

Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel di Palembang)

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze perceived-organizational support and job insecurity towards employee performance through employee commitment as an intervening variable.

The samples used in this study comprise the outsourcing employees of Bank Sumsel Babel Palembang of about 113 respondents, and the data obtained from 54 of 61 questionnaires. The method of sampling applied here is by using the census method. The analysis method used is qualitative descriptive analysis method, using a path analysis by SPSS of the version 19 windows program.

The results of such hypothesis testing shows that the variables 1) Perceived-organizational Support has positive impact toward the employee's performance as much as 0,479, (2) Job Insecurity has negative influence towards the employee's performance of -0,306 and (3) Employee's Commitment has negative influence towards the employee's performance of -0,434. The result of the small value of the coefficient of determination of 0,246 (24,6%) indicates that the ability of independent variables (Perceived-organizational Support, Job insecurity and Employee's Commitment) in explaining the dependent variable (employee's performance) is very limited. The path analysis result shows that perceived of organizational support has stronger influence towards the employee's performance (Beta = 0,407).

Keywords: perceived-organizational support, job insecurity, employee's commitment, employee's performance, path analysis.

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang akan menciptakan image suatu perusahaan dalam pandangan publik. Kinerja berhubungan erat dengan adanya komitmen karyawan. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun karyawan masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal

pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Penelitian ini mengambil latar belakang karyawan *Outsourcing* dengan konsekuensi ketidakamanan kerja yang akan dialami karenanya pandangan karyawan terhadap perusahaan seringkali disebut persepsi dukungan organisasi merupakan faktor pendukung yang memiliki pengaruh yang harus diperhitungkan. *Outsourcing* merupakan salah satu solusi untuk menghemat pengeluaran perusahaan dalam membiayai sumber daya manusia yang bekerja diperusahaan. *Outsourcing* berasal dari kata *out* yang berarti keluar dan *source* yang berarti sumber. Berikut beberapa pengertian *Outsourcing* :

1. Menurut Pasal 1601 b KUH Perdata, *Outsourcing* disamakan dengan perjanjian pemborongan pekerjaan. Sehingga pengertian *Outsourcing* adalah suatu perjanjian dimana pemborong mengikat diri untuk membuat suatu kerja tertentu bagi pihak lain yang memborongkan dengan menerima bayaran tertentu dan pihak yang lain yang memborongkan mengikatkan diri untuk memborongkan pekerjaan kepada pihak pemborong dengan bayaran tertentu.
2. *Outsourcing* (Alih Daya) dalam hukum ketenagakerjaan di Indonesia diartikan sebagai pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa tenaga kerja, pengaturan hukum *Outsourcing* (Alih Daya) di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 (pasal 64, 65 dan 66) dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia No.Kep.101/Men/VI/2004 Tahun 2004 tentang Tata Cara Perijinan Perusahaan Penyedia Jasa Pekerja/Buruh (Kepmen 101/2004). Pengaturan tentang *Outsourcing* ini sendiri masih dianggap pemerintah kurang lengkap.
3. Menurut Maher dan Selto (2003; 555) menyatakan “*Outsourcing is the acquisition of goods or services from an outside provider*”.

Ada dua jenis *Outsourcing*, yaitu *paying agent (labor supply)* dan *full agent (full outsource)*. *Paying agent* adalah perusahaan *outsource* yang menyediakan tenaga kerja saja, sedang *full agent* selain menyediakan tenaga kerja juga mempunyai fasilitas produksi sendiri. Apa yang dikerjakan *full agent* lebih jelas karena semua karyawan, peralatan, tempat, pengawas semua menjadi tanggung jawab perusahaan *outsource*. Dari kedua jenis perusahaan tersebut yang lebih banyak dipraktekkan di Indonesia adalah yang pertama. Artinya perusahaan *outsource* hanya menyediakan tenaga kerja dan mengurus SDM serta administrasinya saja sedang tempat, pengawas dan semua alat produksi berada di perusahaan pengguna. Untuk Bank Sumsel Babel sendiri digunakan *paying agent* artinya Bank Sumsel

Babel hanya menggunakan tenaga kerja saja, untuk fasilitas produksi ataupun kegiatan yang dilakukan disediakan oleh Bank Sumsel Babel.

Peraturan yang berhubungan dengan ketenagakerjaan *Outsourcing* dituangkan dalam UU No. 13 tahun 2003, pasal 66 UU Nomor 13 tahun 2003 mengatur bahwa pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa tenaga kerja tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Perusahaan penyedia jasa untuk tenaga kerja yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi juga harus memenuhi beberapa persyaratan, antara lain:

- adanya hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja;
- perjanjian kerja yang berlaku antara pekerja dan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja adalah perjanjian kerja untuk waktu tertentu atau tidak tertentu yang dibuat secara tertulis dan ditandatangani kedua belah pihak;
- perlindungan upah, kesejahteraan, syarat-syarat kerja serta perselisihan yang timbul menjadi tanggung jawab perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh;
- perjanjian antara perusahaan pengguna jasa pekerja/buruh dan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dibuat secara tertulis.

Adapun yang menjadi alasan lainnya adalah :

- a. Efektifitas *manpower*
- b. Tidak perlu mengembangkan SDM untuk pekerjaan yang bukan utama.
- c. Memberdayakan anak perusahaan.
- d. *Dealing with unpredicted business condition.*

Kinerja karyawan sedikitnya dipengaruhi oleh dua faktor penting yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya menurut Albanese dan Mitchel dalam Agustiar (2005: 215) yakni motivasi dan kemampuan, yang menegaskan bahwa faktor motivasi dan kemampuan harus hadir untuk terjadinya kinerja yang baik. Kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan tidak mungkin menghasilkan kinerja tinggi. Kemampuan dapat ditingkatkan melalui pengembangan karyawan dan motivasi harus selalu diberikan dalam praktek kepemimpinan.

Menurut Salmon dan Heery (2000) dalam Bryson dan Harvey (2000: 5-7) karyawan di negara majupun mengalami rasa tidak aman yang makin meningkat karena ketidakstabilan terhadap status kepegawaian mereka dan tingkat pendapatan yang makin tidak bisa diramalkan. Akan tetapi Dordevic (2004: 114) mengatakan banyak penulis yang telah

menemukan bukti yang berbeda. Beberapa dari mereka telah menemukan bahwa tingkat ketidakamanan kerja mengarah kepada peningkatan kinerja. Jika tingkat ketidakamanan kerja tinggi maka akan mengurangi komitmen karyawan pada komponen afektif, namun di sisi lain Dordevic berasumsi bahwa pada komponen kontinuan bisa memiliki kecenderungan meningkat pada tingkatan tertentu, sebelum mulai menurun saat Ketidakamanan Kerja semakin mengancam.

Penelitian ini mengambil objek karyawan *Outsourcing* pada Bank Sumsel Babel di Palembang yang merupakan bank pembangunan daerah (BPD) milik Provinsi Sumatera Selatan, yang bergerak dalam bidang perbankan dengan visi “Menjadi bank yang tumbuh secara berkesinambungan dengan mengutamakan kepuasan nasabah”. Sejak tahun 2006, pihak manajemen Bank Sumsel Babel telah melakukan kebijakan dengan penggunaan tenaga *outsource* untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya. Bank Sumsel Babel memiliki Cabang di tiap kota Provinsi Sumatera Selatan dan Provinsi Bangka Belitung. Pada penelitian ini penulis mencoba memfokuskan obyek penelitian yaitu Bank Sumsel Babel Kantor Pusat Palembang. Sejak tahun 2006 telah menggunakan tenaga *Outsourcing* pada untuk bagian karyawan dasar dan karyawan administrasi. Yang dimaksud karyawan dasar di antaranya Satpam, pelayan kantor, sopir, juru parkir, dan penjaga malam untuk rumah dinas jajaran direksi, beberapa diantaranya merupakan karyawan dasar administrasi seperti karyawan koperasi.

Karyawan *Outsourcing* di Bank Sumsel Babel sendiri direkrut untuk ditempatkan pada beberapa bagian mulai dari posisi *cleaning service*, satpam, dan *teller*. Bank Sumsel Babel melakukan kontrak dengan perusahaan *outsource* untuk mempekerjakan karyawan *Outsourcing* selama 2 tahun dan setelah itu baru dilakukan evaluasi untuk memutuskan apakah karyawan yang bersangkutan akan diangkat menjadi karyawan tetap (setelah melepas kontrak dari perusahaan penyedia jasa *Outsourcing*) atau tetap dalam posisi sebagai karyawan *Outsourcing* ataupun dilakukan pemutusan hubungan kerja melalui perusahaan penyedia jasa *Outsourcing*. Berdasarkan latar belakang diatas peneliti merumuskan enam masalah penelitian, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel di Palembang.
2. Bagaimana pengaruh ketidakamanan kerja terhadap kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel di Palembang.
3. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel di Palembang.

4. Bagaimana pengaruh ketidakamanan kerja terhadap komitmen karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel di Palembang.
5. Bagaimana pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel di Palembang.
6. Variabel manakah diantara persepsi dukungan organisasi, ketidakamanan kerja dan komitmen karyawan yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel di Palembang.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat di butuhkan. Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002; 701) persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Pada sampel karyawan dari berbagai organisasi ditemukan bahwa karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa kebermaknaan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan. Komitmen inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan dan dihargai oleh organisasi.

Aspek-aspek persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek-aspek persepsi yang dikemukakan oleh Branca, Woodworth dan Marquis dalam Walgito (2002: 69) yaitu aspek kognitif, aspek afektif, dan aspek konatif. Aspek-aspek tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. Aspek Kognitif, merupakan komponen sikap yang berisi kepercayaan individu terhadap objek sikap. Perlu juga dikemukakan bahwa kepercayaan tidak selamanya akurat, karena kepercayaan itu muncul juga disebabkan oleh kurangnya informasi tentang objek.
- b. Aspek Afektif, merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional subjektif dari individu terhadap objek persepsi, berisi perasaan memihak atau tidak memihak, mendukung atau tidak mendukung terhadap objek yang dipersepsi.
- c. Aspek Konatif, menunjukkan bentuk perilaku yang berupa pernyataan atau perkataan yang diucapkan oleh seseorang berisi tendensi atau kecenderungan untuk bertindak atau bereaksi terhadap sesuatu objek yang dipersepsi.

2.2. Ketidakamanan Kerja

Ketidakamanan Kerja adalah derajat perasaan tidak aman dalam bekerja karena rasa khawatir menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di organisasi dan dinyatakan dalam bentuk skor yang diperoleh individu pada kuesioner Ketidakamanan Kerja. Sementara Smithson dan Lewis (2000: 680-683) mengartikan Ketidakamanan Kerja sebagai kondisi psikologis seseorang (karyawan) yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (*perceived impermanance*). Kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak.

Indikator yang dipergunakan dalam penelitian adalah indikator yang digunakan oleh Z. Rosenblatt and A. Ruvio (1996: 588) yaitu:

- a. Rasa takut akan kehilangan tampilan kerja/fitur kerja (*job features*), misalnya perubahan organisasional yang mungkin menyebabkan seseorang kesulitan untuk mengalami kemajuan dalam organisasinya, mempertahankan gaji ataupun meningkatkan pendapatan. Ancaman terhadap tampilan kerja mungkin juga berperan dalam kesulitan mengakses sumber-sumber yang sebelumnya siap dipakai.
- b. Rasa takut kehilangan dimensi-dimensi dari keseluruhan kerja (*total job*), misalnya seseorang dipindahkan ke pekerjaan lain dengan posisi yang lebih rendah atau pada level yang sama, ataupun diberhentikan sementara.
- c. rasa ketidakberdayaan/*powerlessness*, perasaan seseorang terhadap kurangnya kontrol atau ketidakmampuan untuk mengendalikan kejadian-kejadian dilingkungan kerjanya.

2.3. Komitmen Karyawan

Menurut Robbins (2001: 140), komitmen karyawan pada suatu organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja, komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen. Untuk mengukur variabel komitmen digunakan 3 dimensi utama seperti yang dikemukakan oleh Meyer. Ketiga dimensi komitmen tersebut adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

2.4. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000: 67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson et al. (1996: 95) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Wirawan (2009: 54) mengemukakan ada tiga jenis dimensi kinerja yaitu:

1. Hasil Kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan hasilnya. Indikatornya Kualitas pekerjaan, Kuantitas hasil kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Perilaku Kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan misalnya, kerja keras, ramah terhadap pelanggan, dan cara berjalan tentara dalam upacara. Indikatornya ketelitian, kerjasama dan disiplin kerja
3. Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan beradaptasi dan kejujuran

Selanjutnya ketiga dimensi ini akan digunakan sebagai dimensi dalam variabel penelitian kinerja.

2.5. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Persepsi dukungan organisasi dan Komitmen Karyawan

Meyer dan Allen (1997: 237) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan memiliki 1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, 2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, serta 3) kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi. Menurut Rhoades and Eisenberger (2001; 699), salah satu faktor yang ikut mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen karyawan pada organisasi adalah persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Dari penelitian sebelumnya ditemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara persepsi

karyawan terhadap dukungan organisasi dengan Komitmen karyawan. Salah satu penelitian itu adalah yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2001; 701). Dalam penelitian ini ditemukan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi menjadi mediator yang menghubungkan *reward* organisasi, keadilan prosedural, dan dukungan atasan dengan komitmen karyawan.

Rhoades and Eisenberger (2001: 699) mengungkapkan teori dukungan organisasi berpendapat bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional dan mengevaluasi pemberian *benefit* pada usaha kerja karyawan yang meningkat, maka pekerja membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Jika persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi itu positif maka hal ini akan meningkatkan perasaan tanggung jawab dan kelekatan emosional karyawan kepada organisasi yang pada akhirnya nanti akan mendorong karyawan untuk berugaha agar dapat mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Masih menurut Rhoades dan Eisenberger (2001: 702) bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dengan menciptakan rasa bertanggung jawab untuk peduli pada kesejahteraan dan keberlangsungan organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, secara emosional akan lebih terikat kepada organisasi tempatnya bekerja. Individu tersebut juga akan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut serta memberikan usahanya yang terbaik demi tercapainya visi dan misi organisasi tersebut.

b. Hubungan Ketidakamanan Kerja dan Komitmen Karyawan

Adanya ketidakpastian kerja akan menimbulkan konsekuensi pada dimensi psikologis pekerja yang dapat mempengaruhi kualitas kerjanya. Menurut Green (2003: 6-7), elemen utama dari kualitas kerja adalah rasa percaya diri terhadap kontinuitas dan progresivitas dari pekerjaan yang sedang dilakukan. Secara umum, karyawan menganggap pekerjaan bukan hanya semata komoditas yang bisa dijual-belikan atau kontrak kerja semata, namun lebih pada adanya hubungan timbal balik berdasar variabel dan jangka waktu yang telah ditentukan. Ketidakpastian lain yang menyertai suatu pekerjaan diantaranya adalah rasa takut terhadap konsekuensi pekerjaan, ketidakpastian penempatan, atau ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapatkan promosi atau pelatihan. Menurut Standing dalam Green (2003: 7) semua masalah ketidakpastian ini dapat mengurangi *welfare* atau rasa aman dan sejahtera pada karyawan. Jika masalah rasa tidak aman dalam bekerja ini terus menerus dihadapi karyawan, maka akan menstimulasi munculnya keinginan untuk tidak mempertahankan keberadaannya dalam organisasi atau *turnover intention*. Keinginan untuk

tetap mempertahankan keberadaan diri pada karyawan, merupakan *outcome* dari prediktor penting berupa Komitmen karyawan. Perasaan tentang Ketidakamanan Kerja akan mengancam komitmen terhadap organisasi. Persepsi Ketidakamanan Kerja mungkin merefleksikan persepsi individu bahwa organisasi telah membatalkan kontrak psikologis. Menurut Ashford dalam Probst and Brubaker (2001: 139), kontrak psikologis berkaitan dengan kontrak dalam jangka panjang antara pekerja dan perusahaan. Konsekuensinya akan menurunkan tingkat Komitmen karyawan karyawan, bahkan karyawan pun akan memilih untuk tidak bertahan pada perusahaannya. Timbulnya rasa tidak aman dan terancam pada individu akan mengakibatkan rendahnya komitmen seseorang terhadap lingkungan ataupun perusahaan tempat ia bekerja sebagai akibat dari kepuasan kerja yang tidak tercapai. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan mempunyai kemungkinan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi dan mencari pekerjaan lain. Rasa tidak aman atau tidak pasti dari pekerjaan akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan. Jika dalam jangka panjang rasa tidak aman dalam bekerja itu tetap dirasakan dan tidak ada solusinya, maka keputusan untuk melakukan tindakan *turnover* hanya menunggu waktu yang tepat, misalnya, saat karyawan tersebut telah yakin akan adanya alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan. Keputusan bertahan atau tidaknya karyawan karena pengaruh perhitungan untung rugi selama bekerja serta ketersediaan akan alternatif pekerjaan yang lain inilah yang disebut sebagai Komitmen karyawan. Karyawan yang bisa melalui atau melewati tahapan rasa tidak aman, menunjukkan komitmen kerja yang makin rendah dari waktu ke waktu. Penelitian yang dilakukan oleh Barling dan Fiksenbaum dalam Greenglass et al (2002: 3) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara ketidakamanan kerja dengan intensi *turnover*, karena ketidakamanan kerja yang terjadi secara terus menerus akan mempengaruhi kondisi psikologis karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan, ada hubungan negatif antara ketidakamanan kerja dengan komitmen karyawan, artinya semakin tinggi ketidakamanan kerja maka komitmen karyawan akan semakin rendah, dan sebaliknya semakin rendah ketidakamanan kerja maka komitmen karyawan akan semakin tinggi.

c. Hubungan Persepsi Dukungan Organisasi, Ketidakamanan Kerja dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja.

Rhoades and Eisenberger (2001: 699) menjelaskan teori dukungan organisasi berpendapat bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional dan mengevaluasi pemberian *benefit* pada usaha kerja karyawan yang meningkat, maka pekerja membentuk persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan

kesejahteraan mereka. Jika persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi itu positif maka hal ini akan meningkatkan perasaan tanggung jawab dan kelekatan emosional karyawan kepada organisasi yang pada akhirnya nanti akan mendorong karyawan untuk beruaha agar dapat mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Apabila persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dirasa baik, serta berkurangnya ketidakamanan kerja maka hal tersebut akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya. Saat seorang karyawan memiliki rasa memiliki dan kepedulian yang tinggi terhadap organisasinya memungkinkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Berdasarkan uraian di atas maka pengaruh persepsi dukungan organisasi, ketidakamanan kerja dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan *outsourcing* diuji dalam hipotesis berikut

3. METODE PENELITIAN

3.1. Pemilihan Sampel dan metode pengumpulan data

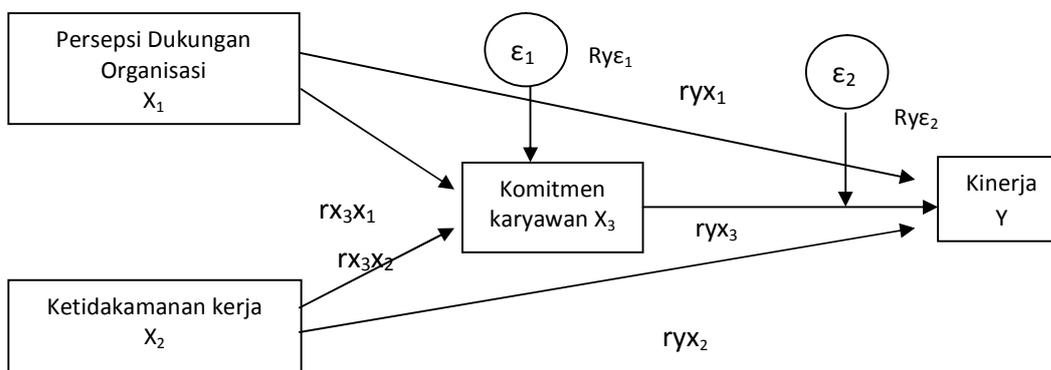
Sampel yang akan diteliti adalah karyawan *outsourcing* pada Bank Sumsel Babel. Data diperoleh dari responden melalui penyebaran kuesioner berdasarkan variabel yang diteliti yakni: variabel persepsi dukungan organisasi sebanyak 13 butir pertanyaan, variabel ketidakamanan kerja sebanyak 15 butir pertanyaan, variabel komitmen karyawan sebanyak 13 butir pertanyaan dan variabel kinerja sebanyak 20 butir pertanyaan

3.2. Definisi Operasional

Terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk pertanyaan mengenai sikap, bentuk jawaban menggunakan 5 point Skala likert yaitu Sangat setuju (di beri skor 5), Setuju (diberi skor 4), Ragu-ragu (diberi skor 3), Tidak setuju (diberi skor 2), dan Sangat tidak setuju (diberi skor 1). Variabel yang akan dioperasikan adalah:

1. Variabel bebas (X1) yaitu persepsi dukungan organisasi, dimensi yang digunakan merupakan dimensi menurut Branca et al dalam Walgito (2002: 69) yaitu aspek Kognitif, aspek Afektif dan aspek Konatif.
2. Variabel bebas (X2) yaitu ketidakamanan kerja, menggunakan pengukuran dari Z Rosenblatt dan A. Ruvio (1996: 539) yaitu Job Feature, Total job dan Powerlessness (ketidakberdayaan).
3. Variabel Intervening (X3) yaitu komitmen karyawan, pengukuran komitmen berdasarkan pendapat Meyer (1984: 373) yaitu Komitmen Afektif, komitmen Kontinuan dan komitmen Normatif.
4. Variabel terikat (Y) yaitu kinerja, pengukuran kinerja berdasarkan Wirawan (2009: 55), yaitu Hasil kerja, perilaku kerja dan Sifat pribadi yang ada hubungan dengan pekerjaan.

Alat yang digunakan untuk melihat pengaruh persepsi dukungan organisasi, ketidakamanan kerja terhadap kinerja dengan komitmen karyawan sebagai variabel intervening adalah analisis jalur melalui metode regresi linier berganda. Variabel intervening (komitmen karyawan) berperan sebagai variabel antara yang terletak di antara variabel bebas (persepsi dukungan organisasi dan Ketidakamanan Kerja) dan variabel tergantung (kinerja). Dengan analisis jalur dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel penyebab terhadap variabel akibat, besarnya pengaruh dari variabel independen tertentu ke variabel dependen tertentu dinyatakan oleh bilangan koefisien jalur (*path coefficient*) dari variabel independen tersebut ke variabel dependen.



Gambar 3. Pengaruh variabel independen terhadap dependen dalam Analisis jalur
Sumber: pengolahan data primer, 2011

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif

Kesimpulan hasil distribusi frekuensi jawaban per variabel yang diperoleh adalah sebagai berikut;

Tabel 4.1
Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	Interval	Rata-rata	Standar deviasi
Persepsi dukungan organisasi	3,40-4,19	4,04	2,323
Ketidakamanan kerja	2,60-3,39	3,15	4,178
Komitmen karyawan	4,20-5,00	4,21	2,058
Kinerja karyawan	3,40-4,19	3,93	3,655

Sumber: Pengolahan Data primer, 2011

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam analisis item, menurut Suliyanto (2006: 149) menjelaskan bahwa item yang mempunyai korelasi positif skor total serta korelasinya tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah r_{hitung} (Korelasi skor item terhadap skor total/ *Corrected Item-Total Correlation*) = 0,3; jadi apabila r positif > 0,3 maka item valid dan reliable. Sedangkan r negative < 0,3 maka item tidak valid sekaligus tidak reliable.

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	koefisien alpha	Korelasi Pearson
Persepsi Dukungan organisasi	0,752	0,526-0,859
Ketidakamanan Kerja	0,695	0,510-0,816
Komitmen	0,767	0,567-0,897
Kinerja	0,759	0,501-0,936

Sumber: Pengolahan data primer , 2011

4.3. Analisis Jalur

4.3.1. Analisis Regresi Linier berganda Persamaan 1

Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 19 yang dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.3
Analisis Regresi linear Berganda Persamaan 1
Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	86.111	7.915		10.879	.000
	Persepsi DO	.479	.097	.407	4.963	.000
	Ketidakamanan Kerja	-.306	.084	-.296	-3.633	.000
	Komitmen	-.434	.146	-.244	-2.982	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Pengolah data primer (2011)

Tabel 4. 3 menunjukkan data hasil regresi berganda yaitu persamaan regresi sebagai berikut:

Persamaan 1: $Y = 86.111 + 0,479X_1 - (0,306X_2) - (0,434X_3) - (0,847)$

- a. Hasil analisis regresi linier berganda antara persepsi dukungan organisasi, ketidakamanan kerja dan komitmen karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel menghasilkan konstanta (a) sebesar 86.111 dan slope persepsi dukungan organisasi (b1) sebesar 0,479, slope ketidakamanan kerja (b2) sebesar

-0,306 dan slope komitmen karyawan (b3) sebesar -0,434. Persamaan juga menunjukkan setiap kenaikan satu skor variabel persepsi dukungan organisasi (X₁) maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel sebesar 0, 479 pada arah yang sama.

- b. Setiap kenaikan satu skor variabel variabel ketidakamanan kerja (x₂) maka akan menurunkan kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel sebesar -0,306 pada arah yang berbeda. hal ini berarti bahwa ketidakamanan kerja yang tinggi dari karyawan *Outsourcing* akan berpengaruh pada potensi penurunan kinerjanya.
- c. Setiap peningkatan satu skor variabel komitmen karyawan (x₃) maka akan mampu menurunkan kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel sebesar -0,434. Hubungan ini menunjukkan hubungan yang tidak searah bahwa semakin tinggi komitmen karyawan maka potensi kinerja karyawan akan semakin menurun.

4.3.2 Analisis Regresi Linier berganda Persamaan 2

Karena analisis yang dipergunakan adalah analisis jalur maka terdapat dua regresi ganda untuk pengaruh tidak langsung. Untuk persamaan regresi antar variabel independen persepsi dukungan organisasi dan ketidakamanan kerja terhadap komitmen karyawan sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Analisis Regresi linear Berganda 2
Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	41.755	3.325		12.559	.000
Persepsi DO	.081	.063	.122	1.290	.200
Ketidakamanan Kerja	.029	.055	.049	.521	.604

a. Dependent Variable: Komitmen
Sumber: Pengolahan data primer, 2011

Persamaan 2: $X_3 = 41,755 + (0,081X_1) + (0,029X_2) + 0,990$

Nilai e1 adalah akar dari $(1-R^2) = \sqrt{1 - 0,018} = 0,990$

Berdasarkan tabel 4. 4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta sebesar 41,775 artinya jika Persepsi DO (X₁) dan Ketidakamanan kerja (X₂) adalah 0 maka nilai komitmen sebesar 41,755

- a. Hasil analisis regresi linier berganda antara persepsi dukungan organisasi dan ketidakamanan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen karyawan *Outsourcing*

- Bank Sumsel Babel menghasilkan konstanta (a) sebesar 41,755 dan slope persepsi dukungan organisasi (b1) sebesar 0,081 dan slope ketidakamanan kerja (b2) sebesar 0,029
- Persamaan juga menunjukkan setiap kenaikan satu skor variabel persepsi dukungan organisasi (X_1) maka akan mampu meningkatkan komitmen karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel sebesar 0,081 pada arah yang sama.
 - Setiap kenaikan satu skor variabel variabel ketidakamanan kerja (X_2) maka akan mampu meningkatkan komitmen karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel sebesar 0,029 pada arah yang sama. Tetapi Dordevic (2004: 114) mengatakan banyak penulis yang telah menemukan bukti yang berbeda, beberapa dari mereka telah menemukan bahwa tingkat ketidakamanan kerja mengarah kepada peningkatan kinerja. Jika tingkat ketidakamanan kerja tinggi maka akan mengurangi komitmen karyawan pada komponen afektif, namun di sisi lain Dordevic berasumsi bahwa pada komponen kontinuan bisa memiliki kecenderungan meningkat pada tingkatan tertentu, sebelum mulai menurun saat Ketidakamanan Kerja semakin mengancam.

Tabel 4.5
Hasil pengujian untuk Hipotesis 6
Coefficients(a)

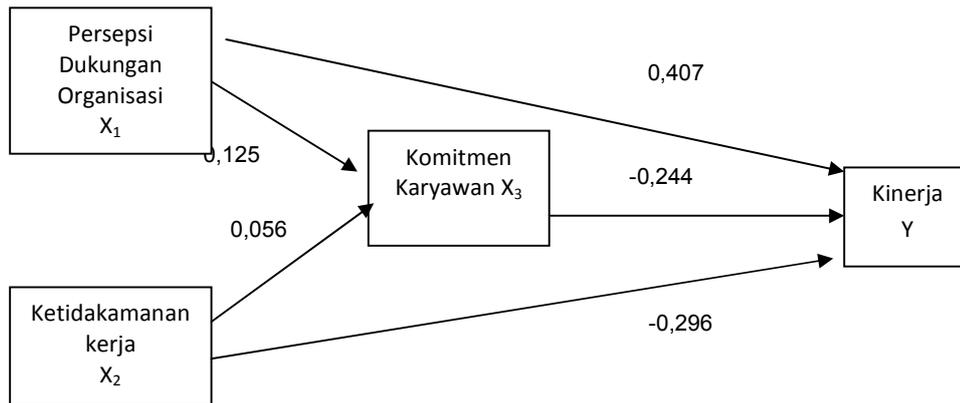
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	86.111	7.915		10.879	.000
	Persepsi DO	.479	.097	.407	4.963	.000
	Ketidakamanan Kerja	-.306	.084	-.296	-3.633	.000
	Komitmen	-.434	.146	-.244	-2.982	.004

a Dependent Variable: Kinerja
Sumber: Pengolahan data primer (2011)

Dari tabel 4.10 menunjukkan pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,407 dengan signifikansi 0,000, sedangkan pengaruh variabel ketidakamanan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -0,296 dengan signifikansi 0,000 dan pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar -0,244 dengan signifikansi 0,004. Jadi, kesimpulan yang dapat ditarik adalah variabel persepsi dukungan organisasi memberikan pengaruh langsung yang paling besar terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel ketidakamanan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -0,023 memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung variabel persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan adalah sebesar 0,122 dan pengaruh tidak langsung variabel ketidakamanan kerja terhadap komitmen karyawan adalah sebesar 0,049.

Dengan demikian H_0 ditolak hipotesis 6 dapat diterima, bahwa variabel persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh paling kuat diantara variabel ketidakamanan kerja dan komitmen karyawan, artinya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan positif hal tersebut dianggap bisa meningkatkan kinerja karyawan walaupun dengan ketidakamanan kerja yang tinggi tanpa harus melalui adanya komitmen.

Selanjutnya, pengaruh langsung maupun tak langsung variabel penyebab terhadap variabel akibat dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1

Pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen Penelitian analisis pengaruh persepsi dukungan organisasi, ketidakamanan kerja dan komitmen terhadap kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel Palembang

Sumber: pengolahan data primer, 2011.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil Uji untuk H1

Hasil pengujian variabel persepsi dukungan organisasi diperoleh nilai $t_{hitung} = 4,053 > t_{tabel} = 1,982$, dengan signifikansi 0,000. koefisien korelasi sebesar 0,423. Karena signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak, hipotesis 1 untuk persepsi dukungan organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja diterima.

2. Hasil Uji untuk H2

Hasil pengujian variabel ketidakamanan kerja diperoleh nilai $t_{hitung} = -3,147 < t_{tabel} = 1,982$, dengan signifikansi $0,002 < 0,05$, maka H_0 ditolak, hipotesis 2 diterima bahwa ketidakamanan kerja berpengaruh secara negatif terhadap kinerja.

3. Hasil Uji untuk H3

Hasil pengujian pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi terhadap variabel komitmen karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} = 1,326 < t_{tabel} = 1,982$, dengan signifikansi $0,188 > 0,05$, maka H_0 ditolak artinya hipotesis 3 diterima.

4. Hasil Uji untuk H4

Hasil pengujian pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi terhadap variabel komitmen karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} = 0,594 < t_{tabel} = 1,982$, dengan signifikansi $0,554 > 0,05$, maka H_0 diterima artinya hipotesis 4 ditolak ketidakamanan kerja tidak berpengaruh secara negatif terhadap Komitmen karyawan.

5. Hasil Uji untuk H5

Hasil pengujian Komitmen karyawan diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $-2.264 < t_{tabel}$ sebesar $1,982$, tingkat signifikansi $0,025 < 0,05$, maka H_0 diterima, artinya dengan tingkat kesalahan paling besar $0,05$ atau 5% dapat dinyatakan bahwa Komitmen karyawan berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan *Outsourcing* Bank Sumsel Babel.

6. Pengujian terhadap hipotesis keenam dapat disimpulkan bahwa Persepsi dukungan organisasi (X_1) memiliki pengaruh paling kuat secara langsung sebesar $0,407$ terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel ketidakamanan kerja sebesar $-0,296$ dan komitmen karyawan $-0,244$. Sementara pengaruh tidak langsung melalui variabel Komitmen karyawan sangat kecil nilainya sebesar $0,125$ untuk variabel persepsi dukungan organisasi dan sebesar $0,056$ untuk variabel ketidakamanan kerja, hal ini berarti variabel persepsi dukungan organisasi dan ketidakamanan kerja hanya memberikan pengaruh tidak langsung yang sangat kecil terhadap kinerja karyawan *outsourcing* Bank Sumsel Babel.

SARAN

Saran dari penulis perlu dilakukan peningkatan pada:

1. Variabel persepsi dukungan organisasi merupakan variabel yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja sehingga pimpinan dapat memfokuskan pada dukungan organisasi dengan cara memberikan penghargaan terhadap karyawan *outsourcing* yang berkinerja tinggi melalui pemberian hadiah berupa sertifikat penghargaan karyawan *outsourcing* teladan, maupun melalui kompensasi berupa materi yang akan meningkatkan citra perusahaan di mata karyawan *outsourcing*.

2. Variabel ketidakamanan kerja: ketidakamanan kerja perlu dikurangi, hal ini bisa dilakukan dengan pemberian jaminan bagi karyawan *outsourcing*, adapun hal-hal yang perlu dilakukan adalah
 - Perusahaan diharapkan memelihara situasi-situasi yang mampu menciptakan suasana pembelajaran dan antusias para karyawan *outsourcing* terhadap perkembangan perusahaan.
 - Pihak perusahaan memberikan pemahaman yang mendalam tentang perusahaan, misalnya dengan memberikan penjelasan tentang perkembangan perusahaan ataupun menanankan arti penting dari visi dan misi perusahaan.
 - Meningkatkan pengetahuan karyawan *outsourcing* dengan memberikan pelatihan atau pendidikan lanjutan, sehingga perusahaan akan memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu pekerja *outsourcing*.
 - Perusahaan diharapkan memberikan reward yang adil sesuai prestasi karyawan *outsourcing* sehingga tidak terdapat kesenjangan antara para karyawan *outsourcing*.
3. Variabel komitmen karyawan merupakan salah satu variabel yang penting, karena dengan komitmen yang tinggi seharusnya seorang karyawan akan mampu menampilkan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Adapun hal-hal yang perlu dilakukan:
 - Pemberian informasi yang benar dan bijak oleh para pimpinan ketika adanya suatu kebijakan yang dikeluarkan organisasi. Dengan pemberian informasi ini, maka diharapkan akan memberikan pemahaman terhadap pentingnya suatu kebijakan dibuat, serta melakukan identifikasi terhadap persepsi karyawan *outsourcing* terhadap kebijakan melalui diskusi, rapat dan wawancara.
 - Adanya penghargaan kepada para karyawan *outsourcing* yang berprestasi dari pimpinan organisasi. Hal ini dimaksudkan agar karyawan *outsourcing* dapat lebih loyal dan komit lagi kepada organisasi.
 - Karyawan *outsourcing* juga harus memiliki, menambah ketrampilan kerja, dan meningkatkan semangat kerja diiringi dengan kesadaran akan arti pentingnya perusahaan. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, bersikap proaktif dalam mengatasi masalah, serta membangun komunikasi yang baik dengan pihak manajemen perusahaan melalui serikat pekerja akan membantu menjaga tingkat komitmen yang dimiliki karyawan.
4. Variabel Kinerja bisa ditingkatkan melalui adanya motivasi dari atasan kepada bawahan secara langsung maupun secara tidak langsung melalui pemberian bonus bagi karyawan, tunjangan hari depan dan kepastian akan jaminan kerja menuju jenjang yang lebih tinggi

seperti yang sudah dilakukan Bank Sumsel Babel yaitu dengan pengangkatan sebagai pegawai tetap apabila karyawan *outsourcing* telah memenuhi kriteria tertentu yang ditetapkan oleh Bank Sumsel Babel.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeparto, K. 2001. **Produktivitas Aktualisasi : Budaya Perusahaan**. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Baran, M., Kanten, P., Kanten, S. and Yağlıoğlu, M., 2009. *An Empirical Research On The Relationship Between job In security and Employee Health and Safety*, **Ege Academic Review** 9 (3) 2009: 969-976.
- Benjamin, Owolabi Ademola., Samson, Babalola Sunday., 2011. *Effect of perceived inequality and perceived job insecurity on fraudulent intent of bank employees in Nigeria*, **Europe's Journal of Psychology** 1/2011, pp. 99-111, www.ejop.org.
- Bryson Robert Harvey 2000. *The Impact of Precarious jobs on life decisions and choices*. **Paper** prepared for the 15th Annual Employment Research Unit Conference, Cardiff Business School, 6-7th September.
- Chang -Yung Kung, Tzung-Ming Yan, 2010. *The Construction of The Firm's Performance Evaluation Model On Outsourcing Activities Application Of The Fuzzy Synthesis*, **Yugoslav Journal of Operations Research** Volume 20, Number 1, 87-97, 10.2298/YJOR1001087K.
- Chairy, Liche Seniati, **Jurnal**, Seputar Komitmen organisasi, **Error! Hyperlink reference not valid. Error! Hyperlink reference not valid.**(diakses tanggal 19 januari 2010).
- Dessler, Gary, 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh Jilid 1, PT. Indeks, Jakarta.
- Dordevic, Biljana, 2004. Employee Commitment In Times of Radical Organizational Changes, **Facta Universitatis**, series: Economic and Organizational Vol. 2, No.2, pp. 111-117.
- Fuad Mas'ud, 2004. **Jurnal**, Survei Diagnosis Organisasional, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenglass, E.R., Burke, R.J., and Fiksenbaum, L., 2002. *Impact of restructuring on job insecurity and job satisfaction in hospital nurses*. *Stress News* January **The Journal of the International Stress Management Association**, UK. 14(1):1-10.
- King, Lindsey M., 2008. *Job Insecurity at the Intersection of Labour Market and Welfare State Structure*, **Proposed dissertation research**, Departement of Sociology University of North Carolina at Chapel Hill.
- Kinnunen, U., S. Mauno, J. Natti, dan M. Happone, 2000. *"Organizational Antecedents and Outcomes of Job insecurity: A Longitudinal Study In Three Organizations In Finland"*, **Journal of Organizational Behavior**, 21: 443-459.
- Kraimer, Maria L., Wayne, Sandy J., and Liden, Robert C (University of Illinois at Chicago), Sparrowe, Raymond T. (Washington University in St. Louis), 2005. *The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance*, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 2, 389-398.
- Lee, Chris., 1987. *The New Employment Contract*. **Training Journal**. Vol. 24. No. 2 December. New York.
- Luthans, Fred, 2006. **Perilaku Organisasi Edisi 10**, penerbit Andi Yogyakarta.

- Meyer, Allen J., 1984. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization*. **Journal of Occupational Psychology**. New York.
- Probst, Tahira M., and Brubaker, Ty L., 2001. *The effect of Job Insecurity on Employee Safety outcomes: Cross-Sectional and Longitudinal Explorations*. **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.6, No. 2, 139-159.
- Puspowarsito, 2008, **Metode Penelitian Organisasi, Dengan Aplikasi Program SPSS**, Penerbit Humaniora, Bandung.
- Rivai, Veithzal, 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik**. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rhoades, Eisenberger, 2002. *Perceived organizational support: A review of the literature*. **Journal of Applied Psychology**, 87, 698–714.
- Rhoades, Linda. Eisenberger, R. Armeli, Stephen, 2001. *Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*. **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 86, No.5, 825-836.
- Robbins, P. Stephen, 2008. **Organizational Behavior**. Edisi 9. Prentice Hall International Inc. New Jersey.
- Rosenblatt, Z., Ruvio, A., 1996. *A Test of a multidimensional model of job insecurity: the case of Israeli teachers* **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol. 17, 587-605
- Wirawan, 2008. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian**. Salemba Empat, Jakarta.