
**KOMITMEN ORGANISASI MEMODERASI PENGARUH KEADILAN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN KABUPATEN BOLAANG
MONGONDOW SELATAN**

***ORGANIZATIONAL COMMITMENT MODERATES THE INFLUENCE OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE SOUTH
BOLAANG MONGONDOW REGENCY HEALTH OFFICE***

¹**Nursia Daeng Salasa**

Program Pascasarjana, Universitas Ichsan Gorontalo
nurdsalasa@gmail.com

² **Rahmisyari**

Program Pascasarjana, Universitas Ichsan Gorontalo
persadalestari01@gmail.com

³**Arifin**

Program Pascasarjana, Universitas Ichsan Gorontalo
arifin.unisan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi pada pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Fenomena kesenjangan kinerja pada sejumlah UPTD Puskesmas serta inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai arah peran moderasi komitmen organisasi menjadi latar belakang utama penelitian ini. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori melalui metode survei terhadap 162 pegawai yang dipilih dari populasi 270 pegawai dengan teknik *proportional stratified random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* berbantuan *SmartPLS 3.0*. Hasil pengujian *outer model* menunjukkan seluruh konstruk memenuhi syarat validitas konvergen ($AVE > 0,50$), validitas diskriminan, dan reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $> 0,90$). Hasil pengujian *inner model* menunjukkan bahwa interaksi antara Komitmen Organisasi dan Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (koefisien jalur = -0,161; *T-statistics* = 1,992; *P-values* = 0,046), namun dengan arah negatif, berlawanan dengan hipotesis yang menduga komitmen organisasi memperkuat pengaruh keadilan terhadap kinerja. Dengan demikian, Komitmen Organisasi terbukti memoderasi hubungan tersebut secara signifikan, tetapi dengan arah memperlemah (*attenuating moderation*), bukan memperkuat. Temuan ini dimaknai melalui perspektif *Conservation of Resources Theory*, di mana komitmen berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang menjadi penyangga (*buffer*) sehingga kinerja pegawai berkomitmen tinggi relatif stabil terlepas dari fluktuasi persepsi keadilan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis mengenai sifat kontekstual komitmen organisasi sebagai moderator serta implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang kebijakan keadilan organisasi yang tetap memperhatikan komposisi dimensi komitmen pegawai.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai,

Abstract

This study examines the moderating role of Organizational Commitment on the effect of Perceived Organizational Justice on Employee Performance at the Health Office of South Bolaang Mongondow Regency. Performance gaps across several community health centers and inconsistent findings in prior studies regarding the direction of organizational commitment's moderating role motivated this study. A quantitative explanatory survey approach was employed involving 162 employees selected from a population of 270 through proportional stratified random sampling. Data were collected using a five-point Likert questionnaire and analyzed with Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-



SEM) using SmartPLS 3.0. The measurement model results show that all constructs satisfy convergent validity ($AVE > 0.50$), discriminant validity, and reliability requirements (Cronbach's Alpha and Composite Reliability > 0.90). The structural model results indicate that the interaction between Organizational Commitment and Organizational Justice significantly affects Employee Performance (path coefficient = -0.161 ; T-statistics = 1.992 ; P-values = 0.046), although the direction is negative, contrary to the hypothesized strengthening effect. Organizational Commitment is therefore confirmed as a significant moderator, but in an attenuating rather than strengthening direction. This finding is interpreted through Conservation of Resources Theory, in which commitment functions as a psychological resource that buffers employees so that the performance of highly committed employees remains relatively stable despite fluctuations in justice perception. The study contributes theoretical insight into the contextual nature of organizational commitment as a moderator and offers practical implications for designing organizational justice policies that remain sensitive to the composition of employees' commitment dimensions.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Commitment, Employee Performance,

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelayanan kesehatan di daerah dengan kondisi geografis yang menantang menuntut ketahanan kerja pegawai yang tinggi. Dinas Kesehatan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan membawahi sejumlah UPTD Puskesmas yang tersebar pada wilayah pegunungan dan pesisir dengan aksesibilitas terbatas, sehingga pegawai yang bertugas di Puskesmas terpencil menanggung beban kerja lapangan yang jauh lebih berat dibandingkan pegawai administratif di kantor dinas, baik dari sisi jarak tempuh, keterbatasan sarana penunjang, maupun cakupan wilayah layanan yang harus dijangkau. Kondisi ini menempatkan pegawai pada situasi rawan kehabisan sumber daya (resource depletion) baik secara fisik maupun psikologis, sebuah kondisi yang dalam perspektif perilaku organisasi berpotensi besar memengaruhi kinerja jika tidak diimbangi dengan sumber daya psikologis yang memadai.

Sistem penilaian kinerja elektronik (e-Kinerja) yang diberlakukan bersifat mekanistik dan seragam untuk seluruh unit kerja, tanpa sepenuhnya mempertimbangkan disparitas beban dan risiko kerja antara pegawai di Puskesmas terpencil dengan pegawai di lingkungan kantor dinas. Skema yang menyamaratakan ini berpotensi memunculkan persepsi ketidakadilan, khususnya pada pegawai yang merasa upaya dan pengorbanan ekstranya di lapangan tidak dinilai setara dengan kontribusi rekan kerja lain. Studi Pratama (2023) mengonfirmasi adanya kesenjangan (gap) antara persepsi keadilan organisasi dan kinerja pada aparatur sipil negara di pemerintah daerah, sementara Agustine (2022) menegaskan bahwa keadilan organisasi tetap menjadi determinan penting kinerja pegawai pada sektor kesehatan publik, sekalipun besarnya pengaruh tersebut dapat bervariasi antarkonteks kerja.

Fenomena beban kerja yang timpang ini relevan dijelaskan melalui Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), yang memandang individu senantiasa berupaya memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang bernilai baginya, baik sumber daya fisik (tenaga, waktu) maupun sumber daya psikologis (harga diri, rasa memiliki, komitmen). Ketika sumber daya tersebut terkuras akibat beban kerja berat, sementara sistem organisasi belum memberikan kompensasi keadilan yang memadai, pegawai berada pada kondisi rentan yang disebut Hobfoll sebagai resource loss spiral, yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja. Namun demikian, individu yang memiliki cadangan sumber

daya psikologis lain, salah satunya komitmen organisasi yang kuat (Meyer & Allen, 1997), berpotensi menggunakan sumber daya tersebut sebagai penyangga (buffer) untuk mempertahankan kinerjanya meski dihadapkan pada tekanan akibat persepsi ketidakadilan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai arah peran komitmen organisasi ketika berinteraksi dengan keadilan organisasi dalam memengaruhi kinerja. Ginting dan rekan (2024) menemukan bahwa peran komitmen organisasi sebagai variabel moderating pada hubungan budaya organisasi dan kinerja tidak selalu bekerja pada arah yang seragam antarorganisasi. Saputra dan Riana (2021) menemukan komitmen organisasional lebih berperan sebagai jalur penghubung (intervening) dibandingkan sekadar penguat murni pada hubungan keadilan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, sementara Yulianti (2021) menemukan arah moderasi yang memperkuat pada konteks penelitiannya. Variasi temuan ini mengindikasikan bahwa mekanisme di balik peran moderasi komitmen organisasi masih memerlukan pengujian empiris lebih lanjut, khususnya pada organisasi dengan karakteristik beban kerja dan kondisi geografis yang spesifik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini secara khusus difokuskan pada satu rumusan masalah, yaitu: apakah Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan? Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis peran moderasi tersebut, baik dari segi signifikansi statistik maupun arah hubungannya, sekaligus memberikan penjelasan teoretis atas arah hubungan yang ditemukan melalui perspektif sumber daya psikologis. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis mengenai sifat kontekstual komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada organisasi dengan disparitas beban kerja, serta kontribusi praktis bagi manajemen Dinas Kesehatan dalam merumuskan kebijakan keadilan organisasi yang sensitif terhadap kondisi geografis dan beban kerja pegawai.

B. KAJIAN PUSTAKA

Conservation of Resources Theory sebagai Grand Theory

Conservation of Resources Theory (COR Theory) yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989) menjadi kerangka utama (grand theory) dalam penelitian ini. Teori ini berangkat dari asumsi dasar bahwa individu termotivasi untuk memperoleh, mempertahankan, memupuk, dan melindungi sumber daya yang mereka anggap bernilai, baik berupa sumber daya objek (fasilitas kerja), kondisi (jabatan, status), energi (waktu, tenaga), maupun sumber daya personal-psikologis (harga diri, efikasi diri, komitmen). Tekanan atau stres kerja muncul ketika sumber daya terancam hilang, benar-benar hilang, atau ketika investasi sumber daya yang telah dikeluarkan tidak menghasilkan perolehan yang sepadan. Dalam konteks penelitian ini, persepsi ketidakadilan organisasi dipandang sebagai bentuk ancaman kehilangan sumber daya (resource threat), sedangkan komitmen organisasi dipandang sebagai cadangan sumber daya psikologis (psychological resource reservoir) yang dapat digunakan pegawai untuk menahan dampak negatif dari ancaman tersebut terhadap kinerjanya. Hobfoll juga memperkenalkan konsep resource caravan, yaitu kecenderungan sumber daya untuk berkumpul dan saling

memperkuat satu sama lain, sehingga pegawai dengan cadangan sumber daya psikologis yang kaya (misalnya komitmen tinggi) relatif lebih tahan terhadap goncangan akibat persepsi ketidakadilan dibandingkan pegawai dengan cadangan sumber daya yang tipis.

Keadilan Organisasi dalam Perspektif Equity Theory

Akar konseptual keadilan organisasi dapat ditelusuri pada Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams (1965), yang menyatakan bahwa individu senantiasa membandingkan rasio antara kontribusi (input) yang diberikan dengan hasil (outcome) yang diterima, baik secara internal maupun dengan membandingkannya terhadap rasio input-outcome rekan kerja lain. Ketidakseimbangan pada rasio tersebut akan memunculkan tegangan psikologis (equity tension) yang mendorong individu melakukan penyesuaian perilaku, termasuk penyesuaian kinerja, untuk mengembalikan rasa keseimbangan. Perkembangan lebih lanjut dari gagasan ini dielaborasi oleh Colquitt (2001) ke dalam empat dimensi operasional, yaitu keadilan distributif (kewajaran alokasi hasil kerja), keadilan prosedural (kewajaran proses penentuan keputusan), keadilan interpersonal (kualitas perlakuan atasan), dan keadilan informasional (kecukupan serta kejujuran informasi yang diberikan). Pattnaik dan Tripathy (2022) menemukan bahwa keadilan organisasi memengaruhi kinerja pegawai pada organisasi sektor publik di India, sedangkan Agustine (2022) mengonfirmasi pengaruh serupa pada sektor kesehatan publik, sekalipun kekuatan pengaruhnya dapat bervariasi tergantung karakteristik beban dan konteks pekerjaan pegawai yang diteliti.

Komitmen Organisasi sebagai Sumber Daya Psikologis

Merujuk pada model Three-Component Commitment dari Meyer dan Allen (1991, 1997), komitmen organisasi terdiri atas tiga komponen, yaitu komitmen afektif (keterikatan emosional dan identifikasi terhadap organisasi), komitmen normatif (rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan), dan komitmen kontinuans (pertimbangan untung-rugi ekonomis untuk bertahan). Dalam kacamata Conservation of Resources Theory, ketiga komponen tersebut dapat dipandang sebagai bentuk sumber daya personal yang berbeda karakter penyangganya: komitmen afektif dan normatif secara umum berfungsi sebagai sumber daya yang aktif menopang kinerja, sedangkan komitmen kontinuans lebih bersifat pasif dan bahkan berpotensi kontraproduktif. Meta-analisis Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002) menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif berkorelasi positif dengan kinerja dan perilaku kewargaan organisasi (organizational citizenship behavior), meskipun kekuatan hubungan komitmen afektif secara umum sedikit lebih tinggi, sementara komitmen kontinuans cenderung berkorelasi lemah atau bahkan negatif dengan kinerja.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2021). Pada organisasi sektor publik dengan disparitas beban kerja lapangan yang tinggi seperti Dinas Kesehatan, kinerja pegawai tidak semata ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh sejauh mana pegawai mampu mempertahankan stabilitas kerjanya di tengah tekanan sumber daya yang terbatas. Robbins dan Judge (2023) menegaskan bahwa

kinerja individu merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan berkontribusi, sehingga ketersediaan sumber daya psikologis penopang, termasuk komitmen, menjadi determinan penting yang menjembatani tekanan kerja dengan hasil kinerja yang dicapai.

Peran Moderasi Komitmen Organisasi pada Hubungan Keadilan

Berbeda dengan asumsi umum yang memandang komitmen semata sebagai penguat hubungan keadilan-kinerja, Conservation of Resources Theory membuka kemungkinan mekanisme yang berlawanan arah, yaitu resource buffering. Dalam mekanisme ini, komitmen organisasi berfungsi sebagai cadangan sumber daya psikologis yang menyerap dampak ancaman ketidakadilan, sehingga kinerja pegawai berkomitmen tinggi relatif stabil dan tidak terlalu terpengaruh oleh naik-turunnya persepsi keadilan; sebaliknya, pengaruh keadilan terhadap kinerja justru tampak lebih kuat pada pegawai dengan cadangan komitmen yang tipis, karena mereka tidak memiliki penyangga psikologis alternatif. Pola inilah yang secara statistik akan tampak sebagai efek moderasi yang memperlemah (attenuating), bukan memperkuat. Mekanisme alternatif berupa penguatan (strengthening) tetap dimungkinkan pada organisasi dengan dominasi komitmen afektif, sebagaimana ditemukan Yulianti (2021) pada konteks penelitiannya, namun pola tersebut tidak dapat digeneralisasi pada seluruh konteks organisasi, terutama pada organisasi dengan tekanan beban kerja lapangan yang tinggi dan tidak merata.

Baron dan Kenny (1986) dalam kerangka analisis moderasi klasik menegaskan bahwa sebuah variabel moderator dapat memperkuat, memperlemah, bahkan membalik arah suatu hubungan, tergantung pada sifat interaksi psikologis yang mendasarinya. Pandangan ini diperkuat oleh Fang dan Wen (2022) yang menekankan pentingnya mempertimbangkan effect size dan arah koefisien interaksi, bukan hanya signifikansi statistiknya semata, dalam menginterpretasikan hasil analisis moderasi berbasis regresi maupun SEM. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H: Komitmen Organisasi memoderasi pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan Persepsi Keadilan Organisasi sebagai variabel eksogen (ancaman/perolehan sumber daya) yang memengaruhi Kinerja Pegawai sebagai variabel endogen, dengan Komitmen Organisasi diposisikan sebagai variabel moderasi yang merepresentasikan cadangan sumber daya psikologis pegawai dalam kerangka Conservation of Resources Theory. Interaksi antara Komitmen Organisasi dan Persepsi Keadilan Organisasi ($Z \times X$) dibentuk melalui pendekatan product indicator dalam PLS-SEM untuk menguji signifikansi dan arah efek moderasi tersebut terhadap Kinerja Pegawai.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori (explanatory research) untuk menguji hubungan kausal antarvariabel yang telah dihipotesiskan. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas

Kesehatan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan yang berjumlah 270 orang, tersebar pada unsur sekretariat, tiga bidang teknis, dan sembilan UPTD Puskesmas. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2013) dengan taraf kesalahan 5%, menghasilkan 162 responden yang selanjutnya dipilih melalui teknik proportional stratified random sampling agar proporsional terhadap masing-masing unit kerja

Definisi Operasional dan Instrumen Penelitian

Variabel Persepsi Keadilan Organisasi diukur menggunakan indikator yang merujuk pada dimensi Colquitt (2001), mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Variabel Kinerja Pegawai diukur menggunakan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Variabel Komitmen Organisasi diukur berdasarkan empat dimensi, yaitu keterikatan emosional, rasa memiliki, kewajiban moral, dan loyalitas, yang merujuk pada model Meyer dan Allen (1991, 1997). Seluruh instrumen menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju), dan telah melalui uji validitas dan reliabilitas sebelum digunakan untuk pengumpulan data utama.

Teknik Analisis Data

Efek moderasi diuji melalui interaksi ($Z \times X$) menggunakan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Analisis dilakukan melalui dua tahap: evaluasi model pengukuran (outer model), meliputi uji validitas konvergen (outer loading dan Average Variance Extracted/AVE), validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion, cross loading, dan Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT), serta reliabilitas (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability); dan evaluasi model struktural (inner model), meliputi uji koefisien determinasi (R-Square), effect size (F-Square), serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping 5.000 resample. Suatu jalur dinyatakan signifikan apabila nilai T-statistics lebih besar dari 1,96 dan/atau P-values lebih kecil dari 0,05 (Ghozali & Latan, 2015).

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	24	14,8
	Perempuan	138	85,2
Usia	20-25 tahun	1	0,6
	26-30 tahun	24	14,8
	31-35 tahun	63	38,9
	36-40 tahun	47	29,0
	di atas 40 tahun	27	16,7
Pendidikan	SMA/ sederajat	2	1,2
	Diploma II/III	60	37,0
	S1/Diploma IV	97	59,9
	S2	3	1,9
Masa Kerja	1-5 tahun	37	22,8
	6-10 tahun	53	32,7

	11-15 tahun	35	21,6
	16-20 tahun	29	17,9
	di atas 20 tahun	8	4,9

Sumber: Data primer diolah (2026).

Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (85,2%), mencerminkan komposisi tenaga kesehatan dan administratif di lingkungan Dinas Kesehatan Bolaang Mongondow Selatan yang umumnya didominasi perempuan. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif 31-40 tahun (67,9%). Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan S1/Diploma IV (59,9%), sedangkan dari sisi masa kerja, responden dengan masa kerja 6-10 tahun mendominasi (32,7%).

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi jawaban responden terhadap dimensi Persepsi Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi (Z) disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 2 Deskripsi Jawaban Responden per Dimensi Keadilan Organisasi

Dimensi	Skor Rata-Rata	Kategori
Kesesuaian Imbalan dengan Usaha	3,88	Tinggi
Kesesuaian Hasil dengan Kinerja	4,06	Tinggi
Keseimbangan Internal	3,89	Tinggi
Keseimbangan Prosedur	4,14	Tinggi
Bebas dari Bias	4,26	Sangat Tinggi
Peluang Bersuara (Voice)	4,14	Tinggi
Perlakuan Interpersonal	4,22	Sangat Tinggi
Transparansi Informasi	4,19	Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2026).

Ditinjau dari tiga dimensi utama Colquitt (2001), rata-rata dimensi Keadilan Distributif sebesar 3,950, Keadilan Prosedural sebesar 4,167, dan Keadilan Interaksional sebesar 4,206. Pola ini menunjukkan bahwa keadilan interaksional (perlakuan atasan) dipersepsikan paling baik oleh pegawai, sedangkan keadilan distributif (kesesuaian imbalan/TPP dengan beban kerja) dipersepsikan paling rendah, sekalipun tetap berada pada kategori tinggi.

Tabel 3 Deskripsi Jawaban Responden per Dimensi Komitmen Organisasi (Z)

Dimensi	Skor Rata-Rata	Kategori
Keterikatan Emosional	4,17	Tinggi
Rasa Memiliki	4,26	Sangat Tinggi
Kewajiban Moral	4,38	Sangat Tinggi
Loyalitas	4,38	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2026).

Dimensi Kewajiban Moral dan Loyalitas memperoleh skor tertinggi dan setara (4,385), sedangkan dimensi Keterikatan Emosional memperoleh skor terendah (4,173). Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai Dinas Kesehatan Bolsel lebih banyak digerakkan oleh kewajiban moral dan loyalitas institusional (mendekati komitmen normatif) dibandingkan keterikatan emosional interpersonal murni (komitmen afektif), sebuah pola yang menjadi kunci untuk memahami arah hasil pengujian moderasi pada sub-bab berikutnya.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil pengujian validitas konvergen dan reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 4 Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_a	rho_c	AVE
X - Persepsi Keadilan Organisasi	0,951	0,958	0,956	0,522
Y - Kinerja Pegawai	0,956	0,958	0,960	0,544
Z - Komitmen Organisasi	0,940	0,954	0,947	0,600

Sumber: Output SmartPLS 3.0, data diolah (2026).

Keempat konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 (berkisar 0,522-0,600), sehingga validitas konvergen terpenuhi. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,940-0,956 dan Composite Reliability berkisar antara 0,947-0,960, seluruhnya jauh di atas ambang batas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan andal (reliable). Uji validitas diskriminan melalui Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, dan seluruh nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) berada di bawah ambang batas 0,90 (nilai tertinggi 0,694 pada pasangan Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi), sehingga validitas diskriminan seluruh konstruk terpenuhi dan model pengukuran dinyatakan layak digunakan pada pengujian model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-Square variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,485 (R-Square Adjusted 0,468) menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, beserta interaksi moderasinya mampu menjelaskan 48,5% variasi Kinerja Pegawai, tergolong kategori moderate menurut kriteria Chin (dalam Ghozali & Latan, 2015). Hasil uji effect size (F-Square) disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 5 Nilai F-Square terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan Variabel	F-Square	Kategori
X1. Persepsi Keadilan Organisasi -> Y	0,188	Sedang
Z. Komitmen Organisasi -> Y	0,045	Kecil
Z x X (moderasi Keadilan) -> Y	0,022	Kecil

Sumber: Output SmartPLS 3.0, data diolah (2026)

Efek interaksi moderasi Komitmen Organisasi pada hubungan Keadilan-Kinerja (0,022) tergolong kecil namun tetap memberikan kontribusi nyata terhadap model, konsisten dengan hasil pengujian signifikansi jalur yang dibahas berikutnya.

Pengujian Hipotesis Moderasi

Hasil pengujian bootstrapping terhadap efek interaksi Komitmen Organisasi dan Persepsi Keadilan Organisasi disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 6 Hasil Pengujian Hipotesis Moderasi (Path Coefficient)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien (O)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H	Z x X -> Y (moderasi Komitmen Organisasi pada Keadilan-Kinerja)	-0,161	1,992	0,046	Signifikan, arah memperlemah

Sumber: Output bootstrapping SmartPLS 3.0, data diolah (2026).

Nilai T-statistics sebesar 1,992 ($> 1,96$) dan P-values sebesar 0,046 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa interaksi antara Komitmen Organisasi dan Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis moderasi diterima secara statistik: Komitmen Organisasi terbukti memoderasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Akan tetapi,

koefisien jalur yang bernilai negatif (-0,161) menunjukkan bahwa arah moderasi bersifat memperlemah (attenuating), bukan memperkuat sebagaimana umum diasumsikan dalam sebagian besar literatur sebelumnya.

PEMBAHASAN

Temuan efek moderasi negatif ini bermakna bahwa pada pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi, pengaruh persepsi keadilan terhadap kinerja justru cenderung melemah. Merujuk pada Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), komitmen organisasi dapat dipandang sebagai sumber daya psikologis yang berfungsi sebagai penyangga (buffer) terhadap tekanan, termasuk tekanan akibat persepsi ketidakadilan distributif maupun prosedural. Pegawai dengan cadangan sumber daya psikologis tinggi cenderung tidak bereaksi drastis terhadap fluktuasi keadilan karena telah memiliki modal psikologis lain, yaitu kewajiban moral dan loyalitas institusional, untuk mempertahankan kinerjanya. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen rendah tidak memiliki penyangga tersebut sehingga kinerjanya lebih rentan terhadap persepsi ketidakadilan.

Pola ini juga sejalan dengan komposisi komitmen pegawai di lokasi penelitian yang didominasi oleh dimensi kewajiban moral dan loyalitas, yang lebih mendekati karakter komitmen normatif dibandingkan komitmen afektif murni. Berdasarkan pola meta-analitik Meyer, Stanley, Herscovitch, dan Topolnytsky (2002), mekanisme resiprositas emosional yang mendasari asumsi moderasi memperkuat secara teoretis lebih konsisten terjadi pada komitmen afektif, sehingga dominasi komitmen normatif pada pegawai di lokasi penelitian ini menjelaskan mengapa arah moderasi yang terjadi justru berupa mekanisme kompensasi psikologis (pegawai bertahan berkinerja baik karena rasa wajib secara moral) dan bukan amplifikasi emosional (pegawai berkinerja lebih baik karena mencintai organisasinya).

Arah hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Yulianti (2021) yang menemukan efek moderasi memperkuat pada hubungan keadilan prosedural dan kinerja pegawai. Perbedaan arah ini kemungkinan berkaitan dengan konteks spesifik penelitian ini, yaitu skema penilaian kinerja e-Kinerja yang bersifat mekanistik dan seragam, sehingga bagi pegawai yang telah loyal, keadilan sistem tersebut menjadi faktor yang relatif kurang menentukan dibandingkan dedikasi mereka terhadap pelayanan kesehatan masyarakat itu sendiri. Hasil ini juga sejalan dengan pandangan Saputra dan Riana (2021) yang menunjukkan bahwa peran komitmen organisasional dalam hubungan keadilan-kinerja tidak selalu bersifat linear memperkuat, melainkan dapat bervariasi tergantung mekanisme psikologis yang mendasari perilaku pegawai pada konteks organisasi tertentu. Temuan Ginting (2024) mengenai variasi arah peran moderasi komitmen organisasi pada hubungan budaya organisasi dan kinerja turut memperkuat argumen bahwa peran komitmen sebagai moderator bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara seragam lintas organisasi.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat relevansi Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989) sebagai kerangka utama untuk menjelaskan mekanisme moderasi komitmen organisasi, sekaligus memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa arah moderasi (memperkuat atau memperlemah) bergantung pada komposisi dimensi komitmen yang dominan dalam suatu organisasi dan pada tingkat disparitas beban kerja yang dihadapi pegawai. Pada organisasi dengan

disparitas beban kerja tinggi seperti Dinas Kesehatan di wilayah dengan kondisi geografis menantang, mekanisme resource buffering tampak lebih dominan dibandingkan mekanisme penguatan berbasis resiprositas yang lebih umum diasumsikan dalam sebagian literatur keadilan organisasi.

Secara praktis, manajemen Dinas Kesehatan disarankan untuk tetap memperbaiki sistem keadilan distributif dan prosedural, khususnya terkait pembagian TPP, mengingat pegawai dengan komitmen rendah paling rentan terhadap penurunan kinerja akibat persepsi ketidakadilan. Selain itu, manajemen disarankan untuk memperkuat komitmen afektif pegawai melalui pendekatan humanis, seperti penghargaan non-finansial, pengembangan karier, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, agar efek penyangga komitmen dapat bekerja secara lebih optimal dan berimbang dengan penguatan sistem keadilan itu sendiri.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain desain cross-sectional yang tidak dapat menangkap dinamika hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu, serta lingkup penelitian yang terbatas pada satu instansi pemerintah daerah sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati pada konteks organisasi lain. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal serta memperluas cakupan sampel pada beberapa instansi sejenis untuk menguji konsistensi arah moderasi komitmen organisasi yang ditemukan dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi terbukti memoderasi secara signifikan pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan, namun dengan arah memperlemah (negative/attenuating moderation), bukan memperkuat seperti yang umum dihipotesiskan dalam literatur. Temuan ini menegaskan sifat kontekstual peran komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, yang bergantung pada komposisi dimensi komitmen yang dominan pada suatu organisasi, dalam hal ini dominasi komitmen normatif dibandingkan afektif pada pegawai Dinas Kesehatan Bolaang Mongondow Selatan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis keadilan dan komitmen di lingkungan organisasi sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Agustine. (2022). The effect of organizational justice on employee performance in public health sector: A case study in West Java. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 112-128.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Fang, J., & Wen, Z. (2022). Moderation analysis and its effect size based on a two-level regression model. *Advances in Psychological Science*, 30(5), 1183-1190.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting, W. (2024). Analisis komitmen organisasi sebagai variabel moderating dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 8(1), 55-68.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2022). The effect of organizational justice on employee performance in the Indian public sector units: The role of organizational identification. *Benchmarking: An International Journal*, 30(8), 2583-2607.
- Pratama, D. S. (2023). Analisis gap keadilan organisasi dan kinerja: Sebuah tinjauan empiris pada ASN pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Aparatur Sipil Negara*, 7(2), 89-102.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). London: Pearson Education.
- Saputra, A. A., & Mahpudin, E. (2022). The effect of motivation on employee performance with organizational commitment as a moderating variable. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(5), 780-791.
- Saputra, I. G. N. W., & Riana, I. G. (2021). Pengaruh keadilan organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 10(4), 305-316.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2013). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis* (2nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

Yulianti, P. (2021). Organizational justice and employee performance: The moderating role of organizational commitment. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 121-134.