

Peran *Employee Resilience* dalam Konteks *Job Insecurity*

Hanny Cicilya

Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

hannycicilya@gmail.Com

ABSTRACT

Policy changes in the civil servants aim to create a better, more efficient, effective, transparent, and responsive government that aligns with societal needs. These changes have wide-ranging implications for individual civil servants, government organizations, and society at large. For individual civil servants, it is necessary to adjust themselves to new policies that can have an effect on job security and changes in work patterns. The purpose of this study is to analyze how job insecurity and employee resilience affect civil servants' performance and how the influence of job insecurity on employee resilience. The research employs a quantitative method (explanatory research). The study population consists of 351 civil servants in Kotawaringin Barat Regency affected by bureaucratic simplification policies, with data collected from 123 respondents through questionnaires. The data analysis technique used is statistical analysis with the PLS-SEM method. The result of this research show that job insecurity does not have a significant effect on human resource performance. However, employee resilience has a positive and significant influence on human resource performance and job insecurity has a positive and significant influence on employee resilience. job insecurity does not significantly affect human resource performance.

Keywords: *job insecurity, employee resilience, human resource performance*

ABSTRAK

Perubahan kebijakan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki tujuan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih baik, lebih efisien, lebih efektif, transparan dan responsif dengan kebutuhan masyarakat. Perubahan tersebut memiliki implikasi yang luas baik bagi individu ASN, organisasi pemerintahan maupun masyarakat pada umumnya. Bagi individu ASN, perlu penyesuaian diri dengan kebijakan baru yang dapat berefek kepada keamanan kerja dan perubahan pola kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana ketidakamanan kerja (*job insecurity*) dan ketahanan pegawai (*employee resilience*) mempengaruhi kinerja ASN serta bagaimana pengaruh dari ketidakamanan kerja terhadap ketahanan pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif (*explanatory research*). Populasi dari penelitian ini adalah ASN Kabupaten Kotawaringin Barat yang terdampak perubahan kebijakan terkait penyederhanaan birokrasi, yang berjumlah 351 orang. Dan hasil kuesioner yang diperoleh dan dapat di olah sebesar 123 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik data menggunakan metode *PLS-SEM*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan ketidakamanan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, tetapi ketahanan pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dan ketidakamanan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan pegawai.

Kata Kunci: *ketidakamanan kerja (job insecurity), ketahanan pegawai (employee resilience), kinerja sumber daya manusia*

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, agar dapat melaksanakan pemerintahan dengan lebih efektif dan loyal terhadap peraturan yang berlaku. Pada tahun 2021, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 mengenai penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Kebijakan ini berdampak pada pejabat eselon IV di Pemerintah Daerah Kabupaten Kotawaringin Barat. Penyetaraan jabatan bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan publik (Fitrianingrum et al., 2020).

Namun, kebijakan tersebut menimbulkan perasaan *job insecurity* di kalangan ASN, yang merasa terancam dengan perubahan yang terjadi. *Job insecurity* merupakan ketidakberdayaan dalam mempertahankan kondisi kerja yang diinginkan, serta dampak psikologis akibat ancaman terhadap kondisi kerja, yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja individu (Suciati dalam Ainun Shifa, 2021). Menurut Ayu et al. (2014), *job insecurity* adalah kondisi psikologis yang dipengaruhi oleh ancaman yang muncul dari lingkungan kerja. Penelitian Ainun Shifa (2021) menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap kinerja SDM. Sebaliknya, penelitian oleh Sukma Pawestri & Pradhanawati (2017) menemukan bahwa meskipun ada pengaruh positif antara *job insecurity* dan kinerja, pengaruhnya tidak signifikan. Di sisi lain, penelitian Reisel et al. (2007) dan Staufenbiel & Konig (2010) menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara Aritonang et al. (2020) menemukan bahwa tingkat *job insecurity* yang tinggi justru dapat meningkatkan kinerja individu.

Selain itu, ketahanan atau *resilience* adalah kemampuan individu untuk menghadapi tantangan dan permasalahan melalui proses adaptasi. Ketahanan ini melibatkan komitmen, kendali, dan kemampuan untuk menghadapi tantangan dalam kondisi yang penuh tekanan, serta mengubahnya menjadi peluang untuk keberhasilan (Henderson & Milestein, 2003; Wagnild & Young, 1993 dalam Rahmawati, 2013; Garmezy, 1991). Dalam konteks ASN, ketahanan ini sangat penting untuk menjaga produktivitas dan kinerja, terutama dalam menghadapi ketidakpastian atau perubahan yang dapat memengaruhi lingkungan kerja mereka.

Kinerja ASN adalah hasil atau tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi pemerintahan (Prapti, 2017). Afandi (2016) mendefinisikan kinerja sebagai kesediaan individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi, yang sangat penting dalam memberikan layanan publik yang maksimal.

Namun, meskipun diharapkan bahwa penyetaraan jabatan dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik, hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) oleh Inspektorat Kabupaten Kotawaringin Barat menunjukkan bahwa belum semua Perangkat Daerah mencapai kinerja organisasi

yang baik. Evaluasi AKIP Tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya 22% organisasi perangkat daerah yang mencapai nilai A, yang berarti memuaskan, sementara hasil yang diharapkan dari penyetaraan jabatan belum menunjukkan perubahan yang signifikan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *job insecurity* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). (2) Mendiskripsikan dan menganalisis peran *employee resilience terhadap job insecurity* dan kinerja Sumber Daya Manusia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti dan pengaruhnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan hubungan serta pengaruh antara variabel independen (*job insecurity*) dengan variabel mediasi (*employee resilience*) dan variabel dependen (kinerja sumber daya manusia).

Variabel dalam penelitian ini mencakup *job insecurity*, *employee resilience*, dan kinerja SDM, dengan indikator yang dijelaskan berdasarkan sumber-sumber ahli. *Job insecurity* diukur dengan tingkat ancaman yang dirasakan individu, pentingnya pekerjaan, dan ketidakberdayaan yang dirasakan, mengacu pada Greenhalgh dan Rosenblatt (1984). *Employee resilience*, yang mengukur kemampuan individu dalam menghadapi tekanan dan tantangan, diukur berdasarkan pencarian solusi, pemahaman kritis, ketergantungan peran, dan ketergantungan pada sumber (Mallak, 1998 dalam Leach, 2006). Kinerja SDM diukur berdasarkan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan komitmen kerja (Robbins, 2006). Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dengan skala interval.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh langsung dari kuesioner kepada ASN Kabupaten Kotawaringin Barat yang mengalami penyetaraan jabatan, dan data sekunder yang berasal dari literatur yang sudah ada (Misbahuddin & Iqbal Hasan, 2022). Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner melalui survei online menggunakan Google Form kepada seluruh ASN yang mengalami penyetaraan jabatan di Kabupaten Kotawaringin Barat.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN yang mengalami penyetaraan jabatan di Kabupaten Kotawaringin Barat, yang berjumlah 351 orang. Peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai sampel untuk memastikan representasi yang tepat. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS), yang merupakan metode analisis untuk memprediksi hubungan antarvariabel laten. PLS digunakan karena lebih fokus pada model prediktif dan tidak memerlukan banyak asumsi.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan dengan evaluasi validitas konvergen dan diskriminan serta reliabilitas. Validitas konvergen diukur dengan nilai beban luar (*outer loading*) dan Average Variance Extracted (AVE), dengan standar minimal AVE > 0,5. Validitas diskriminan diuji menggunakan cross-loading dan Fornell-Larcker criteria. Reliabilitas diuji dengan composite reliability

dan Cronbach's alpha, dengan nilai reliabel jika composite reliability > 0,7 dan Cronbach's alpha > 0,6.

Selanjutnya, pengujian model struktural (inner model) dilakukan untuk memprediksi hubungan antarvariabel laten. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk variabel dependen dan Q-square untuk melihat kekuatan prediksi model. R-square mengukur seberapa besar variabel eksogen dapat menjelaskan variabel endogen. Q-square mengukur relevansi prediktif model terhadap data yang tidak digunakan dalam estimasi.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai p-value dan t-value yang diperoleh melalui bootstrapping. Hipotesis dinyatakan signifikan jika p-value < 0,05 dan t-value > 1,96, sementara koefisien jalur menunjukkan besarnya pengaruh hubungan antar variabel, dengan interpretasi pengaruh moderat (0,30), kuat (0,30-0,60), dan sangat kuat (>0,60).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini proses penyebaran kuisioner dilakukan dengan menggunakan *google form* terhadap ASN Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat yang mengalami penyetaraan jabatan sejumlah 351 orang. Data jumlah responden ini didapatkan berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 821/268/BPKP.III/2021 tentang Pemberhentian dari Jabatan Administrasi (Pengawas) serta Pengangkatan ke dalam Jabatan Fungsional melalui Mekanisme Penyetaraan sejumlah 321 orang dan berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 821/70/BPKP.III/2023 tentang Pemberhentian dari Jabatan Administrasi (Pengawas) serta Pengangkatan ke dalam Jabatan Fungsional melalui Mekanisme Penyetaraan sejumlah 30 orang. Akan tetapi kuisioner yang kembali adalah sebanyak 123 responden, dengan berbagai karakteristik yang tergambar pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Deskripsi Sampel Statistik

No	Uraian	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin:		
	Pria	47	38,21%
	Wanita	76	61,79%
	Total	123	100,00%
2	Usia:		
	<40 tahun	43	34,96%
	41- 50 tahun	71	57,72%
	>50 tahun	9	7,32%
	Total	123	100,00%
3	Tingkat Pendidikan:		
	S1	92	74,80%

	S2	31	25,20%
	Total	123	100,00%
4	Masa Kerja:		
	<10 tahun	22	17,89%
	10-12 tahun	9	7,32%
	13-14 tahun	25	20,32%
	>14 tahun	67	54,47%
	Total	123	100,00%

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024

Tabel 1 memperlihatkan deskripsi sampel statistik yang terdiri atas jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden. Berdasarkan jenis kelamin, responden wanita lebih banyak dari pada pria, dengan tingkat selisih sebesar 23,58%. Sedangkan untuk usia, sebanyak 57,72% dari seluruh responden berusia antara 41-50 tahun.

Dari tingkat pendidikan mayoritas responden, merupakan lulusan S1 yaitu sebesar 74,80%, sedangkan yang bergelar S2 sebesar 25,20%. Terkait dengan masa kerja, sebagian besar responden bekerja lebih dari 14 tahun. Hal ini dikarenakan sasaran responden adalah para ASN yang mengalami penyetaraan jabatan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional.

Deskripsi Variabel

Proses pengolahan data yang dilakukan untuk penelitian ini memakai analisis indeks. Untuk menilai tanggapan responden, digunakan skala interval likert 1-5 poin, dimana nilai terendah yaitu 1 yang berarti sangat tidak setuju, dan tertinggi adalah nilai 5 yang artinya sangat setuju. Skor-skor ini kemudian dibagi kedalam rentang skor menggunakan metode tiga kotak perhitungan (*three box methods*) (Ferdinand, 2014) sebagai berikut:

Batas atas rentang skor : $(\%F*5)/5 = (123*5)/5 = 123$

Batas bawah rentang skor : $(\%F*1)/5 = (123*1)/5 = 24,6$

Angka yang dihasilkan berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan jarak skor 98,4 dan berkisar antara 24,6-123. Sehingga dengan menggunakan perhitungan *three box methods*, rentang skor 98,4 terbagi menjadi tiga bagian, yang menghasilkan rentang sebesar 32,8 untuk rentang masing-masing kategori. Selanjutnya akan menentukan indeks kategori berikut:

24,6 – 57,4 : Rendah

57,5 – 90,3 : Sedang

90,4 – 123 : Tinggi

Penelitian ini menggunakan jenis perhitungan dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, sehingga indeks jawaban responden dapat dihitung dengan menggunakan rumus perhitungan berikut:

Nilai Indeks = $[(\%F1*1) + (\%F2*2) + (\%F3*3) + (\%F4*4) + (\%F5*5)] / 5$

Keterangan:

- F1 : Frekuensi responden yang menanggapi 1 (satu)
 F2 : Frekuensi responden yang menanggapi 2 (dua)
 F3 : Frekuensi responden yang menanggapi 3 (tiga)
 F4 : Frekuensi responden yang menanggapi 4 (empat)
 F5 : Frekuensi responden yang menanggapi 5 (lima)

Variabel Job Insecurity

Tabel 2. Deskriptif Job Insecurity

No	Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Tingkat ancaman yang dirasakan individu (Job Insecurity1)	0	23	38	44	18	123	85,2	Sedang
		0	46	114	176	90	426		
	(Job Insecurity2)	2	24	33	56	8	123	82,6	Sedang
		2	48	99	224	40	413		
2	Tingkat pentingnya pekerjaan yang dirasakan sebagai individu.	1	20	42	47	13	123	84	Sedang
		1	40	126	188	65	420		
3	Tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi mempengaruhi keseluruhan kerja individu	0	22	34	48	19	123	86,6	Sedang
		0	44	102	192	95	433		
4	Tingkat kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa secara negatif yang dapat mempengaruhi							91,8	Tinggi
		1	9	37	51	25	123		
		1	18	111	204	125	459		

	keseluruhan kerja individu								
5	Ketidakterdayaan yang dirasakan individu	3	27	43	37	13	123		
		3	54	129	148	65	399	79,8	Sedang
		Jumlah						500,4	
		Rata-rata***						83,4	Sedang

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 2, nilai rata-rata variabel *Job Insecurity* adalah sebesar 83,4 dan termasuk dalam kategori sedang. Para responden kebanyakan memilih angka 4 dan 3 dalam skala likert yang diberikan. Responden mungkin memilih angka-angka ini untuk menghindari terlihat terlalu kritis atau terlalu antusias, terutama dalam kuesioner yang berkaitan dengan penilaian orang lain, organisasi, atau produk. Hal ini menunjukkan bahwa bagi responden yang adalah Aparatur Sipil Negara, *job insecurity* dipandang sebagai sesuatu yang penting tetapi belum sampai pada tingkat persetujuan penuh. Tetapi pada indikator tingkat kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa secara negatif yang dapat mempengaruhi keseluruhan kerja individu memiliki nilai indeks yang tinggi yaitu 91,8 yang menunjukkan bahwa bagi responden, kinerja yang dihasilkan tidak dapat dicapai secara maksimal karena berbagai kondisi yang tidak diharapkan dalam melakukan pekerjaannya.

Variabel Employee Resilience

Tabel 3. Deskriptif Employee Resilience

No	Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Pencarian solusi yang diarahkan pada tujuan (Employee Resilience 1)	0	3	21	60	39	123	100,8	Tinggi
		0	6	63	240	195	504		
	Employee Resilience 2	1	0	7	42	73	123	111	Tinggi
		1	0	21	168	365	555		

2	Pemahaman kritis (Employee Resilience 3)	0	2	9	51	61	123	108	Tinggi
		0	4	27	204	305	540		
3	Ketergantungan peran (Employee Resilience 4)	0	2	11	66	44	123	104,2	Tinggi
		0	4	33	264	220	521		
	(Employee Resilience 5)	2	5	17	48	51	123	102	Tinggi
		2	10	51	192	255	510		
4	Ketergantungan pada sumber (Employee Resilience 6)	0	2	10	45	66	123	108,8	Tinggi
		0	4	30	180	330	544		
	(Employee Resilience 7)	1	4	22	60	36	123	99	Tinggi
		1	8	66	240	180	495		
Jumlah								733,8	Tinggi
Rata-rata***								104,83	

Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 3, nilai rata-rata variabel *Employee Resilience* adalah sebesar 104,83 dan termasuk dalam kategori Tinggi. Sehingga dapat diketahui bahwa responden ASN, rata-rata memiliki pandangan positif terhadap ketahanannya masing-masing dalam menghadapi berbagai tantangan maupun perubahan yang ada. Nilai indeks tertinggi ditunjukkan oleh indikator pencarian solusi yang diarahkan pada tujuan yaitu sebesar 111, responden memiliki persetujuan penuh terhadap tanggung jawab penuh dalam melakukan pekerjaan dan selalu berupaya untuk mencari solusi ketika menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaannya. Selain itu indikator ketergantungan terhadap sumber dan pemahaman kritis juga banyak mendapat persetujuan penuh oleh responden, hal ini menunjukkan bahwa responden selalu berupaya untuk menganalisis informasi yang ada, dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang yang dimiliki, dan selalu berusaha untuk mencari solusi yang sesuai dengan nalar dan pengetahuan yang dimiliki dalam penyelesaian pekerjaannya. Responden juga menunjukkan persetujuan tentang pentingnya mengandalkan sumber-sumber informasi dan pengetahuan yang ada dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya.

Variabel Kinerja SDM (*Employee Performance*)

Tabel 4. Deskriptif Kinerja SDM

No	Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
		1	2	3	4	5			
1.	Kuantitas (Kinerja SDM1)	1	3	26	57	36	123	98,6	Tinggi
		1	6	78	228	180	493		
2.	Kualitas (Kinerja SDM2)	0	2	27	58	36	123	99,4	Tinggi
		0	4	81	232	180	497		
3.	Ketepatan Waktu (Kinerja SDM3)	0	8	25	61	29	123	96	Tinggi
4.	(Kinerja SDM4)	0	16	75	244	145	480	100,6	Tinggi
		0	4	19	62	38	123		
		0	8	57	248	190	503		
	Komitmen Kerja (Kinerja SDM5)	2	7	26	57	31	123	95,4	Tinggi
		2	14	78	228	155	477		
	(Kinerja SDM6)	1	2	5	53	62	123	108,4	Tinggi
1		4	15	212	310	542			
Jumlah							598,4	Tinggi	
Rata-rata***							99,73		

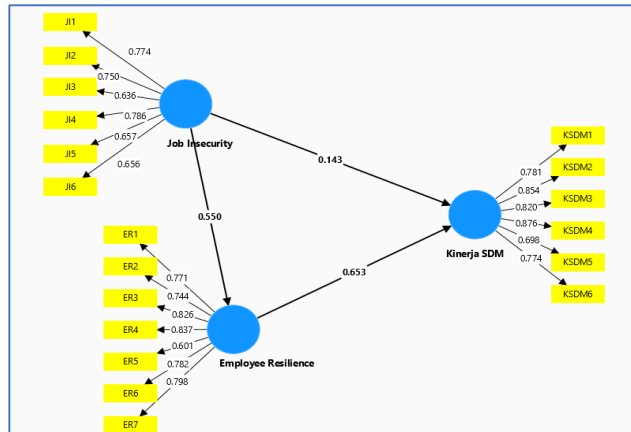
Sumber: Data Primer yang Telah Diolah, 2024

Pada tabel 4, rata-rata nilai variabel kinerja SDM adalah sebanyak 99,73 dan merupakan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden ASN, meskipun ada perubahan-perubahan yang mereka harus hadapi sebagai ASN berupa perubahan regulasi/kebijakan dan sebagainya, namun para responden mampu untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan tersebut dan tetap berkomitmen dalam melakukan setiap tugas yang diberikan oleh pimpinan dan organisasi tempat dia bekerja.

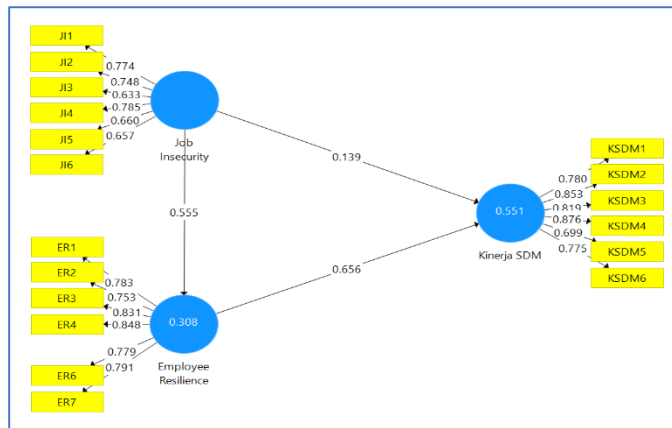
Hasil Analisis Data dan Pembahasan

Analisis Data

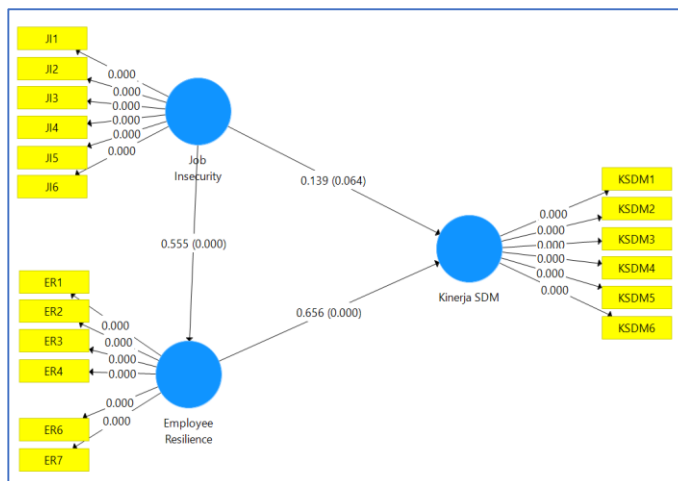
Berikut merupakan skema model PLS yang akan digunakan dalam pengujian:



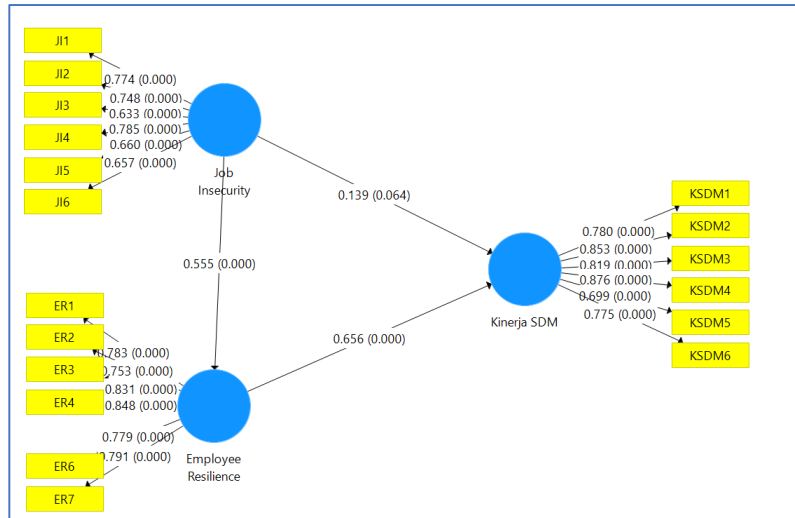
Gambar 1. Outer Model Pengukuran II



Gambar 2. Outer Model Pengukuran I



Gambar 3. Inner Model Pengukuran



Gambar 4. Full Model Pengukuran

Berdasarkan gambar di atas, diketahui persamaan model regresi pada penelitian ini sebagai berikut:

Model 1: $Kinerja\ Sumber\ Daya\ Manusia\ (Employee\ Performance) = 0,139\ Job\ Insecurity + 0,656\ Employee\ Resilience$

Model 2: $Employee\ Resilience = 0,555\ Job\ Insecurity$

Analisa Model Pengukuran (Outer Model)

Convergent Validity

Tabel 4. Outer Loading

No	Variabel	Indikator	Outer Loading
1.	<i>Job Insecurity</i>	Jl1	0,774
		Jl2	0,750
		Jl3	0,636
		Jl4	0,786
		Jl5	0,657
		Jl6	0,656
2.	<i>Employee Resilience</i>	ER1	0,771
		ER2	0,744
		ER3	0,826
		ER4	0,837
		ER5	0,601
		ER6	0,782
		ER7	0,798
		KSDM1	0,781
		KSDM2	0,854

3.	<i>Employee Performance</i> (Kinerja SDM)	KSDM3	0,820
		KSDM4	0,876
		KSDM5	0,698
		KSDM6	0,774

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Berdasarkan data pada tabel 5, diketahui bahwa semua variabel indikator yang ada memiliki *outer loading* > 0,7 dan ada variabel indikator yang memiliki nilai *outer loading* <0,7. Variabel yang memiliki nilai *outer loading* <0,7 tetapi masih di atas 0,6 adalah variabel indikator JI3, JI5, JI6, ER5 dan KSDM5. Untuk variabel indikator tersebut hanya indikator ER5 yang dihapus agar dapat memenuhi indikator yang layak untuk dianalisis lebih lanjut, karena setelah melewati pengujian cross loading tidak memenuhi persyaratan. Setelah variabel indikator tersebut dihapus maka didapatkan nilai *outer loading* seperti yang tersaji pada berikut:

Tabel 5. Outer Loading II

No	Variabel	Indikator	Outer Loading
1.	<i>Job Insecurity</i>	Ji1	0,774
		Ji2	0,748
		Ji3	0,633
		Ji4	0,785
		Ji5	0,660
		Ji6	0,657
2.	<i>Employee Resilience</i>	ER1	0,783
		ER2	0,753
		ER3	0,831
		ER4	0,848
		ER6	0,779
		ER7	0,791
3.	<i>Employee Performance</i> (Kinerja SDM)	KSDM1	0,780
		KSDM2	0,853
		KSDM3	0,819
		KSDM4	0,876
		KSDM5	0,699
		KSDM6	0,775

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Selain itu untuk memastikan validitas semua variabel yang digunakan, diperlukan nilai *AVE* dari semua variabel dalam penelitian lebih besar dari 0,5 yang

menunjukkan bahwa syarat validitas *convergen* telah terpenuhi (Sarstedt et al, 2017). Seperti tersaji pada tabel berikut:

Tabel 6. Average Variant Extracted (AVE)

No	Variabel	AVE
1.	<i>Job Insecurity</i>	0,507
2.	<i>Employee Resilience</i>	0,637
3.	Kinerja SDM	0,644

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Berdasarkan sajian data dalam tabel 7, diketahui bahwa nilai AVE variabel *Job Insecurity*, *Employee Resilience* dan kinerja SDM > 0,5. Hal ini berarti semua variabel yang telah lulus *outer loading* yang digunakan mempunyai *validity* yang baik.

Discriminant Validity

Tabel 7. Nilai Discriminant Validity (Fornell-Larcker)

No	Variabel	<i>Employee Resilience</i>	<i>Job Insecurity</i>	Kinerja SDM
1.	<i>Employee Resilience</i>	0,798		
2.	<i>Job Insecurity</i>	0,555	0,712	
3.	Kinerja SDM	0,734	0,503	0,802

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Salah satu hasil dari perbandingan nilai akar AVE dalam tabel 8 adalah bahwa jika dibandingkan dengan hubungan sesama variabel lainnya, seluruh nilai menunjukkan nilai yang lebih baik. Hal ini mengindikasikan bahwa *construct validity* dan diskriminan dari seluruh variabel laten dalam penelitian yang sama baik.

Pengukuran *discriminant validity* juga dapat diukur melalui nilai dari *cross loadingnya*, dengan membandingkan nilai *cross loading* pada setiap konstruk yang ada dengan korelasi antar konstruk lainnya yang digunakan/ada di dalam model. Ketika nilai *cross loading* dari masing-masing konstruk lebih besar daripada nilai *cross loading* konstruk yang diukur, maka disimpulkan bahwa *discriminant validity*-nya baik atau terpenuhi (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *cross loading* dari masing-masing indikator tersaji pada tabel 9. sebagai berikut:

Tabel 8. Cross Loading

No	Indikator	Variabel		
		<i>Employee Resilience</i>	<i>Job Insecurity</i>	Kinerja SDM
1.	ER1	0,783	0,439	0,540
2.	ER2	0,753	0,537	0,598
3.	ER3	0,831	0,409	0,624

4.	ER4	0,848	0,487	0,641
5.	ER6	0,779	0,347	0,562
6.	ER7	0,791	0,415	0,532
7.	JI1	0,328	0,774	0,281
8.	JI2	0,404	0,748	0,377
9.	JI3	0,333	0,633	0,257
10.	JI4	0,326	0,785	0,290
11.	JI5	0,491	0,660	0,470
12.	JI6	0,404	0,657	0,375
13.	KSDM 1	0,544	0,330	0,780
14.	KSDM2	0,614	0,433	0,853
15.	KSDM3	0,548	0,472	0,819
16.	KSDM4	0,638	0,452	0,876
17.	KSDM5	0,400	0,272	0,699
18.	KSDM6	0,711	0,423	0,775

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Menurut data dalam tabel 9, menunjukkan seluruh indikator konstruk dari *Employee Resilience* (ER), *Job Insecurity* (JI) dan Kinerja Sumber Daya Manusia (KSDM) memiliki nilai *cross loading* lebih dari indikator konstruk lainnya, sehingga disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik.

Selain itu untuk mengukur *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai HTMT (Heterotrait-Monotrait-Ratio) yaitu mengukur sejauh mana dua konstruk saling berkorelasi, dengan asumsi bahwa mereka seharusnya berbeda. Umumnya, nilai HTMT di bawah 0,85 atau 0,90 menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas diskriminan yang cukup baik. Nilai yang lebih tinggi (misalnya, di atas 0,90) mengindikasikan bahwa konstruk tersebut memiliki hubungan yang terlalu tinggi, yang menunjukkan bahwa mereka mungkin tidak sepenuhnya terpisah. Nilai HTMT seperti yang tersaji pada tabel berikut ini

Tabel 9. Nilai Discriminant Validity (HTMT)

No	Variabel	<i>Employee Resilience</i>	<i>Job Insecurity</i>	Kinerja SDM
1.	<i>Employee Resilience</i>			
2.	<i>Job Insecurity</i>	0,626		
3.	Kinerja SDM	0,806	0,556	

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Menurut data dalam tabel 10, menunjukkan nilai HTMT di bawah 0,9 sehingga mengindikasikan konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik.

Composite Reliability**Tabel 10. Composite Reliability**

No	Variabel	Composite Reliability
1.	<i>Employee Resilience</i>	0,913
2.	<i>Job Insecurity</i>	0,860
3.	Kinerja SDM	0,915

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Merujuk dari tabel 11, maka semua variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Hasil ini berarti setiap variabel telah memenuhi *composite reliability*, yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan, variabel mengalami tingkat reliabilitas yang tinggi.

Selanjutnya dari tabel 12, menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpa* untuk semua variabel dalam penelitian adalah > 0,6. Hasil menyatakan bahwa semua variabel yang ada memenuhi persyaratan *cronbach's alpa*, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel sangat reliabel. Data nilai *cronbach's alpa* tersaji pada tabel sebagai berikut:

Tabel 12. Cronbach's Alpa

No	Variabel	Cronbach's alpha
1.	<i>Employee Resilience</i>	0,886
2.	<i>Job Insecurity</i>	0,807
3.	Kinerja SDM	0,889

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Analisa Model Struktural (Inner Model)**Koefisien Determinasi (R²)****Tabel 11. Nilai R-Square (R²)**

No	Variabel	R-square
1.	Kinerja SDM	0,551
2.	<i>Employee Resilience</i>	0,308

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 4.0, 2024

Berdasarkan tabel 13, menunjukkan bahwa nilai *R-square* (R) dari variabel kinerja sumber daya manusia dan *employee resilience* masing-masing sebesar 0,551 dan 0,308 yang menunjukkan kategori atau nilai yang sedang dalam memprediksi model. Variabel *job insecurity* dan *employee resilience* yang merupakan variabel eksogen memprediksi pengaruh variabel endogen yaitu kinerja sumber daya manusia sebesar 55,1%, sedangkan sisanya sebesar 44,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini. Variabel eksogen *job insecurity* memprediksi pengaruh variabel endogen yaitu *employee resilience* sebesar 30,8 %,

sedangkan sisanya 69,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini (faktor lain diluar model penelitian).

Predictive Relevance (Q^2)

Tabel 12. Nilai Q-Square (Q^2)

No	Variabel	Q -square
1.	Kinerja SDM	0,335
2.	<i>Employee Resilience</i>	0,180

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Berdasarkan tabel 14, mengkonfirmasi nilai Q -square (Q^2) untuk variabel kinerja SDM adalah sebesar 0,335 dan *employee resilience* adalah sebesar 0,180. Keduanya memiliki nilai > 0. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dan data dapat memprediksi model dengan baik.

Uji Hipotesis (t)

Tabel 13. T-statistik dan P-values

No	Hipotesis	Pengaruh	T-statistik	P-values	Hasil
1	H1	<i>Job Insecurity</i> → Kinerja SDM	1,870	0,061	Ditolak
2	H2	<i>Employee Resilience</i> → Kinerja SDM	8,909	0,000	Diterima
3	H3	<i>Job Insecurity</i> → <i>Employee Resilience</i>	7,877	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS Versi 3.0, 2024

Pembahasan

Pengaruh Job Insecurity terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis pertama (H1) menguji apakah Job Insecurity berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil pengujian menunjukkan T-statistik 1,870 < 1,974 (t-tabel) dan P-value 0,061 > 0,05, yang berarti hipotesis pertama ditolak. Job Insecurity memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan antara kedua variabel, pengaruhnya tidak cukup besar untuk dinyatakan signifikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Sukma Pawestri & Pradhanawati (2017), namun bertentangan dengan penelitian Reisel et al. (2007) dan Staufenbiel & Konig (2010) yang menemukan pengaruh signifikan. Penelitian ini juga berbeda dengan Aritonang et al. (2020) yang menyatakan bahwa semakin tinggi Job Insecurity, semakin meningkat kinerja individu. Hasil ini mungkin disebabkan oleh sampel kecil (35,04%) dan status ASN yang relatif lebih aman dibandingkan sektor swasta.

Pengaruh Employee Resilience terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis kedua (H2) menguji pengaruh Employee Resilience terhadap kinerja SDM. Hasil pengujian menunjukkan T-statistik $8,909 > 1,974$ (t-tabel) dan P-value $0,000 \leq 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Employee Resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi ketahanan pegawai, semakin baik kinerja mereka, baik dalam kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan komitmen. Rasa tanggung jawab yang tinggi meningkatkan kemampuan untuk mencari solusi, berpikir kritis, dan mengakses sumber daya untuk menyelesaikan masalah. Penelitian ini sejalan dengan Ferdiansyah & Suryani (2022), yang menemukan pengaruh positif antara ketahanan pegawai dan kinerja.

Pengaruh Job Insecurity terhadap Employee Resilience

Hipotesis ketiga (H3) menguji apakah Job Insecurity berpengaruh terhadap Employee Resilience. Hasil pengujian menunjukkan T-statistik $7,877 > 1,974$ (t-tabel) dan P-value $0,000 \leq 0,05$, yang berarti hipotesis diterima. Job Insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Resilience. ASN cenderung proaktif menghadapi ketidakamanan kerja dengan beradaptasi dan mencari solusi, yang mendukung kinerja mereka. Komitmen dan rasa tanggung jawab memperkuat ketahanan mereka. Hasil ini sejalan dengan Shoss et al. (2018), yang menunjukkan bahwa ketahanan pegawai membantu mengelola ancaman akibat ketidakamanan kerja. Penelitian Christianawati & Wijono (2023) juga mendukung temuan ini, menunjukkan pengaruh positif antara Job Insecurity dan Employee Resilience.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa ketahanan pegawai memainkan peran penting dalam menghadapi ketidakamanan kerja dan memengaruhi kinerja mereka secara positif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Beberapa kesimpulan dapat ditarik berdasarkan hasil analisis dan temuan diskusi, yaitu pengaruh langsung dari *Job Insecurity* tidak signifikan terhadap kinerja SDM. *Employee resilience* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kinerja SDM meningkat dengan adanya ketahanan pegawai yang tinggi. *Job Insecurity* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee resilience*. Dengan adanya rasa ketidakamanan yang tinggi dapat meningkatkan ketahanan pegawai yang tinggi dalam mengatasi perasaan tidak aman tersebut.

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan agar pemerintah dan instansi terkait dapat lebih memperhatikan faktor *employee resilience* dalam upaya meningkatkan kinerja SDM. Meningkatkan ketahanan pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan yang mendukung kemampuan adaptasi serta komitmen terhadap tugas. Selain itu, meskipun *job insecurity* memiliki dampak pada ketahanan pegawai, kebijakan yang menurunkan rasa ketidakamanan kerja bagi ASN perlu dipertimbangkan agar tidak menambah tekanan psikologis yang berpotensi mengganggu kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Deepublish.
- Ainun Shifa, D. (2021). Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Work Engagement (Studi Pada Restoran Pizza Hut Cabang Serpong). XI(1).
- Ayu, I., Mahadewi, A., Dewi, M., & Astiti, P. (n.d.). Hubungan Ketidakamanan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Kontrak pada PT Bank Cimb Niaga Tbk, Wilayah Bali.
- Budaya Organisasi, P., Kepemimpinan, G., & Aritonang dan Anik Herminingsih, M. (n.d.). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Job Insecurity Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Non Government Organization Yapari).
- Christianawati, V., & Wijono, S. (2023). *Resilience With Employee Job Insecurity During The Pandemic At PT X*.
<http://ijsr.internationaljournalabs.com/index.php/ijsr>
- Ferdiansyah, F., & Suryani, I. (2022). Pengaruh Ketahanan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Perilaku Kewargaan Organisasional pada Karyawan di Hariian Serambi Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 7(2), 362-378). <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>.
- Garmezzy, N. (1991). Resiliency and Vulnerability to Adverse Developmental Outcomes Associated with Poverty. *American Behavioral Scientist*, 34(4), 416-430.
- Ghozali, Latan. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984, 1984/07). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448. doi:10.5465/amr.1984.4279673
- Leach, R. J. (2006). *Job Insecurity, Resilience and General Health of Motor-Trade Employees*. WorkWell: Research Unit for People, Poliq & Performance, Vaal Triangle Campus. North- West University.
- Misbahuddin, Iqbal Hasan. (2022). *Analisis Data Penelitian dengan Statistik, Edisi Kedua*. Bumi Aksara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pasal 9 ayat 2, Lembar Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155.
- Prapti, Lensi Gusti. (2017). Pengaruh Pemberian Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Tetap PT LG Electronics Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru. *Jom Fisip*, 4(2), 1-15.
- Rahmawati, S. W. (2013). *Employee Resiliencies and Job Satisfaction*. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 2(1).
- Reisel, W. D., Maloles, C. M., & Slocum, J.W. (2007). The Effects of Job Insecurity on Satisfaction and Perceived Organizational Performance, 106– 116.

- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of organizational behavior*, 17(S1), 587-605.
- Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112-126. <https://doi.org/10.1037/ocp0000060>
- Staufenbiel, T., Konig, C J. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101-117.
- Sukma Pawestri, T., & Pradhanawati, A. (n.d.). (2017) Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Keterlibatan Karyawan dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bagian Produksi Bulu Mata Palsu PT Cosmoprof Indokarya di Kabupaten Banjarnegara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(2).
- Suryani, Ni Kadek., et. al. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Nilacakra Publishing House.
- Yamin, Sofyan., Kurniawan, Heri. (2009). *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuisisioner dengan LISREL-PLS*. Salemba Infotek.