

## PENGARUH KETIDAK AMANAN KERJA (*JOB INSECURITY*) SEBAGAI DAMPAK RESTRUKTURISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN INTENSI KELUAR *SURVIVOR*.

Nur Wening  
STIE Widya Wiwaha Jogjakarta.

### **Abstract**

*Restructuring is suspected to be influencing perception of job insecurity. The job insecurity will have a negative impact on job satisfaction, organization commitment, and even turnover intention. When insecurity is conceived within someone's perception, it will lower his or her job satisfaction and also commitment on the company. This research was conducted upon service (bank) and manufacturing companies which had run restructuring in the last four years. It involved 216 respondents with 78.2% of response rate. Simple regression and hierarchical regression analysis were used to analyze the data.*

*An interesting finding of this research is that restructuring conducted in bank and manufacturing companies has been found out to be having no influence on turnover intention. On the other hand, job insecurity perception does not influence job satisfaction, commitment, and turnover intention. In addition, this research came to a conclusion that organization commitment is an mediating variable between job satisfaction and turnover intention*

**Keywords:** *restructuring, job insecurity, job satisfaction, organization commitment, turnover intention, survivor.*

### **1. PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi harus diantisipasi perusahaan dengan melakukan adaptasi. Adaptasi dilakukan agar perusahaan tetap *survive* dan tumbuh. Salah satu adaptasi yang dapat dilakukan adalah restrukturisasi. Restrukturisasi merupakan pembenahan atau perombakan mendasar seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan maksud tujuan menciptakan *competitive advantage*. Pembenahan yang dilakukan tidak hanya meliputi aspek bisnis namun juga aspek organisasi, aspek manajemen, aspek keuangan bahkan aspek hukum.

Restrukturisasi akan membawa dampak bagi perusahaan dalam melakukan perubahan secara cepat, namun berisiko. Beberapa penelitian yang pernah dilakukan mengungkap bahwa perubahan yang dilakukan akan membawa dampak negatif baik bagi individu maupun organisasi (Band dan Tustin, 1999; Kinnunen *et al.*, 2000). Selain itu pelaksanaan restrukturisasi juga memunculkan persepsi *job insecurity* atau ketidakamanan dalam pekerjaan (Pasewark dan Strawser, 1996). Persepsi *job insecurity* memunculkan berbagai dampak negatif baik dalam aspek psikologis maupun aspek non psikologis. Di antara aspek psikologis yang muncul antara lain berupa penurunan kepuasan kerja, penurunan kreativitas, perasaan murung dan bersalah, kekhawatiran bahkan kemarahan (Band dan Tustin, 1999). Menurut Tremley *et al.* (1995) dalam Widiastuti (2003) restrukturisasi yang ekstensif dapat mendorong *career plateau* (kemandegan karir) lebih cepat muncul dalam tahapan karir, apalagi jika keadaan ini didukung oleh jenuhnya pasar kerja. Sehingga konsekuensi yang muncul adalah penurunan kepuasan kerja, kinerja maupun komitmen bahkan penurunan motivasi dan intensi *turnover* yang lebih besar.

*Job insecurity* merupakan kondisi ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam situasi kerja yang mengancam. Perasaan tidak aman akan membawa dampak pada *job attitudes* karyawan, penurunan komitmen, bahkan keinginan untuk *turnover* yang semakin besar. Untuk mengurangi persepsi tersebut diperlukan sikap hati-hati dalam implementasi, dan diperlukan adanya komunikasi, bahkan dalam pelaksanaan restrukturisasi dilakukan yang secara bertahap (Johnson *et al.*, 1996 dalam Kinnunen *et al.*, 2000). Tujuan spesifik komunikasi adalah untuk mengubah perilaku, memperoleh tindakan, memberi informasi, memastikan dan mempengaruhi orang lain. Komunikasi akan efektif jika informasi yang diberikan cukup dan jelas. Peran manajemen sangat penting, untuk membuat keseimbangan dan mencegah persepsi ketidakamanan kerja karyawan.

Pelaksanaan restrukturisasi pada organisasi dimaksudkan untuk memperoleh efisiensi dalam organisasi dan meminimalkan *range* serta kompleksitas struktur organisasi, mendorong pelaksanaan delegasi atau pelimpahan wewenang, mendorong inisiasi dan inovasi, memiliki kemampuan beradaptasi dengan teknologi dan adanya tekanan *shareholder* untuk menaikkan keuntungan (Downs, 1995; Uchitelle dan Kleinfeld, 1996 dalam Barling *et al.*, 1998). Pelaksanaan restrukturisasi yang tidak disertai komunikasi dan sosialisasi kepada karyawan, dapat memunculkan persepsi negatif karyawan terhadap pekerjaan. Di antara persepsi negatif yang muncul adalah berupa ketidakamanan pekerjaan (*job insecurity*) bahkan persepsi negatif terhadap organisasi.

Masih terdapat kontroversi mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar secara langsung, meskipun ada dukungan beberapa penelitian sebelumnya (Mobley, 1977; Judge, 1993) tetapi menurut Shore dan Martin (1989) komitmen organisasional lebih berhubungan kuat dengan intensi keluar dibandingkan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Shore dan Martin (1989) komitmen berpengaruh secara langsung terhadap intensi keluar, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi keluar melalui komitmen sebagai variabel mediasi.

Persepsi ketidakamanan dalam pekerjaan (*job insecurity*) pada beberapa penelitian (Ashford *et al.*, 1989; Ameen *et al.*, 1995; Rosenblatt dan Ruvio, 1996) terbukti sebagai salah satu penyebab munculnya intensi (keinginan) keluar seseorang dari pekerjaan. Hasil penemuan ini ada kemungkinan juga berlaku dalam organisasi yang ada di Indonesia. Pertanyaan ini didasarkan pada pendapat Hulin *et al.* (1985); Karsten dan Spector (1987) dalam Robbins (2001), yang menyatakan kondisi pasar kerja, kecilnya harapan atas pasar kerja alternatif dan panjangnya masa kerja dalam organisasi merupakan kendala utama bagi seseorang untuk meninggalkan pekerjaan. Beberapa kondisi tersebut akan dapat berbeda pada situasi organisasi dan kultur yang berbeda. Faktor lain yang mempengaruhi keinginan seseorang untuk keluar antara lain adalah usia, jenis kelamin (Rosenblatt *et al.*, 1999) atau pengalaman kerja.

Penelitian ini bertujuan membuktikan dampak restrukturisasi terhadap *job insecurity*, kepuasan kerja, komitmen dan intensi *turnover survivor*. Untuk mengendalikan efek terhadap variabel lain, dalam penelitian ini dimasukkan beberapa variabel kontrol yaitu jenis kelamin, usia dan masa kerja *survivor*. Alasan menggunakan variabel jenis kelamin sebagai variabel kontrol didasarkan pada temuan Rosenblatt *et al.* (1999) yang menyatakan bahwa antara laki-laki dan wanita memiliki perbedaan persepsi mengenai *job insecurity*.

## 2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut Ruky (1999) secara umum restrukturisasi diartikan sebagai perombakan yang mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan menciptakan daya saing dan *value* perusahaan. Restrukturisasi perusahaan merupakan salah satu bentuk perubahan yang bisa dilakukan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Restrukturisasi dapat dilakukan dalam beberapa aspek, antara lain restrukturisasi bisnis, *legal*, organisasi,

manajemen, dan juga keuangan (Rachmawati, 2003). Selain itu, restrukturisasi juga dilakukan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja.

Restrukturisasi bisnis (*business restructuring*), merupakan penataan terhadap *value* secara keseluruhan dalam mata rantai bisnis, dengan tujuan menciptakan daya saing dan nilai perusahaan. Bentuk yang dapat dipilih antara lain: *merger* dan akuisisi, *regrouping*, *holding* dan konsolidasi, aliansi strategis, *joint operation/management*, likuidasi.

Restrukturisasi keuangan (*financial restructuring*) dilakukan dalam rangka mendapatkan struktur pembelanjaan yang sehat melalui re-organisasi pembelanjaan serta rekapitalisasi. Bentuk restrukturisasi keuangan meliputi: *convert debt to equity*, *sell non core assets*, divestasi, *private placement*, *go public*.

Restrukturisasi organisasi dan manajemen, dilakukan pada perusahaan yang "*under performing*" dengan maksud untuk memperoleh suatu kepemimpinan yang baru yang lebih memiliki visi. Strategi yang dapat dipilih antara lain: *board of director* atau CEO, *corporate culture restructuring*, BPR (*business process reengineering*), *downsizing*, *delayering*.

Restrukturisasi hukum (*legal restructuring*), merupakan upaya memperbaiki kualitas status hukum badan usaha yang membatasi lingkup kegiatan perusahaan. Di antara strategi yang dapat digunakan antara lain: restrukturisasi badan hukum (*legal status*), restrukturisasi kepemilikan (*ownership restructuring*), *strategic partnering*, *deregulation legal*.

Sebenarnya tindakan restrukturisasi tidak harus dilakukan pada semua perusahaan yang "sakit". Menurut Ruky (1999) ada beberapa kriteria yang harus dipertimbangkan untuk menentukan kondisi perusahaan tertentu perlu melakukan restrukturisasi atau tidak. Beberapa kriteria berikut menunjukkan perlu tidaknya perusahaan melakukan restrukturisasi: pertama, perusahaan terbukti memiliki kapasitas untuk didanai (*proven financing capacity*) dan memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi dibanding nilai likuidasinya; kedua, adanya komitmen dan kepemimpinan yang solid; dan ketiga, kondisi strategis usaha yang layak (*appropriate strategic condition*). Pelaksanaan restrukturisasi nampaknya menjadi semakin penting di Indonesia, mengingat banyak perusahaan yang seharusnya sudah dinyatakan bangkrut dalam masa krisis sejak 1998 sampai 2003.

Restrukturisasi yang dilakukan perusahaan bermuara pada perubahan kebijakan dan praktik serta struktur kapital perusahaan. Perubahan akan mempengaruhi anggota organisasi, sedangkan perubahan profil kapital akan menimbulkan perubahan pemegang kendali organisasi. Restrukturisasi pasti membawa dampak secara langsung pada pemilik, manajemen dan juga karyawan. Selain itu, juga akan membawa dampak pada *stakeholder* yang lain, misalnya *supplier*, konsumen, kreditor, pesaing, bahkan pada masyarakat. Hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan dan implementasi restrukturisasi adalah unsur-unsur tersebut (pemilik, manajemen dan juga karyawan). Pelaksanaan dan implementasi restrukturisasi harus memperoleh dukungan serta komitmen mereka, atau paling tidak tingkat resistensi yang minimal dari karyawan.

Perubahan organisasional (*merger*, *downsizing*, reorganisasi dan teknologi baru) akan menjadi sumber ancaman bagi karyawan (Greenhalgh and Rosenblatt, 1984). Mereka akan mempersepsikan bahwa perubahan berdampak langsung terhadap eksistensinya di organisasi. Indikasi adanya pemutusan hubungan kerja sebagai konsekuensi logis perubahan menjadi penyebab persepsi *insecure* (Ashford *et al.*, 1989). Penelitian Noori (1990) menyatakan ada dampak psikologis positif akibat perubahan, yang berupa perbaikan kinerja perusahaan. Sedangkan dampak negatifnya justru akan memperburuk kinerja karyawan yang pada akhirnya akan memperburuk kinerja perusahaan, misalnya penurunan produktivitas karyawan dan tingkat absensi yang tinggi (Kristanto, 2002).

Menurut Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) *job insecurity* merujuk pada perasaan kehilangan kekuasaan (*powerless*) untuk menjaga kesinambungan yang diinginkan dalam situasi kerja yang terancam. Riset Greenglass *et al.* (2002) dengan sampel perawat rumah sakit menemukan dampak restrukturisasi secara langsung terhadap *job insecurity* dan berpengaruh

negatif terhadap *job satisfaction*. Hubungan antara restrukturisasi dengan kenaikan *job insecurity* ditunjukkan juga dalam penelitian Campbell *et al.* (2001) yang membandingkan respon dari manajer di tiga organisasi yang berbeda. Masing-masing adalah organisasi yang mengalami restrukturisasi dan *downsizing* tahun sebelumnya; organisasi yang hanya mengalami restrukturisasi dan organisasi yang tidak mengalami restrukturisasi. Hasilnya adalah manajer dalam organisasi yang mengalami *downsize* akan mengalami penurunan *job security*, komitmen organisasional, dan moral yang lebih rendah (Greenglass *et al.*, 2002). Moral yang lebih rendah ditunjukkan dengan penurunan semangat kerja karyawan karena melihat rekan kerja yang keluar (sukarela ataupun keputusan organisasi).

Riset mengenai *outcomes job insecurity* yang difokuskan pada dampak psikologis yang negatif terhadap individual berupa munculnya perasaan cemas, depresi dan tegang (Ferrie *et al.*, 1998; Kuhnert, Sims dan Lahey, 1989 dalam Kinnunen *et al.*, 2000). Munculnya reaksi yang berupa sikap, intensi *turnover*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang berkurang atas adanya persepsi *job insecurity* (Ashford *et al.*, 1989; Rosenblatt dan Ruvio, 1996).

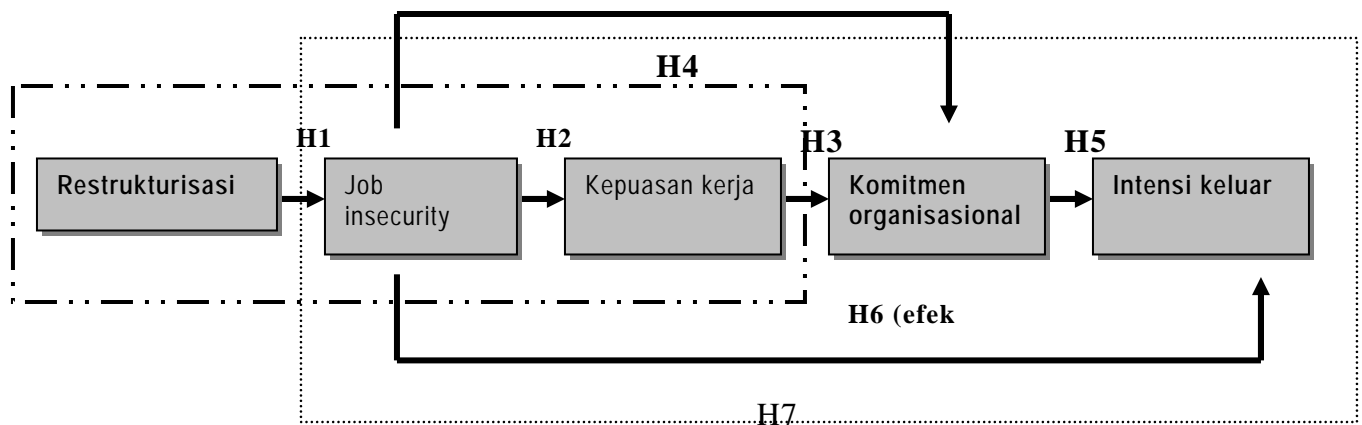
Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang dimiliki individu tentang pekerjaannya dengan didasarkan pada faktor lingkungannya (gaya penyalia, kebijakan organisasional, kondisi kerja dan tunjangan). *Satisfaction* pada *job* akan tergantung pada tingkat *outcomes intrinsic* dan *extrinsic* dan bagaimana *job holder* meninjau *outcomes* tersebut (Ivancevich dan Matteson, 2002). Hal ini akan berbeda untuk masing-masing orang, karena ada perbedaan kepentingan yang terletak pada *job outcomes*. Kepuasan kerja menggambarkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Judge dan Locke, 1993). Hal ini akan memberi dampak positif bagi individu dan organisasi. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi antara lain oleh *thinking process* yang dirasakan seseorang. Jika hal tersebut mengalami proses yang menyimpang (*dysfunctional*) maka membuat tingkat kepuasan kerja yang rendah dan sebaliknya jika *rethinking process* berada dalam kondisi baik dan jernih, maka akan menimbulkan tingkat kepuasan yang tinggi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh pekerjaan, gaji, promosi, supervisi serta kelompok kerja dan kondisi kerja (Luthans, 1995). Persepsi terhadap kondisi kerja yang *insecure* akan muncul apabila dirasakan pekerjaannya terancam dan mengalami *powerless* untuk melakukan sesuatu hal. Apabila terjadi kondisi demikian maka muncul persepsi bahwa pekerjaannya *insecure* dan *uncertainty* terhadap dirinya. Kepuasan pekerjaan merupakan dambaan karyawan, meskipun dalam kadar yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasannya, dan sebaliknya (Gibson *et al.*, 1995).

Hasil riset Price dan Mueller (1986) dalam Lum *et al.* (1998) menemukan ketidakpuasan atas pekerjaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover* melalui komitmen organisasional, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung pada komitmen organisasional. Individu yang puas akan cenderung memenuhi komitmen terhadap organisasi, dan menimbulkan loyalitas terhadap organisasi yang akhirnya akan menyebabkan karyawan memiliki rasa ketergantungan pada organisasi (Byard dan Rue, 1997).

Komitmen organisasi merupakan identifikasi seseorang dan loyalitas pada organisasi (Russ dan McNeilly, 1995). Komitmen merupakan perpaduan antara sikap dan perilaku yang menyangkut rasa teridentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa terlibat dengan tugas organisasi dan rasa setia pada organisasi (Meyer dan Allen, 1984). Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan berkurang keinginannya untuk keluar ataupun menerima pekerjaan yang lain (Shadicki *et al.*, 1999). Komitmen merupakan keyakinan seseorang akan *values* dan tujuan organisasi, rela menerima dan berusaha mencapai tujuan tersebut serta memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut (Meyer *et al.*, 1993). Perusahaan akan menjadi berkembang jika memiliki karyawan dengan komitmen tinggi terhadap perusahaan (Rifani, 1997 dalam Suarta, 2000). Dampak positif diperoleh perusahaan dengan adanya karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan dan berusaha mencapai tujuan perusahaan.

Riset yang dilakukan Meyer *et al.* (1993) menyatakan peningkatan komitmen akan berhubungan dengan peningkatan produktivitas (Hackett *et al.*, 1994) dan *turnover* yang semakin rendah (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen organisasional berhubungan secara signifikan dengan intensi *turnover* dari aktivitas dan jabatan dalam organisasi. Sedangkan riset Aranya dan Ferris (1984) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan signifikan yang negatif dengan keinginan untuk *turnover*, dengan menggunakan setting penelitian akuntan publik dan akuntan manajemen. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi (perusahaannya) maka kecil kemungkinan mencari alternatif pekerjaan lain (Gibson *et al.*, 1995). Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin rendah keinginan untuk berpindah.

Model yang dipakai untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian ditunjukkan pada gambar 1. Gambar tersebut menunjukkan bahwa pengujian hipotesis dilakukan secara parsial (hipotesis satu, dua, tiga, empat, lima dan tujuh). Selain itu juga ditunjukkan pengujian komitmen organisasi yang menjadi variabel pemediasi hubungan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* (hipotesis enam).



Sumber: Ameen *et al.* (1995); Greenglass *et al.* (2002)

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**  
**(integrasi dua model)**

Keterangan:

- . . : model Greenglass *et al.* (2002)
- ... : model Ameen *et al.* (1995)

Berdasarkan permasalahan yang ada maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini meliputi:

Hipotesis 1: restrukturisasi organisasi berpengaruh secara positif terhadap *job insecurity*.

Hipotesis 2: *job insecurity* berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 3: kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional.

Hipotesis 4: *job insecurity* berpengaruh secara negatif terhadap komitmen organisasional.

Hipotesis 5: komitmen organisasional berpengaruh secara negatif terhadap intensi *turnover*.

Hipotesis 6: komitmen organisasi sebagai pemediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*.

Hipotesis 7: *job insecurity* berpengaruh secara positif terhadap intensi *turnover*.

### 3. METODA PENELITIAN

#### 3. 1. Pemilihan Sampel dan Metoda Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bank dan pabrik pengolahan sebagai perusahaan yang sudah dan sedang melakukan restrukturisasi. Pemilihan perusahaan sebagai populasi penelitian didasarkan atas adanya bentuk pemutusan hubungan kerja atau pengurangan karyawan lainnya. Lokasi perusahaan berada di Jogjakarta, Jakarta dan Kalimantan Timur yang meliputi perusahaan jasa (diwakili oleh bank) dan manufaktur (diwakili dengan pabrik pengolahan). Pilihan ini didasarkan adanya sejumlah karyawan yang diPHK pada perusahaan tersebut sehubungan kegiatan restrukturisasi yang dilakukan.

Sampel penelitian adalah *survivor* perusahaan terpilih. *Survivor* adalah karyawan yang masih *survive* dan tidak mengalami pemutusan hubungan kerja. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling* dengan melakukan pembatasan terhadap kriteria sampel. Adapun pembatasan yang dilakukan adalah pada masa kerja, usia dan status karyawan (tetap dan tidak tetap). Jumlah keseluruhan sampel yang dijadikan rerangka penyampelan dalam penelitian ini minimal sebanyak 50 orang. Jumlah ini didasarkan pernyataan Sekaran (2000) bahwa minimal ukuran sampel adalah sejumlah variabel penelitian dikalikan beberapa kali (10 kali atau lebih). Jumlah variabel dalam penelitian ini 5 (lima) buah jika dikalikan 10 maka hasilnya adalah 50 *survivor*. Namun untuk menghindari kekurangan jumlah sampel karena beberapa sebab (misalnya tidak kembali atau kurang lengkap) maka dilakukan penyebaran sebanyak 250 kuesioner.

Pengukuran variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan sebagai berikut: pengukuran variabel *impact of restructuring* dikembangkan oleh Greenglass *et al.* (2002) dengan menggunakan skala pengukuran yang terdiri atas 7 item pertanyaan. Variabel *job insecurity* dilakukan pengukuran menggunakan skala multidimensi yang terdiri atas 5 dimensi (Ashford *et al.*, 1989). Kepuasan kerja diukur dengan JDS (*job diagnostic survey*) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1975), meliputi 14 item pertanyaan untuk mengukur 5 kepuasan yang spesifik (*pay, job security, social, supervisory, growth satisfaction*). Komitmen organisasi diukur menggunakan OCS (Mowday *et al.*, 1979) yang terdiri atas 9 item pertanyaan. Intensi *turnover* dilakukan pengukuran menggunakan 3 item pertanyaan yang dikembangkan Camman dkk dalam Lee (2000). Variabel kontrol yang dipakai meliputi: usia, masa kerja dan jenis kelamin.

#### 3. 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sedangkan pengujian reliabilitas digunakan *Cronbach's alpha* (Cooper dan Schindler, 2003). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dari semua variabel yang digunakan terbukti valid dalam mengukur konstruk. Hal ini didasarkan nilai *loading factor*. *Loading factor* 0,3 dianggap memenuhi level minimal; nilai 0,4 dianggap lebih baik dan sesuai dengan rule of thumb yang dipakai para peneliti sedangkan *loading factor* 0,5 dianggap signifikan (Hair *et al.*, 1998).

Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan internal konsistensi reliabilitas dalam penelitian ini adalah baik. Hal ini ditunjukkan dari nilai alpha yang lebih besar dari 0,60 (Sekaran, 1992). Hasil pengujian secara lengkap disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1

Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha (Reliabilitas)	Loading factor (Validitas)
Dampak restrukturisasi	0,85	0,49 – 0,67
<b>Job insecurity</b>		
✓ Sub skala <i>threat</i>	0,89	0,55-0,80
✓ Sub skala <i>perceived powerlessness</i>	0,68	0,30-0,39
<i>Kepuasan kerja</i>	0,90	0,48-0,70
<i>Komitmen organisasi</i>	0,90	0,46-0,77
<i>Intensi turnover</i>	0,85	0,42-0,53

Sumber: primer, diolah (2004)

#### 4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan analisis regresi dan HRA (analisis regresi hirarkikal). Berikut ini hasil pengujian hipotesis satu, dua, tiga, empat, lima dan tujuh dengan analisis regresi.

Tabel 2  
Hasil Uji Hipotesis

Variabel Independen	$\beta$	t	Sign.	R <sup>2</sup>	F
H1: Restrukturisasi berpengaruh positif terhadap <i>job insecurity</i>	-0,027	-0,351	0,726	0,001	0,123
H2: <i>Job insecurity</i> berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja	0,047	0,601	0,549	0,002	0,361
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	0,496***	7,353	0,000	0,246	54,070
H4: <i>Job Insecurity</i> berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional	0,133	1,723	0,087	0,018	2,969
H5: Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap intensi <i>turnover</i>	-0,380***	-5,295	0,000	0,144	28,037
H7: <i>Job Insecurity</i> berpengaruh positif terhadap intensi <i>turnover</i>	-0,100	-1,297	0,196	0,010	1,684

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan untuk menguji hipotesis satu, dua, tiga, empat, lima dan tujuh (dalam tabel 2) menunjukkan bahwa **hipotesis satu** tidak didukung ( $\beta = -0,027$ ;  $t = -0,351$ ;  $p > 0,05$ ), artinya restrukturisasi secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap *job insecurity*. Diduga ada perbedaan persepsi terhadap kondisi *secure* dan *insecure* akibat perubahan yang terjadi dalam perusahaan, sehingga karyawan memiliki persepsi yang berbeda terhadap salah satu akibat restrukturisasi yang dilakukan. Menurut Rosenblatt *et al.* (1999) persepsi *job insecurity* seseorang akan dipengaruhi antara lain oleh gender dan sektor perusahaan tersebut. Perempuan lebih merasakan *insecure* pada *job* dibandingkan laki-laki, baik pada sektor publik, domestik (bank) ataupun pabrik. Hal ini mendukung hasil uji hipotesis yang dilakukan, karena mayoritas responden adalah laki-laki (72,6%) sehingga diduga kurang begitu merasakan *insecure* terhadap pekerjaannya akibat restrukturisasi yang terjadi. Menurut Mooney (1984) dalam Suarta (2000) apabila karyawan tidak dapat mengantisipasi terjadinya perubahan pada baik pada faktor maupun pada aspek kerja, maka akan terjadi *job insecurity* yang ditandai

dengan penurunan kinerja. Namun sebaliknya jika mereka mampu meningkatkan antisipasi terhadap *job insecurity*, maka justru akan meningkatkan kinerjanya. Antisipasi ini dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam penelitian ini antara lain melalui komunikasi, sosialisasi, dan memberikan informasi yang akurat mengenai pelaksanaan restrukturisasi, sehingga tidak memunculkan kegelisahan karyawan (Ashford *et al.*, 1989; Johnson *et al.*, 1996 dalam Kinnunen *et al.*, 2000) dan mengantisipasi munculnya persepsi *job insecurity*, sehingga penelitian ini gagal mendukung mengkonfirmasi temuan Greenglass *et al.* (2002) dan gagal mendukung hipotesis satu.

Hasil pengujian yang dilakukan pada **hipotesis dua** menunjukkan bahwa *job insecurity* secara signifikan dan positif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $\beta=0,047$ ;  $t= 0,601$ ;  $p>0,05$ ). Hasil ini didukung oleh hasil temuan Kinnunen *et al.* (2000) yang menunjukkan bahwa *job insecurity* secara signifikan dan positif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Kinnunen *et al.* (2000) karyawan wanita pada bank dan pabrik pengolahan lebih merasakan *insecure* dalam pekerjaan dibandingkan laki-laki.

Pengujian **hipotesis tiga** menemukan kepuasan kerja secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi ( $\beta=0,496$ ;  $t=-7,353$ ;  $p<0,001$ ). Hasil ini sesuai dengan beberapa penemuan sebelumnya (Mathiew, 1988 dalam Suarta, 2000; William dan Hazer, 1986; Price dan Mueller, 1986; Rivai, 2001) yang menyatakan ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Seseorang yang terpuaskan akan cenderung memenuhi komitmen mereka terhadap organisasi dan akan memunculkan loyalitas pada organisasi (Byard dan Rue, 1997).

Penemuan sebelumnya (Ashford *et al.*, 1989; Ameen *et al.*, 1995; Pasewark dan Strawser, 1996; Rosenblatt dan Ruvio, 1996; Suarta, 2000) menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh secara negatif terhadap komitmen organisasi, artinya semakin tinggi *insecure* yang dirasakan oleh seseorang maka membuat semakin kecil komitmen pada organisasinya. Namun temuan dalam pengujian **hipotesis empat** justru menunjukkan bahwa secara signifikan dan positif *job insecurity* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi ( $\beta=0,133$ ;  $t= 1,723$ ;  $p>0,05$ ). Hasil ini diduga dipengaruhi oleh adanya perbedaan persepsi mengenai *job insecurity* pada karyawan. Temuan dalam penelitian ini didukung oleh penemuan Suwandi dan Indriantoro (1999) dalam Suarta (2000) dan Kinnunen *et al.* (2000) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara *job insecurity* dengan komitmen organisasi.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian **hipotesis lima** ditemukan bahwa komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap intensi *turnover* ( $\beta=-0,380$ ;  $t= -5,295$ ;  $p<0,001$ ), artinya semakin besar komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat semakin rendah keinginan (intensi) *turnover*. Hasil ini konsisten dengan penemuan Ashford *et al.* (1989) dan Ameen *et al.* (1995), juga konsisten dengan kondisi yang terjadi diperusahaan dan secara umum, di Indonesia. Kecilnya intensi *turnover* karyawan di lingkungan perusahaan Indonesia disebabkan antara lain oleh penawaran tenaga kerja yang lebih besar dibandingkan dengan permintaannya. Hal ini dibuktikan dengan tingginya tingkat pengangguran di Indonesia.

Hasil pengujian **hipotesis tujuh** menunjukkan bahwa *job insecurity* secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover* ( $\beta=-0,100$ ;  $t=-1,297$ ;  $p>0,05$ ). Penemuan ini gagal mendukung hipotesis 7 dan gagal mengkonfirmasi hasil penemuan Ashford *et al.* (1989); Ameen *et al.* (1995); Suarta (2000) yang menyatakan bahwa semakin besar *job insecurity* yang dirasakan, maka semakin besar keinginan seseorang untuk *turnover*. Namun berhasil mendukung penemuan Pasewark dan Strawser (1996) yang menyatakan bahwa *job insecurity* bukan merupakan prediktor langsung terhadap keinginan berpindah. Pembahasan analisis regresi hirarkikal yang digunakan untuk menguji hipotesis enam disajikan pada tabel 6.



Tabel 3  
Hasil Analisis Regresi Hirarkikal (HRA)

Variabel	Intensi $\beta$	Turnover t	T	$\Delta R^2$
<b>Tahap 1</b>				
Jenis Kelamin	0,238*	2,974	0,072	0,000
Usia	0,020	0,207		
Masa Kerja	-0,108	-1,152		
<b>Tahap 2</b>				
Jenis Kelamin	0,185	2,210	0,094	0,022
Usia	0,054	0,553		
Masa Kerja	-0,155	-0,615		
Kepuasan Kerja	-0,163†	-0,1960		
<b>Tahap 3</b>				
Jenis Kelamin	0,135	1,651	0,171	0,077
Usia	0,055	0,587		
Masa Kerja	-0,118	-1,273		
Kepuasan kerja	-0,013	-0,143		
Komitmen Organisasi	-0,329***	-3,826		
Tingkat Signifikansi: †p<0,1 * p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001				

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian **hipotesis enam** berdasarkan analisis regresi hirarkikal yang terdiri atas 3 tahap menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan efek mediasi negatif pada hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* dengan peningkatan varians sebesar 7%. Temuan ini sesuai dengan hasil yang diperoleh Price dan Mueller (1981); Shore dan Martin (1989) dalam Rivai (2001); Mueller dan Price (1990) dalam Lum *et al.* (1998). Secara lebih rinci hasil masing-masing tahap adalah: **tahap 1**, menunjukkan variabel kontrol usia dan masa kerja secara signifikan tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover* sedangkan jenis kelamin secara signifikan berpengaruh terhadap intensi *turnover*. **Tahap 2**, pada saat ditambahkan variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap intensi *turnover* ( $\beta=-0,163$ ;  $t=-1,960$ ;  $p<0,1$ ). Sedangkan semua variabel kontrol secara signifikan tidak berpengaruh terhadap intensi keluar. Hasil pengujian pada **tahap 3** dengan menambahkan variabel komitmen organisasi, menunjukkan bahwa seluruh variabel kontrol tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover*. Kepuasan kerja secara signifikan dan negatif tidak berpengaruh terhadap intensi *turnover* ( $\beta=-0,013$ ;  $t=-0,143$ ;  $p>0,1$ ) sedangkan komitmen organisasi secara signifikan dan negatif berpengaruh terhadap intensi *turnover* ( $\beta=-0,329$ ;  $t=-3,826$ ;  $p<0,001$ ).

## 5. SIMPULAN

Komitmen organisasi memberikan efek mediasi negatif pada hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*, artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan seseorang untuk *turnover* tidak secara langsung terjadi, namun melalui komitmen organisasi. Hasil ini konsisten dengan penemuan Porter (1974) dalam Rivai (2001), dan akan lebih memperkuat pernyataan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel pemediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Beberapa temuan dalam penelitian ini yang tidak sesuai

dengan hasil penemuan sebelumnya, diduga adanya pengaruh karakter responden (jender, usia dan masa kerja) dan sektor perusahaan yang diteliti, sehingga tidak secara mudah dilakukan generalisasi terhadap hasil penelitian ini.

*Job insecurity* adalah merupakan sebuah konstruk multidimensi, sehingga akan lebih baik jika pada penelitian selanjutnya lebih diperjelas. Hal ini untuk mengurangi perbedaan persepsi pada karyawan terhadap kondisi *secure* dan *insecure*.

Secara umum hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai pertimbangan dalam mengelola karyawan terkait dengan perubahan yang dilakukan, untuk mengantisipasi dampak negatif yang muncul sebaiknya dilakukan komunikasi serta sosialisasi sebelumnya. Hasil penelitian ini juga merekomendasikan kepada manajemen, bahwa untuk menurunkan intensi *turnover* dapat dilakukan dengan menaikkan kepuasan kerja mereka sehingga akan mampu menaikkan komitmen terhadap perusahaan.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain: *Pertama*, perbedaan sektor perusahaan yang menjadi obyek penelitian ini (jasa dan manufaktur), sehingga dimungkinkan akan mempengaruhi jawaban. Akan lebih baik apabila menggunakan sektor yang berbeda dilakukan pemisahan analisa data, sehingga hasilnya akan lebih bagus. *Ke dua*, adanya kesulitan mendapatkan responden penelitian dari perusahaan yang pernah atau sedang melakukan restrukturisasi, sehingga penelitian ini hanya menggunakan 3 perusahaan dengan 168 responden saja. Penelitian mendatang ada baiknya menggunakan responden yang lebih banyak. *Ke tiga*, penggunaan variabel *job insecurity* yang merupakan sebuah konstruk multidimensi, akan dapat memunculkan perbedaan persepsi masing-masing responden. *Ke empat*, data yang diperoleh bersifat *self report*, sehingga dimungkinkan terjadi *common method bias* (Podsakoff *et al.*, 2003), selain itu seluruh item pertanyaan diisi oleh responden yang sama dalam sebuah paket daftar pertanyaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen and Meyer, J. P., (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Ameen, E. C., C. Jackson, W. R. Pasewark dan J. R. Strawser., (1995), "An Empirical Investigation of Antecedents and Consequences of Job Insecurity on The Turnover Intentions of Academic Accountants", *Issues in Accounting Education*, 10(1):65-82.
- Aranya, N. and Ferris, K. R., (1984), "A Reexamination of Accountants Organizational Professional Conflict", *Accounting Review*, 59 (1):1-15.
- Ashford, S., Lee, C. dan Bobko, P., (1989), "Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory Based Measure and Substantive Test", *Academic of Management Journal*, 32:803-829.
- Band, D.C., dan Tustin, C. M., (1995), "Strategic Downsizing", *Management Decision*, 33 (8):36-41.
- Cooper, D. R. dan Schindler, P. S., (2000), *Business Research Methods*, 7<sup>th</sup> edition, McGraw Hill: Irwin.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, Jr., J. H., (1995), *Organizations*, 8<sup>th</sup> Edition, Irwin.

- Greenglass, E. R., Burke, R. dan Fiksenbaum, L., (2002), "Impact of Restructuring, Job Insecurity and Job Satisfaction in Hospital Nurses", *Stress News*, January, 14(1):1-7.
- Greenhalgh, L. dan Rosenblatt, Z., (1984), "Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity", *Academic of Management Review*, 9:438-448.
- Hacket, Schlager dan Walker, (1994), "The Role of Communication in Resolving Commons Dilemmas: Experimental Evidence With Heterogenous Appropriators", *Journal and Environmental Economics and Management*, 27: 99-126.
- Hackman, J.R. dan Oldham, G. R., (1975), "Development of The Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60:159-170.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., dan Black, W. C., (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Ivancevich, J., M. dan Matteson, M.T., (2002), *Organizational Behavior and Management*, 6<sup>th</sup> Edition, International Edition, McGraw Hill: New York.
- Johnson, J. R., Bernhagen, M. J., Miller, V dan Allen, M., (1996), "The Role of Communication in Managing Reductions in Work Force", *Journal of Applied Communication Research*, 24:139-164.
- Judge, T.A. dan Locke, E.A., (1993), "Effect of Dysfunctional Thought Process on Subjective Well Being and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 78:475-490.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. dan Happonen, M., (2000), "Organizational Antecedents and Outcomes of Job Insecurity: S Longitudinal Study in Three Organizations in Finland", *Journal of Organizational Behavior*, 21:443-459.
- Kristanto, H., (2002), "Mempersiapkan Anggota Perusahaan Menghadapi Perubahan", *Kajian Bisnis*, No.27, September-Desember.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reidh, F. dan Sirola, W., (1998), "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction or Organizational Commitment?", *Journal of Organizational Behavior*, 19:305-320.
- Luthans, F. 1995, *Organizational behavior*, 7<sup>th</sup> Edition, NY" McGraw Hill, Inc.
- Meyer dan Allen, (1984), "Testing The Side Get Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69:372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A., (1993), "Commitment to Organization and Occupation: Extention and Test of Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Mooney, M., (1984), "Let's Use Job Security as A Productivity Builder", *Personnel Administrator*, January, 38.

- Nabiu, M., Budiyati, Hastuti, Munawar, Akhmadi, Wibowo, Soelaksono dan Kusumastuti Rahayu, (2000), "Krisis Ekonomi dan Tenaga Kerja ter-PHK Lulusan Universitas/Akademi: Adaptasi Terhadap Realitas Pasar Kerja Baru", *Laporan khusus Social Monitoring and Early Response Unit*, June:1-43.
- Noori, H., (1990), *Managing the Dynamics of New Technologies*, NY: Prentice Hall, Inc.
- Nunnally, J. C., (1978), *Psychometric theory*, 2<sup>nd</sup> Edition, NY: McGraw Hill Book Company.
- Pasewark, W.R, dan Strawser, J., (1996), "The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity in a Professional Accounting Environment", *Behavioral Research in Accounting*, 8:91-113.
- Podsakoff, P.M., McKenzie S.B., Lee J., dan Podsakoff N. P., (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.
- Rachmawati, E. N., (2003), "Restrukturisasi Perusahaan: Mengapa Diperlukan?", *Jurnal Kompetensi*, 1(3) September – Desember:222-235.
- Rivai, H.A.2001, Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intensi Keluar: Pengujian Empiris Model Turnover Lum *et al.*, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 3(1) April:335-352.
- Rosenblatt, Z., dan Ruvio, A., (1996), "A Test of Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers", *Journal of Organizational Behavior*, 17:587-605.
- Ruky, S. M., (1999), Restrukturisasi dan Rekapitulasi perusahaan, *Usahawan*, No.12, Th XXVIII, Desember:30-39.
- Russ dan McNeilly., (1995), "Links Among Satisfaction, Commitment and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Experience, Gender and Performance", *Journal of Business Research*, 34:57-65.
- Santosa, S. dan Tjiptono, F., (2001), *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Jakarta: PT Elex Media Computindo, Gramedia.
- Sekaran, U.,(2000), *Research Methods for Business: a Skill-Building Approach*, 3<sup>rd</sup> edition, John Willey and Sons, Inc.
- Shadicki, D.P., Folder, R dan Tesluk, P., (1999), "Personality as Moderator in The Relationship Between Fairness and Retaliation", *Academy of Management Journal*, 100-108.
- Shore, L. M. dan H. J., Martin (1989), "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intention", *Human Relations*, 42: 625-638
- Suarta, I. W., (2000), "Antecedents dan Outcomes Job Insecurity", *Tesis MSi UGM*, Tidak dipublikasikan.

Widiastuti, I., (2003), "Wanita Saat Ini, Antara Karier dan Keluarga", *Jurnal Kompetensi*, 1(2), Mei: 83-92.

Williams, L. J., and Hazer, J.T., (1986), "Antecedents and Consequences of Satisfaction & Commitment in Turnover models: a Re-analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 71:219-231.