

Peran Komitmen Berkelanjutan sebagai Variabel Moderasi: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Can Sustainable Commitment Enhance Its Moderating Role? Examining the Effects of Work Environment and Organizational Justice on Employee Performance

Khanifatul Khusna^{1)*}, Markus Apriono²⁾, Shaphira Donita Putri³⁾

^{1,2,3)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

^{1,2,3)} Jl. Kalimantan Tegalboto No.37, Krajan Timur, Sumbersari, Kec. Kabupaten Jember, Jawa Timur 68121, Indonesia

Submitted 24 Jan 2025 / Accepted 4 Sep 2025

Abstrak

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi, ketersediaan sumber daya yang berkualitas merupakan suatu keharusan. Salah satu komponen sumber daya yang memiliki peran strategis adalah sumber daya manusia dengan tingkat kinerja yang tinggi. Pencapaian kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah lingkungan kerja, keadilan organisasi, dan komitmen berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran moderasi dari komitmen berkelanjutan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, dengan jumlah responden sebanyak 65 orang. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi; (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) keadilan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja; (4) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keadilan organisasi; dan (5) komitmen berkelanjutan memiliki peran moderasi terhadap hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi akademis melalui analisis peran komitmen berkelanjutan sebagai variabel moderasi dalam mempertegas hubungan antara keadilan organisasi dengan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Keadilan Organisasi; Komitmen Berkelanjutan; Kinerja Pegawai

Abstract

In order to realize the vision and mission of the organization, the availability of high-quality resources is essential. One of the resource components that plays a strategic role is human resources with a high level of performance. Employee performance is influenced by various factors, including the work environment, organizational justice, and sustainable commitment. This study aims to examine the influence of the work environment and organizational justice on employee performance, both directly and through the moderating role of sustainable commitment. The approach used in this research is a quantitative approach, with a total of 65 respondents. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) method with the assistance of SmartPLS version 4.0 software. The results of the study indicate that: (1) the work environment has a significant effect on organizational justice; (2) the work environment has a significant effect on employee performance; (3) organizational justice does not have a direct effect on performance; (4) the work environment significantly affects employee performance through organizational justice; and (5) sustainable commitment plays a moderating role in the relationship between organizational justice and employee performance. The novelty of this research lies in analyzing continuance commitment as a moderating variable that reinforces the relationship between organizational justice and employee performance.

Keywords: Work Environment; Organizational Justice; Continuance Commitment; Job Performance

* Korespondensi Penulis:
E-mail: khanifatul.feb@unej.ac.id

Pendahuluan

Komitmen berkelanjutan merupakan salah satu bentuk komitmen organisasi, di mana pegawai tetap bertahan karena adanya pengorbanan yang harus ditanggung jika keluar dan tidak adanya alternatif lain. Menurut Kurniawan et al. (2024), komitmen ini ditandai dengan tidak adanya pilihan lain, keinginan pribadi, potensi kerugian, dan adanya kendala. Komitmen berkelanjutan berperan penting bagi instansi, terutama jika dimiliki oleh pegawai berpengalaman. Yusuf dan Syarif (2018) mendefinisikan komitmen berkelanjutan sebagai persepsi pegawai atas biaya atau risiko yang didapatkan apabila pegawai memilih untuk tidak mempertahankan keanggotaannya karena tidak ada alternatif lain yang tersedia bagi pegawai. Menurut Karimah (2021), indikator komitmen berkelanjutan terdiri dari tidak adanya alternatif lain, keinginan pribadi, adanya kerugian, serta adanya kendala. Sudaryo et al. (2019) menjelaskan bahwa komitmen yang dimiliki peran penting bagi organisasi karena dari komitmen yang dimiliki oleh seorang pegawai akan mencerminkan sikap keyakinan dan dedikasi yang dimiliki untuk memilih bertahan di organisasi. Menurut *Organizational Commitment Theory* (Meyer & Allen, 1991), komitmen pegawai terbagi menjadi tiga dimensi: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen berkelanjutan muncul ketika pegawai merasa terikat pada organisasi karena pertimbangan biaya dan keuntungan jika keluar, misalnya kehilangan pendapatan atau manfaat kerja. Dalam konteks ini, keadilan organisasi dan lingkungan kerja yang baik memperkuat komitmen berkelanjutan, karena pegawai menilai risiko keluar lebih besar daripada bertahan.

Selain komitmen berkelanjutan, lingkungan kerja juga menjadi variabel penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja merupakan aspek krusial yang perlu menjadi perhatian setiap instansi. Menurut Khaeruman et al. (2021), lingkungan kerja mencakup segala elemen di sekitar karyawan selama jam kerja yang dapat memengaruhi kondisi fisik maupun kinerja mereka. Nisa (2024) menyebutkan bahwa indikator lingkungan kerja meliputi pencahayaan, sirkulasi udara, dekorasi, tingkat kebisingan, fasilitas kantor, serta hubungan antar rekan kerja. Secara umum, lingkungan kerja terbagi menjadi dua kategori (fisik dan non-fisik). Lingkungan kerja fisik mencakup hal-hal berwujud seperti tata ruang dan perlengkapan kantor, sementara lingkungan kerja non-fisik mencakup aspek yang tidak tampak secara langsung namun berdampak signifikan, seperti hubungan sosial di tempat kerja dan dinamika dengan atasan. Menurut *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan antara pegawai dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Lingkungan kerja yang kondusif, misalnya fasilitas yang memadai, hubungan harmonis antar rekan kerja, serta dukungan atasan menciptakan persepsi positif. Pegawai kemudian merasa berkewajiban untuk memberikan kontribusi yang sepadan, misalnya berupa peningkatan kinerja.

Secara teoritis, seseorang yang memiliki komitmen berkelanjutan tentu akan meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung atau melalui peran variabel lain. Salah satu variabel yang mampu memperkuat hubungan kedua variabel tersebut adalah adanya keadilan organisasi. *Equity Theory* (Adams, 1965) menekankan pentingnya keadilan dalam pertukaran input-output antara individu dan organisasi. Ketika pegawai menilai bahwa perlakuan organisasi (misalnya dalam hal kompensasi, promosi, atau pembagian beban kerja) adil, maka mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan komitmen, bahkan meningkatkan *turnover*. Robbins dan Judge (2017) mendeskripsikan keadilan organisasi sebagai persepsi individu terhadap keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dengan hasil atau imbalan yang diterima dari organisasi. Menurut Fakhri (2021), keadilan organisasi dapat diidentifikasi melalui empat indikator utama, yaitu keadilan dalam sistem imbalan, keadilan atas manfaat atau benefit, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, serta perhatian terhadap hak-hak individu. Thian (2021) mengemukakan bahwa

karyawan cenderung melakukan perbandingan dengan rekan kerja lainnya ketika merasakan adanya ketidakadilan. Perbandingan ini dapat memengaruhi persepsi mereka terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat motivasi, upaya, dan kinerja yang diberikan.

Salah satu indikator keberhasilan organisasi adalah peningkatan kinerja pegawainya. Khaeruman et al. (2021) menjelaskan kinerja sebagai hasil yang data dicapai oleh seseorang dalam jangka waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan target yang telah diberikan. Sudaryo et al. (2019) menjelaskan indikator dalam kinerja terdiri dari kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama. Soelistya et al. (2021) menjelaskan untuk mencapai kinerja organisasi yang baik dan mampu bersaing dengan kompetitor adalah dengan memiliki karyawan dengan kinerja atau performa yang unggul.

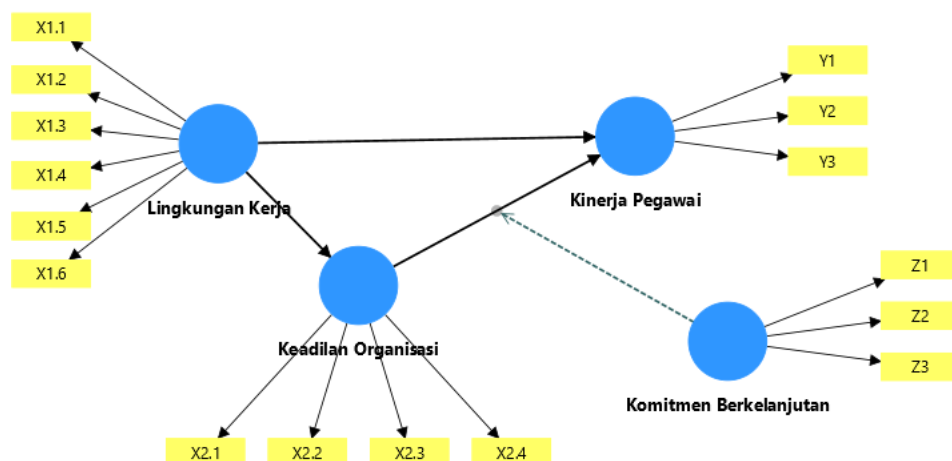
Ketiga konsep tersebut berkontribusi terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung memotivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal (*Social Exchange Theory*). Keadilan organisasi mendorong rasa puas dan loyalitas yang lebih tinggi (*Equity Theory*). Sementara komitmen berkelanjutan memastikan pegawai tetap bertahan dan konsisten dalam bekerja, meskipun dorongan afektif atau normatifnya mungkin beragam (*Organizational Commitment Theory*). Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif dan keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung maupun melalui penguatan komitmen berkelanjutan sebagai mekanisme psikologis yang menjaga hubungan jangka panjang pegawai dengan organisasi.

Dalam menjalankan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik, instansi pemerintah membutuhkan sumber daya manusia yang profesional, adaptif, dan responsif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat. Salah satu elemen penting dalam struktur kepegawaian saat ini adalah kehadiran pegawai non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN), seperti tenaga honorer, pegawai kontrak, dan *outsourcing*. Penelitian mengenai pegawai non-ASN dalam bidang MSDM masih relatif minim. Sebagian besar studi bersifat lokal dengan cakupan terbatas, misalnya penelitian di Semarang yang hanya melibatkan 145 responden dan berfokus pada disiplin kerja serta faktor kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan beban kerja (Hidayaturrohman & Purusa, 2025). Selain itu, studi di Rumah Sakit Umum Pusat Persahabatan menunjukkan bahwa pengangkatan 165 pegawai non-ASN menjadi ASN berpengaruh positif terhadap kinerja mereka (Astuti, 2023).

Pegawai non-ASN berperan vital dalam mengisi kekosongan formasi yang belum dapat diisi oleh ASN, terutama pada sektor-sektor teknis dan pelayanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, kebersihan, dan administrasi. Mereka berkontribusi langsung terhadap kelancaran operasional instansi pemerintah, baik di pusat maupun daerah. Tanpa keterlibatan mereka, beban kerja ASN akan meningkat secara signifikan, yang dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan publik. Berdasarkan alasan tersebut maka sampel dalam penelitian ini adalah pegawai non-ASN di instansi pemerintah di Indonesia. Berdasarkan latar belakang tersebut maka pertanyaan penelitian dalam riset ini, antara lain: (1) apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap keadilan organisasi?; (2) apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?; (3) apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?; (4) apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui keadilan organisasi?; dan (5) apakah komitmen berkelanjutan memiliki peran moderasi terhadap hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai?

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe eksploratif. Data yang digunakan adalah data kuantitatif dengan jenis data primer dan sekunder. Guna memperjelas, alur penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan Gambar 1, hipotesis dalam penelitian ini adalah: (1) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen berkelanjutan; (3) komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) peran komitmen berkelanjutan dalam memperkuat hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini mengubah hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk diubah menjadi angka dengan menggunakan skala Likert 1–5. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai non-ASN berjumlah 65 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Salah satu aturan paling populer dalam PLS-SEM adalah “10 times rule” dari Hair et al. (2021). Aturan ini menyatakan bahwa jumlah sampel minimal harus 10 kali lipat dari: 1) jumlah indikator reflektif terbanyak pada satu konstruk, atau 2) jumlah jalur struktural yang menuju ke suatu konstruk dalam model. “The minimum sample size should be 10 times the maximum number of arrowheads pointing at a latent variable or 10 times the largest number of indicators used to measure one construct” (Hair et al., 2021). Berdasarkan rasional tersebut sampel minimal adalah 10-times rule → $N_{\min} = 10 \times \max(3, 6) = 60$.

Teknik analisis menggunakan PLS-SEM dengan menggunakan bantuan dari software SmartPLS4.0 dengan dua uji model yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* merupakan sebuah uji dalam SEM-PLS untuk melihat hubungan indikator dengan variabel. Sedangkan uji *inner model* merupakan sebuah uji untuk melihat hubungan variabel dengan variabel lain. Dalam uji *Outer model* akan melakukan uji *convergent validity*, uji *discriminant validity* dan uji *composite reliability*.

Indikator yang digunakan pada variabel lingkungan kerja antara lain pencahayaan, sirkulasi udara, dekorasi, kebisingan, fasilitas kantor, dan hubungan dengan rekan kerja. Keadilan organisasi antara lain keadilan dalam pemberian imbalan, keadilan dalam memberikan keuntungan, keadilan

dalam pengambilan keputusan dan kepedulian hak setiap individu. Kinerja pegawai memiliki indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu kerja. Komitmen berkelanjutan memiliki indikator tidak ada alternatif lain, keinginan pribadi, dan adanya kerugian.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Measurement Model (Outer Model)

Dalam menguji *convergent validity* akan melihat dari hasil *outer loading*. Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap indikator penelitian memiliki nilai *outer loading* > 0,70 yang dapat diartikan bahwa seluruh data penelitian valid.

Tabel 1. Uji Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	Rule of Thumbs	Keterangan
Lingkungan Kerja	X1.1	0,768	0,70	Valid
	X1.2	0,805	0,70	Valid
	X1.3	0,808	0,70	Valid
	X1.4	0,870	0,70	Valid
	X1.5	0,849	0,70	Valid
	X1.6	0,890	0,70	Valid
Keadilan Organisasi	Z.1.1	0,823	0,70	Valid
	Z.1.2	0,852	0,70	Valid
	Z.1.3	0,772	0,70	Valid
Komitmen Berkelanjutan	Z2.1	0,890	0,70	Valid
	Z2.2	0,903	0,70	Valid
	Z2.3	0,815	0,70	Valid
Kinerja Pegawai	Y1	0,858	0,70	Valid
	Y2	0,866	0,70	Valid
	Y3	0,880	0,70	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Lalu, untuk uji *discriminant validity* dapat dilihat dari hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) < 0,85. Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa dari pengujian HTMT memenuhi kriteria *rule of thumb* yang artinya bahwa indikator dinyatakan valid.

Tabel 2. Uji Discriminant Validity

	Keadilan Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai	Komitmen Berkelanjutan	Lingkungan Kerja	Keterangan
Keadilan Organisasi	0,073	0,220	0,153	0,179	Valid
Kinerja Pegawai	0,410				Valid
Komitmen Berkelanjutan	0,582	0,559			Valid
Lingkungan kerja	0,733	0,525	0,412		Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Uji terakhir dalam outer model yaitu dengan melakukan uji *composite reliability*. Sebuah indikator dikatakan reliabel terhadap variabelnya apabila nilai *composite reliability* > 0,70. Berdasarkan uji tersebut, diketahui bahwa seluruh indikator dinyatakan reliabel.

Analisis Structural Model (Inner Model)

Pada penelitian ini pada uji *R-Square* diketahui bahwa variabel kinerja memiliki nilai 0,368 yang artinya bahwa variabel kinerja memiliki kekuatan yang *moderate* dalam model penelitian. Lalu untuk keadilan organisasi diketahui bahwa *R-Square* sebesar 0,383 atau dapat diartikan bahwa variabel komitmen berkelanjutan memiliki model yang *moderate*.

Tabel 3. Uji *Composite Reliability*

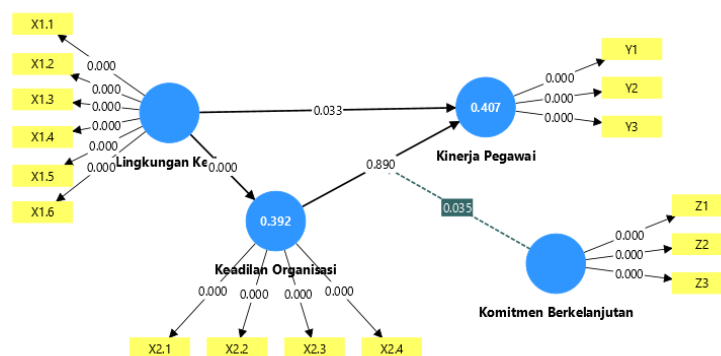
	<i>Composite Reliability</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja (X1)	0,931	0,70	Reliabel
Keadilan Organisasi (X2)	0,857	0,70	Reliabel
Komitmen Berkelanjutan (Z)	0,903	0,70	Reliabel
Kinerja (Y)	0,902	0,70	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Lalu, pada uji *effect size*, diketahui bahwa untuk pengaruh keadilan organisasi ke kinerja memiliki nilai *effect size* sebesar 0,000 artinya apabila keadilan organisasi dikeluarkan dari model maka akan memiliki pengaruh yang kecil. Variabel komitmen berkelanjutan ke kinerja memiliki pengaruh yang kuat jika dikeluarkan dari model dengan nilai *effect size* sebesar 0,225. Variabel lingkungan kerja terhadap Keadilan organisasi apabila dikeluarkan dari model memiliki pengaruh yang kuat dengan nilai *effect size* mencapai 0,646. Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja apabila dikeluarkan memiliki pengaruh yang sedang dengan nilai 0,083. Uji *effect size* yang terakhir yaitu variabel komitmen berkelanjutan terhadap kinerja apabila dikel

Hasil Pengujian Hipotesis

Pada Tabel 6, diketahui bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai secara langsung. Sedangkan komitmen organisasi memiliki peran yang baik apabila digunakan untuk memperkuat pengaruh antra keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hipotesis penelitian yang lain diterima karena memiliki nilai *p* diatas 0,05.



Gambar 2. Hasil Uji Model Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa keadilan organisasi memiliki peran memediasi hubungan lingkungan kerja dan kinerja pegawai hal tersebut didukung oleh hasil yang menyatakan bahwa *t* statistik *p value* $0,012 < 0,05$.

Tabel 4. Uji Path Coefficient Direct Effect

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Keadilan Organisasi → Kinerja Pegawai	-0,062	-0,051	0,142	0,439	0,651
Komitmen Berkelanjutan → Kinerja Pegawai	0,444	0,451	0,117	3,786	0,000
Komitmen Berkelanjutan → Keadilan Organisasi	-0,244	-0,233	0,119	2,047	0,041
Lingkungan Kerja → Keadilan Organisasi	0,625	0,639	0,065	9,568	0,000
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,339	0,330	0,134	2,520	0,012

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai non-ASN

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, dapat digambarkan bahwa lingkungan kerja sudah baik karena di Dinas Pariwisata Kabupaten Lumajang para pegawai di sana memiliki ikatan keluarga yang kuat yang dimana hal tersebut membentuk lingkungan kerja yang sportif karena antar pegawai akan membantu satu sama lain. Berdasarkan hal tersebut, dapat menggambarkan bahwa dengan memberikan lingkungan kerja yang suportif dan positif akan memberikan dampak positif terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diselesaikan. Selain itu, berdasarkan hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa beberapa dinas telah memberikan lingkungan kerja sesuai kebutuhan pegawai seperti tingkat pencahayaan, hubungan dengan rekan kerja, dan dekorasi untuk menunjang pekerjaan pegawai. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi, termasuk instansi pemerintah. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan produktivitas pegawai, sementara lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan semangat kerja dan menyebabkan stres kerja.

Tabel 5. Path Coefficient Indirect Effect

	Specific Indirect effect	Keterangan
Lingkungan Kerja → Keadilan Organisasi → Kinerja Pegawai	0,012	Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Hasil riset ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Sutrisno (2010) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor publik. Yulianti dan Susanty (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya, Sukarna (2011) menyimpulkan bahwa faktor lingkungan kerja fisik dan psikologis secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai non-ASN. Terdapat sebuah fenomena bahwa tidak semua pegawai non-ASN diberikan kesempatan untuk andil dalam pengambilan keputusan. Namun, para pegawai merasa hal tersebut tidak akan mengganggu pekerjaan mereka karena para pegawai merasa apa pun keputusan yang ditetapkan oleh instansi atau atasan sudah dipertimbangkan dengan baik untuk keputusan bersama. Keadilan berorganisasi atau *organizational justice* sering diasumsikan sebagai faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Namun, dalam konteks pegawai non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN), beberapa penelitian menunjukkan bahwa keadilan berorganisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini bisa terjadi karena beberapa faktor psikologis, struktural, maupun status kerja mereka yang bersifat kontrak atau tidak tetap.

Pegawai non-ASN sering bekerja lebih karena kebutuhan ekonomi daripada komitmen organisasi. Dengan demikian, mereka tetap akan menunjukkan kinerja tertentu demi mempertahankan pekerjaan, terlepas dari apakah mereka merasa diperlakukan adil atau tidak. Selain itu, Karena statusnya tidak tetap, pegawai non-ASN sering tidak memiliki ekspektasi tinggi terhadap keadilan prosedural atau distribusi. Mereka cenderung menerima kondisi kerja apa adanya. Teori keadilan (Adams, 1965) menekankan bahwa individu menilai keadilan berdasarkan perbandingan antara input (usaha, waktu, kompetensi) dan output (gaji, penghargaan, promosi). Namun, persepsi adil tidak otomatis mendorong kinerja lebih tinggi, melainkan lebih pada kepuasan kerja atau loyalitas. Bagi pegawai non-ASN, kompensasi dan status pekerjaan biasanya relatif tetap (misalnya kontrak, upah yang lebih rendah dibanding ASN). Akibatnya, meskipun mereka merasakan keadilan, hal itu tidak selalu memotivasi peningkatan kinerja. Sedangkan jika ditinjau berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menjelaskan Pertukaran sosial terjadi bila organisasi memberikan sesuatu (keadilan, dukungan), lalu pegawai memberi balasan (kinerja lebih tinggi). Namun, dalam kasus pegawai non-ASN, “imbal balik” bisa terhambat karena keterbatasan struktural (misalnya peluang karier, status kontraktual). Sehingga, persepsi keadilan lebih banyak diterjemahkan ke sikap positif (kepuasan, komitmen) ketimbang kinerja langsung.

Beberapa studi menunjukkan bahwa keadilan berorganisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama pada pekerja kontrak. Sarwary et al. (2023) menemukan bahwa pada pegawai kontrak di sektor publik, keadilan berorganisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan dimediasi oleh kepuasan kerja dan motivasi. Putri dan Darmawan (2018) meneliti pegawai honorer di instansi pemerintah daerah dan menemukan bahwa keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, namun berpengaruh terhadap tingkat stres kerja. Nuraini (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pegawai non-ASN tetap menunjukkan kinerja sesuai standar karena dorongan ekonomi dan kontrak kerja, bukan karena persepsi terhadap keadilan dalam organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Keadilan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN. Dalam organisasi, lingkungan kerja dan keadilan organisasi merupakan dua faktor penting yang saling berkaitan dan bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya menciptakan kenyamanan secara fisik dan psikologis, tetapi juga berperan dalam membentuk persepsi keadilan di kalangan pegawai. Selanjutnya, persepsi keadilan ini dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, sehingga berdampak positif pada kinerja.

Lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik (kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, ventilasi) maupun psikologis (hubungan sosial, budaya organisasi) dapat menciptakan persepsi

bahwa organisasi memperlakukan pegawainya secara adil. Pegawai merasa dihargai dan diperlakukan secara manusiawi ketika organisasi menciptakan lingkungan yang sehat dan suportif. Menurut teori *Organizational Justice* (Greenberg, 1990), persepsi keadilan dalam organisasi (distributive, procedural, dan interactional justice) dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Pegawai yang merasa diperlakukan adil cenderung lebih berkomitmen dan bersemangat dalam bekerja.

Beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh persepsi keadilan organisasi. Artinya, lingkungan kerja tidak serta-merta meningkatkan kinerja, tetapi efeknya akan lebih signifikan bila pegawai juga merasakan adanya keadilan dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian yang mendukung hubungan ini antara lain Febrianti dan Suryani (2019) yang menemukan bahwa keadilan organisasi menjadi variabel mediasi yang signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Rahmawati dan Sudiro (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif meningkatkan persepsi keadilan organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Wijayanti dan Handayani (2020) menyebutkan bahwa persepsi keadilan organisasi memperkuat hubungan antara lingkungan kerja psikologis dan kinerja pada pegawai non-ASN.

Peran Komitmen Berkelanjutan pada Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Kinerja Pegawai

Apabila ditinjau pada hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja, maka dengan adanya komitmen berkelanjutan maka hubungan tersebut menjadi berpengaruh, bahkan memiliki hubungan yang kuat. Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen berkelanjutan. Hal ini menunjukan bahwa komitmen berkelanjutan memiliki peran untuk mempengaruhi keadilan organisasi terhadap kinerja. Artinya walaupun keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja, namun apabila Dinas Pariwisata Kabupaten Lumajang tidak hanya berfokus kepada keadilan organisasi namun juga berfokus terhadap komitmen berkelanjutan maka akan meningkatkan kinerja. *Organizational Commitment Theory* (Meyer & Allen, 1991) menjelaskan bahwa keadilan lebih cenderung memengaruhi komitmen (afektif/normatif) dibanding kinerja langsung. Untuk non-ASN, hubungan keadilan ke kinerja melalui komitmen menjadi lebih relevan. Artinya, komitmen menjadi moderator penting sehingga hubungan langsung keadilan ke kinerja tidak signifikan. Colquitt et al. (2001) menemukan keadilan organisasi lebih kuat hubungannya dengan sikap (kepuasan, komitmen) dibanding kinerja tugas secara langsung

Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan bahwa hasil penelitian ini yaitu: 1) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai non-ASN, 2) lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Non-ASN melalui keadilan organisasi, 3) keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Non-ASN dan 4) komitmen berkelanjutan memiliki peran pada hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai non-ASN. Lingkungan kerja memang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh ini akan lebih kuat dan signifikan jika dimediasi oleh keadilan organisasi. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang baik dan merasa diperlakukan secara adil cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu menaruh perhatian tidak hanya pada aspek fisik lingkungan kerja, tetapi juga pada keadilan dalam proses manajerial dan hubungan kerja. Selanjutnya, dalam konteks hubungan kerja di sektor publik, khususnya bagi pegawai non-ASN yang memiliki tugas kerja tidak tetap, komitmen berkelanjutan menjadi salah satu faktor penting yang menjembatani pengaruh

keadilan organisasi terhadap kinerja. Meskipun pegawai merasa diperlakukan adil, belum tentu mereka menunjukkan kinerja tinggi jika tidak memiliki alasan kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi. Di sinilah komitmen berkelanjutan berperan sebagai variabel mediasi atau moderasi yang memperkuat (atau memperlemah) hubungan tersebut.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi literatur manajemen publik dengan menegaskan bahwa keadilan organisasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, khususnya pada pegawai non-ASN. Hal ini memperluas temuan Colquitt et al. (2001) bahwa pengaruh keadilan lebih konsisten pada sikap dibandingkan perilaku kerja. Selanjutnya, riset ini menyoroti peran *continuance commitment* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Berbeda dengan literatur sektor privat yang lebih menekankan *affective commitment* (Meyer & Allen, 1991; Riketta, 2002), penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks non-ASN, keadilan lebih mendorong komitmen berkelanjutan ketimbang peningkatan kinerja langsung. Selain itu, hasil penelitian ini memperluas penerapan teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dengan mengungkap bahwa timbal balik dari keadilan pada pegawai non-ASN tidak selalu terwujud dalam bentuk produktivitas, melainkan dalam bentuk keberterimaan dalam organisasi. Temuan ini juga mengisi kesenjangan literatur yang masih minim membahas dinamika psikologis pegawai non-ASN di sektor publik (Im & Campbell, 2020), serta mendorong perlunya model teoritis yang lebih kontekstual dalam studi MSDM sektor publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak langsung meningkatkan kinerja, tetapi mendorong komitmen berkelanjutan. Oleh karena itu, instansi publik dapat merancang kebijakan retensi yang lebih jelas, misalnya melalui kepastian kontrak jangka panjang, peluang perpanjangan kontrak yang transparan, serta insentif non-finansial. Hal ini sejalan dengan rekomendasi dalam literatur MSDM publik bahwa kepastian status kerja merupakan salah satu faktor utama dalam mempertahankan tenaga kerja kontrak (Im & Campbell, 2020).

Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2021). *Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Astuti, W. (2023). *Pengaruh pengangkatan pegawai non-ASN menjadi ASN terhadap kinerja pegawai di RSUP Persahabatan* [Thesis, Universitas Brawijaya], <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/220920>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Fakhri, R. A. (2021). *Pengaruh Keadilan Organisasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada PT Pertamina Training and Consulting)* [Thesis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta], <http://repository.stei.ac.id/2876/>
- Febrianti, D., & Suryani, A. (2019). Peran Keadilan Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 112–120.

- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. 2nd ed.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Third Edition. California: SAGE. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hidayaturohmah, I., & Purusa, N. A. (2025). Studi terhadap disiplin kerja pegawai non-ASN Dinas Pekerjaan Umum Kota Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 148-167.
- Im, T., & Campbell, J. W. (2020). Contextualizing public service motivation research: A cross-country analysis of organizational justice and job satisfaction. *Public Management Review*, 22(7), 1088–1109. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1725815>
- Karimah (2021). *Pengaruh Etos Kerja Islam dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Bagian Produksi PT ELS ArtSindo Jepara* [Undergraduate Thesis, IAIN Kudus], <http://repository.iainkudus.ac.id/6689/>
- Khaeruman, Marnisah, L., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M. T., & Ismawati (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus*. CV. AA. RIZKY.
- Kurniawan, E., Kamaluddin, M., Nur, N., Montundu, Y., & Putera, A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Subdit Dalmas Direktorat Samapta Polda. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 8(1), 16–25.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nisa, W., Nurwati, Samdin, Adam, L. O. B., & Wati, E. (2024) Analisis Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Muna Barat. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 1–13.
- Nuraini, L. (2020). Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Kinerja pada Pegawai Non-ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 67–75.
- Putri, Y. P., & Darmawan, D. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Stres Kerja dan Kinerja Pegawai Honorer. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 5(1), 25–32.
- Rahmawati, T., & Sudiro, A. (2017). Organizational Justice as Mediating Variable in the Effect of Work Environment on Performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 19(3), 165–174.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. 16th ed. Salemba Empat.

-
- Sarwary, K., Banayee, M. R., Faiq, Z., & Azimi, A. W. (2023). The Influence of Organizational Justice on Job Performance. *International Journal of Advances in Social and Economics*, 5(1), 1–8.
- Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong Point Kinerja Karyawan: Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja*. Nizamia Learning Center.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Penerbit Andi.
- Sukarna (2011). *Dasar-dasar Manajemen*. CV Mandar Maju.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syarif, M. (2023). Turnover pegawai pemerintah non-pegawai negeri (PPNPN) di Kementerian Ketenagakerjaan. *Jurnal Wacana Sosial*, 2(3), 383–392.
- Thian, A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi.
- Yulianti, R., & Susanty, A. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(3), 420–429.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi*. CV Nas Media Pustaka.