan bahwa jika organisasi ingin tingkat *turnover* menjadi rendah maka organisasi harus berkonsentrasi pada *job security*, organisasi yang memberikan *job security* maka akan memiliki *turnover* rendah. Wong et al., (2002) dalam jurnal Yui-Tim Wong, Yui-Woon Wong (2013) berpendapat bahwa *job security* dirasakan memiliki pengaruh yang signifikan pada pengurangan *turnover intention* pekerja di China. *Job security* dapat menghentikan karyawan yang tidak disiplin yang melanggar kebijakan perusahaan atau mereka yang melakukan pelanggaran atau kesalahan.

2.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu



UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA