

Pengaruh job insecurity terhadap employee performance melalui procedural justice

Erlynda Sabirina^{1*}, Khoirur Rozaq¹

¹ Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: erlynda.19011@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine and analyze the effect of job insecurity on employee performance through procedural justice for employees of PT. X. The approach used in this research is quantitative. The sampling technique uses a saturated sample with a total of 46 employees. The data in this study were analyzed using the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) with the help of smartPLS 4.0 software. The results showed that job insecurity had a significant negative effect on employee performance, job insecurity had a significant negative effect on procedural justice, procedural justice had a significant positive effect on employee performance, the role of procedural justice mediated a negative effect between job insecurity on employee performance. The implications of these findings that can be applied to PT X is that companies must further improve and improve procedural justice and after that only by increasing job insecurity by improving and increasing employee performance in the company.

Keywords: employee performance; job insecurity; procedural justice.

PENDAHULUAN

Era globalisasi pesaing bisnis di seluruh dunia harus berani melakukan perubahan strategis untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan karena dinamika kegiatan bisnis dan lingkungan yang kini semakin meningkat (Tampubolon, 2020). Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, sehingga penting untuk memprioritaskan SDM yang perlu ditingkatkan. Organisasi yang sukses menuntut lebih banyak dari karyawan mereka daripada biasanya dan memberikan kinerja di atas harapan (Nurnaningsih & Wahyono, 2017). Kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya sangat tergantung pada keberadaan karyawannya, sehingga harus berusaha mempertahankan dan memelihara karyawan agar merasa betah, bertahan dan menjalankan tugasnya dengan baik (Sugijono, 2015).

Employee performance memiliki keunggulan dan peran yang terlihat dalam kemajuan perusahaan dan perkembangannya karena karyawan berkontribusi pada keberhasilan dan efektivitasnya maka konsep *employee performance* dapat dijadikan sebagai barometer seberapa baik dia melakukan suatu aspek atau tugas dalam jangka waktu tertentu sehingga kinerja karyawan bisa didefinisikan sebagai suatu prestasi yang pantas (Korkaew & Suthinee, 2012). *Employee performance* menggunakan objektif yaitu kontribusi pekerja pada suatu tujuan organisasi (Wijayati *et al.*, 2020). *Employee performance* dapat diartikan pula sebagai capaian seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan mereka, yang berdampak pada tujuan organisasi itu sendiri (Rasul Baharsyah & Nugrohoseno, 2021). Dalam penelitian ini akan menindaklanjuti dan menganalisis tentang pengaruh *job insecurity* terhadap *employee performance* melalui *procedural justice*.

Di samping itu terdapat fenomena *job insecurity* yang didefinisikan sebagai rasa tidak aman yang dialami oleh seorang karyawan ketika mereka bekerja dalam situasi yang tidak diduga (Handaru *et al.*, 2021). Perihal ini sejalan dengan penelitian dari Stander & Rothmann (2010) yang menemukan bahwa *job insecurity* afektif memengaruhi pemberdayaan psikologis dan keterlibatan karyawan. Perihal

tersebut selaras dengan penelitian dari Loi *et al.* (2011) yang menemukan bahwasanya tidak ada keterkaitan signifikan antara *job insecurity* dan *employee performance*. Namun, temuan penelitian ini menimbulkan pendapat yang berbeda dari perspektif global yang menganggap bahwa ketidakamanan pekerjaan adalah kekhawatiran tentang kehilangan pekerjaan di masa depan (Greenhalgh & Rosenblatt, 2010). Hal tersebut juga ditunjukkan dengan fenomena karyawan dengan kontrak permanen bisa diartikan sebagai situasi yang tidak adil ketika mereka menghadapi ketidakpastian pekerjaan atau *job insecurity* (Piccoli & De Witte, 2015).

Penelitian yang dilakukan Podder dan Ferdausy (2014) dan Khtatbeh *et al.* (2020) menyatakan bahwa hal yang meningkatkan *employee performance* adalah *procedural justice* di mana *procedural justice* menunjukkan keadilan terkait ketidakberpihakan dan juga empati terhadap pekerja di mana ditunjukkan pada penetapan sistem pemberian gaji pada karyawan yang transparan dan merata. Fenomena *job insecurity* yang dikaitkan dengan persepsi karyawan tentang *procedural justice* ini terjadi ketika karyawan menghadapi ketidakpastian tentang masa depan mereka di perusahaan seperti ketidakamanan pekerjaan dan adanya karyawan dengan kontrak permanen yang dianggap organisasi telah melanggar kewajibannya sehingga memunculkan situasi yang tidak adil (Piccoli & De Witte, 2015).

Berdasarkan teori Silla *et al.* (2010); Sora *et al.* (2010); dan Wang *et al.* (2015) yang berfokus pada *job insecurity* dalam kaitannya dengan *procedural justice* mempertimbangkan bahwa keadilan organisasi harus memoderasi hubungan antara *job insecurity* dan sikap dan *employee performance*. Hal tersebut ditunjukkan dengan fenomena mengenai *job insecurity* pada karyawan PT X yang memiliki status PKWT (Pekerja Kerja Waktu Tertentu) di mana mereka mengalami ketidakamanan dalam bekerja yang dikarenakan karena aspek jabatan dan posisi dalam lingkungannya. Dibuktikan juga dengan adanya rasa takut dan kekhawatiran berlebih pada karyawan mengenai kontrak kerja atau perjanjian waktu kerja yang tidak menjamin seberapa lama mereka bisa bekerja karena adanya perjanjian kerja dalam waktu tertentu atau batas waktu yang pada akhirnya akan berdampak pada *employee performance* di perusahaan (Silla *et al.* 2010).

Aspek permasalahan terkait dengan fenomena yang terjadi pada karyawan PT X sejalan dengan aspek *employee performance* yaitu adanya ketidakhadiran karyawan dalam pekerjaannya (de Cuyper *et al.* 2010). Salah satu faktor yang memengaruhi *employee performance* karyawan bisa diketahui dari ketidakhadiran pekerja di mana tingkat kehadiran pekerja ini dapat memengaruhi *employee performance* tersebut secara signifikan sehingga pekerjaan pun menjadi terhambat (de Cuyper *et al.* 2010). Fenomena lain yang terjadi di PT X adalah karyawan tidak memiliki pemahaman tentang penerapan keadilan proses dalam kegiatan operasional perusahaan berdampak sehingga berdampak pada rendahnya tingkat keterlibatan karyawan. Dengan adanya hal tersebut pihak manajemen dari PT X membuat Surat Perjanjian Kerjasama yang diberikan ke seluruh staf di mana hal tersebut menjadikan PT X berkomitmen untuk untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil bagi karyawan dan PT X selaku pemberi kerja.

Kejadian lain yang menggarisbawahi adanya kejadian *procedural justice* pada karyawan PT X sebagai perusahaan manufaktur adalah ditunjukkannya orientasi karyawan dan proses bisnisnya yang sangat berorientasi terhadap target. Karena jam kerja PT X terdiri dari tiga shift maka karyawan mengharapkan perlakuan yang adil dan sesuai dengan jam kerja mereka untuk meningkatkan kepuasan terhadap kinerja mereka. Dalam Undang – Undang No. 13 Tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan dijelaskan bahwa peraturan shift menyatakan karyawan harus bekerja delapan jam setiap hari dan tiga kali shift, sehingga total jam kerja mingguan tidak boleh melebihi 40 jam kerja. Dalam hal tersebut untuk pengambilan keputusan mengenai shift karyawan, PT X membuat jadwal shift yang jelas dan menjaga agar karyawan tidak terlalu kewalahan dalam bekerja dan dapat mengkomunikasikan prosedur perusahaan ke seluruh komposisi pekerja dengan transparan. Perusahaan juga perlu menerapkan sanksi kepada karyawan berupa teguran dan surat peringatan sehingga dalam proses bisnisnya dapat dinilai konsisten dalam pengambilan keputusan mengenai gaji yang sesuai dengan prosedur perusahaan dan tugas pokok fungsinya (Podder & Ferdausy, 2014).

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Job Insecurity

Menurut penelitian Alhempri (2015) terdapat dua jenis *job insecurity* yaitu kognitif dan afektif di mana jenis rasa tidak aman yang dialami karyawan saat bekerja disebut *job insecurity* afektif sedangkan *job insecurity* kognitif adalah ketika seorang karyawan memiliki pikiran yang tidak aman. Unud (2019) juga berpendapat bahwa persepsi *job insecurity* didefinisikan sebagai ketidakmampuan karyawan untuk mengatasi berbagai masalah yang disebabkan oleh lingkungan tempat mereka bekerja. Dalam penelitian Handaru *et al.* (2021) ditunjukkan bahwa *job insecurity* didefinisikan sebagai kegelisahan yang dialami karyawan ketika mereka berhadapan dengan keadaan yang rumit ketika mereka bekerja. Selanjutnya, indikator variabel *job insecurity* ialah rasa tidak aman tentang masa depan pekerjaan, keyakinan karyawan bisa mempertahankan pekerjaan, kemungkinan akan segera kehilangan pekerjaan, dan kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan (Vander Elst *et al.* 2014).

Procedural Justice

Menurut penelitian dari Zhong *et al.* (2013) menunjukkan bahwa *procedural justice* didefinisikan sebagai persepsi yang adil tentang proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, persepsi ini berasal dari orang-orang yang sangat memerhatikan proses pengambilan keputusan secara adil. Robbins & Judge (2015) juga menyatakan bahwa *procedural justice* adalah keadilan yang didapatkan dari rangkaian prosedur yang dipergunakan dalam menentukan pendistribusian kompensasi di mana aspek *procedural justice* berkaitan dengan bagaimana keputusan yang dibuat tentang masalah karyawan misalnya gaji serta keadilan sistem pekerjaan secara umum. Dalam penelitian Cropanzano *et al.* (2007) indikator *procedural justice* yaitu terdapat konsistensi, menghindari bias, keakuratan, representasi dari seluruh bidang, koreksi dan etika.

Employee Performance

Employee performance terdiri dari koefisien dan efisiensi dalam mencapai tujuan sehingga rasio output efektif pada input yang dibutuhkan supaya meraih tujuan yang disebut efisiensi di mana memberi penilaian pada beragam indikasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilaksanakan pegawai dapat dipergunakan untuk mengetahui *employee performance* (Refaldo *et al.* 2020). Menurut penelitian Korkaew dan Suthinee (2012) dinyatakan bahwa *employee performance* memiliki keunggulan dan peran yang terlihat dalam kemajuan organisasi manapun karena karyawan berkontribusi pada kesuksesan dan efektivitasnya. Rinny *et al.* (2022) juga menyatakan bahwa *employee performance* dapat didefinisikan sebagai rekaman output penerapan dimensi maupun fungsi pekerjaan pada jangka waktu yang sudah ditentukan. Indikator yang digunakan pada penelitian ini mempergunakan indikator dari Mathis & Jackson (2011) yang menyatakan bahwa pengukuran *employee performance* dilaksanakan melalui enam indikator yakni *quality of output, timeliness of output, presence or attendance on the job, efficiency of work completed, and effectiveness of work complete*.

Pengaruh antar Variabel

Menurut penelitian Sverke *et al.* (2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara ketidakamanan pekerjaan dengan kinerja karena kehilangan pekerjaan yang berpotensi mengikis identitas terkait pekerjaan. Penelitian ini diperkuat oleh penemuan dari Van Vuuren *et al.* (2020) yang berpendapat bahwa ada pengaruh signifikan negatif antara persepsi *job insecurity* dengan *employee performance* dikarenakan durasi kontrak mereka terbatas selain itu pekerja dengan kontrak sementara timbul perasaan *job insecurity* yang lebih kuat daripada pekerja dalam pekerjaan permanen terutama untuk pekerja *outsourcing* yang menyebabkan hubungan antara *job insecurity* subjektif dan kinerja lebih lemah dibandingkan dengan pekerja tetap. Menurut Shin & Hur (2021) dalam penelitiannya ditemukan bahwa hubungan antara *job insecurity* dan *employee performance* signifikan negatif karena *job insecurity* pada keterikatan kerja dan *employee performance* memiliki efek tidak langsung melalui keterlibatan kerja.

H1: *Job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* pada karyawan PT X

Menurut penelitian Loi *et al.* (2013) dan Kausto *et al.* (2013) di dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa keadilan prosedural berkorelasi negatif dengan *job insecurity* karena karyawan dengan tingkat *job insecurity* yang rendah menimbulkan gejala stres yang lebih tinggi. Dengan kata lain, *procedural justice* memiliki dampak yang lebih besar terhadap kesejahteraan mereka yang merasa tidak aman. Menurut penelitian Awosusi & Fasanmi (2014) menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara persepsi *job insecurity* dan *procedural justice* karena keputusan yang didasarkan pada kesetaraan daripada kebutuhan pekerja atau konsep kesetaraan yang dianggap paling adil dalam menentukan siapa yang tetap bekerja dan siapa yang diberhentikan. Hasil penelitian dari Ngo *et al.* (2015) juga menyatakan bahwa *job insecurity* dan *procedural justice* berkaitan signifikan dalam kebijakan kenaikan gaji dan mudah untuk mengimplementasikan promosi jabatan. Didukung juga oleh teori Debus *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *job insecurity* umumnya dikaitkan dengan interupsi karyawan dengan adanya *job insecurity* sehingga berkorelasi negatif dengan *procedural justice*.

H2: *Job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *procedural justice* pada karyawan PT X

Menurut penelitian Chien *et al.* (2013) bahwa gaji berbasis kinerja dapat berhubungan positif dengan *employee performance*. Menurut penelitian Shan *et al.* (2015) bahwa membantu pimpinan dalam sebuah perusahaan untuk menumbuhkan rasa nilai karyawan dan kerja tim yang lebih besar dengan menerapkan praktik keadilan organisasi atau *procedural justice* memunculkan efek positif pada *employee performance*. *Procedural justice* memiliki efek positif pada *employee performance* karena untuk menguji efek langsung dan kombinasi dari *procedural justice* dan distributif terhadap *employee performance* diperlukan dari sistem dari lingkungan kerja dan kreativitas (Raja *et al.* 2018; Pan *et al.* 2018; Gupta *et al.* 2022).

H3: *Procedural justice* berpengaruh positif terhadap *employee performance* pada karyawan PT X

Menurut Wang *et al.* (2015) *procedural justice* dapat memediasi pengaruh antara *job insecurity* terhadap *employee performance*. Dalam kaitannya dengan *procedural justice* yang berfokus pada *job insecurity* menimbang bahwa keadilan di perusahaan harus memediasi hubungan antara *job insecurity*, sikap dan *employee performance* karena adanya format kontrak kerja yang permanen maka akan timbul perasaan *job insecurity* di mana hal tersebut adalah peristiwa yang tidak terduga dan akan meragukan rasa kepercayaan oleh karyawan terhadap pemberi kerja (Hausknecht *et al.* 2011; Shao *et al.* 2013; Shoss *et al.* 2017). Hal tersebut juga didukung teori Park *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa keamanan kerja yang dirasakan dimediasi oleh keadilan proses yang berfokus pada hubungan antara reorganisasi tenaga kerja dan perilaku penarikan diri sehingga keamanan kerja yang dirasakan memediasi hubungan antara keduanya. Konsep keadilan juga signifikan dalam situasi *job insecurity* karena konsep tersebut akan menjadi solusi (Park *et al.*, 2020).

H4: *Job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* melalui *procedural justice* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT X

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi pada penelitian ini yaitu 54 karyawan dan metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampel jenuh sehingga populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel sebanyak 46 karyawan divisi aksesoris PT X. Teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Skala pengukuran yang dipakai dalam kuesioner adalah skala *likert 5* poin yakni dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Analisis statistik menggunakan *SEM-PLS (Structural Equation Model-Partial Least Square)* dengan bantuan *software SmartPLS 4.0.9*.

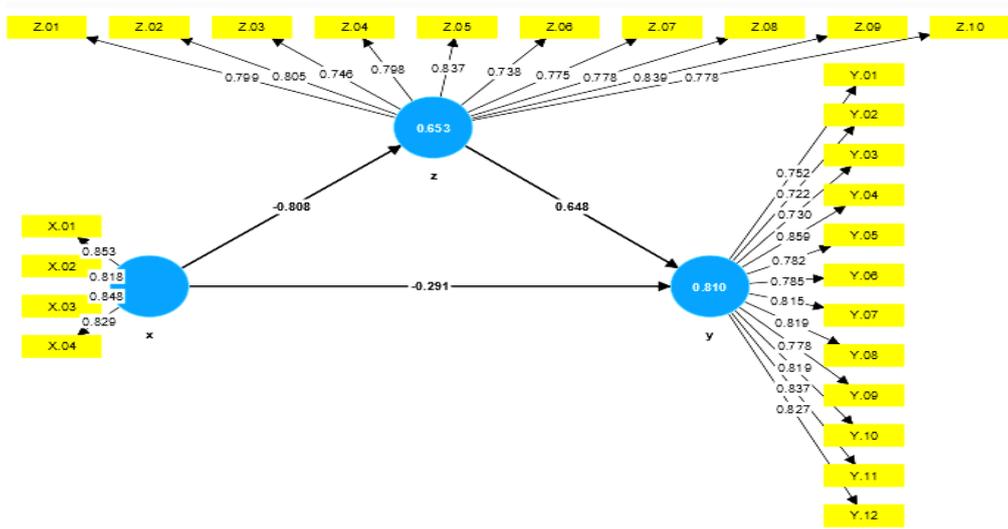
HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Kuesioner dibagikan kepada 46 karyawan dan berhasil kembali secara keseluruhan. Hasil menunjukkan bahwa responden laki-laki berjumlah 45 orang (98%) dan perempuan 1 orang (2%). Karakteristik responden berusia 20–30 tahun berjumlah 22 orang (48%), berusia 31–40 tahun berjumlah 23 orang (50%), berusia 41–50 tahun berjumlah 0 orang (0%), >50 tahun berjumlah 1 orang (1%). Responden dengan masa kerja <5 tahun sejumlah 6 orang atau (13.0%), yang bekerja >5 tahun sejumlah 29 orang (63.0%) dan >10 tahun berjumlah 11 orang atau (24.0%).

Convergent Validity

Convergent validity dari *measurement model* dengan indikator refleksif bisa dilihat dari nilai *outer loading*. *Outer loading* nilainya di atas 0,70 berarti validitas konvergen sangat baik. Pada penelitian tahap pengembangan skala *loading* 0,50 sampai 0,60 masih bisa diterima (Ghozali, (2021). Nilai *outer loading* dari tiap variabel dinyatakan valid karena $\leq 0,5$.



Sumber: Data diolah (2023)

Gambar 2. MEASUREMENT MODEL

Composite Reliability

Tabel 1 membuktikan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk variabel *job insecurity*, *procedural justice*, dan *employee performance* di atas 0,70. Nilai AVE untuk semua variabel juga di atas 0,50. Maka, variabel tersebut berkategori reliabilitas baik.

Tabel 1.
COMPOSITE RELIABILITY DAN AVE

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
<i>Job insecurity</i>	0,903	0,858	0,701
<i>Procedural justice</i>	0,943	0,933	0,632
<i>Employee performance</i>	0,954	0,947	0,624

Sumber: Output SmartPLS (2023, diolah)

Discriminant Validity

Hair *et al.* (2019) merekomendasikan *HTMT* karena ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih sensitif atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang direkomendasikan adalah di bawah 0,90. Hasil pengujian menunjukkan nilai *HTMT* di bawah 0,90 maka validitas diskriminan tercapai.

Hasil Analisis R-squared

Tabel 2.
HASIL ANALISIS R-SQUARED

Variabel	R-Squared
<i>Job Insecurity</i>	
<i>Procedural Justice</i>	0,653
<i>Employee Performance</i>	0,810

Sumber: Output SmartPLS (2023, data diolah)

Pada Tabel 2, pengaruh *job insecurity* terhadap *procedural justice* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0,653 atau 65,3% artinya *procedural justice* mampu dijelaskan oleh variabel *job insecurity* sebesar 65,3% dan sisanya 34,7% dijelaskan oleh variabel lain. Pengaruh *job insecurity* terhadap *employee performance* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0,810 artinya *employee performance* dapat dijelaskan oleh variabel *job insecurity* sebesar 81,0% dan sisanya 19,0% dijelaskan oleh variabel lain. Ketepatan model dari data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) di kedua persamaan. Dengan menggunakan rumus $R^2 \text{ model} = 1 - (1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3)$, sehingga hasil ketepatan model dapat dilihat di perhitungan (1). Hasil perhitungan R^2 sebesar 90,4%. Artinya, hubungan keempat variabel yang diteliti sebesar 90,4% dan sisanya 9,6% dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil Uji Kausalitas

Hasil estimasi pada Tabel 3 Nilai *t-statistics* pengaruh *job insecurity* pada *employee performance* sebesar $1,956 \geq 1,96$. Perihal tersebut memperlihatkan bahwasanya terdapat pengaruh signifikan dalam variabel *job insecurity* pada *employee performance*. Sementara nilai koefisien *estimate* yakni -0,291 yang bertanda negatif yang berarti jika semakin tinggi *job insecurity* maka *employee performance* akan semakin rendah pula. Hal tersebut dikarenakan makna negatif terdapat hubungan yang berbalik arah antar variabel *job insecurity* dan *employee performance*.

Berikutnya, besar nilai *t-statistics* pengaruh *job insecurity* pada *procedural justice* ialah $12,602 \geq 1,96$. Perihal tersebut memperlihatkan bahwasanya terdapat pengaruh signifikan antara *job insecurity* pada *procedural justice*. Sementara nilai koefisien *estimate* adalah -0.808. Koefisien tersebut memiliki tanda negatif yang berarti apabila semakin tinggi *job insecurity* maka semakin rendah pula *procedural justice*. Perihal tersebut disebabkan makna negatif terdapat hubungan yang berbalik arah antar variabel *job insecurity* dan *procedural justice*.

Kemudian besar nilai *t-statistics* pengaruh *procedural justice* pada *employee performance* ialah $4,739 \geq 1,96$. Perihal tersebut memperlihatkan bahwasanya terdapat pengaruh signifikan antara *procedural justice* pada *employee performance*. Sementara nilai koefisien *estimate* sebesar 0.648 yang bertanda positif artinya tingginya *procedural justice* dapat meningkatkan *employee performance*. Perihal tersebut disebabkan makna positif memperlihatkan perbandingan lurus.

Indirect effect

Menunjukkan hasil *indirect effect* yang menghasilkan bahwa *job insecurity* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *procedural justice* sebagai variabel *intervening*. Variabel *job insecurity* terhadap *employee performance* melalui *procedural justice* menunjukkan hasil *t-statistic* sebesar $4,242 < 1,96$, nilai *P-Values* sebesar 0,000 dan *original sample* -0,524 yang berarti *procedural justice* dapat memediasi antara *job insecurity* terhadap *employee performance*. Hipotesis 4 yaitu *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* melalui *procedural justice* dinyatakan diterima.

Tabel 3.
DIRECT EFFECT DAN INDIRECT EFFECT

Pengaruh antar variabel	Original sample	T - Statistics	Keterangan	Kesimpulan
X > Y	-0.291	1.956	≥ 1,96 (Signifikan)	Hipotesis diterima
X > Z	-0.808	12,602	≥ 1,96 (Signifikan)	Hipotesis diterima
Z > Y	0,648	4,739	≥ 1,96 (Signifikan)	Hipotesis diterima

Sumber: *Output SmartPLS (2023)*

Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel *job insecurity* secara negatif dan signifikan berpengaruh pada *employee performance*. Hasil penelitian ini didukung oleh Van Vuuren *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan negatif antara persepsi *job insecurity* dengan *employee performance* disebabkan oleh durasi kontrak yang terbatas, pekerja dengan kontrak sementara mengalami perasaan *job insecurity* yang lebih besar dibandingkan dengan pekerja tetap. Pekerja *outsourcing* lebih memiliki atau lebih merasakan *job insecurity* terhadap *employee performance* yang mereka tunjukkan selama bekerja dibandingkan dengan karyawan atau pekerja tetap karena ketika kondisi karyawan ini masih berstatus *outsourcing* atau tidak tetap maka mereka memiliki kekhawatiran akan keberlangsungan pekerjaan yang mereka lakukan sekarang atau yang menjadi tanggung jawab mereka saat ini. Hasil penelitian ini didukung oleh Lozza *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa perubahan kontrak kerja dan konteks dapat memengaruhi *job insecurity* yang dirasakan. Sehingga dapat menyebabkan rasa takut akan kehilangan pekerjaan, dan ancaman lainnya terhadap kondisi kerja yang berhubungan dengan tingkat *employee performance* yang rendah.

Hal ini diperkuat dengan fenomena bahwa sebagian besar karyawan PT X adalah karyawan kontrak atau *outsourcing*. Karyawan kontrak setuju bahwa ketidakamanan kerja mereka disebabkan oleh status kepegawaian dan tingkat pendapatan yang tidak stabil, sehingga dapat menyebabkan ketakutan akan kehilangan pekerjaan dan kondisi kerja yang tidak aman terkait dengan *employee performance* yang lemah.

Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Procedural Justice*

Hasil pengujian diketahui bahwa *job insecurity* secara negatif dan signifikan berpengaruh pada *procedural justice*. Berdasarkan teori Kausto *et al.* (2013) menunjukkan *procedural justice* berkaitan negatif dengan *job insecurity* maka, karyawan yang mengalami *procedural justice* rendah dan *job insecurity* tinggi melaporkan lebih banyak gejala stres, artinya efek *procedural justice* pada kesejahteraan lebih kuat di antara mereka yang merasa tidak aman. Pada penulisan ini *job insecurity* berpengaruh negatif pada *procedural justice* bisa diketahui bahwasanya melalui implementasi *job insecurity* pada karyawan PT X perusahaan membutuhkan *procedural justice* untuk menjaga standar perilaku dan mendorong karyawan untuk bekerja keras yang terlibat dalam kemajuan perusahaan dan bersedia menerima perubahan. *Procedural justice* mendorong perusahaan untuk menerapkan sistem pengelolaan yang adil karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dan memberikan pendapat mereka tentang proses pengambilan keputusan. Menurut Zhong *et al.* (2013) seorang supervisor harus menghindari bias pribadi, mempertimbangkan sudut pandang, menunjukkan perhatian untuk hak bawahan, memberikan umpan balik tepat waktu tentang proses pengambilan keputusan, memperlakukan bawahan dengan kebaikan dan pertimbangan, mengambil langkah untuk menangani bawahan dengan cara yang jujur, dan sejenisnya. Dengan memberikan kesempatan ini, ketidakpastian dan ketidakberdayaan tentang perubahan yang akan terjadi, yang akan mendorong *procedural justice*.

Hal ini diperkuat dengan fenomena di PT X yang menunjukkan bahwa keamanan kerja yang baik adalah sistem keamanan kerja yang diimplementasikan untuk keadilan prosedur sehingga karyawan dapat melakukan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Keadilan proses karyawan sangat dipengaruhi oleh sistem keamanan pekerjaan perusahaan oleh karena itu, hubungan kerja dan keadaan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh rasa tidak aman di tempat kerja dikarenakan unsur demotivasi dan keraguan dari pekerja (Loi *et al.* 2013).

Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian membuktikan korelasi signifikan antara *procedural justice* dengan *employee performance* mereka. Dengan kata lain, besarnya persepsi *procedural justice* memengaruhi besarnya tingkat *employee performance* karyawan. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian dari Chien *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa gaji berbasis kinerja dapat berhubungan positif dengan *employee performance* sehingga penelitian ini juga membuktikan bahwasanya *procedural justice* berkaitan positif dengan kinerja tugas dan memoderasi keterkaitan antara gaji berbasis kinerja dan prestasi kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Shan *et al.* (2015) yang menjelaskan keterkaitan positif signifikan antara semua variabel. Hasil penulisan ini akan membantu pimpinan perusahaan untuk menumbuhkan rasa nilai karyawan dan kerja tim yang lebih besar di antara anggota staf dengan menerapkan praktik keadilan organisasi. Sehingga kesimpulannya ialah *procedural justice* berpengaruh positif pada *employee performance*.

Fenomena lain yang ditemukan di PT X adalah sistem penghargaan pegawai dengan upah kerja lembur dan *reward* sebagai bentuk keadilan prosedur yang ada di perusahaan. Dengan adanya keadilan prosedur tersebut maka karyawan dapat dengan mudah dan cepat menyelesaikan target pekerjaannya. Ketika karyawan menganggap prosedur alokasi sumber daya adalah adil, mereka cenderung mempercayai pembuat keputusan atau *stakeholder* dan memiliki tanggapan yang lebih baik. Hal tersebut dikarenakan kinerja pekerjaan adalah tanggapan paling penting dari karyawan terhadap perusahaan.

Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Employee Performance* melalui *Procedural Justice*

Hasil dari pengujian diketahui bahwa *procedural justice* dapat memediasi pengaruh antara *job insecurity* terhadap *employee performance*. Hal ini didukung oleh penelitian Wang *et al.* (2015) yang mengemukakan bahwa *procedural justice* memediasi pengaruh antara *job insecurity* pada *employee performance* maka berkaitan dengan seberapa adil perusahaan memperlakukan karyawannya, keadilan di tempat kerja lebih relevan dalam situasi *job insecurity* karena memberikan cara yang tepat untuk mengatasi *job insecurity*. Kualitas perawatan yang diberikan kepada karyawan adalah tanggung jawab karyawan terhadap *employee performance* karena kinerja pekerjaan adalah tanggapan karyawan terhadap organisasi yang paling penting. Perilaku yang adil menunjukkan bahwa pembuat keputusan akan mendorong karyawan untuk berperilaku yang adil sesuai dengan *procedural justice* perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *job insecurity* dari para karyawan PT X dapat memengaruhi *employee performance* dalam perusahaan melalui *procedural justice* yang dimiliki oleh para karyawan.

Fenomena lain yang ditemukan di PT X adalah terdapat banyak karyawan yang telah bekerja selama bertahun-tahun bahkan puluhan tahun yang membuktikan tingginya keadilan prosedur pada perusahaan dan rasa aman yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, karyawan berpendapat bahwa keadilan lebih membantu dalam kasus *job insecurity* karena memberikan metode yang tepat untuk mengatasi *job insecurity*. Selain itu aspek *employee performance* merupakan indikator tanggapan karyawan terhadap organisasi maka kualitas perawatan yang diberikan kepada karyawan adalah tanggung jawab perusahaan terhadap *employee performance*. Perilaku yang adil menunjukkan bahwa pembuat keputusan atau *stakeholders* akan mendorong karyawan untuk berperilaku adil sesuai dengan keadilan prosedur perusahaan.

KESIMPULAN

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan pada *employee performance*. Disamping itu, *job insecurity* berpengaruh negatif signifikan pada *procedural justice* dan *procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Procedural justice* sebagai variabel *intervening* memengaruhi hubungan antara *job insecurity* pada *employee performance*. Dengan penelitian ini perusahaan diharapkan terus berupaya mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan selain itu diharapkan untuk meningkatkan kompensasi atau *rewarding* atas pencapaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Contoh dari upaya *rewarding* atau sebagai bentuk apresiasi terhadap karyawan bisa dilakukan dengan memberikan apresiasi tinggi kepada karyawan yang berhasil mencapai kinerja yang baik dan memberikan sanksi atau teguran terhadap karyawan yang tidak sesuai dengan target perusahaan. Fenomena *Job insecurity* di PT X yang cukup tinggi menunjukkan kekhawatiran dan juga potensi kehilangan sumber daya penting atau fitur penting dari pekerjaan para karyawan yang akan memengaruhi stabilitas kerja dan juga perolehan gaji. Untuk itu bagi PT X harus lebih memerhatikan dan mempertimbangkan fasilitas dan prasarana serta dan kondisi lingkungan kerja yang cukup nyaman bagi karyawan agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya dan mengembangkan potensi karir mereka.

PT X juga dapat disimpulkan memberikan keadilan kepada karyawan terkait materi atau non materi. Karena selain keadilan prosedur perusahaan, dukungan dari atasan juga sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pada karyawan. Selain itu perusahaan harus bisa membuat karyawan termotivasi karena perihal tersebut akan mendorong karyawan untuk berperilaku bertanggung jawab dalam melakukan tugas untuk mencapai target yang diberikan secara sukarela. Banyaknya karyawan yang telah bekerja di perusahaan selama belasan hingga puluhan tahun membuat perusahaan harus tetap memerhatikan kesejahteraan karyawannya dengan memberi mereka kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi pada hal penting bagi perusahaan dengan pelatihan secara intensif atau *career development*. Diharapkan juga pada penelitian selanjutnya dapat menambah variabel moderasi seperti lingkungan kerja dan *transformasional leadership* yang diduga memegang peranan dan pengaruh tidak langsung dalam hubungan *procedural justice* terhadap *employee performance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Awosusi, O. O., & Fasanmi, S. S. (2014). Who's Next for the Axe? Procedural Justice and Job Insecurity among Bankers in Nigeria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, 403–409. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.720>
- Chien, M. S., Lawler, J. S., & Uen, J. F. (2013). Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: Evidence from the taiwanese high-tech sector. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2234–2248. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509626>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- de Cuyper, N., de Witte, H., Elst, T. Vander, & Handaja, Y. (2010). Objective threat of unemployment and situational uncertainty during a restructuring: Associations with perceived job insecurity and strain. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 75–85. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9128-y>
- Debus, M. E., Unger, D., & König, C. J. (2020). Job insecurity and performance over time: the critical role of job insecurity duration. *Career Development International*, 25(3), 325–336. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0102>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 6–19. <https://doi.org/10.2753/IMO0020->

8825400101

- Gupta, V., Mittal, S., Ilavarasan, P. V., & Budhwar, P. (2022). Pay-for-performance, procedural justice, OCB and job performance: a sequential mediation model. *Personnel Review, ahead-of-print*.
- Handaru, A., Rahman, N., & Parimita, W. (2021). *Tabel (24,177 > 3,07)*. 12(1), 15–39.
- Hausknecht, J. P., Sturman, M. C., & Roberson, Q. M. (2011). Justice as a Dynamic Construct: Effects of Individual Trajectories on Distal Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 872–880. <https://doi.org/10.1037/a0022991>
- Kausto, J., Elo, A. L., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2013). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431–452. <https://doi.org/10.1080/13594320500349813>
- Khatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Rahman, S. bin A., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6(10), e04973. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04973>
- Korkaew, J., & Suthinee, R. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. Silpakorn University. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127.
- Loi, R., Lam, L. W., & Chan, K. W. (2013). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 361–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1095-3>
- Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669–685. <https://doi.org/10.1348/096317910X510468>
- Lozza, E., Libreri, C., & Bosio, A. C. (2013). Temporary employment, job insecurity and their extraorganizational outcomes. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 89–105. <https://doi.org/10.1177/0143831X12436617>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585199200000162>
- Ngo, H.-Y., Li, H., Zhang, C., Hirschi, A., Herrmann, A., Wei, J., & Zhang, J. (2015). *Career Development International Chinese traditionality and career success: Mediating roles of procedural justice and job insecurity Article information*. www.emeraldinsight.com
- Nurnanigsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8, 2315.
- Park, K. H., Youn, S. J., & Moon, J. (2020). The effect of workforce restructuring on withdrawal behavior: The role of job insecurity, career plateau and procedural justice. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 413–424.

Erlynda Sabirina & Khoirur Rozaq. Pengaruh *job insecurity* terhadap *employee performance* melalui *procedural justice* pada karyawan PT X

<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.413>

Piccoli, B., & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work and Stress*, 29(3), 246–263. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1075624>

Podder, P., & Ferdousy, S. (2014). Role of perceived organizational justice on job performance: an empirical study at the private commercial banks of Bangladesh. *The Chittagong University Journal of Business Administration*, 29, 213–232.

Raden Rudi Alhempri. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakamanan Pekerjaan (Job Insecurity) terhadap Intensi Turnover Tenaga Pengajar di Sekolah ABC Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 25(2), 1–13.

Raja, U., Sheikh, R. A., Abbas, M., & Bouckennooghe, D. (2018). Do procedures really matter when rewards are more important? A Pakistani perspective on the effects of distributive and procedural justice on employee performance. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 68(2), 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.03.001>

Rasul Baharsyah, A., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance melalui Creativity sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1279–1292. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1279-1292>

Refaldo, D., Kuswarak, K., & Zulfikar, I. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Cahaya Timur Di Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 1(02), 61–69. <https://doi.org/10.24967/jmms.v1i02.513>

Rinny, P., Purba, C. B., & Handiman, U. T. (2022). The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(2 February 2020), 39–48.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Organizational behavior 16th edition)*. Jakarta: McGraw Hill Dan Salemba Empat.

Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, M. A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship. *Library Management*, 36(1/2), 70–85.

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee Justice Across Cultures: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 39(1), 263–301. <https://doi.org/10.1177/0149206311422447>

Shin, Y., & Hur, W.-M. (2021). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 36, 659–678.

Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>

Silla, I., Gracia, F. J., Mañas, M. A., & Peiró, J. M. (2010). Job insecurity and employees' attitudes: The moderating role of fairness. *International Journal of Manpower*, 31(4), 449–465. <https://doi.org/10.1108/01437721011057029>

Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., Silla, I., & Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel

- analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 613–637. <https://doi.org/10.1177/0143831X10365924>
- Stander, MaStander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8. rius W, & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–8. <https://doi.org/doi:10.4102/sajip.v36i1.849>
- Sugijono. (2015). Pemeliharaan Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (The Employee Maintenance In The Human Resource Management) Sugijono Jurusan Teknik Elektro Politeknik Negeri Semarang. *Garuda*, 10(1), 46–52. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/teknis/article/view/676/593>.
- Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A., & Näswall, K. (2019). A meta-analysis of job insecurity and employee performance: testing temporal aspects, rating source, welfare regime, and union density as moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph16142536>
- Tampubolon, M. P. (2020). Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi. In *Bogor; Mitra Wacana Media*.
- Unud, E. M. (2019). *Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh*. 5(8), 4983–5012.
- van Vuuren, T., de Jong, J. P., & Smulders, P. G. W. (2020). The association between subjective job insecurity and job performance across different employment groups: Evidence from a representative sample from the Netherlands. *Career Development International*, 25(3), 229–246.
- Vander Elst, T., Richter, A., Sverke, M., Näswall, K., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2014). Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal. *Work & Stress*, 28(2), 143–164.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Wijayati, D. T., Kautsar, A., & Karwanto, K. (2020). Emotional intelligence, work family conflict, and job satisfaction on junior high school teacher's performance. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 179–188. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p179>
- Zhong, X. Y., Lu, W. X., Ling, S. O., & Kan, S. (2013). Protective effects of interactional justice on job insecurity of Chinese workers: Evidence from a large-scale state-owned telecom company. *Proceedings - 2010 IEEE 2nd Symposium on Web Society, SWS 2010*, 443–448. <https://doi.org/10.1109/SWS.2010.5607409>