

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

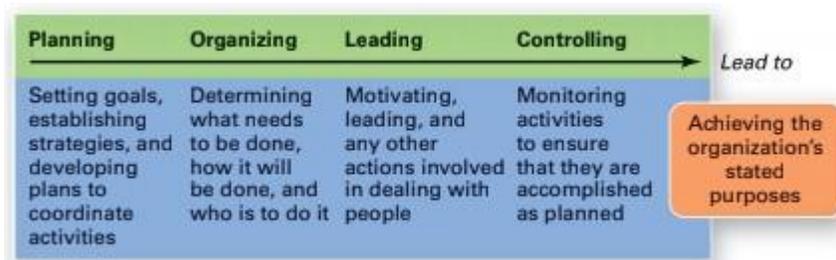
Menurut Robbins dan Coulter (2018) manajemen merupakan aktivitas kerja orang lain dengan melibatkan koordinasi dan pengawasan sehingga aktivitas mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen adalah apa yang dilakukan oleh manajer, sehingga manajemen merupakan kegiatan seorang manajer untuk memastikan bahwa aktivitas kerja dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbin dan Coulter, 2018). Menurut Thomas dan Scott (2015) manajemen adalah proses bekerja dengan orang dan sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinicki dan Williams (2018) berpendapat bahwa manajemen didefinisikan sebagai mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi. Efisien sendiri merupakan cara untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya seperti orang, uang, bahan mentah, dan sejenisnya secara bijaksana dengan cara yang menghemat biaya. Sedangkan efektif tujuannya yaitu mencapai hasil, membuat

keputusan yang tepat, dan berhasil melaksanakannya sehingga mencapai tujuan organisasi (Kinicki dan Williams, 2018).

2.1.2 Fungsi Manajemen

Manajer adalah seorang yang mengkoordinasikan aktivitas kerja tim dan orang-orang diluar departemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan fungsi, manajer melakukan kegiatan atau fungsinya agar kegiatan perusahaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coulter, 2018).



Sumber: Robbins dan Coulter, 2018

Gambar 2. 1 Fungsi Manajemen

Berdasarkan Gambar 2.1 Robbins dan Coulter (2018) mengemukakan bahwa manajer dalam pekerjaannya menggunakan empat fungsi, yaitu:

1. *Planning*

Planning adalah fungsi yang melibatkan penetapan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan serta mengembangkan rencananya agar kegiatan dapat

terintegrasi dan terkoordinasi (Robbins dan Coulter, 2018). *Planning* memiliki kegiatan seperti menganalisis situasi saat ini, mengantisipasi masa depan, menentukan tujuan, memutuskan jenis kegiatan seperti apa yang akan dilakukan perusahaan, memilih strategi perusahaan dan bisnis, dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan agar tujuan organisasi dapat tercapai (Bateman dan Snell, 2015).

2. *Organizing*

Organizing adalah fungsi yang melibatkan pengaturan dan penataan seperti tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dimana keputusan harus dibuat dan hal tersebut untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Coulter, 2018). *Organizing* memiliki kegiatan seperti menentukan tanggung jawab pekerjaan, mengelompokkan pekerjaan ke dalam unit kerja, menyusun dan mengalokasikan sumber daya, dan menciptakan kondisi kerja untuk mencapai tujuan yang maksimal (Bateman dan Snell, 2015).

3. *Leading*

Leading adalah dimana ketika pemimpin memotivasi bawahannya, membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, mempengaruhi individu atau tim kerja, memilih komunikasi yang dapat diterima karyawan dengan efektif,

menangani perilaku karyawan dengan cara apapun sesuai dengan masalah

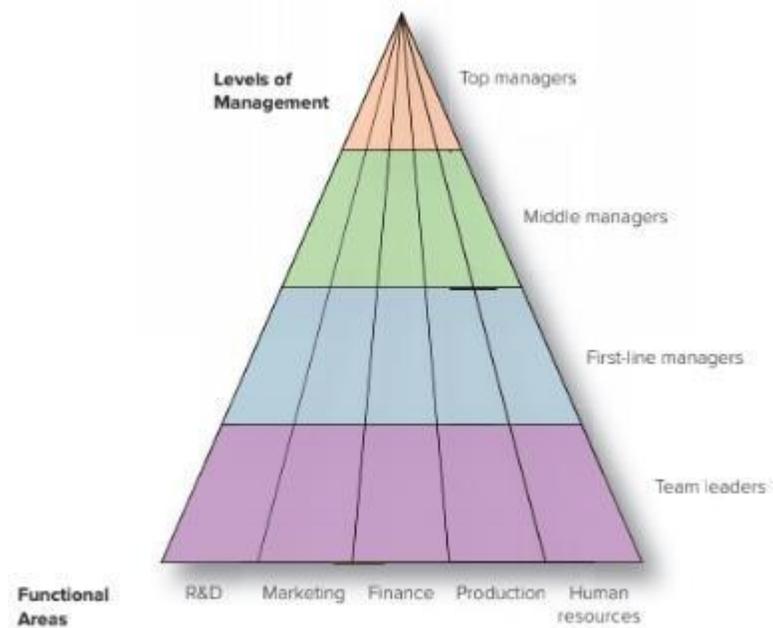
karyawan sehingga fungsi tersebut dapat mencapai tujuan organisasi (Robbins dan Coulter, 2018). *Leading* melibatkan pendekatan sehari-hari dengan karyawan, membantu membimbing dan menginspirasi untuk mendorong karyawan menjadi orang yang dapat berkinerja tinggi (Bateman dan Snell, 2015).

4. *Controlling*

Controlling adalah evaluasi dari *planning*, *organizing*, *leading* dimana tujuannya untuk memastikan bahwa tujuannya tercapai dan pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya dengan melibatkan pemantauan, perbandingan, dan koreksi kinerja (Robbins dan Coulter, 2018). Ketika implementasi dari rencana tidak berjalan sesuai rencana maka *controlling* diperlukan agar dapat memastikan sumber daya organisasi sudah sesuai rencana dan dapat memenuhi tujuannya (Bateman dan Snell, 2015).

2.1.3 Management Levels

Manajer memiliki pekerjaan seperti mengkoordinasi aktivitas kerja tim dengan orang-orang yang berada diluar departemen yang berbeda, namun manajer juga tidak terkait dengan mengkoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain (Robbins dan Coulter, 2018). Sehingga mereka dapat diklasifikasikan kedalam empat tingkatan, yaitu manajer dan pemimpin tim lini atas, menengah, dan pertama (Kinicki dan Williams, 2018).



Sumber: Kinicki dan Williams, 2018

Gambar 2. 2 Management Levels

Berdasarkan Gambar 2.2 *management levels* terbagi menjadi empat tingkatan, yaitu:

1. *Top Managers*

Top Managers merupakan manajer paling atas dimana mereka membuat keputusan jangka panjang terkait keseluruhan dari arah organisasi dan menetapkan tujuan, kebijakan, dan strategi, mereka juga harus siap menghadapi kondisi yang tidak pasti. Karyawan yang berada di posisi *top*

manager memiliki jabatan seperti *chief executive officer* (CEO), *chief operating officer* (COO), *president*, dan *senior vice president*.

2. *Middle Managers*

Middle Managers menerapkan rencana strategis yang sudah dibuat oleh *top manager* dan mereka juga mengawasi serta mengkoordinasi kegiatan yang dilakukan *first-line managers*. Karyawan yang berada di posisi *middle manager* memiliki jabatan seperti *plant manager*, *district manager*, dan *regional manager*.

3. *First-line Managers*

First-line manager mereka yang membuat keputusan operasional jangka pendek, mengarahkan tugas harian karyawan non-manajerial. Karyawan yang berada di posisi *first-line managers* memiliki jabatan seperti *department head*, *foreman*, *forewoman*, *supervisor*.

4. *Team Leaders*

Team leaders tidak memiliki otoritas terhadap anggota tim lainnya, namun mereka diharapkan untuk memberikan petunjuk dan arahan, mengkoordinasikan kerja tim, menyelesaikan konflik, mewakili tim ke *top manager*, dan membuat keputusan jika tidak ada titik tengahnya.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan individu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia menunjukkan semua aspek pengelolaan karyawan di dalam organisasi dan bagaimana cara organisasi menanggapi tindakan yang dilakukan karyawan, baik secara individu maupun tim (Collings & Wood, 2019). Menurut DeCenzo dan Robbins (2010) manajemen sumber daya manusia bagian dari manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan mempertahankan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan karyawan (Dessler, 2017). Menurut Kinicki dan Williams (2018) manajemen sumber daya manusia terdiri dari aktivitas yang dilakukan oleh manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang efektif.

Setiap manajer perlu melakukan beberapa aspek terkait sumber daya manusianya (Dessler, 2017), antara lain:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan setiap karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.
3. Memilih kandidat pekerja.

4. Mengorientasi dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (termasuk memberikan kompensasi kepada karyawan).
6. Memberikan *insentif* dan manfaat.
7. Menilai kinerja
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, pendisiplinan).
9. Pelatihan dan pengembangan manajer.
10. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan.

2.3 Affective Commitment

Mercurio (2015) mendefinisikan *affective commitment* sebagai keterikatan emosional individu dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tersebut. Lalu menurut Mowday et al. (1982) dalam Fazio et al. (2017) *affective commitment* merupakan kekuatan yang relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi. Menurut Allen & Meyer (1996) dalam Alkhateri et al. (2018) *affective commitment* mengacu pada komitmen terhadap organisasi yang di dorong oleh identifikasi dan keterikatan emosional individu dengan organisasi.

Affective commitment adalah keyakinan yang kuat dan menerima tujuan dan nilai organisasi, serta kemauan untuk mengupayakan hal besar demi organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasi (Porter et al., 1974 dalam

Kim, 2017). Menurut Cohen (2003) dalam Sharma dan Dhar (2016) *affective commitment* merupakan makna dasar dari komitmen yaitu keterikatan karyawan dan organisasi dengan menanamkan hubungan yang konstan. Menurut Gao (2016) komitmen afektif merupakan bagaimana karyawan terikat, teridentifikasi dengan sesuatu, dan terlibat dalam organisasi. Sedangkan menurut Naim (2017) *affective commitment* mengacu pada identifikasi, keterlibatan, dan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi.

Hartman (2000) dalam Demirtas (2014) *affective commitment* mengacu pada perasaan memiliki dan terikat pada organisasi yang dikaitkan dengan karakteristik pribadi, perilaku kepemimpinan, dan struktur organisasi. Menurut Meyer & Allen (1991) dalam Meyer (2016) mengatakan bahwa *affective commitment* adalah hubungan individu dengan organisasi, menimbulkan rasa memiliki yang membuat mereka bangga. Lalu menurut Meyer (2016) ketika karyawan memiliki *affective commitment* terhadap organisasi, mereka tetap berada dalam organisasi dan cenderung menunjukkan perilaku organisasi, sehingga akan bekerja lebih lama untuk melayani misi organisasi di tempat mereka merasa menjadi bagian darinya. Menurut Jayasingam et al. (2016) karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi maka mereka memiliki keinginan atau niat untuk terus bekerja dalam organisasi dan ini menjadi hal penting ketika karyawan adalah pekerja berbakat atau berpengetahuan yang ingin dipertahankan oleh organisasi.

2.3.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Affective Commitment*

Menurut Jayasingam et al. (2016) faktor – faktor yang mempengaruhi tingkat *affective commitment* adalah sebagai berikut:

1. *Knowledge-sharing practices within organization*. Upaya organisasi untuk mempromosikan, mendorong dan menyediakan lingkungan yang mendukung untuk keberlangsungan dalam berbagi pengetahuan.
2. *Task orientation*. Karakteristik pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk melakukan beragam kegiatan dalam pekerjaan (*task variety*) dan tingkat otonomi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka (*task autonomy*)
3. *Compensation*. Ketika karyawan puas dengan gaji yang di dapat maka akan memiliki komitmen yang tinggi dan tidak akan menunjukkan niat untuk keluar.
4. *Performance management and promotion*. Mendapatkan pengembangan karir dan peluang promosi yang adil akan membuat karyawan memiliki *affective commitment* yang lebih besar.
5. *Opportunities of training and development*. Pelatihan yang diberikan tidak hanya membantu dalam mengembangkan karyawan namun juga membantu meningkatkan komitmen karyawan, dan pengembangan yang didapat untuk kemajuan karir membantu organisasi mendapatkan kepercayaan dari pekerja yang berpengetahuan.
6. *Management support*. Dukungan manajemen akan memberikan tingkat *affective* yang tinggi kepada karyawan.

2.4 Trust in Organization

Menurut Gilbert & Tang (1998) dalam Kerse (2019) kepercayaan pada organisasi adalah ketika karyawan percaya pada atasannya seperti menerima dukungan dari atasan, dan karyawan percaya bahwa atasan mereka akan jujur dan menepati janji. *Trust in organization* mencerminkan keyakinan, ekspektasi positif dari karyawan tentang niat dan perilaku dari pemimpin perusahaan untuk memotivasi dalam mengatur tujuan organisasi. *Trust in organization* dibagi menjadi dua tipe yaitu, *professional trust* dan *personal trust*. *Professional trust* didasarkan pada keyakinan bahwa rekan kerja bersedia dan mampu melakukan pekerjaan dengan baik, sedangkan *personal trust* didasarkan pada keyakinan bahwa orang lain memiliki kejujuran, integritas, dan motif yang baik (Ouedraogo, 2018).

Trust in organization penting karena menunjukkan tentang seberapa fasilitas organisasi atau seberapa *supportif* organisasi dalam menanggapi tindakan karyawan, bagaimana organisasi memaafkan jika terjadi kesalahan dan seberapa besar organisasi menghargai kontribusi karyawan (Ozyilmaz et al., 2017). Tan & Lim (2009) dalam Kashyap (2019) *trust in organization* merupakan kesediaan karyawan untuk menjadi rentan terhadap tindakan organisasi dimana tindakan dan perilaku organisasi tersebut tidak dapat dikontrol oleh karyawan. Fox (1974) dalam Wong (2017) berpendapat bahwa *trust in organization* merupakan bentuk kepercayaan institusional yang mencerminkan kepercayaan karyawan pada manajemen puncak.

Trust bisa menjadi *competitive advantage* karena organisasi dapat berkontribusi untuk membuka cara komunikasi dan bentuk koordinasi dengan sederhana (Kovac & Jesenko, 2010 dalam Moreno Luzon et al. 2018). Menurut McAllister (1995) dalam Ghosh (2018) kepercayaan organisasi terdapat dua komponen yaitu, *cognition-based* dan *affect-based*. *Cognition-based* dibentuk berdasarkan interaksi masa lalu, tingkat sosial, dan hubungan mereka. Sedangkan *affect-based* dikembangkan dari interaksi dan perhatian *interpersonal* antara para pihak yang ditunjukkan satu sama lain. *Trust in organization* mencerminkan harapan positif karyawan tentang kemampuan dan keadilannya (Vanhala, 2011).

2.5 Job Security

Kraimer et al. (2005) dalam Altinay et al. (2019) *job security* merupakan keadaan psikologis pekerja mengenai harapan untuk kelangsungan pekerjaan mereka di masa depan dalam suatu organisasi. Keamanan kerja menunjukkan sejauh mana perusahaan menjamin kelangsungan pekerjaan bagi karyawannya seperti peluang promosi dan peluang karir jangka panjang (De Meulenaere, 2015). Selanjutnya kewanan kerja menjadi metode dasar untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Machek, 2019). Keamanan kerja merupakan perasaan memiliki pekerjaan yang layak dan kepastian keberlangsungannya dimasa depan serta tidak ada faktor-faktor yang mengancam (Arabi, 2000 dalam Gholamreza, 2011).

Menurut Daud (2017) *job security* didefinisikan sebagai kepastian tentang pekerjaan dan pendapatan karyawan. Lalu menurut Brockner et al. (1992) dalam Dhanpat et al. (2018) keamanan kerja mengacu pada ketika karyawan memiliki kekuasaan dan kendali dalam mengatur pekerjaan mereka dan dapat menjamin pekerjaan mereka di masa depan. Hal tersebut dilihat sebagai kemampuan karyawan untuk mengurangi rasa takut akan diberhentikan dari pekerjaannya (Dhanpat, 2018).

Job security menjadi salah satu kebutuhan yang dominan dan alasan utama untuk bekerja (Borgatta, 1957) dalam Noble (2008). Menurut Sagayno (2019) *job security* adalah perasaan yang menjamin karyawan untuk kelanjutan pekerjaannya. Orang membutuhkan *job security* untuk mempertahankan hidupnya dan mendapatkan hak dipromosikan dalam pekerjaan (Mansour dan Hassan, 2019). Sebaliknya, ketika karyawan merasakan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) akan disertai dengan berbagai konsekuensi negatif yang mempengaruhi individu dan organisasi (Dhanpat et al., 2018). *Job insecurity* menurut Cheng dan Chan (2008) dalam Dhanpat et al. (2018) di definisikan sebagai ketakutan yang tidak disengaja dan mendasar akan kehilangan pekerjaan.

2.5.1 Hal – Hal yang Mempengaruhi *Job Security*

Menurut Nobel (2008) keamanan kerja salah satu hal yang paling kompleks, karena memiliki kekuatan yang dapat mempengaruhi persepsinya dan efek akhirnya yang tidak pasti. Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi *job security*, yaitu:

1. Faktor lingkungan makro, seperti penurunan ekonomi.
2. Faktor organisasi, seperti restrukturisasi atau perubahan pengawasan di masa yang akan datang.
3. Penilaian diri sendiri atas kinerja, berharga dan “*replaceability*”.

2.5.2 Dimensi *Job Security*

Menurut De Witte dan Na swall (2003) dalam Zeytinoglu et al. (2012) terdapat dua dimensi obyektif dan subyektif untuk mempelajari ketidakamanan kerja dan memeriksa keamanan kerja, yaitu:

1. Dimesi obyektif

Dimensi obyektif pada jaminan kerja mengacu pada kondisi kerja dari kontrak yang berkelanjutan, bekerja penuh waktu, dan lembur yang dibayar dan tidak dibayar.

2. Dimensi subyektif

Dimensi subyektif pada jaminan kerja mengacu pada konsep ketidakamanan kerja, meliputi persepsi bahwa karyawan aman dari pemecatan, merasa yakin bahwa tempat kerja akan menjadi tempat kerja yang tetap selama mereka ingin terus bekerja disana, merasa yakin dengan keamanan pekerjaan saat ini, merasa tidak mungkin di-PHK dan akan dipekerjakan dalam pekerjaan tersebut 3 bulan dari sekarang, yang terakhir merasa tidak khawatir tentang masa depannya ditempat kerja dan merasakan pekerjaan yang aman.

2.6 Turnover Intention

Menurut Carmeli & Weisberg (2006) dalam Kim dan Hyun (2017) *turnover intention* merupakan perkiraan yang subjektif dari individu berkaitan dengan kemungkinan orang tersebut akan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat. *Turnover* karyawan mengacu pada psikologi dan penghentian kontrak secara resmi dari organisasi kepada karyawan (Memon et al., 2016). *Turnover intention* adalah niat seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan baru (Azeez, 2016). Menurut Mobley et al. (1979) dalam Azanza (2015) *turnover intention* merupakan niat perilaku individu untuk meninggal organisasi. Sedangkan menurut Asim (2019) *turnover intention* adalah tingkat dimana pekerja bergabung dan keluar dari organisasi.

Tett & Meyer (1993) dalam Wong (2017) mendefinisikan *turnover* sebagai pemutusan hubungan kerja karyawan dengan organisasi. Sedangkan menurut Nuo & Hee (2020) *turnover intention* menjelaskan niat individu untuk keluar dari organisasi atau tempat kerja. Perilaku *turnover* karyawan ada dua jenis, yaitu sukarela (*voluntary*) dan tidak sukarela (*involuntary*), *voluntary turnover* merupakan keinginan karyawan itu sendiri sedangkan *involuntary turnover* terjadi karena manajemen perusahaan yang memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya (Price, 1977 dalam Cao, 2013). *Turnover* karyawan mengacu pada proses pengambilan keputusan kognitif dari *voluntary turnover*. Proses kognisi dari *turnover intention* yaitu ketika karyawan memiliki pemikiran berhenti dari pekerjaan, niat

mencari pekerjaan, dan niat untuk pergi (Kim et al., 2017). *Turnover intention* tidak selalu sama dengan *turnover* karyawan yang sebenarnya, namun *turnover intention* adalah prediktor kuat dari perilaku *turnover* (Mobley, 1982 dalam Memon et al., 2016).

2.6.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Cao (2013) karyawan memiliki alasan yang dapat mempengaruhi mereka untuk keluar, yaitu:

1. Faktor pribadi. Termasuk gaji, kurangnya insentif dan kurangnya pengembangan karyawan.
2. Faktor bisnis. Termasuk struktur organisasi yang tidak baik, tujuan organisasi yang tidak tepat, tanggung jawab dan wewenang yang tidak tepat.

2.6.2 Cara mengurangi tingkat *Turnover Intention*

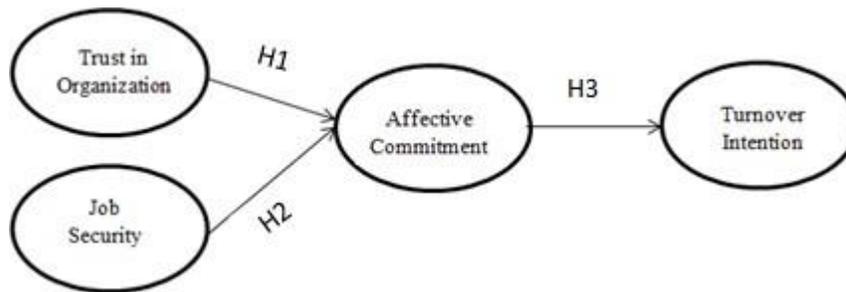
Menurut Dessler (2017) terdapat hal-hal yang dilakukan untuk mengurangi peluang terjadinya *turnover intention* di organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Raise pay*. Alasan karyawan keluar dari perusahaan kebanyakan karena minimnya penghasilan yang diterima. Maka, *reward* harus diberikan terutama untuk karyawan yang berkinerja baik, sehingga dapat mengurangi peluang terjadinya *turnover intention* disebuah perusahaan.

2. *Hire smart.* Perencanaan karyawan yang baik dan memilih orang yang terbaik harus dilakukan oleh tim manajemen sumber daya manusia. Sehingga orang yang terpilih untuk menjadi bagian dari sebuah perusahaan tidak sembarangan.
3. *Discuss career.* Tim manajemen sumber daya manusia harus mendiskusikan dengan karyawan mengenai pilihan dan juga prospek karir pilihan mereka secara berkala, dan turut serta dalam membantu perencanaan tersebut.
4. *Provide direction.* Dalam organisasi *job description* harus dibuat dengan jelas. Karena ketika karyawan tidak memiliki kejelasan atas apa yang mereka kerjakan dan apa tujuannya membuat karyawan tidak betah bekerja di dalam organisasi tersebut.
5. *Offer flexibility.* Salah satu yang dapat diterapkan untuk mendorong karyawan supaya tidak merasa jenuh dalam pekerjaannya yaitu dengan menerapkan jam kerja yang fleksibel.
6. *Use high-performance HR practices.* Layaknya layanan *call center* yang terdapat hampir di setiap perusahaan, hal ini lebih seperti investasi yang besar bagi karyawan untuk dapat menampung setiap masalah dan mencari jalan keluar atas masalah yang dihadapi.
7. *Counteroffer.* Tindakan ini diambil hanya ketika seorang karyawan yang berkinerja bagus tiba-tiba meminta untuk berpindah tempat kerja, tetapi tim *Human Resources Departement* tidak dapat memaksa sang karyawan untuk

tetap bertahan di perusahaan, sebab hal itu kembali lagi kepada niat dan keinginan karyawan itu sendiri, apakah ingin bertahan atau tidak.

2.7 Model Penelitian



Sumber: (Modifikasi) Wong "The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention: A test of two competing models", (2017)

Gambar 2. 3 Model Penelitian

H1: *Trust in organization* memiliki dampak yang signifikan dan positif pada *affective commitment*

H2: *Job security* memiliki dampak yang signifikan dan positif pada *affective commitment*

H3: *Affective commitment* memiliki dampak signifikan dan negatif pada *turnover intention*

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh *Trust in Organization* terhadap *Affective Commitment*

Trust merupakan faktor penting dalam meningkatkan keberhasilan jangka panjang pada organisasi (Anjum, 2016). Menurut Ling (2016), karyawan dapat mempercayai organisasi karena manajemen dapat menciptakan iklim kepercayaan dimana para pemimpin berperan dalam melayani dan mengayomi (*stewardship*). *Trust* pada organisasi dibagi menjadi dua tipe yaitu, *professional trust* dan *personal trust*. *Professional trust* didasarkan pada keyakinan bahwa rekan kerja bersedia dan mampu melakukan pekerjaan dengan baik, sedangkan *personal trust* didasarkan pada keyakinan bahwa orang lain memiliki kejujuran, integritas, dan motif yang baik (Ouedraogo, 2018).

Trust in organization disisi lain mencerminkan harapan positif karyawan tentang kapabilitas dan keadilannya (Vanhalala, 2011). Kepercayaan karyawan dalam organisasi akan semakin memperkuat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya (Wong, 2002). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *trust* memiliki efek positif terhadap *affective commitment* (Bloemer, 2012). *Trust in organization* mencerminkan keyakinan, ekspektasi positif dari karyawan tentang niat dan perilaku dari pemimpin perusahaan untuk memotivasi dalam mengatur tujuan organisasi (Ozilmaz, 2017).

Tindakan, kebijakan, dan praktik organisasi harus disampaikan untuk menjadi pesan dukungan kepada karyawan, dalam hal ini organisasi berupaya untuk memberikan pengalaman kerja yang terbaik agar terjadi timbal balik dan karyawan merasa terdorong untuk menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi kepada organisasi (Kashyap, 2019). Agar karyawan memiliki *affective commitment* terhadap organisasi mereka, pertama mereka harus yakin bahwa organisasi menjaga kepentingan terbaik untuk mereka sendiri, sehingga *trust* mempengaruhi keterikatan dan perasaan memiliki karyawan dengan organisasi (Ouedraogo, 2018). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan ialah:

H1: *Trust in Organization* memiliki dampak yang signifikan dan positif pada *Affective Commitment*

2.8.2 Pengaruh *Job Security* terhadap *Affective Commitment*

Memiliki keamanan kerja merupakan aspek lingkungan kerja yang dinilai paling penting diantara faktor-faktor lain seperti gaji, tunjangan, pelatihan keterampilan kerja, dan peluang pengembangan karir (SHRM, 2010 dalam Probst & Jiang, 2017). Ketika perusahaan mengalami lingkungan kerja yang keras, seringkali orang merasa tidak terkendali dan menimbulkan dampak negatif pada sikap dan perilaku kerja, sehingga tingkat *job security* yang rendah dapat menjadi pemicu *stress* dalam kehidupan kerja (Altinay et al., 2019). Karena perubahan organisasi yang cepat, seperti *outsourcing*, *mergers*, *acquisition*, *downsizing* dan *restructuring*

membuat karyawan mengalami rasa ketidakamanan kerja (*job insecurity*) yang tinggi di tempat kerja (Wang, 2012).

Kelayakan kerja sebagai bagian dari psikologis jenis baru dimana perusahaan harus berinvestasi pada karyawan dan meningkatkan kemampuan kerja mereka daripada hanya berjanji akan tempat kerja yang stabil dan komitmen jangka panjang sebagai imbalan atas upaya karyawan (Bernstorm, 2018). Keamanan kerja (*job security*) merupakan sesuatu yang positif tentang pekerjaan sedangkan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) merupakan sesuatu yang negatif tentang pekerjaan dan itu akan mempengaruhi kehidupan seseorang (Daud, 2017).

Job security merupakan keadaan psikologis pekerja mengenai harapan untuk kelangsungan pekerjaan mereka di masa depan dalam suatu organisasi (Kraimer et al., 2005 dalam Altinay et al., 2019). Keamanan kerja merupakan salah satu pencipta kepuasan dan komitmen kerja (Thomas et al., 2006 dalam Gholamreza, 2011). Persepsi keamanan kerja diprediksi akan menghasilkan respon emosional atau afektif terhadap kejadian kerja dan dapat mempengaruhi penilaian struktural terhadap pekerjaan seseorang (Probst, 2002).

Keterikatan emosional berasal dari penilaian positif karyawan tentang pekerjaan mereka dan emosi positif dalam proses kerjanya, ketika karyawan merasakan keterikatan emosional yang lemah dengan organisasi, *affective commitment* karyawan terhadap organisasi akan berkurang (Tian, 2014). Keamanan

kerja dianggap sebagai anteseden komitmen afektif (Wong, 2017). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan ialah:

H2: *Job Security* memiliki dampak yang signifikan dan positif pada *Affective Commitment*

2.8.3 Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *turnover* itu penting dan perlu diperhatikan, melihat kehilangan karyawan yang berharga maka perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tinggi untuk biaya penggantian karyawan (Hancock, 2013). *Turnover intention* merupakan niat perilaku individu untuk meninggalkan organisasi (Mobley et al., 1979 dalam Azanza, 2015) dan struktural yang kuat dari perilaku masa depannya (Kim 2017). Penelitian sebelumnya telah menentukan elemen yang dapat mempengaruhi *turnover intention* yaitu komitmen organisasi (Nuo & Hee, 2020). Ada tiga jenis *commitment*, yaitu komitmen dari kebutuhan (*continuous commitment*), komitmen dari kewajiban (*normative commitment*), dan *affective commitment* (Dermitas, 2014).

Dari tiga komponen komitmen organisasi, *affective commitment* dianggap sangat terkait dengan kehadiran (*attendance*), pergantian (*turnover*), kinerja (*performance*), perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*), *stress*, dan konflik pekerjaan – keluarga (*work–family conflict*) (Chordiya, 2017). *Affective Commitment* mengacu pada keterikatan emosional yang dirasakan

pekerja terhadap suatu organisasi, dan tercermin melalui identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi, serta kebahagiaan menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1984 dalam Xiong, 2016).

Ikatan emosional karyawan dengan organisasi (*affective commitment*) dianggap sebagai penentu dari dedikasi dan loyalitas karyawan (Alkhateri et al., 2018). *Affective commitment* dikembangkan ketika karyawan terlibat, berbagi nilai yang sama, dan memperoleh identitas dari organisasi (Meyer & Herscovitch, 2001 dalam Gim, 2015). Ketika karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi maka produktivitas akan tinggi, kemungkinan absen kerja lebih kecil, dan kemungkinan tingkat *turnover* juga lebih kecil (Neo & Hee, 2020). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan ialah:

H3: *Affective Commitment* memiliki dampak signifikan dan negatif pada *Turnover Intention*

2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Isi dari Penelitian
1	Josee Bloemer, Mark Pluymaekers, Armand Odekerken	<i>Science Direct, International Business Review 22 (2013) 363-380</i>	<i>Trust and affective commitment as energizing forces for export performance</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa prediksi model <i>energizing forces</i> didukung oleh data. <i>Trust</i> dan <i>affective commitment</i> menjadi pendorong kompetensi yang bermanfaat dan berdampak positif pada kinerja.

2	Yui-Tim Wong, Hang-Yue Ngo, Chi-Sum Wong	<i>Emerald Article, Journal of Managerial Psychology, Vol. 17 Iss: 7 pp. 580 – 598</i>	<i>Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures</i>	Penelitian ini menyelidiki bagaimana <i>justice</i> dan <i>job security</i> dapat mempengaruhi kepercayaan dalam organisasi yang memungkinkan manajer mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan <i>organization design</i> dan <i>human resources management</i> .
3	Noufou Ouedraogo, Mohammed Laid Ouakouak	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Organizational Change Management</i>	<i>Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success</i>	Penelitian ini menemukan bahwa komitmen afektif sangat terkait dengan kepercayaan interpersonal antara manajer dan pekerja. Lebih

				jauh bahwa kepercayaan pribadi merupakan pendorong komitmen pribadi dan pendahuluan untuk komitmen afektif.
4	Gholamreza Jandaghi, Ali Mokhles and Hamid Bahrami	<i>Research gate, African Journal of Business Management Vol.5 (16), pp. 6853-6858, 18 August, 2011</i>	<i>The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction in Qom municipalities</i>	Penelitian ini menemukan bahwa rekan kerja yang dapat dipercaya, pintar, aktif, jujur, berminat tinggi dan hormat, maka mereka akan menunjukkan komitmen organisasi yang lebih tinggi dan juga sebaliknya.
5	Tahira M. Probst, Lixin	<i>Science Direct, Safety</i>	<i>European flexicurity policies: Multilevel effects</i>	Penelitian ini menemukan bahwa persepsi karyawan tentang

	Jiang	<i>Science</i>	<i>on employee psychosocial reactions to job insecurity</i>	ketidakamanan kerja secara signifikan terkait dengan ketidakamanan afektif yang lebih besar dan tingkat kerja yang lebih tinggi.
6	Qing Tian, Licheng Zhang, Wenchi Zou	<i>Science Direct, International Journal of Hospitality Management</i> 40 (2014) 29-36	<i>Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers – the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support</i>	Temuan dari pemodelan persamaan <i>structural</i> menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan memediasi hubungan antara ketidakamanan kerja dan perilaku kontraproduktif. Selain itu, dukungan <i>supervisor</i> memoderasi jalur hubungan yang dimediasi.

7	Tahira Michelle Probst	<i>Research gate, Washington State University at Vancouver, Chapter 7</i>	<i>The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors.</i>	Penelitian ini menemukan bahwa persepsi kemanan kerja memprediksi rekasi afektif terhadap restrukturisasi organisasi. Hubungan tersebut ditemukan ketika memperhitungkan <i>work stressors</i> seperti peran yang ambigu, tekanan waktu, dan konflik peran.
8	Yui-tim Wong	<i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Chinese Human Resource Management</i>	<i>Affective commitment, loyalty to supervisor and guanxi: Chinese employees in joint ventures and</i>	Penelitian ini menemukan bahwa kemanan kerja mempengaruhi komitmen afektif karyawan.

			<i>reformed state-owned enterprises</i>	
9	Lee Shing Nuo, Ong Choon Hee	<i>Research Gate, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(8), 244–257</i>	<i>Linking Leadership Styles and Affective Commitment to Turnover Intention: A Conceptual Study</i>	Penelitian ini menemukan bahwa komitmen afektif dalam organisasi dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja organisasi melalui partisipasi dan keterlibatan, kurangnya niat karyawan untuk keluar jika ada kepemimpinan yang kuat antara karyawan dan pengusaha dalam etika manajemen yang berbeda.

10	Rashmi Chordiya, Meghna Sabharwal, and Doug Goodman	<i>Public Administration,</i> <i>John Wiley & Sons Ltd.</i>	<i>Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: a Cross- National Comparative Study</i>	Penelitian ini menemukan bahwa efek kepuasan kerja dianggap sebagai anteseden terpenting dari komitmen organisasi afektif.
11	Asma S. Alkhateri, Abuelhassan E. Abuelhassan, Gamal S.A. Khalifa, Mohammed Nusari and Ali Ameen	<i>Research Gate,</i> <i>International Business Management 12 (7): 477- 492</i>	<i>The Impact of Perceived Supervisor Support on Employees Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment</i>	Penelitian ini menemukan bahwa dengan mempromosikan perilaku <i>Perceived Supervisor Support, Job Satisfaction, dan Affective Organizational Commitment</i> mengarahkan pada penurunan niat keluar masuk karyawan akan meningkatkan kualitas pekerjaan.