

PENGARUH *ORGANIZATIONAL JUSTICE* SERTA *JOB INSECURITY* TERHADAP *JOB SATISFACTION* PEGAWAI KONTRAK PADA PT. WICO INTERNA, SINGARAJA-BALI

Komang Aris Yasadiputra⁽¹⁾

Made Surya Putra⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia

Email: aris_yasadiputra@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian bertujuan mengetahui pengaruh *Organizational Justice* dan *Job Insecurity* terhadap *Job Satisfaction* pada pegawai kontrak bidang produksi di PT. Wico Interna, Singaraja-Bali. *Job Satisfaction* pegawai kontrak penting diperhatikan, karena *Job Satisfaction* memberikan dorongan untuk bekerja dan menyelesaikan segala masalah yang timbul. Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi *Job Satisfaction*, seperti *Organizational Justice* dan *Job Insecurity*. Data dari 30 responden yang dipilih dengan metode sensus, dianalisis menggunakan *Partial Least Square*. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*, selanjutnya pengaruh *Organizational Justice* dan *Job Insecurity* terhadap *Job Satisfaction* menunjukkan pengaruh yang negatif dan signifikan.

Kata kunci : *Job Satisfaction, Organizational Justice, Job Insecurity*

ABSTRACT

This study aims is to determine the effect of Organizational Justice and Job Insecurity on contract employee at PT. Wico Interna, Singaraja, Bali. Job Satisfaction on contract employees is important to note, because Job Satisfaction will give employees encouragement to work optimally in resolving any issues that arise. Job satisfaction is a set of employees feelings about their jobs . There are several variables that can affect Job Satisfaction , such as the Organizational Justice and Job Insecurity. 30 respondents were chosen using census method and analyzed using Partial Least Square. The analysis showed Organizational Justice positive effect on Job Satisfaction, Organizational Justice and the subsequent influence of Job Insecurity on Job Satisfaction showed a negative and significant effect.

Keywords : *Job Satisfaction , Organizational Justice , Job Insecurity*

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja pegawai sangat penting bagi kemajuan perusahaan di tengah masuknya sistem pasar tenaga kerja fleksibel dalam wujud hubungan kerja *outsourcing* atau kontrak (Pakpahan dan Damaihati, 2010: 66). Kepuasan kerja membuat pegawai dapat bekerja secara maksimal berdasarkan daya dan kemampuan terbaiknya dalam memecahkan masalah dan menyelesaikan pekerjaannya (Johan, 2002). Menurut Swaminathan dan Jawahar (2013) kepuasan kerja juga menurunkan tingkat *turnover* serta memperbaiki kinerja dan produktifitas organisasi dalam memberikan kekuatan daya saing yang sangat penting pada era globalisasi.

Tabel 1. menunjukkan perbedaan hak yang mendasar antara pegawai kontrak dengan pegawai tetap sehingga berkonsekuensi terhadap pengelolaan kepuasan kerja pada pegawai kontrak yang tidak dapat disamakan dengan pegawai tetap (Rohadi, 2010). Kegagalan dalam mengelola kepuasan kerja pegawai kontrak inilah yang saat ini menimbulkan

penolakan hebat terhadap sistem kerja kontrak atau *outsourcing* di Indonesia (Syaiyulloh dan Amirulloh, 2010). Terlepas dari banyaknya tuntutan buruh yang menghendaki penghapusan sistem kerja kontrak atau *outsourcing*, menurut Yasar (2012: 6) rasanya sulit untuk menjadikan negara terbebas dari sistem kontrak dan *outsourcing* ketika secara umum kesejahteraan belum tercapai, untuk itu, langkah terbaik yang bisa dilakukan adalah mengelola kepuasan kerja pegawai kontrak agar gejolak ketenagakerjaan dapat dieliminir.

Hubungan kerja kontrak di Indonesia diatur sesuai Pasal 59, UU No. 13 Tahun 2003 yang menyatakan apabila suatu pekerjaan berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan maka penggunaan tenaga kerja kontrak dapat dilakukan. Salah satu perusahaan yang menerapkan praktik hubungan kerja kontrak sesuai dengan pasal tersebut adalah PT. Wico Interna yang proses produksinya dominan ditangani oleh karyawan kontrak, yakni sebesar 84 persen (32 orang

Tabel 1. Perbedaan Hak Antara Buruh Tetap dan Buruh Kontrak

HAK-HAK BURUH	BURUH TETAP	BURUH KONTRAK
Upah Pokok (UP)	Minimal UMK, Tunjangan Masa Kerja (TMK) $UP=UMK+TMK$	Hanya UMK
Premi Kehadiran	Dapat	Tidak dapat
Tunjangan Jabatan	Pada posisi tertentu ada	Tidak dapat
Jaminan Sosial Tenaga Kerja	Dapat berupa; Jaminan Kecelakaan Kerja Jaminan Kematian Jaminan Hari Tua Jaminan Kesehatan (Bagi buruh dan Keluarga)	Tidak dapat
Uang Makan dan Transport	Dapat	Tidak dapat
Hak Cuti: Tahunan, Haid,	Dapat, untuk buruh perempuan yang hamil mendapat cuti 3 bulan dengan dibayar upahnya dan Cuti Hamil	Tidak dapat, buruh perempuan ketika hamil diputus kontraknya
Tunjangan Hari Raya	Dapat	Tidak dapat
Pesangon	Dapat (dilindungi oleh UU)	Tidak dapat
Perjanjian Kerja atau Kesepakatan Kerja	Kolektif, melalui PKB	Individu, ditandatangani di awal kerja

Sumber: Pakpahan dan Damaihati, 2010

pegawai kontrak dari total 38 orang pegawai bidang produksi) dengan jumlah target produksi 14.000 karton minuman per-bulannya (1 karton= 24 botol). PT. Wico Interna yang berlokasi di Desa Anturan, Singaraja-Bali memproduksi satu produk baru yaitu minuman botol Smirnoff Ice yang dalam produksinya menggunakan sebagian besar tenaga kerja kontrak dan ternyata perusahaan sering tidak dapat memenuhi target yang telah dicanangkan.

Peracikan minuman dan pengolahannya ditangani oleh pegawai tetap yang difasilitasi dengan mesin-mesin canggih. Pegawai kontrak melakukan pekerjaan manual pada bagian labeling dan finishing berupa pengepakan botol dalam karton. Kepincangan produksi terjadi pada pekerjaan yang diemban pegawai kontrak, karena keluarnya sejumlah pegawai kontrak sebelum masa kontrak berakhir sehingga mengakibatkan kepincangan proses produksi yang berujung pada tidak tercapainya target produksi perusahaan.

Beragam kebijakan telah dicoba perusahaan untuk meningkatkan kinerja produksi, misalnya, perpendekan periode kontrak untuk menekan kinerja pegawai, yakni setiap 3 bulan (sebelumnya setiap 6 bulan) dan perbaikan sistem upah lembur, namun kebijakan-kebijakan tersebut belum mampu meningkatkan produksi. Menurut Robbins (2000) masalah keluarnya pegawai kontrak sebelum masa kontrak berakhir mengindikasikan adanya masalah kepuasan kerja pada karyawan kontrak, sementara menurut Wening (2005) dan Witasari (2009), organisasi akan memiliki produktivitas yang tinggi ketika dapat memperbaiki kepuasan

kerja organisasinya sehingga intensitas *turnover* dan angka ketidakhadirannya dapat menurun. Menurut Sinambela (2012) kepuasan kerja adalah sebetuk perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Wawancara terhadap pegawai kontrak PT. Wico Interna dengan teknik *snowball* sampling menunjukkan bahwa dari 10 orang pegawai kontrak yang menjadi informan, 80 persen menyatakan ketidakpuasan dalam organisasi. Ketidakpuasan pegawai kontrak ditimbulkan oleh tindakan atasan yang kurang memberikan perlindungan dan bimbingan terhadap apa yang dikerjakan bawahannya yang mencerminkan salah satu dari tiga dimensi *organizational justice* yakni *interactional justice*.

Menurut Moye *et al.* (1997) *interactional justice* merupakan dimensi dari *organizational justice* yang dapat berperan sebagai prediktor yang paling kuat dalam mencerminkan kepuasan bawahan terhadap perlakuan atasannya. *Interactional justice* itu sendiri didefinisikan sebagai kualitas dari perlakuan interpersonal yang diterima saat pembuatan atau penggantian prosedur organisasional (Al-Zu'bi, 2010). Secara umum *interactional justice* akan berfokus pada keadilan saat berinteraksi antara atasan dan bawahan di luar aspek prosedural (Folger *et al.*, 2005). Pada *interactional justice*, rasa keadilan tersebut akan muncul ketika pembuat keputusan dapat memperlakukan bawahan dengan rasa hormat dan melalui kepekaan atasan terhadap kebutuhan bawahan akan penjelasan yang rasional tentang keputusan-keputusan yang telah diambil atau dijalankan (Colquitt, 2001).

Isu keadilan lain yang mengemuka adalah persepsi ketidakadilan yang dirasakan pegawai terhadap imbalan dan jadwal kerja yang diberikan oleh perusahaan. Tang dan Linda (1996) menemukan bahwa kepuasan terhadap imbalan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan (penerapan jadwal kerja) memiliki kaitan yang erat dengan *distributive justice* pada dimensi *organizational justice*. Secara konseptual *distributive justice* merupakan persepsi dari keadilan alokasi sumber daya di dalam sebuah organisasi (Greenberg, 1990). Ohana dan Maryline (2010) menambahkan bahwa pegawai akan merasa adil dengan cara membandingkan *output* (upah, promosi, dll.) terhadap *input* (jumlah jam kerja, kualifikasi, dan intensitas usaha) yang mereka berikan terhadap perusahaan. *Distributive justice* juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak yang cenderung lebih rendah dari pegawai tetap (Giannikis dan Dimitrios, 2011). Pada jawaban pegawai kontrak yang tidak puas tersebut menunjukkan bahwa *organizational justice* juga memiliki peran dalam terciptanya ketidakpuasan pegawai tersebut.

Hasil lain yang didapatkan dari wawancara mendalam terhadap pegawai kontrak menyebutkan bahwa mereka merasa tidak adil karena prosedur pengambilan kebijakan (termasuk prosedur PHK) yang tidak melibatkan pegawai kontrak. Menurut Al-Zu'bi (2010) persepsi keadilan anggota organisasi terhadap peraturan dan prosedur yang dijalankan dalam sebuah proses merupakan definisi dari *procedural justice* yang merupakan bagian dari dimensi *organizational justice*. Ruder (2003) menyebutkan bahwa terdapat dua tahap pada *procedural justice* yakni, pada saat informasi dipersembahkan dan diberlakukan atau pada saat sebuah keputusan akan ditetapkan.

Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa dari beberapa dimensi *organizational justice*, *procedural justice* memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dibandingkan dengan dimensi lainnya (Masterson *et al.*, 2000 dan Loi *et al.*, 2012). *Procedural justice* menjadi hal yang dianggap paling penting karena ketika *procedural justice* berada pada tingkat yang baik maka anggota organisasi akan merasa lebih percaya dan cenderung akan sulit untuk dapat mempertanyakan *outcome* (*distributive justice*) yang mereka telah atau akan terima.

Teori keadilan dari Stacey Adam juga menyatakan setiap anggota organisasi akan membandingkan dirinya dengan hal lain (keadaan sebelumnya atau keadaan pada lingkungan di dalam organisasi maupun keadaan di luar organisasi), maka definisi *organizational justice* mengacu pada adanya keterbukaan dan transparansi dalam organisasi yang

berdasarkan pada keadilan dan kebenaran (Mustafa, 2008). Menurut Al-Zu'bi (2010) *organizational justice* terdiri dari tiga dimensi keadilan yakni *procedural justice*, *distributive justice* dan *interactional justice*. Perhatian terhadap ketiga dimensi tersebut menjadi hal yang sangat penting karena dengan ini maka perusahaan mampu mencegah turunnya daya tarik pekerjaan, yang secara tidak langsung akan mengganggu kinerja karyawan tersebut yang berujung pada penurunan produktivitas organisasi (Retnaningsih, 2007). Tingkat *organizational justice* yang baik juga akan berdampak langsung pada kepuasan kerja pegawai, sikap dan minat pegawai dalam bekerja (Sinambela, 2012).

Ungkapan responden menunjukkan ketidakpuasan pegawai kontrak dilandasi oleh rasa *job insecurity* yang salah satu dimensinya ialah kehilangan pekerjaan itu sendiri (Blau *et al.*, 2003). Menurut Lim (1996) pasar tenaga kerja yang fleksibel memang cenderung mendorong potensi pegawai untuk kehilangan pekerjaannya, tentunya keadaan ini akan meningkatkan rasa *job insecurity* pada pegawai. Sesuai dengan penelitian sebelumnya, *job insecurity* juga merupakan faktor yang paling penting diantara faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara negatif (Lim, 1996; Adkins *et al.*, 2001; Ito dan Brotheridge, 2007; Sora *et al.*, 2010).

Hubungan kepuasan kerja terhadap *job insecurity* akan sesuai dengan teori *psychological contract* (Giannikis dan Mihail, 2011). Dalam teori tersebut dinyatakan kepuasan kerja karyawan akan terjadi ketika kontrak kerja yang disepakati dapat dipenuhi, dan apabila apa yang telah disepakati mengalami perubahan dan mengakibatkan tekanan bagi pegawai kontrak dan mereka tidak memiliki kekuatan untuk mengatasi ancaman tersebut maka mereka akan merasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka. Secara konseptual *job insecurity* merupakan jumlah ancaman yang diterima pegawai terhadap fitur pekerjaan (perubahan sifat pekerjaan, isu karir, pengurangan waktu kerja, atau kehilangan pekerjaan itu sendiri) yang berkembang akibat kepentingan seseorang dan ketidakberdayaannya dalam mengatasi ancaman (Ito dan Brotheridge, 2007).

Pada hubungan *job insecurity* dengan *organizational justice*, keadilan (*fairness*) dalam organisasi sebagai cerminan dari *organizational justice*, akan muncul sebagai hal yang sangat penting dalam mengatasi keadaan ketidakpastian yang dapat menimbulkan *job insecurity* pegawai (Silla *et al.*, 2010). Penelitian oleh Loi *et al.* (2012) mengemukakan dengan tingkat keadilan prosedural yang lebih tinggi pegawai akan lebih mudah untuk mengetahui dan mengendalikan kelangsungan

pekerjaan mereka dan dengan demikian pegawai akan merasa lebih aman untuk bekerja.

Dua teori kepuasan kerja yang menjadi dasar penelitian adalah Teori Keadilan dan teori Kontrak Psikologi. Teori Keadilan (*Equity Theory*) berfokus pada perasaan pegawai yang dipengaruhi oleh ada tidaknya keadilan (*equity*) pada komponen utama dari kepuasan kerja, yaitu *input* (faktor bernilai yang mendukung pegawai), *output* atau hasil (sesuatu yang dianggap bernilai oleh pegawai) serta keadilan atau ketidakadilan itu sendiri (Rivai dan Sagala, 2009). Menurut Sinambela (2012), teori ini menyebutkan bahwa setiap individu akan membandingkan rasio *input* dan *output* atas dirinya dengan orang lain maupun terhadap pekerjaan sebelumnya. Pegawai akan merasa puas apabila rasio perbandingan tersebut dianggap adil dan ketika rasio perbandingan tersebut tidak berimbang namun lebih mengunggulkannya maka pegawai akan tetap merasa puas, sementara jika perbandingan tersebut tidak berimbang dan merugikan maka pegawai akan merasa tidak puas (Rivai dan Sagala, 2009).

Teori Kontrak Psikologi (*Psychological Contract Theory*) menyatakan bahwa kondisi ketidakpastian dalam organisasi akan menimbulkan berbagai masalah serius, salah satunya adalah *job insecurity* kerja yang dapat berdampak pada kepuasan kerja pegawainya (Silla *et al.*, 2010). *Psychological contract* berfungsi untuk meredam kondisi ketidakpastian dengan memperhatikan sarana tertulis atau tidak tertulis yang diperlukan dalam menjalankan praktek kerja pada organisasi (Adkins *et al.*, 2001). *Psychological contract theory* dapat diartikan sebagai keyakinan individu akan kewajiban timbal-balik yang mungkin didapatkan pegawai, juga termasuk pengharapan atau ekspektasi kedua belah pihak yang secara implisit atau eksplisit telah dibuat (Rousseau, 1990). Ekspektasi yang dimaksud berkisar ditingkat imbalan, promosi, keamanan kerja dan juga prosedur lainnya.

Pemenuhan terhadap *psychological contracts* akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja, komitmen dan loyalitas pegawai, sementara pelanggaran terhadap *psychological contracts* akan berkaitan dengan penurunan komitmen, penurunan kepuasan kerja, peningkatan absensi dan tingkat *turnover* yang tinggi (Suazo, 2009). Menurut Coyle *et al.* (2008), secara umum *psychological contracts* berfokus pada persepsi individu tentang kewajiban kedua belah pihak pada sebuah pertukaran. Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) didefinisikan sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan dengan usahanya sendiri dan mendapat dorongan dari faktor

luar dirinya terhadap keadaan, hasil, dan pekerjaan itu sendiri, serta akan berdampak pada organisasi melalui sikap karyawan (kemangkiran, *turn over*, kinerja, pencurian, prestasi kerja, stress kerja, dan perilaku organisasi) (Sinambela, 2012).

Job satisfaction juga dapat diukur dan didefinisikan dari segi multidimensi dan konstruk yang global (Al-Zu'bi, 2010). Setiap individu akan membandingkan secara keseluruhan antara apa yang didapat dan diharapkan, sikap perusahaan atas apa yang telah pegawai lakukan, reaksi afektif terhadap pekerjaan, hingga perasaan pegawai dalam berbagai variety dari elemen intrinsik atau ekstrinsik (gaji, keuntungan/benefit, promosi, kondisi kerja, supervisor, praktik organisasional, dan hubungan terhadap rekan kerja), serta pelibatan pegawai dalam pembuatan keputusan (Al-Zu'bi, 2010). Menurut Nugroho (2012), salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah persepsi *job insecurity* pegawai yang berdampak negatif pada aspek psikologis pegawai. Afthartu (2011) juga menambahkan bahwa, pegawai yang merasakan keadilan dalam organisasinya juga akan dapat merasa lebih puas terhadap pekerjaan mereka.

Organizational justice (keadilan organisasi)

Keadilan menurut Lind dan Tyler (1988) adalah situasi sosial ketika segala norma tentang hak dan kelayakan dipenuhi. Keraf (1996) menambahkan bahwa, yang menjadi prinsip dasar sebuah keadilan ialah penghargaan terhadap martabat dan segala hak yang dimiliki. Teori Keadilan oleh Adam menyebutkan, dalam organisasi, peran keadilan yang diterima pegawai sangatlah besar dalam menjaga kepuasan kerja mereka, misalnya ketidakpuasan terhadap keadilan kompensasi akan berakibat pada turunnya daya tarik pekerjaan dan akan mengganggu kinerja karyawan tersebut yang berujung pada penurunan produktivitas organisasi (Sudarwati, 2007). Secara konseptual *organisasional justice* mengacu pada adanya keterbukaan dan transparansi dalam organisasi yang berdasarkan pada keadilan dan kebenaran (Mustafa, 2008). Ketika atasan dapat berlaku adil dan konsisten kepada setiap bawahan, maka bawahan akan memiliki persepsi yang positif terhadap dimensi dari *organisasional justice* dan itu akan meningkatkan kepuasan, komitmen serta *involvement* mereka (Tang dan Linda, 1996).

Organisasional justice merupakan cerminan dari peran keadilan terhadap persepsi pegawai (Al-Zu'bi, 2010). Bakshi dan Ekta (2009) menyebutkan bahwa, *organisasional justice* setidaknya terbentuk dari tiga bagian persepsi keadilan, yakni; *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice*.

Distributive justice menurut Homans (1961), didefinisikan sebagai persepsi keadilan yang dirasakan oleh pegawai dari hasil sebuah keputusan. Persepsi *distributive justice* merupakan prediksi tingkat evaluasi personal (Tang dan Linda, 1996). *Distributive justice* berfokus pada rasio keadilan dari input pegawai kepada organisasi dan output yang mereka terima dari organisasi yang dapat menciptakan kepuasan kerja (Leung et al., 1996; dan Al-Zu'bi, 2010).

Procedural justice merupakan prediksi keadilan tingkat organisasional oleh pegawai (Tang dan Linda, 1996). *Procedural justice* lebih berfokus pada keadilan pada alur, aturan dan prosedur yang digunakan untuk membagikan *outcome*, sehingga keadilan prosedur kerja akan lebih penting dari pada *outcome* yang akan didapat pegawainya (Al-Zu'bi, 2010). Kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh *procedural justice* karena kepuasan pegawai dapat tercipta melalui proses diambil dan didistribusikannya sebuah keputusan atau kebijakan perusahaan (Warner et al., 2005). *Procedural justice* mampu menentukan respon afektif individu seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara lebih akurat dari *distributive justice* (Masterson et al., 2000). Selain memprediksi kepuasan kerja pegawai, *procedural justice* juga dapat mengevaluasi kinerja atasan (Alexander dan Ruderman, 1987). Perhatian terhadap aspek *procedural justice* akan dapat meningkatkan efektifitas manajemen dan kebijakan organisasi (Cropanzano et al., 2001).

Interactional justice didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas perlakuan figur yang memegang kewenangan terhadap anggota dalam organisasi (Greenberg, 1990). *Interactional justice* lebih berfokus pada sensitivitas sosial, seperti ketika atasan memperlakukan pegawai dengan respek dan bermartabat (Al-Zu'bi, 2010). Persepsi keadilan ini lebih berfokus pada tingkat mana pegawai diinformasikan tepat pada waktunya dan sesuai kebenaran yang ada tentang keputusan utama perusahaan yang menyangkut hak dan kewajiban pegawai itu sendiri (Cheng et al., 2011).

Job insecurity (ketidakamanan kerja)

Job insecurity didefinisikan sebagai tingkat keyakinan pegawai tentang status pekerjaan mereka saat ini yang jauh dari ancaman hingga beberapa waktu selanjutnya (Greenhalg dan Rosenblatt, 1984). Menurut Ito dan Brotheridge (2007) *job insecurity* juga dapat didefinisikan sebagai jumlah ancaman yang diterima pegawai terhadap fitur pekerjaan mereka. *Job insecurity* pada pegawai dapat ditimbulkan oleh adanya ketidakpastian terhadap fitur pekerjaan yang dirasakan pegawai (Silla et al., 2010). Fitur

pekerjaan yang dimaksudkan ialah perubahan sifat pekerjaan, isu karir, pengurangan waktu kerja, atau yang paling memegang kunci adalah kehilangan pekerjaan (Ito dan Brotheridge, 2007).

Adkins et al. (2001) menyatakan beberapa dimensi dari *job insecurity* adalah yang pertama, kemungkinan kehilangan pekerjaan, menyangkut tentang kemungkinan kehilangan pekerjaan yang dirasakan pegawai di tempat kerja. Kedua, Kemungkinan perubahan negatif yang terjadi pada perusahaan, segala kecemasan pada pegawai kontrak tentang perubahan negatif yang mungkin terjadi pada perusahaan misalnya penurunan penjualan yang berdampak pada penurunan produksi, ini juga dapat berdampak pada kelangsungan pekerjaan pegawai karena penurunan produksi berarti penurunan jumlah beban kerja organisasi yang biasanya akan diikuti dengan perampangan organisasi. Ketiga, Ketidakterdayaan pegawai dalam menangani ancaman, indikator ini lebih berfokus pada tingkat ketidakberdayaan yang dirasakan pegawai saat terjadi perubahan pada organisasi yang memberikan ancaman pada kelangsungan karir mereka. Sejalan dengan pemaparan tersebut Blau et al. (2003) berpendapat bahwa, kehilangan pekerjaan merupakan prediktor *job insecurity* yang paling memberikan "ketegangan" pada pegawai karena intensitas perubahan yang diakibatkan lebih besar dari hanya kehilangan beberapa fitur pekerjaan lainnya.

Menurut Setiawan et al. (2012), *job insecurity* yang dirasakan pegawai dalam jangka panjang akan memberikan efek buruk pada performansi karyawan yang berakibat pada penurunan produktivitas organisasi. Kinnunen et al. (2000) menambahkan bahwa tingkat *job insecurity* yang tinggi akan berdampak pada menurunnya efisiensi organisasi. *Job insecurity* juga berdampak buruk pada kepuasan kerja dan sikap pegawai (Adkins et al., 2001). Sora et al. (2010) menambahkan bahwa pegawai yang merasakan *job insecurity* tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang rendah. Menurut Hellgren et al. (1999), *job insecurity* dapat dilihat dari dua jenis yaitu *job insecurity* kuantitatif dan *job insecurity* kualitatif. *Job insecurity* kuantitatif berkaitan terhadap kelangsungan keberadaan pekerjaan individu pegawai, sementara *job insecurity* kualitatif identik dengan persepsi individu tentang tingkat ancaman yang dapat menimbulkan kerenggangan hubungan pekerjaan dalam hal kondisi kerja, kesempatan promosi dan penurunan imbalan (Hellgren et al., 1999).

Greenhalg dan Rosenblatt (1984) mengelompokkan jenis *job insecurity* berdasarkan lima komponen yang mendasarinya. Kelompok yang pertama didasari oleh komponen persepsi

individu tentang *job insecurity* yang dipengaruhi oleh kesadaran individu tentang arti pentingnya sebuah pekerjaan dan berbagai aspek atau faktor (peluang peningkatan karir dan keleluasaan jadwal) yang mendukung pekerjaan tersebut. Kedua, didasari oleh persepsi *job insecurity* yang dipengaruhi oleh kemungkinan perubahan dari pada aspek-aspek atau faktor-faktor pekerjaan (tingkat upah atau imbalan). Ketiga, didasari oleh rasa ketakutan akan kejadian negatif yang akan berdampak pada kelangsungan pekerjaannya. Keempat, ialah kelompok yang didasari oleh kemungkinan kejadian negatif yang berdampak pada perubahan keseluruhan kerja individu. Kelima, ialah kelompok yang didasari oleh kemampuan individu dalam mengendalikan setiap kejadian buruk yang mungkin terjadi pada pekerjaan mereka.

Penelitian sebelumnya oleh Kinnunen *et al.* (2000), terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab bagi *job insecurity*, diantaranya ialah perubahan tingkat organisasional, faktor individual dan karakteristik posisional pegawai (jenis kelamin, umur, pengalaman dan status sosial), kepribadian dari individu tersebut (*locus of control*) serta kemampuan mengatasi perubahan atau ancaman pekerjaan. Sejalan dengan hal tersebut, Rosenblatt dan Ruvio (1996) menambahkan bahwa, persepsi individual juga akan mempengaruhi tingkat *job insecurity*.

Perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing dengan cara lebih memperhatikan tingkat kepuasan kerja pegawainya (Fatt *et al.*, 2010). Teori Keadilan yang dikemukakan oleh Adam menyatakan bahwa kepuasan kerja akan tercipta apabila dalam organisasi terdapat keadilan (Sinambela, 2012). Teori persepsi keadilan pegawai juga menyatakan bahwa, keadilan organisasional yang diterapkan perusahaan akan memberikan dampak positif yang mampu meningkatkan sikap kerja pegawai termasuk kepuasan kerja (Cropanzano *et al.*, 2001). Penelitian terdahulu oleh Leung *et al.* (1996) juga menemukan tingkat kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat *Organisational Justice* yang dirasakan oleh pegawai.

Organizational justice dapat mempengaruhi kepuasan kerja dengan tiga dimensinya, yakni *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* (Tang *et al.*, 1996). Whisenant dan Smucker (2009) menemukan adanya hubungan yang linier antara ketiga dimensi *organizational justice* dan masing-masing kunci keberhasilan dari *job satisfaction*. Dewitte (1999) menambahkan bahwa, Keadilan yang diterapkan organisasi berkaitan dengan keadaan ketidakpastian dan ketidakterkendalian yang dapat menimbulkan *job insecurity* pada pegawai.

Psychological contract theory menyatakan kondisi ketidakpastian akan dapat dikendalikan de-

ngan prosedur pengambilan keputusan dan kebijakan organisasional yang melibatkan pegawai terkait dan perlakuan yang adil kepada setiap pegawai (Loi *et al.*, 2012). Pegawai yang diperlakukan adil akan secara signifikan dapat menurunkan ketakutan pegawai akan kehilangan pekerjaan yang merupakan penyebab *job insecurity* (Blau *et al.*, 2003).

Keadilan dalam organisasi akan memberikan efek negatif pada persepsi *job insecurity* (Silla *et al.*, 2010). Pegawai yang mendapatkan keadilan dari organisasi cenderung memiliki tingkat *job insecurity* yang rendah (Stassen *et al.*, 2003). Penelitian terdahulu oleh Loi *et al.* (2012) yang dilakukan pada 381 pekerja tetap, juga menyimpulkan bahwa *procedural justice* berhubungan negatif terhadap *job insecurity*.

H1 : *Organizational justice* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

H2 : *Organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *job insecurity*

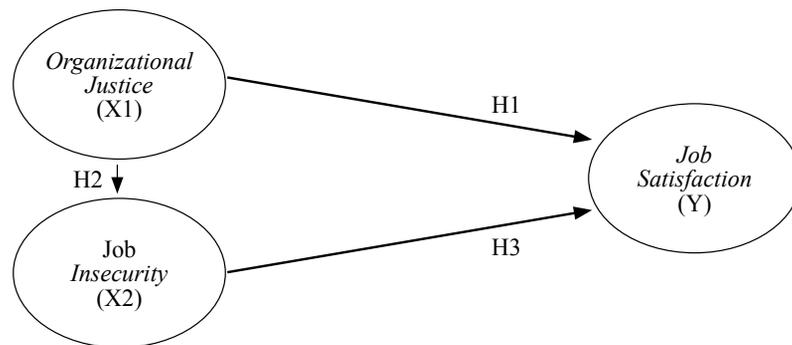
Job insecurity dapat didefinisikan sebagai jumlah ancaman yang diterima pegawai terhadap seluruh fitur pekerjaan mereka (Ito dan Brotheridge, 2007). Menurut Setiawan *et al.* (2012), perasaan terancam kehilangan fitur pekerjaan pada pegawai dalam jangka panjang, akan memberikan efek buruk pada kepuasan kerja pegawai. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa ketidakpuasan pegawai kontrak terletak pada tingkat keamanan kerja yang lebih rendah dari pegawai tetap (Giannikis dan Mihail, 2011).

Psychological contract theory menyatakan kepuasan yang dirasakan pegawai akan dipengaruhi oleh *job insecurity*, beberapa penelitian terdahulu juga menemukan bahwa *job insecurity* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dari pegawai (Lim, 1996; Adkins *et al.*, 2001; Chirumbolo and Helgreen, 2003; Ito dan Brotheridge, 2007; Sora *et al.*, 2010; dan Gustian, 2012). Ketika terjadi peningkatan pada *job insecurity* maka tingkat *job satisfaction* pada pegawai akan cenderung menurun (Strawser *et al.*, 1995).

Penelitian terdahulu oleh Probst (2000), menemukan hubungan positif dan signifikan secara keseluruhan antara *job security* terhadap *job satisfaction* yang dianalisis melalui dua skala *job security* yaitu *Job Security Index* (JSI) dan *Job Security Satisfaction* (JSS) pada sampel sebesar 283 orang pegawai dengan metode analisis SEM.

H3 : *Job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*

Model konseptual yang menggambarkan secara ringkas hubungan antara variabel digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Sumber: Pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan lokasi penelitian pada PT.Wico Interna, Singaraja-Bali. Objek penelitian mencakup *organizational justice*, *job insecurity* dan *job satisfaction*. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai kontrak pada bidang produksi PT. Wico Interna yang berjumlah 32 orang, dan diteliti keseluruhannya (sampel jenuh). Sampel jenuh digunakan karena jumlah populasi yang sangat minim sehingga harus menggunakan keseluruhan dari populasi untuk mendapatkan hasil yang dapat menggeneralisasikan subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2010: 129) jumlah sampel yang layak adalah berkisar antara 30 hingga 500, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sudah layak untuk digunakan.

Dimensi *organizational Justice* oleh Neihoff dan Moorman (1993) dan Al-Zu'bi (2010) telah diuji reliabilitasnya dengan hasil; 5 (lima) item *distributive justice* dengan cronbach's alpha (0,90), 6 (enam) item *procedural justice* dengan cronbach's alpha (0,90), dan untuk 9 (sembilan) item *interactional justice* memiliki cronbach's alpha (0,90). *Job insecurity* berdasarkan 5 (lima) item yang dikembangkan oleh dan Adkins *et al.* (2001) dan Blau *et al.* (2003) dengan nilai Composite reliabilities (0.92) dan secara parsial masing-masing item telah menunjukkan nilai faktor *loading* di atas 0,5, uji validitas pada penelitian tersebut menyatakan dari 7 (tujuh) item yang diuji 2 (dua) diantaranya tidak digunakan (item 6 dan 7), karena memiliki nilai varian *estimate* di bawah 0.5 (Blau *et al.*, 2003).

Tingkat kepuasan kerja pegawai diukur dengan 7 (tujuh) item yang telah digunakan oleh Fernand dan Raed (2006), Al-Zu'bi, (2010), serta Raed dan Yarmohammadian, (2006), dengan reliabilitas yang telah diuji beberapa kali dengan hasil cronbach's alpha sebesar (0.90) dan (0.83).

Data primer dikumpulkan dengan kuesioner

yang diberikan kepada responden berupa pertanyaan yang berkaitan dengan *organizational justice*, *job insecurity* dan *job satisfaction* menggunakan skala pengukuran data ordinal (Wiyono, 2011: 130). Skala yang digunakan adalah skala likert dengan rentangan satu sampai dengan lima, untuk menghindari hasil pengukuran yang bias maka kuesioner disesuaikan dengan kebiasaan subjek penelitian yang cenderung ragu-ragu dengan menghilangkan skor 3 pada kuesioner.

Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, *PLS* menggunakan pendekatan *Variance Based*, yaitu kemampuan yang dapat menghindari masalah serius dalam penelitian (*Inadmissible Solution dan Factor Indeterminacy*) (Wiyono, 2011: 134).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden

Dari 32 kuesioner yang disebarkan kepada responden tersebut, hanya 30 kuesioner yang dapat diterima kembali. Dua buah kuesioner tidak digunakan karena tidak memenuhi syarat. Responden penelitian terbagi dalam beberapa unit kerja, diantaranya pengolahan minuman dalam tangki, pengoperasian mesin pencucian botol, pengoperasian mesin pengisian minuman dan penutupan botol, serta labeling dan pemberian kode masa berlaku yang dilakukan secara manual.

Karakteristik responden dirangkum dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh responden laki-laki sebanyak 28 orang atau 93,33 persen, sedangkan responden perempuan hanya berjumlah 2 orang atau 6,37 persen. Kisaran umur responden didominasi oleh karyawan yang berumur 20 hingga 22 tahun sebesar 53,33 persen (16 orang). Sementara karyawan berumur 17 hingga 19 tahun terdiri dari 8 orang atau 26,67 persen, jumlah tersebut lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang berumur di atas 22 tahun yang hanya terdiri dari 6 orang atau sebesar 20 persen.

Tabel 2 menunjukkan sebagian besar responden memiliki masa kerja di bawah 1 tahun, yakni sejumlah 25 orang atau 83,33 persen. Responden yang memiliki masa kerja 1 sampai 2 tahun terdiri

dari 3 orang atau 10 persen dari seluruh responden, sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 2 tahun terdiri dari 4 orang atau 6,67 persen dari total responden.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Variabel	Klasifikasi	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	28	93.33
	Wanita	2	6.67
	Jumlah	30	100.00
Usia (tahun)	17 - 19 tahun	8	26.67
	20 - 22 tahun	16	53.33
	> 22 tahun	6	20.00
	Jumlah	30	100.00
Masa Kerja (tahun)	< 1 tahun	23	76.66
	1 - 2 tahun	3	10.00
	> 2 tahun	4	13.34
	Jumlah	30	100.00

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Penilaian persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel diukur dengan rata-rata skor yang dibagi menjadi lima kriteria (Umar, 2005).

1,00	-	1,80	=	sangat rendah
1,81	-	2,61	=	rendah
2,62	-	3,42	=	cukup
3,43	-	4,23	=	tinggi
4,24	-	5,00	=	sangat tinggi

Organizational justice (X1)

Organizational diukur melalui 20 butir pertanyaan yang berhubungan dengan *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice*. Tabel 3 menggambarkan bahwa persepsi karyawan atas keadilan di dalam organisasi adalah tinggi, ini

terlihat dari nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,03. Kendatipun secara keseluruhan dapat dikatakan tinggi, namun pada tabel juga terlihat bahwa dimensi *interactional justice* memiliki nilai rata-rata skor yang paling rendah diantara dimensi *organizational justice* lainnya, dengan nilai rata-rata sebesar 3,91.

Job insecurity (X2)

Tabel 4 menunjukkan bahwa persepsi *job insecurity* dikategorikan tinggi karena memiliki rata-rata sebesar 3,50. Pada Tabel 4.3 juga terlihat bahwa nilai rata-rata tertinggi terletak pada dimensi perubahan negatif pada perusahaan yang berdampak pada kelangsungan kontrak kerja pegawai yakni sebesar 3,57.

Tabel 3. Deskripsi Variabel Organizational Justice

Dimensi	Persentase jawaban					Total Skor	Rata2 Skor	Kriteria
	STS	TS	RR	S	SS			
<i>Distributive justice</i> (X11)	0.00	4.67	0.00	71.33	24.00	622	4.15	Tinggi
<i>Procedural justice</i> (X12)	0.00	6.67	0.00	69.33	24.00	739	4.11	Tinggi
<i>Interactional justice</i> (X13)	2.22	5.56	0.00	70.00	22.22	1055	3.91	Tinggi
	Jumlah					2416	4.03	
	Kesimpulan							Tinggi

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Job satisfaction (Y)

Tabel 5 menunjukkan bahwa penilaian karyawan tentang *job satisfaction* pada PT. Wico Interna adalah tinggi dengan nilai rata-

rata keseluruhan sebesar 3,76. Pada Tabel 5 juga terlihat bahwa nilai rata-rata terendah *job satisfaction* terletak pada dimensi upah dengan nilai rata-rata 3,33.

Tabel 4. Deskripsi Variabel *Job Insecurity*

Dimensi	Persentase jawaban				Total	Rata2	Kriteria	
	STS	TS	RR	S	Ss	Skor	Skor	
Kemungkinan kehilangan pekerjaan (X21)	6.67	20.00	0.00	48.33	25.00	219	3.65	Tinggi
Perubahan negatif terhadap perusahaan (X22)	3.33	30.00	0.00	40.00	26.67	107	3.57	Tinggi
Ketidak berdayaan menangani ancaman (X23)	6.67	35.00	0.00	36.67	21.67	199	3.32	Cukup
Jumlah						525	3.50	
Kesimpulan								Tinggi

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 5. Deskripsi Variabel *Job Satisfaction*

Dimensi	Persentase jawaban				Total	Rata2	Kriteria	
	STS	TS	RR	S	Ss	Skor	Skor	
Kepuasan Kerja Keseluruhan (Y1)	0.00	21.11	0.00	55.56	23.33	343	3.81	Tinggi
Tingkat partisipasi pegawai (Y2)	0.00	13.33	0.00	76.67	10.00	115	3.83	Tinggi
Upah (Y3)	0.00	33.33	0.00	66.67	0.00	100	3.33	Cukup
Kepuasan Terhadap Praktek kerja dan hubungan kerja (Y4)	3.33	3.33	0.00	70.00	23.33	122	4.07	Tinggi
Jumlah						802	3.76	
Kesimpulan								Tinggi

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 6. *Outer Loadings*

Hubungan Indikator dengan Variabel	Original Sampel (O)	Status
<i>Distributive justice</i> ← <i>Organizational justice</i>	0.83034	Valid
<i>Procedural justice</i> ← <i>Organizational justice</i>	0.83930	Valid
<i>Interactional justice</i> ← <i>Organizational justice</i>	0.92163	Valid
Kemungkinan kehilangan pekerjaan ← <i>Job Insecurity</i>	0.88837	Valid
Perubahan negatif terhadap perusahaan ← <i>Job Insecurity</i>	0.92320	Valid
Ketidakberdayaan menangani ancaman ← <i>Job Insecurity</i>	0.88785	Valid
Kepuasan keseluruhan ← <i>Jobsatisfaction</i>	0.91544	Valid
Tingkat partisipasi pegawai ← <i>Jobsatisfaction</i>	0.78900	Valid
upah ← <i>Jobsatisfaction</i>	0.78700	Valid
Praktek dan hubungan kerja ← <i>Jobsatisfaction</i>	0.83814	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Uji model dilakukan dengan dua tahapan *fit* model dari sebuah model penelitian yang terdiri dari *outer* model dan *inner* model (Wiyono, 2011). Tiga kriteria dalam SmartPLS

untuk menilai *outer* model adalah *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *average variance extracted* dan *composite reliability*. Menurut Wiyono (2011), pengukuran

convergent validity dengan nilai *loading factor* dari 0,50 sampai dengan 0,6 sudah dianggap cukup baik. Penelitian ini menggunakan batas *loading factor* sebesar 0,6. Tabel 6 memperlihatkan bahwa nilai *outer model* telah memenuhi kriteria *convergent validity* dimana semua indikator memiliki *loading factor* di atas 0,6.

Discriminant validity

Tabel 7 memperlihatkan bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten telah memiliki nilai *loading factor* yang paling tinggi di variabelnya, dibanding nilai *loading factor* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Dapat disimpulkan bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 7. Discriminant Validity (Cross Loading)

Indikator / Variabel	Organizational justice	Job insecurity	Job satisfaction
Distributive justice	0.830344	-0.621893	0.608354
Procedural justice	0.839300	-0.563497	0.716587
Interctional justice	0.921638	-0.611631	0.704528
Kemungkinan kehilangan pekerjaan	-0.668248	0.888373	-0.577398
Perubahan negatif terhadap perusahaan	-0.569711	0.923203	-0.623936
Ketidak berdayaan menanganai ancaman	-0.627970	0.887858	-0.632031
Kepuasan keseluruhan	0.693674	-0.690782	0.915448
Tingkat partisipasi pegawai	0.623687	-0.532195	0.789008
Upah	0.613457	-0.426800	0.787000
Praktek dan hubungan kerja	0.680268	-0.591697	0.838144

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Evaluasi reliability dan average variance extracted (AVE)

Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability*-nya di atas 0,70 dan *AVE* berada di atas 0,50 (Wiyono, 2011). Tabel 8 memperlihatkan

nilai *Composite Reliability* dan *AVE* untuk seluruh variabel dan hasilnya menunjukkan semua konstruk memenuhi kriteria reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *AVE* di atas 0,50 sebagaimana batasan yang ditetapkan.

Tabel 8. Composite Reliability dan Average Variance Extracted

Variabel	Composite Reliability	AVE
<i>Organizational justice</i>	0.898471	0.747771
<i>Job insecurity</i>	0.927429	0.809934
<i>Job satisfaction</i>	0.901041	0.695608

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Model struktural (inner model)

Tabel 9 menunjukkan nilai *R-square* variabel *job satisfaction* sebesar 0,650 dan variabel *job insecurity* sebesar 0,479. Hasil ini menunjukkan bahwa 65 persen variabel *job satisfaction* dipengaruhi oleh variabel *organizational justice* serta *job insecurity*, sementara 48 persen variabel *job insecurity* dipengaruhi oleh variabel *organizational justice*.

Tabel 9. Nilai R-Square

Variabel	R Square
<i>Job satisfaction</i>	0.650185
<i>Job insecurity</i>	0.479397
<i>Organizational justice</i>	

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Nilai Q2 yang diperoleh berdasarkan nilai *R Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q2 &= 1 - (1 - R2)(1 - R2) \\ &= 1 - (0,349815)(0,520603) \\ &= 1 - (0,153806) \\ &= 0,817885 \end{aligned}$$

Nilai sebesar 0,817885 menunjukkan bahwa model sudah baik, yaitu mampu menjelaskan fenomena *job satisfaction* sebesar 81,7 persen, sedangkan sisanya sebesar 18,3 persen dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk ke dalam model dan error.

Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai yang terdapat pada *output result for inner loadings*.

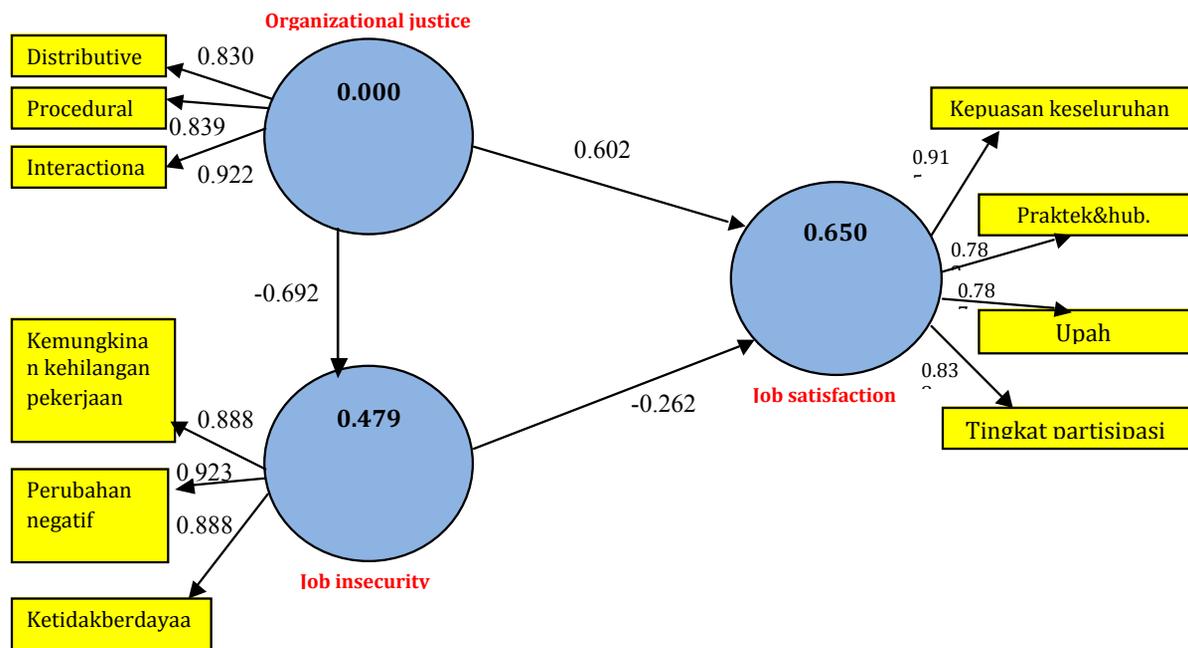
Pengujian hipotesis dalam metode PLS dilakukan dengan menggunakan simulasi terhadap setiap hubungan yang dihipotesiskan, dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel. Metode *bootstrap* juga berfungsi untuk

meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini telah ditentukan sebelumnya nilai T tabel dengan signifikansi 5 persen, $dk=28$, adalah sebesar 1.701.

Tabel 10. Result For Inner loadings

Hubungan antar variabel	Original Sampel (O)	T Statistics (O/STERR)
<i>Organizational Justice</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.602038	5.701749
<i>Organizational Justice</i> → <i>Job Insecurity</i>	-0.692385	14.965217
<i>Job Insecurity</i> → <i>Job Satisfaction</i>	-0.262490	2.370133

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian



Gambar 2. Hubungan Organizational Justice, Job Insecurity, Job Satisfaction

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Pengujian hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *organizational justice* terhadap *job satisfaction* karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.602038 dengan nilai t-statistik sebesar 5.701749. Nilai t- statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.701, ini menunjukkan bahwa *organizational justice* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan hipotesis pertama yang menyatakan *organizational justice* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima.

Pengujian hipotesis 2

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur antara *organizational justice* dengan *job insecurity* sebesar -0.692385 dengan nilai t-statistik sebesar 14.965217 yang lebih besar dari nilai

t-tabel sebesar 1.701. Hasil penelitian menunjukkan *organizational justice* memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *job insecurity* karyawan dan secara langsung dapat disimpulkan bahwa hasil ini mendukung kebenaran hipotesis kedua. Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima.

Pengujian hipotesis 3

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan variabel *job insecurity* terhadap *job satisfaction* karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0.262490 dengan nilai t-statistik sebesar 2.370133. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.701, ini menunjukkan bahwa *job insecurity* memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan hipotesis pertama yang menyatakan *job insecurity* memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan persepsi yang tinggi terhadap *organizational justice*, hal tersebut termasuk baik karena setiap pegawai di dalam perusahaan telah dapat merasakan adanya keadilan dalam organisasi tersebut. Kendatipun secara keseluruhan dapat dikatakan baik, namun dari ketiga dimensi *organizational justice*, *Interactional justice* memiliki nilai rata-rata yang terendah.

Interactional justice merupakan dimensi *organizational justice* yang mewakili persepsi pegawai kontrak terhadap sensitivitas sosial dalam pekerjaannya (Al-Zu'bi, 2010). Rasa keadilan oleh pegawai merupakan pondasi yang amat penting bagi setiap organisasi (Ruder, 2003). Dengan perlakuan yang tepat oleh atasan (dapat bersikap adil) maka pegawai dapat memiliki persepsi keadilan organisasi yang lebih tinggi lagi (Bakshi dan Ekta, 2009).

Nilai rata-rata setiap dimensi *job insecurity* adalah tinggi. Ini menunjukkan sebagian besar pegawai kontrak memiliki rasa *job insecurity* dalam bekerja. Dari ketiga dimensi yang diuji, kemungkinan kehilangan pekerjaan memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi, ini mengindikasikan tingginya kemungkinan kehilangan pekerjaan yang dirasakan pegawai kontrak. Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menemukan bahwa ketakutan pegawai kehilangan pekerjaan memang merupakan prediktor *job insecurity* yang memberikan ketegangan tertinggi pada pegawai karena melibatkan perubahan menyeluruh dari pada hanya kehilangan fitur pekerjaan lainnya (Blau *et al.*, 2003).

Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan faktor kehilangan pekerjaan ini untuk dapat mengatasi rasa *job insecurity* pada pegawai kontrak. Pegawai menyatakan bahwa mereka merasa takut apabila kontrak kerja mereka tidak diperpanjang oleh perusahaan dan sebagian besar pegawai merasakan hal yang sama. Untuk mengatasi perasaan *job insecurity* pegawai kontrak, perusahaan hendaknya lebih memperhatikan jangka waktu perpanjangan kontrak agar pegawai dapat nyaman bekerja tanpa dihantui rasa takut untuk pemutusan hubungan kerja karena jangka waktu perpanjangan kontrak yang begitu singkat.

Secara keseluruhan *job satisfaction* pegawai dapat dikategorikan baik karena memiliki nilai rata-rata yang tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan terdapat nilai terendah pada dimensi kepuasan pegawai terhadap upah yang mereka terima dengan kategori cukup. Kepuasan pegawai terhadap upah dapat ditingkatkan dengan menyesuaikan pekerjaan dan tanggung jawab pegawai terhadap imbalan yang diberikan organisasi (Al-Zu'bi, 2010).

Perbaikan prosedur pembagian upah, juga dapat menjadi salah satu solusi yang tepat selain dengan hanya menaikkan atau menyesuaikan upah yang diterima pegawai. Keterbukaan dalam prosedur pemberian imbalan dapat membuat pegawai merasa sesuai dan meminimalisir pegawai untuk mempertanyakan kembali jumlah upah yang mereka telah terima (Warner *et al.*, 2005).

Organizational Justice berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Semakin baik persepsi pegawai kontrak terhadap *organizational justice* maka *job satisfaction* pegawai kontrak akan semakin baik pula, demikian pula sebaliknya apabila persepsi karyawan terhadap *organizational justice* rendah maka *job satisfaction* pegawai akan cenderung menurun.

Persepsi *organizational justice* yang diukur dengan persepsi keadilan distributif, prosedural dan interaksional terbukti berpengaruh terhadap *job satisfaction* karyawan. Berdasarkan penilaian karyawan, pemberian imbalan yang sesuai dengan beban kerja, keterbukaan dan kejelasan dalam prosedur perusahaan termasuk prosedur pembagian hasil serta keadilan yang dicerminkan atasan dalam berinteraksi dalam perusahaan merupakan sesuatu yang dianggap penting dalam perusahaan yang akan secara langsung akan mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan dari Tang dan Linda (1996) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan (*organizational justice*) lewat dua dimensinya yakni *procedural* dan *distributive justice*, dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan. Fatt *et al.* (2010) juga menyatakan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural dalam penetapan pembagian hasil (*procedural justice*) dan keadilan pada jumlah hasil yang diterima karyawan (*distributive justice*) maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Leung *et al.* (1996) yang dilakukan pada tenaga kerja lokal pada beberapa hotel joint venture di China, menyatakan bahwa persepsi keadilan prosedural dan keadilan distributif merupakan prediktor yang sangat baik bagi kepuasan kerja karyawan. Whisenant dan Smucker (2009) menyatakan bahwa tiga dimensi *organizational justice* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Bakshi dan Ekta (2009) menambahkan bahwa, *organizational justice* yang setidaknya terbentuk dari tiga bagian memang merupakan prediktor yang sangat baik bagi *job satisfaction* karyawan.

Mustafa (2008) menemukan bahwa, *organizational justice* yang mengacu pada persepsi

adanya keterbukaan, transparansi prosedur dan pembagian hasil memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Penelitian oleh Warner *et al.* (2005) juga menemukan bahwa kepuasan kerja dapat tercipta melalui proses pengambilan dan didistribusikan sebuah keputusan atau kebijakan yang adil pada perusahaan.

Organizational justice berpengaruh negatif signifikan terhadap *job insecurity* pegawai kontrak. Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan merasakan keadilan di dalam organisasi maka tingkat *job insecurity* yang mereka rasakan akan semakin rendah, namun apabila karyawan merasakan perlakuan yang tidak adil dalam organisasi maka persepsi *job insecurity* yang mereka rasakan akan meningkat.

Organizational justice berkaitan terhadap kejelasan dan keterbukaan dalam organisasi yang akan dapat menurunkan persepsi akan ketidakpastian terhadap kelangsungan pekerjaan yang dirasakan pegawai (Silla *et al.*, 2010). Perasaan ketidakpastian terhadap kelanjutan pekerjaan akan menimbulkan perasaan tidak aman yang akan mengindikasikan adanya *job insecurity* pada pegawai (Blau *et al.*, 2003).

Kejelasan dan keterbukaan dalam organisasi dapat tercipta dengan cara memberikan perhatian lebih terhadap prosedur pengambilan, penyampaian serta pembagian sumber daya yang adil kepada setiap anggota organisasi (Loi *et al.*, 2012). Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Blau *et al.* (2003) bahwa pegawai yang diperlakukan adil akan secara signifikan dapat menurunkan ketakutan pegawai akan kehilangan pekerjaan yang merupakan penyebab dari *Job Insecurity* itu sendiri. Penelitian oleh Silla *et al.* (2010) juga menemukan bahwa ketidakadilan dalam organisasi akan berdampak pada meningkatnya rasa *job insecurity* pegawai, dengan kata lain apabila pegawai mendapatkan keadilan dari organisasi maka tingkat *job insecurity* pegawai akan dapat diatasi (Stassen, 2003). Temuan penelitian sebelumnya oleh Loi *et al.* (2012) pada dua perusahaan garmen Cina, juga menghasilkan kesimpulan yang konsisten yakni *procedural justice* sebagai salah satu dari tiga dimensi *organizational justice* berhubungan negatif terhadap *job insecurity* pegawai.

Persepsi *job insecurity* pada pegawai berpengaruh negatif signifikan terhadap *job satisfaction* yang dirasakan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa apabila persepsi keamanan kerja pegawai tinggi maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai akan meningkat, begitu pula sebaliknya apabila persepsi *job insecurity* pegawai tinggi maka akan berdampak

pada rendahnya kepuasan kerja pegawai.

Kaitannya terhadap *job satisfaction*, *job insecurity* dapat didefinisikan sebagai berbagai harapan individu akan keberlangsungan karir atau pekerjaan mereka yang meliputi kondisi pekerjaan secara umum, kesempatan karir dalam jangka panjang serta kesempatan promosi oleh perusahaan (Borg dan Elizur, 1992). Hal tersebut sejalan dengan Purani dan Sahadev (2008) yang mengemukakan bahwa persepsi *job insecurity* yang dipicu oleh rasa ketidakpastian akan keberlangsungan karir atau pekerjaan, merupakan pemicu yang kuat dari peningkatan rasa ketidakpuasan kerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu juga menemukan bahwa *job insecurity* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dari pegawai (Sora *et al.*, 2010; Ito dan Brotheridge, 2007; Chirumbolo and Helgreen, 2003; Adkins *et al.*, 2001; Lim, 1996; Strawser *et al.*, 1995). Gustian (2012) juga menambahkan bahwa, ketidakamanan kerja (*job insecurity*) juga secara langsung akan berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Perhatian terhadap tingkat persepsi *job insecurity* kerja oleh perusahaan akan mampu membuat pegawainya untuk berusaha memaksimalkan daya dan upaya pegawai dalam menyelesaikan masalah-masalah yang muncul dan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan sebaik mungkin sehingga target perusahaan akan dapat tercapai.

Saran

Berdasarkan hasil analisis peneliti menyarankan agar dalam rangka meningkatkan keadilan dalam organisasi, manajer diharapkan dapat lebih memperhatikan komunikasi terhadap bawahan sehingga apa yang menjadi keinginan serta harapan pegawai dapat dimengerti dan menggunakannya sebagai sarana dalam mencapai target perusahaan.

Secara keseluruhan, perusahaan hendaknya lebih memperhatikan segala kebijakan yang berkaitan dengan kontrak kerja pegawai agar dapat meminimalisir persepsi *job insecurity* pegawai kontrak. Melalui penerapan kontrak kerja yang jelas dan terbuka maka ketakutan pegawai akan pemutusan hubungan kontrak akan dapat berkurang.

Sehubungan dengan kepuasan kerja karyawan, perusahaan hendaknya memberikan keadilan kepada seluruh karyawan dalam hal kesesuaian upah. Karyawan akan merasa lebih puas ketika menerima upah sesuai dengan beban kerja. Keterbukaan prosedur, keadilan dan kesesuaian dalam pembagian upah akan dapat membuat pegawai merasa lebih puas dalam bekerja.

Bagi peneliti selanjutnya, kekayaan terhadap hasil penelitian ini dapat dilakukan dengan menerapkan model penelitian ini pada sampel yang lebih besar dan heterogen, juga pada status pekerjaan yang berbeda (*outsourcing* atau pegawai tetap) sehingga hasil yang didapat dapat mengungkapkan perbedaan perlakuan yang harus diperhatikan perusahaan dalam memperlakukan pegawai dengan status pekerjaan yang berbeda (pegawai tetap atau pegawai kontrak).

REFERENSI

- Adkins, Cheryl L., James D. Webel, dan Jing-Lih Farh. 2001. A Field Study of Job Insecurity During A Financial Crisis. *Journal of Group and Organizational Management*, 26 (4), pp: 463-483.
- Afthartu, Tegar Rizkika. 2011. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Pabrikasi PG Kerebet Baru Malang). Skripsi Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang, Jawa Timur.
- Alexander, S. dan Ruderman, M. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice In Organization Behavior. *Social Justice Research*, 1 (2), pp: 177-198.
- Al-zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), pp: 102-109.
- Bakshi, Arti dan Ekta Rani. 2009. Organizational Justice Perception As Predictor Of Job Satisfaction An Organization Commitmen. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), pp: 145-154.
- Blau, Gary, Donna Surges T, Keith McCoy, Lidia D. dan Kory Ward-Cook. 2003. Job Loss, Human Capital Job Feature, and Work Condition Job Feature As Distinct Job Insecurity Constructs. *Journal of Allied Health. Proquest Health and Medicine Complate*, 33(1).
- Borg, I., dan Elizur, D. 1992. Job insecurity: Correlates, Moderators and Measurement. *International Journal of Manpower*, 13, pp: 13-26.
- Cheng, Yawen, Hsun-Yin Huang, Pei-Rong Li dan Jin-Huei Hsu. 2011. Employment Insecurity, Work Place Justice and Employees Burnout in Taiwanese Employees: A Validation Study. *International Journal Behaviour Medicine*, 18 (1), pp: 391-401.
- Chirumbolo, Antonio dan Hellgren, Jhonny. 2003. Individual and Organizational Consequencess of Job Insecurity: A European Study. In *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), pp: 217-240.
- Colquitt, J. A. 2001. Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp: 386-400.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. dan Parzefall, M. 2008. Psychological Contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. SAGE Publications, London, UK, pp: 17-34.
- Cropanzano, Russell, Deborah E. Rupp, Carolyn J. Mohler dan Marshall Schminke. 2001. Three Road To Organizational Justice. *International Journal Ferris (Ed.) Reasearch In Personel and Human Resource Management*, 20 (1), pp: 1-113.
- Dewitte, H. 1999. Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of Literature and Exploration of Some Unresolved Issue. *Eropean Journal of Work and Oranizational Psychology*, 8 (1), pp: 155-177.
- Fatt, Kwai, Edward Wong Sek Khin dan Tioh Ngee Heng. 2010. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2 (1), pp: 56-63.
- Fernand, Cedwyn dan Raed, Awamleh. 2006. Impact of Organizational Justice in an Expatriate Work Environment. *Management Research News*, 29 (11), pp: 701-712.
- Folger, R., Cropanzaro, R., dan Goldman, B. 2005. What is The Relationship Between Justice and Morality? In J Greenberg & J. A. Colquitt. *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Giannikis, Stefanos K. dan Mihail, Dimitrios M. 2011. Modelling Job Satisfaction In Low-Level Jobs: Differences Between Full-Time and Part-Time Employees In Greek Retail Sector. *European Management Journal*.29, pp: 129-143.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, to day, and tomorrow. *Journal of Management*. 16, pp: 399-432.
- Greenhalg, L. dan Z. Rosenblatt. 1984. Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 9 (3), pp: 438-448.
- Gustian, Ganang Eko. 2012. Pengaruh Ketidakamanan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Niat Untuk Keluar Karyawan Perempuan Pada

- CV Sekawan di Pedan Klaten. Undergraduate Thesis Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UPN Veteran, Yogyakarta.
- Hellgren, J., Sverke, M., dan Isaksson, K. 1999. A Two Dimensional Approach to Job Security: Consequencess For Employee Attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), pp: 179-195.
- Homans, G. 1961. *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Ito, Jack dan Brotheridge, Celeste M. 2007. Exploring The Predictors and Consequencess of Job Insecuritys Components. *Journal of Managerial Pscology*. Emerald Group Publishing, 28 (1).
- Johan, Rita. 2002. Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur I*, 1(1): h: 6-31.
- Keraf, A.S. 1996. *Pasar Bebas, Keadilan dan Peran Pemerintah*. Kanisius, Yogyakarta.
- Kinnunen, Ulla, Saija Mauno, Jouko Natti dan Mika Happonen. 2000. Organizational Antecedents and Outcomes of Job Insecurity: A Longitudinal Study in Three Organizations in Finland. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, pp: 443-459.
- Leung, Kwok; Smith, Peter B., Wang, Zhongming, dan Sun, Haifa. 1996. Job Satisfaction In Joint Venture Hotels In China: An Organizational Justice Analysis. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), pp: 947-962.
- Lim, Vivien K G. 1996. Job Insecurity And Its Outcomes: Moderating Effects Of Work-Based and Nonwork-Based Social Support. *Journal of Human Relation*, 49 (2), pp: 171-194.
- Lind, E. A. dan Tyler, T. R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Loi, Lam R., Long W. dan Chan, Ka wai. 2012. Coping With Job Insecurity: The Role Of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Journal Business Ethics*, 108, pp: 361-372.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., dan Taylor, M. S. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships. *Journal Academy of Management*, 43, pp: 738-748.
- Moye, N.A., Masterson, S. S., dan Bartol, K. M. 1997. Differentiating Antecedents and Consequences of Procedural and Interactional Justice: Empirical Evidence in Support of Separate Constructs. *National Academy of Management*, Boston MA.
- Mustafa Eq, Zainal. 2008. Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Justice Terhadap Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Serta Mogok Kerja Karyawan Industri Tekstil Di Eks-Keresidenan Surakarta. *Majalah Ekonomi FE. Universitas Islam Indonesia*, 8(2), pp:164-183.
- Neihoff, Brian P., dan Moorman, Robert H. 1993. Justice As A Mediator of Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), pp: 527-566.
- Nugroho, Ardy Kurniawan. 2012. Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Keluar Pegawai (Studi Pada Perawat Rs. Pku Muhammadiyah Surakarta). Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Ohana, Marc dan Maryline Mayer. 2010. Should I Stay or Should I Go Now? Investigating The Intention To Quit of The Permanent Staff In Social Enterprises. *Eropean Management Journal*, 28 (1), pp: 441-454.
- Pakpahan, Muchtar dan Damaihati Pakpahan. 2010. Konflik Kepentingan Outsourcing dan Kontrak Dalam UU.No.13 Th. 2003. Jakarta: Pt Bumi Intitama Sejahtera, hal:66.
- Purani, K dan Sahadev, S. 2008. The Moderating Role of Industrial Experience In the Job Satisfaction, Intention to Leave Relationship: An Empirical Study Among Sales-Men In India. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(7), pp: 475-485.
- Probst, Tahira M. 2003. Development and Validation Of The Job Security Index and The Job Security Satisfaction Scale: A Classical Test Theory and Irt Approach. *Journal of Occuptational and Organizational Psychology*, 76, pp: 451-467.
- PT. Wico Interna. 2013. *Data Personalia Produksi*. Singaraja.
- Raed, Awamleh dan Yarmohammadian, M. Hossein. 2006. A Study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction. *Journal of Leadership and Health service*, 19 (2), pp: xi-xxviii.
- Retnaningsih, Sudarwati. 2007. Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang). Thesis Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rivai, Veitzhal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen*

- Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi II. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2000. *Essential of Organizational behavior*. New Jersey: Printice hall international,inc.
- Rohadi, Widodo. 2010. Analisis Pengaruh Keamanan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan outsourcing (Studi Pada PT. PLN Persero APJ Yogyakarta). Tesis sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Rosenblatt, Zehava dan Ruvio, Ayalla. 1996. A Test of A Multidimensional Model of Job Insecurity: The Case of Israeli Teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp: 587-605.
- Rousseau, D. M. 1990. New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organization Behavior*, 11, 389-400.
- Ruder, Gary J. 2003. *The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*. Dissertation of Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Setiawan, Paulina Wijayanti, Munawir Yusuf dan Aditya Nanda Priyatama. 2012. Hubungan Antara Job Insecurity dan Konflik Peran Dengan Performansi Kerja Karyawan Di Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo. Skripsi Sarjana Jurusan Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret, Solo.
- Silla, Inmaculada, Gracia, Francisco J., Mañas, Miguel Angel dan Peiró, José M. 2010. Job Insecurity An Employees Attitude: The Moderating Role of Fairness. *International Journal of Man Power*, 31 (4), pp: 449-465.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Edisi ke 1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sora, Beatriz, Amparo Caballer dan Jose Maria Peiro. 2010. The Consequences of Job Insecurity For Employees: The Moderator Role of Job Dependence. *Journal Compilation International Labour Organization*, 149 (1), pp: 449-465.
- Stassen, Armstrong dan Marjorie. 2003. Job Transfer During Organizational Downsizing: A Comparison of Promotion and Cateral Transfers Group and Organization Managemen. *Journal of management*, 28 (3), pp: 329-415.
- Strawser, Elsie C., Ameen, Jerry R., Pasewark, William R. dan Jackson, Cynthia. 1995. An Empirical Investigation of The Antecedents and Consequences of Job Insecurity on The Turnover Intentions of Academic Accountants. *Issues in Accounting Education*, 10(1).
- Suazo, M. 2009. The Mediating Role Of Psychological Contract Violation On The Relation Between Psychological Contracts Breach and Work Related Attitudes And Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (2), pp: 136-160.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta, hal: 129.
- Swaminathan, Samanvitha dan Jawahar, P. David. 2013. Job Satisfaction As A Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study. *Journal Of Business Research*, 7 (1), pp: 71-80.
- Syaifulloh, Asep dan Amirulloh. 2010. Demo Pekerja Kontrak, Bongkar Muat Lumpuh. www.indosiar.com/fokus/demo-pekerja-kontrak-bongkar-muat-lumpuh_84214.html. Diunduh 13 Juni 2013.
- Tang, Thomas Li-Ping dan Linda J. 1996. Distributive and Procedural Justice As Related to Satisfaction and Commitment. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61 (3), pp: 25-50.
- Warner, Jody Clay, Jeremy Reynolds dan Paul Roman. 2005. Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Journal of Social Justice Research*, 18(4), pp: 391-408.
- Wening, Nur. 2005. Pengaruh Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) Sebagai Dampak Restrukturisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intensi Keluar Survivor. *Jurnal Kinerja STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.*, 9(2), hal: 135-147.
- Whisenant, Warren dan Smucker, Michael. 2009. Organizational Justice and Job Satisfaction of High School Coaches of Boys' and Girls' Sports. 2009 North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2009): Columbia, South Carolina, pp:328-329.
- Witasari, Lia. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intentions (Studi Empiris pada Novotel Semarang). Tesis program studi magister manajemen program pasca sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Wiyono, Gendro. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, hal: 31-402.
- Yasar, Iftida. 2012. *Outsourcing Tidak Akan Pernah Bisa Dihapus*. Jakarta: Pelita Fikir Indonesia.