

Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior*

Surya Hamdani

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

suryahamdani70@gmail.com

Jufrizen

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

jufrizen@umsu.ac.id

Abstrak

The purpose of this research to analyze the effect of organizational justice on employee performance. Analyzing the effect of organizational citizenship behavior on employee performance, analyzing the mediating role of organizational citizenship behavior on the effect of distributive justice on employee performance and analyzing the mediating role of organizational citizenship behavior on the effect of procedural justice on employee performance at the Center for the Development of Quality Assurance for Vocational Education in the Field of Building and Electrical Fields, Medan. This type of research is associative. The approach used is associative and quantitative. So based on a population of 150 people, the sample taken is 122 people. Data collection techniques in this study were interviews, questionnaires. This data will be analyzed with a quantitative approach using statistical analysis, namely the partial least square - structural inquiry model (PLS- SEM). The results showed that Distributive Justice had a positive but not significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Procedural Justice has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Distributive Justice has a positive and significant effect on employee performance. Procedural Justice has a positive and significant effect on employee performance. Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on employee performance. Organizational Citizenship Behavior cannot mediate or mediate the effect of Distributive Justice on Employee Performance. Organizational Citizenship Behavior mediates or mediates the effect of Procedural Justice on Employee Performance.

Kata Kunci *Organizational Justice, OCB, Employee Performance*

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena keberhasilan dan efektivitas perusahaan atau organisasi tergantung pada kinerja dan kualitas sumber daya manusianya (Ticoalu, 2013). Sumber daya manusia, selain sumber daya lain yang dimiliki oleh perusahaan, memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi (Jufrizen & Rosalia, 2022).

Seiring berjalannya waktu, banyak perusahaan atau organisasi baru yang berkembang, sehingga membutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengisi peran berdasarkan pengalaman mereka. Suatu organisasi akan berhasil jika personelnya tidak hanya melakukan pekerjaannya secara efektif, tetapi juga menganggap organisasi sebagai bagian dari dirinya sendiri. Organisasi saat ini mencari individu yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi

pekerjaan. Hubungan yang seimbang harus diwujudkan agar perusahaan tetap eksis di era yang terus berkembang ini dan memenuhi kebutuhan para personelnnya. Jika perusahaan memenuhi kebutuhan, karyawan akan segera memberi lebih banyak kepada perusahaan. Dengan pemikiran ini, dimaksudkan bahwa pekerja akan mengembangkan rasa memiliki organisasi, yang akan meningkatkan produktivitas karyawan dalam organisasi. Dalam penelitian Gunawan, (2017) disebutkan bahwa salah satu hal yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai di dalam organisasi yaitu *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara cuma-cuma atau secara sukarela untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Colquitt, 2001). *Organizational citizenship behavior* mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai (Susilo et al., 2023). Sikap individu terhadap kewarganegaraan perusahaan ditunjukkan dalam membantu rekan kerja, sukarela membantu kesuksesan organisasi, setia kepada perusahaan, rela melakukan aktivitas ekstra di tempat kerja, menghindari konfrontasi dengan rekan kerja, dan menggunakan waktu secara produktif di tempat kerja. Ini adalah jenis aktivitas prososial, atau perilaku sosial yang bermanfaat. Individu yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik dapat disebut sebagai pekerja yang baik (Tambe, 2014)

Untuk meningkatkan OCB pada karyawan, perusahaan atau organisasi harus terlebih dahulu memahami apa penyebab munculnya atau berkembangnya OCB. Kepuasan kerja, keadilan, motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, jenis kelamin, masa kerja, dan persepsi dukungan organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku OCB karyawan. Dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, salah satu faktor yaitu, pekerja harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi seperti pada penelitian Dastyari, (2014). Menurut temuan penelitian, ada hubungan positif yang substansial antara keadilan organisasi dan OCB. Pada titik ini, keadilan menjadi sangat vital. Ketidakadilan menghasilkan ketidakbahagiaan, yang jika tidak segera diatasi, dapat menyebabkan perilaku menyimpang di tempat kerja (Sanhaji, 2016). Ketika pegawai diperlakukan adil di lingkungan kerja maka pegawai akan cenderung bekerja dengan baik, membantu organisasi dan menampilkan OCB.

Keadilan organisasi adalah gagasan yang menggambarkan kesan karyawan tentang seberapa adil suatu organisasi atau perusahaan memperlakukan mereka. Dengan kata lain, karyawan lain akan menganggap organisasi adil jika mereka yakin prosedur dan hasil yang diterima masuk akal atau adil. Keadilan organisasi dipisahkan menjadi empat dimensi: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi (Jufrizen & Kanditha, 2021).

Jika dikaitkan dengan OCB, penelitian yang dilakukan oleh Sanhaji, (2016), hasil penelitian tersebut menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif pada OCB tenaga pendidik di Universitas Punjab. Perlakuan yang adil akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan OCB di lingkungan kerja. Kartika, (2019) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa pegawai peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang yaitu pegawai lebih memilih keadilan yang konsisten dari pada keputusan seseorang. Karyawan dapat meramalkan hasil masa depan ketika mereka diperlakukan secara adil. Karyawan juga ingin diperlakukan secara bermartabat dan mendapatkan perlakuan yang tidak menyenangkan selama menjalani proses hukum. Kedua, ada aspek sosial yang perlu diperhatikan, yaitu setiap orang mengharapkan

untuk diterima dan dihargai oleh perusahaan atau pemberi kerja dengan cara yang tidak kasar atau eksploitatif. Ketiga, ada faktor etika, seperti orang yang percaya bahwa keadilan adalah cara yang sesuai secara moral untuk memperlakukan seseorang.

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik (BBPPMPV BBL) Medan. BBPPMPV BBL adalah salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada di bawah koordinasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia. Sesuai dengan namanya, unit ini memiliki tugas utama melaksanakan program yang berkaitan dengan pengembangan dan pemberdayaan tenaga guru dengan tujuan untuk menciptakan tenaga pendidik yang lebih profesional dari waktu ke waktu. Unit ini dahulu diberi nama Pusat Pengembangan dan Penataran Guru (disingkat PPPG).

BBPPMPV BBL selalu mengedepankan kepuasan pegawai dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai yang profesional. Hal ini dilakukan untuk dapat memberikan performa yang terbaik. Diwujudkan dengan kinerja seluruh pegawai baik dari sisi *in-role performance* maupun *extra-role performance*. Adanya keadilan organisasi yang diberikan kepada pegawai dan bagaimana pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan aspek yang sangat penting. Keadilan organisasi yang dapat menanamkan perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada karyawan merupakan modal penting bagi BBPPMPV BBL untuk memastikan perusahaan bekerja dengan lancar dan semua posisi terisi.

Berdasarkan hasil wawancara dari salah satu pegawai BBPPMPV BBL, bahwa terdapat beberapa pegawai yang tidak bekerja secara optimal didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehingga beban kerja pegawai lain bertambah. Hal ini dilakukan agar tujuan dari instansi tercapai.

Hasil wawancara yang diperoleh dari pegawai, terdapat pegawai yang memilih tidak melakukan pekerjaan saat jam kerja dan mengambil jam istirahat pada saat jam kerja. Di samping itu, masih terdapat pegawai yang telat masuk ke kantor. Menurut wawancara dengan pihak perusahaan, terdapat pegawai yang tidak mau meluangkan waktunya untuk membantu pekerjaan rekan kerjanya. Hal tersebut bertentangan dengan indikator atau perilaku OCB pegawai. Dari wawancara tersebut terdapat indikasi OCB yang rendah pada pegawai.

Tabel 1. Data Absensi Pegawai

Bulan	Telat	
	Masuk Kantor	Persentase %
September 2021	18 Orang	14,7 %
Oktober 2021	21 Orang	17,2%
November 2021	22 Orang	18,0%

Sumber : Data BBPPMPV BBL tahun 2021, diolah

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat disimpulkan bahwa, Data absensi telat masuk kantor bulan September,Oktober,November tahun 2021, persentase terbanyak pegawai telat masuk kantor ialah bulan November 2021 dengan nilai 22 pegawai dengan persentase 18,0 %.

Kondisi pegawai yang digambarkan pada fenomena diatas dapat menyebabkan pegawai tidak bekerja secara optimal dan dapat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal inilah yang menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian di BBPPMPV BBL. Jika pegawai didalam organisasi memiliki OCB, maka

pegawai akan mampu mengendalikan diri dan memiliki perilaku yang baik untuk kepentingan organisasi dan keberlangsungan organisasi.

Menumbuhkan persepsi bahwa organisasi adil bagi pegawai sangat penting, hal ini dikarenakan, jika pegawai tidak merasa diperlakukan secara adil akan menumbuhkan perasaan negatif sehingga akan menurunkan kinerja pegawai. Selain itu jika keadilan organisasi rendah maka akan menurunkan komitmen yang dimiliki meningkatkan absensi, meningkatkan *turnover* dan akan menurunkan keinginan pegawai untuk melakukan perilaku OCB Prihono, (2016). Salah satu bentuk keadilan organisasi adalah dukungan dari perusahaan yang dirasakan pegawai BBPPMPV BBL, dan selanjutnya mendorong pegawai untuk membalas dengan perilaku *extra-role* (OCB). Pegawai yang merasa diperlakukan adil secara signifikan berpengaruh Hadijah, (2016). Oleh karena itu, penting adanya keadilan organisasi dalam mendukung kinerja pegawai untuk memajukan organisasi.

II. LANDASAN TEORI

Kinerja

Setiap manusia memiliki kemampuan untuk melakukan berbagai aktivitas. Manusia dapat memperoleh kemampuan untuk berperilaku baik secara alamiah (sejak lahir) maupun melalui pendidikan. Walaupun manusia memiliki kemampuan untuk berperilaku dengan cara tertentu, kemampuan ini hanya terwujud pada saat-saat tertentu. Setiap organisasi menginginkan personelnya mampu menghasilkan hasil yang berkualitas tinggi. Ini sangat sulit dicapai jika karyawan yang bekerja di sana tidak produktif. Perusahaan terkadang tidak dapat membedakan antara staf yang produktif dan tidak produktif. Arda, (2017) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan banyak alternatif, seperti standar, target/sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Sinambela, (2012), kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan kegiatan dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau tujuan, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama.

Mangkunegara (2013) memberikan definisi yang berbeda dimana kinerja pegawai merupakan konsekuensi dari hasil kerja seorang pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang diselesaikan selama menjalankan kewajibannya.

Kinerja karyawan adalah konsekuensi dari kerja karyawan yang baik dalam hal kualitas atau kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan oleh atasan atau pemimpin tergantung pada posisi karyawan di perusahaan (Jufrizen, 2018). Menurut Moehariono, (2012), kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi suatu organisasi yang dijabarkan melalui perencanaan strategis. Sedangkan menurut hasil penelitian Noor, (2013), kinerja adalah catatan hasil dari fungsi atau aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu dalam kaitannya dengan tujuan organisasi. Pendapat lain juga mengemukakan menurut penelitian Wirawan (2015) bahwa "Evaluasi kinerja sebagai proses penilai mengevaluasi kinerja penilai selama periode waktu tertentu dengan membandingkannya dengan standar kinerja, dan hasilnya digunakan untuk membuat keputusan MSDM tentang yang dinilai.

Menurut Wiandari, (2017), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Pekerjaan karyawan adalah sesuatu yang membantu banyak orang berkontribusi pada organisasi. Menurut Uno, (2012) bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan

organisasi. Menurut Leonardo, (2015). Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Sutrisno, (2012) Kinerja mengacu pada keberhasilan seseorang dalam melakukan aktivitas, serta hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok individu dalam suatu organisasi. Dengan kata lain kinerja adalah hasil usaha seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Menurut Kasmir, (2016) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung adalah: kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan, loyalitas, komitmen dan disiplin. Sedangkan menurut Wirawan, (2015) faktor-faktor kinerja dari pegawai adalah: umur, pendidikan, kompetensi, pengalaman kerja, kesehatan fisik, kesehatan jiwa, kreativitas & inovasi dan talenta. Menurut Armstrong dan Barong dalam Wibowo, (2013) mengatakan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang baik, seperti sebagai berikut: *Personal Factors, Leadership Factors, Team Factors, System Factors dan Contextual/situational Factors*. Mathis, (2015) mengemukakan bahwa adanya faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu: 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas, 2) Kemampuan (*abilities*) yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas, dan 3) Peranan/persepsi tugas *role/task perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Menurut Busro, (2018) “Kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut”: 1) Hasil kerja dengan indikator; Kualitas kerja, Kuantitas hasil kerja, Efisiensi dalam melaksanakan tugas, 2) Perilaku kerja indikatornya; Disiplin kerja, Inisiatif, Ketelitian. 3) Sifat pribadi indikatornya; Kejujuran dan kreativitas. Hasibuan, (2014) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja yaitu: 1) ketepatan hasil kerja, 2) ketelitian hasil kerja, 3) hasil kerja yang dihasilkan, 4) kehadiran, 5) peraturan perusahaan, 6) kecepatan waktu kerja, 7) bekerja sama, 8) komunikasi, 9) peran serta.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif baru yang menarik minat banyak akademisi. Sebagian besar penelitian ini menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi, dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan dan meningkatkan moral karyawan (Demirel, 2018). OCB didefinisikan sebagai aktivitas seseorang karyawan secara sukarela mungkin dihargai atau tidak, tetapi itu juga berkontribusi pada organisasi di mana kualitas seluruh karya menjadi referensi di tempat kerja (Colquitt, 2012). Mohamed (2016) mendefinisikan OCB sebagai jenis perilaku individu yang memotivasi karyawan untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan; manfaat apa pun organisasi maupun karyawan. Putra, (2016), mendefinisikan OCB yaitu perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksud dari bersifat bebas dan sukarela adalah perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi namun berdasarkan pilihan personal. Hendrawani, (2017) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif Ticoalu, (2013), OCB adalah

perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu.

Menurut (Organ et al., 2006), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang memberikan dampak yang cukup signifikan sehingga perkembangannya perlu untuk diperhatikan yaitu: a) Budaya dan Iklim Organisasi, 2) Kepribadian dan suasana hati (mood), 3) Persepsi terhadap Perceived Organizational Support, 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan, 5) Masa Kerja, dan 6) Jenis Kelamin (gender). Sihombing, (2020), mengemukakan tiga bentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB), diantaranya;

- 1) *Obedient*, yaitu perilaku yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan memenuhi peraturan dan prosedur organisasi,
- 2) *Loyalty* yaitu perilaku yang menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi,
- 3) *Participation* yaitu menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Indikator OCB menurut Fay, (2015) adalah *Altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness* dan *civic virtue*. 1). *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa. 2). *Courtesy*, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan. 3). *Sportsmanship*, sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja. 4). *Conscientiousness*, melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan. 5). *Civic virtue*, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi mengacu pada pandangan karyawan tentang perlakuan yang adil dalam hal sikap, perlakuan, dan perlakuan. Kewajaran harus dirasakan oleh semua pemangku kepentingan dalam bisnis, namun hal ini sulit dicapai; bahkan ada karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Ketidakadilan dapat dipicu oleh berbagai faktor, termasuk pasokan tenaga kerja yang secara signifikan lebih besar dari kebutuhan karyawan, sehingga karyawan memiliki sedikit daya tawar dengan perusahaan mengenai kebijakan keluaran organisasi dan hasil kerja yang mereka terima. Akibatnya, kebijakan keluaran organisasi dan promosi menjadi buruk. Ini menghasilkan gaji yang tidak memadai, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, dan penekanan pada perlakuan karyawan (Ardi, 2015).

Keadilan menjadi norma universal dan hak asasi manusia karena keberadaan setiap orang dalam situasi dan pengaturan apapun menuntut agar pihak lain, termasuk yang ada dalam organisasi, diperlakukan secara adil. Organisasi keadilan adalah pandangan subyektif individu terhadap perlakuan yang diterimanya dibandingkan dengan individu lain di sekitarnya. Konsep keadilan dipisahkan menjadi tiga kategori dalam literatur perilaku organisasi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Widyaningrum, 2012). Menurut Kristanto, (2015), keadilan organisasi sering dipisahkan menjadi tiga kategori: keadilan distributif (keadilan untuk hasil), keadilan prosedural (keadilan untuk proses atau fitur pengaturan), dan keadilan interaksional (keadilan untuk interaksi yang mendelegasikan wewenang kepada bawahan).

Meskipun distribusi keadilan seperti itu tidak sepenuhnya ditentukan oleh hasil yang mutlak, melainkan dengan membandingkan proporsi yang diberikan kepada

individu dengan proporsi yang dialokasikan kepada anggota kelompok (Handoko, 2017). Keadilan distributif mengungguli keadilan prosedural sebagai prediktor kepuasan kerja. Perilaku pribadi karyawan, seperti kebahagiaan kerja, sangat diprediksi oleh keadilan distributif. Keadilan organisasi adalah konsep yang digunakan untuk mendefinisikan kesetaraan atau keadilan di tempat kerja, berfokus pada bagaimana karyawan menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam interaksi mereka dan bagaimana temuan ini memengaruhi variabel terkait pekerjaan lainnya (Lisa, 2013)

Dessler, (2015) faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi adalah:

- a. Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- b. Tingkat kepercayaan bawahan. Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- c. Frekuensi *feedback*. Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- d. Kinerja manajerial. Sejauh mana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
- e. Iklim organisasi. Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara elatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya yang juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi

Keadilan Distributif Keadilan distributif adalah keadilan jumlah imbalan yang dirasakan diantara individu-individu Zelmianti, (2017). Imbalan yang dimaksud bukan hanya aspek finansial tetapi juga kesempatan promosi (Kristanto, 2015). Menurut Luthfi, (2015) Indikator – indikator keadilan distributif yang dikembangkan ialah jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, dan tanggung jawab pekerjaan.

Keadilan prosedural merupakan suatu proses keadilan yang dilakukan dalam pembagian keuntungan kepada pegawai, atau dengan kata lain persepsi terhadap cara-cara yang digunakan untuk menentukan pilihan sehingga pegawai merasakan pengaruh dari keadilan prosedur yang dijalankan. Sedangkan Bousquet, (2016), mengatakan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan adalah metode yang digunakan oleh bisnis untuk membuat keputusan seperti siapa yang akan dipromosikan, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana bonus akan dibayarkan disebut sebagai keadilan prosedural. Menurut Luthfi, (2015) ada dua indikator dalam keadilan prosedural: *Fair Formal Procedure* (Prosedur Formal yang Adil), *Interactional Justice* (Keadilan Interaksional) yang berlaku

II. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian survei karena sampel diambil dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan desain penelitian eksplanatori, dengan tujuan menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan pengujian hipotesis (Nasution et al., 2020). Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai ASN di BBPPMPV BBL di area kota Medan dengan jumlah populasi 150 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi sebagai sampel. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara/*Interview* dan kuisisioner/angket. Data ini akan

dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni Partial Least Square – Structural Equation Model (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2016). SEM adalah analisis persamaan struktural berbasis varians yang dapat menilai model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. Model struktural digunakan untuk menilai kausalitas, sedangkan model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) Construct reliability and validity dan (2) Discriminant validity berikut ini hasil pengujiannya.

a. Construct reliability and validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018)

Tabel 2. Hasil Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Keadilan Distributif	0.962
Keadilan Prosedural	0.963
Organization Citizenship Behavior	0.968
Kinerja Pegawai	0.972

Sumber : Diolah Oleh Peneliti Dengan Aplikasi SmartPLS

Kesimpulan pengujian composite reliability adalah sebagai berikut : Variabel keadilan distributif (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability keadilan distributif (X1) adalah $0.962 > 0.6$. Variabel keadilan prosedural (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability keadilan prosedural (X2) adalah $0.963 > 0.6$. Variabel Organization Citizenship Behavior (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability Organization Citizenship Behavior (Z) adalah $0.968 > 0.6$, dan Variabel kinerja pegawai (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability kinerja pegawai (Y) adalah $0.972 > 0.6$

b. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 3. Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)

Variabel	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Kinerja Pegawai	OCB
Keadilan Distributif				
Keadilan Prosedural	0.230			
Kinerja Pegawai	0.666	0.606		
OCB	0.389	0.546	0.801	

Sumber : Data SEM-PLS (2021)

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut: Variabel X1 (keadilan distributif) terhadap X2 (keadilan prosedural) memiliki Heretroit-Monotrait Ratio $0.230 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); Variabel X1 (keadilan distributif) terhadap Y (kinerja pegawai) nilai Heretroit Monotrait Ratio $0.666 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); variabel X1 (keadilan distributif) terhadap Z (OCB) Heretroit Monotrait Ratio $0.389 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); Variabel X2 (keadilan prosedural) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki Heretroit Monotait Ratio $0.606 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik ata benar-benar berbeda dari konstrulsi lain; Variabel X2 (keadilan prosedural) terhadap Z (OCB) memiliki Heretroit Monotrait Ratio $0.546 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari kontruksi lain; dan Variabel Y (kinerja pegawai) terhadap Z (OCB) nilai Heretroit Monotroit Ratio $0.801 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain(konstruk adalah unik).

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model structural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) F-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) indirect effects dan (c) Total effects. Berikut ini hasil pengujiannya.

1. R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018).

Tabel 4. R-Square

Variabel	R- Square	R- Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,781	0,775
OCB	0,352	0,341

Sumber : Data SEM-PLS (2021)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 3 adalah sebagai berikut: (1) R-Square Adjusted Model jalur I = 0.775. Artinya kemampuan variabel Y (kinerja pegawai) dalam menjelaskan Z (OCB) adalah sebesar 77,5% dengan demikian model adalah substansial (kuat); dan (2) R-Square Adjusted Model Jalur II = 0.341. artinya kemampuan variabel Y (kinerja pegawai) dan Z (OCB) dalam menjelaskan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 34,1% dengan demikian model tergolong lemah (buruk).

2. F-Square

Pengukuran F-Square atau f^2 effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018).

Tabel 5. F-Square

Variabel	X	Y	Z
Keadilan Distributif		0,618	0,113
Keadilan Prosedural		0,177	0,320
Kinerja Pegawai			
OCB		0,746	

Sumber : Data SEM-PLS (2021)

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 5 adalah sebagai berikut: (1) Variabel X1 (keadilan distributif) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai $f^2 = 0.618$, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Variabel X2 (keadilan prosedural) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai $f^2 = 0.177$ maka Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (3) Variabel X1 (keadilan distributif) terhadap Z (OCB) memiliki nilai $f^2 = 0.113$, Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (4) Variabel X2 (keadilan prosedural) terhadap Z (OCB) memiliki nilai $f^2 = 0.320$, maka Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (5) Variabel Z (OCB) terhadap Y (kinerja pegawai) memiliki nilai pegawai $f^2 = 0.746$, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Analisis efek mediasi (mediation effects) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) direct effects; (b) indirect effects; dan (c) total effects. Berikut ini hasil dari ketiganya.

a. Direct Effect (Pengaruh langsung)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018).

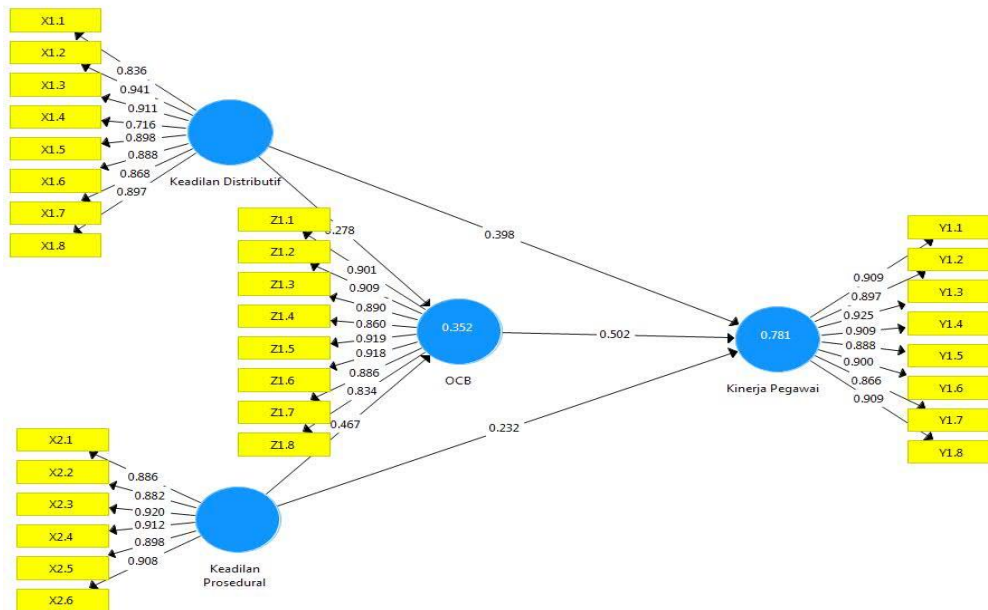
Tabel 6. Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
X1 -> Y	+0.398	0.400	0.101	3.937	0.000
X1 -> Z	+0.278	0.271	0.175	1.587	0.113
X2 -> Y	+0.232	0.220	0.104	2.237	0.026
X2 -> Z	+0.467	0.483	0.154	3.039	0.002
Z -> Y	+0.502	0.511	0.107	4.701	0.000

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 6 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample), antara lain: (1) X1 terhadap Y : Koefisien jalur = 0.398 dan P-Value = 0.000(<0.05) artinya, pengaruh X1 (keadilan distributif) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan; (2) X1 terhadap Z : Koefisien jalur = 0.278 dan P-Value = 0.094(>0.05), artinya, pengaruh X1

(keadilan distributif) terhadap Z (OCB) adalah positif tetapi tidak signifikan; (3) X2 terhadap Y : Koefisien jalur = 0.232 dan P-Values = 0.024 (<0.05), artinya, pengaruh X2 (keadilan prosedural) terhadap Y (kinerja pegawai) adalah positif dan signifikan; (4) X2 terhadap Z : Koefisien jalur = 0.467 dan P-Values = 0.004 (<0.05), artinya, pengaruh X2 (keadilan prosedural) terhadap Z (OCB) adalah positif dan signifikan; (5) Z terhadap Y : Koefisien Jalur = 0.502 dan P-Values = 0.000 (<0.05), artinya, pengaruh Z (motivasi kerja) terhadap Y (kinerja) adalah positif dan signifikan.



Gambar 1. Path Coefficient

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) di atas dapat dilihat di dalam gambar 1.

b) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values <0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/OCB), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Keadilan Distributif) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values >0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/OCB) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X2/Keadilan Prosedural) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja Pegawai). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 7. Indirect effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Z -> Y	+0.140	0.136	0.096	1.450	0.148
X2 -> Z -> Y	+0.234	0.248	0.100	2.353	0.019

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat pada tabel 4.14 pengaruh tidak langsung (1) X1→Z→Y adalah 0.140, dengan P-Values 0.132>0.05 (tidak signifikan), maka Z (OCB) tidak memediasi pengaruh X1 (Keadilan Distributif) terhadap Y (kinerja Pegawai); (2) X2→Z→Y adalah 0.234, dengan P-Values 0.018<0.05 (signifikan), maka Z (OCB) memediasi pengaruh X2 (Keadilan Prosedural) terhadap Y (kinerja Pegawai).

2) Total Effect

Total effect (total efek) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung)(Juliandi, 2018).

Tabel 8. Total effect

Variabel	Original Sample	P-Values
Keadilan Distributif → Kinerja Pegawai	0,538	0,000
Keadilan Distributif→OCB	0,278	0,094
Keadilan Prosedural→Kinerja Pegawai	0,466	0,000
Keadilan Prosedural→OCB	0,467	0,004
OCB →Kinerja Pegawai	0,502	0,000

Sumber : Data SEM-PLS 2021

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 8 adalah sebagai berikut : (1) Total effect untuk hubungan X1 (keadilan distributif) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.538; (2) Total effect untuk hubungan X1 (keadilan distributif dan Z (OCB) adalah sebesar 0.278; (3) Total effect untuk hubungan X2 (keadilan prosedural) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.466; (4) Total effect untuk hubungan X2 (keadilan prosedural) dan Z (OCB) adalah sebesar 0.467; (5) Total effect untuk hubungan Z (OCB) dan Y (kinerja pegawai) adalah sebesar 0.502.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan distributif terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,278 dan nilai P-Values = 0,094 > 0,05. Dengan demikian, Keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL.

Temuan ini memberi arti bahwa nilai positif mengindikasikan bahwa jika terdapat keadilan distributif yang memadai, maka belum tentu membuat *Organization Citizenship Behavior* juga meningkat, nilai yang tidak signifikan tersebut bermakna bahwa keadilan distributif tidak mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior* sebagai salah satu faktor penunjang kerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan hasil

penelitian Muhamad, (2005) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh OCB. Hasil ini sesuai dengan pendapat Chandrasari, (2020) Bahwa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh negative tidak signifikan terhadap OCB. Dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa keadilan distributif tidak mampu memperkuat pengaruh keadilan distributif terhadap OCB, dan naik atau turunnya tidak mempengaruhi secara signifikan keadilan distributif terhadap OCB.

Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,467 dan nilai P-Values = $0,004 < 0,05$. Dengan demikian, Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL) , cukup mampu meningkatkan *Organization Citizenship Behavior*. Hal ini berarti jika keadilan prosedural meningkat, maka *Organization Citizenship Behavior* juga meningkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Srimulyani, (2017) yang menyimpulkan bahwa persepsi keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat OCB-I. Polat, (2016) yang menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan distributif terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,398 dan nilai P-Values = $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL), cukup mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai pada BBPPMPV BBL adalah positif dan signifikan. Hasil tersebut berarti bahwa nilai yang positif mengindikasikan bahwa keadilan distributif meningkat, maka kinerja pegawai juga meningkat. Keadilan distributif sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin kuat keadilan distributif, kinerja pegawai akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan keadilan distributif pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian ini sejalan dengan Dewi, (2016) yang menunjukkan bila keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, bila semakin tinggi keadilan distributif maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Wiryanata,(2014) Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja pegawai.

Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,232 dan nilai P-Values = $0,024 < 0,05$. Dengan demikian, Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL), cukup mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Dewi ,(2016) Berarti menunjukan bila keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada restoran Batan Waru, bila semakin tinggi keadilan prosedural maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Hasil penelitian Wiryanata,(2014) yang menunjukan bahwa Pengaruh keadilan prosedural ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi.

Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,502 dan nilai P-Values = $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik BBPPMPV BBL.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* di Balai besar pengembangan penjamin mutu pendidikan vokasi bidang bangunan dan listrik (BBPPMPV BBL) , cukup mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai di BBPPMPV BBL Medan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat *Organization Citizenship Behavior* pegawai maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dan hal ini dapat dilihat pada jawaban angket responden yang mayoritas menjawab setuju dan sangat setuju. Hasil penelitian ini didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Sakti, (2020) yang menunjukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Khazaei,(2011) yang melakukan penelitian Penelitian tersebut menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai.

Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior*.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara keadilan distributif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *Organization Citizenship Behavior* nilai koefisien jalur sebesar +0,140 dan nilai P-Values = $0,132 > 0,05$. Dengan demikian, Keadilan distributif tidak dapat memediasi pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa, apabila pegawai mempunyai karakter *Organization Citizenship Behavior* yang tinggi, maka koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan dapat terjalin dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi *Organization Citizenship Behavior* adalah positif tetapi tidak signifikan. Ini bermakna bahwa *Organization Citizenship Behavior* tidak berperan sebagai variabel intervening (mediator) khususnya dalam penelitian ini. Dalam logika ilmiah seharusnya *Organization Citizenship Behavior* memediasi hubungan keadilan distributif dengan kinerja pegawai. Penelitian ini tidak bisa digeneralisasi untuk seluruh populasi pegawai ditempat penelitian namun hanya menggambarkan sampel yang diteliti.

Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organization Citizenship Behavior*.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *Organization Citizenship Behavior* nilai koefisien jalur sebesar +0,234 dan nilai P-Values = 0,018 < 0,05. Dengan demikian, Keadilan prosedural dapat memediasi pengaruh *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa, apabila pegawai mempunyai karakter *Organization Citizenship Behavior* yang tinggi, maka koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan dapat terjalin dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa kesimpulan untuk variabel *Organization Citizenship Behavior* dikategorikan baik, sedangkan dari hasil uraian sebelumnya dari variabel langsung menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Citizenship Behavior*, dan *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai yang dimediasi *Organization Citizenship Behavior* adalah positif dan signifikan. Ini bermakna bahwa *Organization Citizenship Behavior* berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini. Dalam logika ilmiah seharusnya *Organization Citizenship Behavior* memediasi hubungan keadilan prosedural dengan kinerja pegawai.. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung 0.234 dan nilai P-Value yaitu 0.018 (<0.05). Menunjukkan bahwa pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *Organization Citizenship Behavior* terdukung. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa nilai P-Value < 0.05. oleh sebab itu dalam pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik untuk mempertahankan atau semakin meningkatkan penerapan *Organization Citizenship Behavior* yang lebih baik dan harus diperantarai oleh keadilan prosedural

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan. Kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut : Ada pengaruh positif dan tidak signifikan Keadilan Distributif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan prosedural terhadap *organizational citizenship behavior* pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu

Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan distributif terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan. Ada pengaruh positif dan signifikan keadilan prosedural terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan. Ada pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan dan *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Ardi, R. T. B. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152. <https://doi.org/10.15294/maj.v4i2.7821>
- Bousquet, J., Schünemann, H. J., Hellings, P. W., Arnavielhe, S., Bachert, C., Bedbrook, A., Bergmann, K. C., Bosnic-Anticevich, S., Brozek, J., Calderon, M., Canonica, G. W., Casale, T. B., Chavannes, N. H., Cox, L., Chrystyn, H., Cruz, A. A., Dahl, R., De Carlo, G., Demoly, P., ... Zidarn, M. (2016). MACVIA clinical decision algorithm in adolescents and adults with allergic rhinitis. *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 138(2), 367-374.e2. <https://doi.org/10.1016/j.jaci.2016.03.025>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Chandrasari, F. (2020). *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, Dan Keadilan Informasional Terhadap Altruisme Dengan PO Fit Sebagai Variabel Pemoderasi*. Universitas Islam Indonesia.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & 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>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2012). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Dastyari, A., & Shahabi, M. (2014). Organizational Citizenship Behavior, Customers Loyalty and Quality of Services A Study of Iranian service organization. *International Journal of Management Academy*, 2(4), 45–52.
- Demirel, Y., Elhusadi, I., & Alhasadi, A. (2018). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Factors. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(3), 27–39.

- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (14th ed.). Salemba Empat.
- Dewi, I., & Sudibya, I. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(6), 254766.
- Fay, D. L. (2015). Faktor Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior Terhadap Komitmen Organisasi. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 10(455), 15–39.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, I. K. I., & Netra, I. G. S. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(4), 252451.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hendrawan, A., Sucahyawati, H., & Indriyani, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. *Prosiding Seminar Nasional & Internasional*, 1(1), 39–48.
- Herman, L. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kecurangan (Studi Empiris pada Kantor Cabang Utama Bank Pemerintah di Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 1–21.
- Irawan, L., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif Melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2), 149–155.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, J., & Kanditha, E. S. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200>
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 34–49.
- Juliandi, A. (2018). *Structural equatuion model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Universitas Batam.
- Kartika, N. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Psikoborneo*, 7(1), 120–128.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Khazaei, K., Khalkhali, A., & Eslami, N. (2011). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior And Performance of School Teachers In West Of Mazandaran Province. *World Applied Sciences Journal*, 13(2), 324–330.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Leonardo, E., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. KOPANITIA. *AGORA*, 3(2), 28–31. <https://doi.org/10.1029/GL008i001p00077>

- Mangkunegara, A. A. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Anna (ed.)). PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L., J. H. J. (2015). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (Cengage Le).
- Moeheriono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. PT Rajagrafindo Persada.
- Mohamed, W. S. E. D. (2016). Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Beni Suef Cement Company Employees. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(5), 1–7. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000259>
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052052>
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Kencana Prenada Media Group.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Polat, S. (2016). The Relationship Between Organizational Justice Perceptions , Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey . *Administrator*, 41(October), 1–35.
- Prihono, Budiarta, I. K., & Astika, I. B. P. (2016). Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Spiritualitas pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Provinsi Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(7), 2063–2090.
- Putra, B. A. I., & Dewi, A. A. S. K. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(8), 4892–4920. <https://doi.org/10.21831/economia.v9i1.1372>
- Sakti, P. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja, Permata Sakti. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 60–68.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan*, 1(5), 917–926.
- Sari, R. N. I., & Hadijah, H. S. (2016). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 204. <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3389>
- Sihombing, E. E., & Nasution, K. K. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Kantor-Kantor Kecamatan Kota Padang Sedempuan. *Jurnal Education and Development*, 8(4), 245–270.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi*. Graha Ilmu.
- Srimulyani, V. A., Kurniawati, D., & Rustiyaningsih, S. (2017). Keadilan

- Organisasional Dan Konsekuensinya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru Sma Dan Smk Kota Madiun. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(2), 1. <https://doi.org/10.25124/jmi.v17i2.1063>
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 587–605.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Tambe, S., & Meera, S. (2014). A Study of organizational citizenship behaviour (OCB) and Its dimensions : A literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(January), 67–73.
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(4), 782–790.
- Ulupui, I. G. K. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Goal Commitment Terhadap Kinerja Dinas. *KINERJA*, 9(2), 98–112.
- Uno, H. B., & Lamatenggo, N. (2012). *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. PT Bumi Aksara.
- Wiandari. (2017). Kepemimpinan, Total Quality Management, Perilaku Produktif Karyawan, Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 61–78.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widyaningrum, M. E. (2010). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (Studi Kasus di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya) Tahun 2009. *Majalah Ekonomi*, 20(1), 100–118.
- Wirawan, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wiryanata, I. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Dan Goal Commitment Pada Kinerja Organisasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 7(1), 135–149.
- Zelmiyanti, R. (2017). Keadilan Prosedur Dan Kepercayaan Wp Terhadap Otoritas Pajak: Analisis Mediasi Kepatuhan Pajak. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 4(3), 1101–1110. <https://doi.org/10.17509/jrak.v4i3.4662>