

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI
(Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta)**



TESIS

Disusun Oleh

**KATARINA YOSI ARNISTHESA
22242625**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI dan BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2026**

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Kehadiran BPJS Ketenagakerjaan memiliki peran strategis dalam memberikan perlindungan jaminan sosial kepada tenaga kerja melalui berbagai program yang ditujukan untuk mengurangi risiko sosial dan ekonomi akibat kecelakaan kerja, kehilangan pekerjaan, memasuki masa tua, maupun risiko ketenagakerjaan lainnya (Fakhriyyah & Nirawati, 2024). Sebagai badan hukum publik penyelenggara program jaminan sosial ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memiliki peran penting dalam memberikan rasa aman bagi pekerja dan keluarganya serta mendukung stabilitas sosial dan ekonomi masyarakat (Sandriani & Harahap, 2023). Pelaksanaan peran tersebut membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif serta berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja Karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan BPJS Ketenagakerjaan dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawab organisasinya. Kualitas kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan tugas dan mencapai target pekerjaan, tetapi juga memengaruhi efektivitas pelayanan serta keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Maharani et al., 2021). Dalam organisasi yang menghadapi perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta dinamika kebutuhan pemangku kepentingan, pegawai dituntut mampu bekerja secara efektif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, kondisi kinerja organisasi perlu menjadi perhatian karena pencapaian sasaran organisasi tidak dapat dilepaskan dari kontribusi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada masing-masing bidang kerja. (Purnomo & Taryana, 2025).

Berdasarkan *Dynamic Capabilities Theory* (DCT), Kinerja Karyawan menjadi elemen kunci yang memungkinkan organisasi seperti BPJS Ketenagakerjaan mampu beradaptasi, merespons, dan mentransformasi diri di tengah perubahan yang cepat dan tantangan yang kompleks. Pegawai dengan kinerja tinggi berperan dalam melakukan *sensing* terhadap kebutuhan peserta dan perubahan regulasi, *seizing* peluang melalui pelayanan yang responsif dan akurat, serta *transforming* proses kerja melalui inovasi dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi maupun kebijakan baru (Wang et al., 2024). Kinerja karyawan bukan hanya mencerminkan produktivitas individu, tetapi juga menjadi fondasi kapabilitas dinamis yang menjaga organisasi tetap relevan, kompetitif, dan mampu memberikan layanan jaminan sosial secara optimal di era yang terus berubah (Hermanto & Srimulyani, 2022).

Keadilan Organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, karena persepsi keadilan dalam organisasi secara langsung memengaruhi motivasi, komitmen, dan kualitas kerja pegawai (Taamneh et al., 2024). Keadilan Organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan emosional dan motivasional pegawai, serta memperkuat dorongan internal untuk mencapai tujuan organisasi (Mubashar et al., 2022). Ketika pegawai percaya bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, maka kinerja mereka cenderung meningkat secara konsisten dan berkelanjutan (Song et al., 2024; Hermanto & Srimulyani, 2022; Sumarmi & Tjahjono, 2021).

Keadilan Organisasi menciptakan lingkungan yang menghargai martabat dan kontribusi pegawai, sehingga memicu tumbuhnya Perilaku Kewargaan Organisasi Individu (OCBI) maupun Perilaku Kewargaan Organisasi Organisasi (OCBO) sebagai bentuk tanggapan positif pegawai terhadap keadilan yang mereka rasakan (Hermanto & Srimulyani, 2022). Pegawai yang merasa diperlakukan dengan adil akan lebih rela membantu rekan kerja, memberikan dukungan ketika menghadapi kesulitan, serta menjaga hubungan interpersonal yang harmonis. Hal ini terjadi karena keadilan memupuk rasa aman dan keinginan untuk membalas perlakuan positif melalui tindakan prososial kepada sesama pegawai (Veseli & Çetin, 2024; Hermanto & Srimulyani, 2022; Hoang & Tran, 2024). Kemudian, pegawai yang

melihat organisasi adil akan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan lembaga, menjaga aset dan aturan, terlibat dalam kegiatan organisasi, dan mendukung implementasi kebijakan baru (Hermanto & Srimulyani, 2022; Ayalew & Walia, 2024; Hoang & Tran, 2024). Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh OCBO terhadap Kinerja Karyawan masih menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Hermanto dan Srimulyani (2022) menemukan bahwa OCBO berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Maksum dan Khan (2024) menunjukkan bahwa OCBO tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan perlunya pengujian kembali hubungan OCBO dan Kinerja Karyawan pada konteks organisasi yang berbeda

Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan karena mencerminkan perilaku sukarela pegawai yang melampaui tugas formal dan pada akhirnya memperkuat efektivitas kerja (Su & Hahn, 2025). Sementara itu, OCBO mendorong pegawai untuk menjaga kepentingan organisasi, mematuhi aturan tanpa pengawasan ketat, serta berinisiatif terlibat dalam kegiatan yang memperkuat kinerja unit kerja secara keseluruhan (Hermanto & Srimulyani, 2022; Ludwikowska et al., 2025; Iqbal et al., 2022).

Tabel 1. Pencapaian *Key Performance Indicator* BPJS Ketenagakerjaan
Cabang Yogyakarta Tahun 2020 – 2024

Tahun	Target KPI	Pencapaian
2020	100 %	99,17%
2021		101,76%
2022		108,50%
2023		98,14%
2024		88,44%

Sumber: Laporan Kinerja BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan Tabel 1, capaian *Key Performance Indicator* (KPI) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta selama periode 2020–2024 menunjukkan perkembangan yang berfluktuasi. Pada tahun 2020, capaian KPI sebesar 99,17% dari target yang ditetapkan. Capaian tersebut meningkat menjadi 101,76% pada tahun 2021 dan kembali meningkat menjadi 108,50% pada tahun 2022. Namun, tren peningkatan tersebut tidak berlanjut pada periode berikutnya. Pada tahun 2023, capaian KPI menurun menjadi 98,14% dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2024 menjadi 88,44%. Capaian tahun 2024 merupakan capaian terendah selama periode 2020–2024. Penelitian ini mengacu pada kajian yang dilakukan Hermanto & Srimulyani (2022) serta Hoang & Tran (2024) yang menganalisis bagaimana Keadilan Organisasi memengaruhi perilaku OCBI dan OCBO serta berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan. Penurunan capaian KPI pada tahun 2023 dan 2024 menunjukkan adanya tantangan dalam pencapaian kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta. Meskipun KPI tersebut merupakan ukuran kinerja pada tingkat unit organisasi, pencapaiannya tidak dapat dilepaskan dari kontribusi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai target pada masing-masing bidang kerja. Dengan demikian, penurunan capaian KPI dapat menjadi indikasi adanya tantangan dalam optimalisasi kinerja pegawai yang perlu dikaji lebih lanjut pada tingkat individu. Kondisi tersebut menjadi penting untuk diteliti guna memahami faktor-faktor organisasional dan perilaku pegawai yang dapat mendukung peningkatan Kinerja Karyawan. Perbedaan dibandingkan penelitian acuan terletak pada badan hukum publik penyelenggaraan jaminan social ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta), yang berbeda dari penelitian ini dengan penelitian Hermanto dan Srimulyani (2022) terletak pada konteks organisasi dan karakteristik responden. Penelitian terdahulu dilakukan pada guru tetap di organisasi pendidikan tingkat SMA dan SMK, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta

sebagai organisasi penyelenggara jaminan sosial ketenagakerjaan. Perbedaan karakteristik tugas, orientasi kinerja, sistem target, serta dinamika pelayanan menjadi dasar untuk menguji kembali hubungan Keadilan Organisasi, OCBI, OCBO, dan Kinerja Karyawan pada konteks organisasi yang berbeda, sehingga memberikan kontribusi baru terkait bagaimana dinamika OCB dan persepsi keadilan bekerja dalam lingkungan birokrasi publik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Yogyakarta, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCBI ?
3. Bagaimana pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCBO ?
4. Bagaimana pengaruh OCBI terhadap Kinerja Karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh OCBO terhadap Kinerja Karyawan ?
6. Apakah OCBI memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ?
7. Apakah OCBO memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
2. Menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCBI
3. Menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCBO
4. Menganalisis pengaruh OCBI terhadap Kinerja Karyawan
5. Menganalisis pengaruh OCBO terhadap Kinerja Karyawan
6. Menganalisis peran OCBI dalam memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
7. Menganalisis peran OCBO dalam memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya mengenai hubungan Keadilan Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai peran OCBI dan OCBO sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Keadilan Organisasi dan Kinerja Karyawan pada konteks organisasi penyelenggara jaminan sosial ketenagakerjaan. Selain itu, penggunaan Social Exchange Theory dan Dynamic Capabilities Theory diharapkan dapat memberikan perspektif dalam menjelaskan mekanisme perilaku pegawai serta kontribusinya terhadap kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi empiris bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta mengenai hubungan Keadilan Organisasi, OCBI, OCBO, dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam mengevaluasi praktik pengelolaan sumber daya manusia serta merumuskan upaya yang relevan untuk mendukung perilaku kolaboratif, kepedulian terhadap organisasi, dan peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian dapat memberikan gambaran mengenai peran persepsi keadilan dan perilaku kewargaan organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Kajian Pustaka

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Dynamic Capabilities Theory (DCT)

Teori *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) dikemukakan pertama kali oleh Teece et al. (1997) yang menganalisis sumber dan mekanisme penciptaan serta penangkapan nilai (kekayaan) perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan dengan perubahan teknologi yang cepat. *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) menjelaskan bagaimana sebuah organisasi mampu bertahan, berkembang, dan mencapai keunggulan kompetitif melalui kemampuan untuk merasakan perubahan lingkungan, menangkap peluang, serta mengonfigurasi ulang sumber daya secara berkelanjutan (Hermanto & Srimulyani, 2022). Dalam perspektif ini, organisasi tidak hanya bergantung pada aset atau kompetensi yang sudah dimiliki, tetapi juga pada kemampuannya untuk terus beradaptasi terhadap dinamika pasar, teknologi, kebijakan, maupun kebutuhan pemangku kepentingan (Wang et al., 2024).

Organisasi yang memiliki *dynamic capabilities* mampu membaca perubahan kebutuhan pasar, mengantisipasi risiko, serta menyesuaikan struktur, proses kerja, maupun strategi dengan cepat tanpa kehilangan stabilitas operasional (Almeida et al., 2024). Organisasi membutuhkan dukungan pegawai yang memiliki kemampuan beradaptasi, berkolaborasi, dan memberikan kontribusi terhadap perubahan organisasi (Hermanto & Srimulyani, 2022). DCT dan Keadilan Organisasi saling berkelindan dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan inovatif (Hamzah, 2025). Kapabilitas dinamis membutuhkan kontribusi aktif pegawai, dan kontribusi tersebut hanya dapat terwujud apabila iklim keadilan terjaga. Keadilan dalam organisasi bukan hanya persoalan etika, tetapi juga fondasi strategis untuk mempertahankan kemampuan beradaptasi, mengolah peluang, dan mengelola transformasi secara efektif di tengah perubahan (Hermanto & Srimulyani, 2022)

2.1.2. Keadilan Organisasi

Keadilan Organisasi merujuk pada sejauh mana pegawai merasakan bahwa berbagai proses, keputusan, dan perlakuan dalam organisasi berlangsung secara adil (Zhang et al., 2024). Konsep ini tidak hanya mencakup pembagian hasil atau reward yang diterima, tetapi juga bagaimana keputusan tersebut dibuat serta bagaimana individu diperlakukan dalam interaksi sehari-hari (Hermanto & Srimulyani, 2022). Ketika pegawai merasa bahwa kebijakan dan prosedur dijalankan dengan transparan, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan, mereka cenderung memandang organisasi sebagai tempat yang dapat dipercaya (Ho, 2025). Selain itu, rasa keadilan juga muncul ketika atasan atau rekan kerja menunjukkan komunikasi yang sopan, penghargaan terhadap kontribusi individu, serta penjelasan yang jelas mengenai alasan di balik suatu keputusan (Mubashar et al., 2022)

Pemaknaan keadilan dalam organisasi pada dasarnya berkaitan dengan pengalaman subjektif pegawai tentang apakah mereka diperlakukan dengan layak sesuai norma dan harapan yang berlaku (Kebede & Wang, 2022). Perasaan diperlakukan secara adil ini kemudian memengaruhi bagaimana mereka menilai organisasi, membentuk sikap kerja, serta menentukan tingkat keterlibatan dan komitmen yang mereka berikan (Taamneh et al., 2024). Dengan kata lain, Keadilan Organisasi bukan sekadar konsep manajerial, tetapi merupakan kondisi psikologis yang berperan penting dalam membangun hubungan saling percaya antara pegawai dan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas dan harmoni kerja secara keseluruhan (Z. Li et al., 2024)

2.1.3. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)

Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) menggambarkan perilaku sukarela yang dilakukan pegawai di luar tugas formal yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan mereka, tetapi tetap memberikan kontribusi penting bagi kelancaran dan efektivitas organisasi (Id et al., 2024). Perilaku ini muncul ketika pegawai secara sadar memilih untuk membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja tetap kondusif, serta menunjukkan inisiatif untuk melakukan hal-hal yang mendukung tujuan organisasi tanpa harus diminta atau menerima imbalan

langsung (Li, 2024). OCB biasanya tercermin dalam tindakan-tindakan kecil namun berdampak besar, seperti menawarkan bantuan saat rekan sedang kewalahan, menjaga etika kerja meski tidak diawasi, atau memberikan saran yang membangun demi perbaikan proses kerja (Hermanto & Srimulyani, 2022).

Pada dasarnya, OCB mencerminkan keterikatan emosional dan rasa memiliki yang kuat seorang pegawai terhadap organisasinya. Ketika pegawai merasa dihargai, nyaman, dan diperlakukan adil, mereka cenderung melakukan lebih dari sekadar memenuhi kewajiban dasar (Su & Hahn, 2025). Perilaku prososial ini kemudian menciptakan suasana kerja yang lebih positif, memperkuat kolaborasi, dan meningkatkan produktivitas tim (Neves et al., 2024). OCB bukan hanya sekadar perilaku tambahan, tetapi merupakan bentuk kontribusi spontan yang menjadi penopang penting bagi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Fröhlich et al., 2025).

Dalam kajian perilaku organisasi, Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) umumnya dipahami memiliki dua bentuk utama, yaitu OCBI dan OCBO (Hermanto & Srimulyani, 2022). OCBI (Individu) merujuk pada perilaku yang berfokus pada bantuan langsung kepada individu lain di tempat kerja, seperti membantu rekan yang mengalami kesulitan, memberikan dukungan emosional, atau menggantikan tugas rekan ketika diperlukan (Nguyen et al., 2025). Sementara itu, OCBO (Organisasi) mengarah pada perilaku yang ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Bentuknya dapat terlihat dari tindakan menjaga kepatuhan terhadap aturan, menunjukkan loyalitas pada organisasi, menjaga fasilitas dan sumber daya agar tetap baik, atau menawarkan ide untuk meningkatkan efektivitas kerja (Worku & Debela, 2024).

2.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan menggambarkan sejauh mana seorang pegawai mampu menjalankan tugas, tanggung jawab, dan peran yang diberikan organisasi secara efektif dan efisien (Hermanto & Srimulyani, 2022). Kinerja ini terlihat dari kemampuan pegawai memenuhi target pekerjaan, kualitas hasil yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, serta kontribusi terhadap tujuan unit maupun organisasi (Thao et al., 2024). Namun, kinerja tidak hanya dinilai dari output yang bersifat kuantitatif; aspek seperti inisiatif, kemampuan bekerja sama, pemecahan masalah, dan kesesuaian perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi juga menjadi bagian penting dalam penilaian kinerja (Jindain & Gilitwala, 2025).

Pada dasarnya, Kinerja Karyawan mencerminkan bagaimana seorang pegawai menerapkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki dalam situasi kerja nyata (Hariyasasti, 2025). Kinerja yang baik biasanya didukung oleh motivasi, kondisi lingkungan kerja yang positif, kepemimpinan yang efektif, serta sistem penghargaan yang adil (Hong et al., 2024). Ketika pegawai merasa didukung dan memiliki ruang untuk berkembang, mereka cenderung bekerja dengan lebih optimal dan menghasilkan kontribusi yang signifikan (Nkansah et al., 2024). Dengan demikian, Kinerja Karyawan bukan hanya hasil akhir dari serangkaian tugas, tetapi juga manifestasi dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan dinamika organisasi secara keseluruhan (Ayu et al., 2024)

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Hermanto & Srimulyani (2022)	• <i>Keadilan Organisasi</i> • OCBI • OCBO • <i>Kinerja</i>	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO. Kemudian, Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Adapun OCBI dan OCBO berpengaruh positif

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<i>Karyawan</i>	terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian, OCBI dan OCBO mampu memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
2	Changaranchola (2025)	• <i>Keadilan Organisasi</i> • OCB	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB
3	Hoang & Tran (2024)	• <i>Keadilan Organisasi</i> • OCBI • OCBO	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO
4	Maksum & Khan (2024)	• OCBI • OCBO • <i>Kinerja Karyawan</i>	OCBI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan OCBO tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
5	Song et al. (2024)	• <i>Keadilan Organisasi</i> • <i>Kinerja Karyawan</i>	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
6	Veseli & Çetin (2024)	• <i>Keadilan Organisasi</i> • OCBI • OCBO	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO
7	Sumarmi & Tjahjono (2021)	• <i>Keadilan Organisasi</i> • OCBI • OCBO • <i>Kinerja Karyawan</i>	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO. Kemudian, Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Adapun OCBI dan OCBO berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian, OCBI dan OCBO mampu memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
8	Rahman & Niamul (2022)	• <i>Keadilan Organisasi</i> • OCBI • OCBO	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO
9	Ayalew & Walia (2024)	• <i>Keadilan Organisasi</i> • OCB	Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB
10	Iqbal et al. (2022)	• OCB • <i>Kinerja Karyawan</i>	OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
11	Ludwikowska et al. (2025)	• OCB • <i>Kinerja Karyawan</i>	OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Keadilan Organisasi memiliki peran penting dalam membentuk tingkat Kinerja Karyawan karena rasa keadilan yang dirasakan dalam organisasi menciptakan kondisi psikologis yang mendukung motivasi, keterlibatan, dan kesediaan pegawai untuk bekerja secara optimal (Song et al., 2024). Perasaan adil ini mendorong pegawai untuk menunjukkan usaha yang lebih besar, menjaga kualitas pekerjaan, serta berkontribusi melampaui tugas formalnya (Iqbal et al., 2022). Keterkaitan Keadilan Organisasi dengan *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) menjadi semakin jelas ketika dilihat dari bagaimana organisasi mengandalkan pegawai untuk merespons perubahan lingkungan (Hermanto & Srimulyani, 2022). Semua proses ini hanya dapat berjalan efektif ketika pegawai memiliki kepercayaan terhadap organisasi, dan kepercayaan tersebut muncul dari pengalaman diperlakukan secara adil. Dengan demikian, Keadilan Organisasi menjadi fondasi penting bagi pengembangan dynamic capabilities. Pegawai yang merasakan keadilan akan lebih terbuka, kooperatif, dan proaktif dalam mendukung perubahan yang diperlukan (Sumarmi & Tjahjono, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Song et al., 2024; Hermanto & Srimulyani, 2022; Sumarmi & Tjahjono, 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Keadilan Organisasi memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan*

2.3.2. Keadilan Organisasi terhadap OCBI

Keadilan Organisasi berperan besar dalam meningkatkan perilaku OCBI karena rasa keadilan yang dirasakan pegawai mendorong mereka untuk menunjukkan kepedulian dan bantuan sukarela kepada rekan kerja (Veseli & Çetin, 2024). Bantuan yang diberikan secara sukarela ini bukan muncul karena kewajiban, melainkan karena dorongan untuk membalas perlakuan adil yang mereka terima dengan kontribusi sosial yang memperkuat hubungan sesama pegawai (Changaranchola, 2025). Keterkaitan antara Keadilan Organisasi dan peningkatan OCBI semakin kuat ketika dilihat melalui lensa *Dynamic Capabilities Theory*. Dalam DCT, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan melakukan perubahan bertumpu pada interaksi yang sehat dan kolaborasi yang kuat di antara individu-individu di dalamnya (Hoang & Tran, 2024). Keadilan Organisasi tidak hanya meningkatkan OCBI sebagai bentuk perilaku sosial positif, tetapi juga memperkuat fondasi interpersonal yang dibutuhkan organisasi untuk mengembangkan kapabilitas dinamis. Perilaku membantu sesama yang lahir dari rasa keadilan menjadi energi sosial yang memungkinkan organisasi bergerak lebih cepat, lebih adaptif, dan lebih inovatif dalam menghadapi perubahan (Sumarmi & Tjahjono, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBI (Veseli & Çetin, 2024; Hermanto & Srimulyani, 2022; Hoang & Tran, 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBI*

2.3.3. Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (OCBO)

Keadilan Organisasi memiliki pengaruh kuat dalam mendorong munculnya perilaku OCBO karena rasa keadilan yang dirasakan pegawai membuat mereka lebih terdorong untuk menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan (Hermanto & Srimulyani, 2022). Ketika pegawai meyakini bahwa aturan diterapkan secara konsisten, keputusan dibuat dengan transparan, dan mereka diperlakukan dengan hormat, maka tumbuh rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi (Rahman & Niamul, 2022). Perasaan bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan dan menghargai kontribusi mereka membuat pegawai ingin membalasnya dengan cara menjaga citra organisasi, menaati aturan tanpa pengawasan, serta berinisiatif memberikan ide untuk meningkatkan efektivitas kerja. OCBO muncul sebagai ekspresi kepedulian yang lebih luas bukan hanya terhadap rekan kerja, tetapi terhadap keberlangsungan organisasi itu sendiri (Ayalew & Walia, 2024). Pegawai yang

merasa diperlakukan secara adil akan menunjukkan perilaku yang memperkuat stabilitas, adaptabilitas, dan ketahanan organisasi, sehingga kemampuan untuk merespons dan mengelola perubahan dapat berjalan lebih efektif (Hoang & Tran, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBO (Hermanto & Srimulyani, 2022; Ayalew & Walia, 2024; Hoang & Tran, 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap OCBO*

2.3.4. Perilaku OCBI terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku OCBI dapat meningkatkan Kinerja Karyawan karena bantuan sukarela yang diberikan pegawai kepada rekan kerja menciptakan aliran kerja yang lebih lancar, hubungan interpersonal yang lebih kuat, serta lingkungan kerja yang lebih suportif (Maksum & Khan, 2024). Bantuan seperti ini mengurangi hambatan operasional, memperkecil risiko kesalahan, dan meningkatkan kualitas kerja tim secara keseluruhan. Pada akhirnya, pegawai yang terlibat dalam dan menerima OCBI memiliki kesempatan lebih besar untuk mencapai kinerja yang optimal karena mereka bekerja dalam suasana yang penuh dukungan, kepercayaan, dan solidaritas (Iqbal et al., 2022). Dalam konteks DCT, pegawai yang terbiasa saling membantu akan lebih siap mendukung rekan kerja saat menghadapi perubahan sistem, alur kerja, atau peran baru. Kemauan untuk membantu secara sukarela membuat proses penyesuaian berjalan lebih mulus dan efisien, sehingga kinerja individu dan tim tetap terjaga meskipun organisasi sedang mengalami transformasi (Hermanto & Srimulyani, 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: *OCBI berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan*

2.3.5. Perilaku OCBO terhadap Kinerja Karyawan

OCBO dapat meningkatkan Kinerja Karyawan karena perilaku ini mencerminkan komitmen pegawai terhadap organisasi secara menyeluruh. Ketika pegawai secara sukarela menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, menjaga integritas proses kerja, serta berinisiatif memberikan ide untuk perbaikan organisasi, mereka menciptakan lingkungan kerja yang stabil, teratur, dan produktif (Hermanto & Srimulyani, 2022). Pegawai yang menunjukkan OCBO biasanya memiliki kesadaran tinggi terhadap tujuan organisasi, sehingga mereka bekerja dengan lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab (Hermanto & Srimulyani, 2022). OCBO tidak hanya mendorong kinerja pegawai secara langsung melalui komitmen, kedisiplinan, dan kesadaran profesional, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi sebagaimana dijelaskan dalam Dynamic Capabilities Theory (Ludwikowska et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan OCBO berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Hermanto & Srimulyani, 2022; Ludwikowska et al., 2025; Iqbal et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5: *OCBO berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan*

2.3.6. Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Perilaku OCBI

Keadilan Organisasi dapat meningkatkan Kinerja Karyawan melalui peran mediasi OCBI karena rasa keadilan yang dirasakan pegawai menjadi fondasi terbentuknya perilaku saling membantu di antara rekan kerja (Hermanto & Srimulyani, 2022). Ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil dalam hal kebijakan, prosedur, maupun interaksi sehari-hari, mereka mengembangkan kepercayaan dan kenyamanan psikologis yang tinggi di lingkungan kerja. Kondisi ini membuat mereka terdorong melakukan tindakan sukarela yang bermanfaat bagi rekan kerja, seperti memberikan bantuan ketika rekan menghadapi kesulitan, berbagi informasi penting, atau menawarkan dukungan emosional (Hoang & Tran, 2024). Dalam konteks Dynamic Capabilities Theory, OCBI memainkan peran penting dalam

mempermudah proses adaptasi dan penataan ulang sistem internal, karena pegawai yang terbiasa membantu akan lebih siap mendukung rekan kerja selama masa perubahan. Situasi ini menjaga stabilitas kinerja dan memastikan bahwa proses transformasi tidak mengganggu produktivitas secara signifikan (Sumarmi & Tjahjono, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan Keadilan Organisasi mampu meningkatkan Kinerja Karyawan dimediasi OCBI (Hermanto & Srimulyani, 2022; Sumarmi & Tjahjono, 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

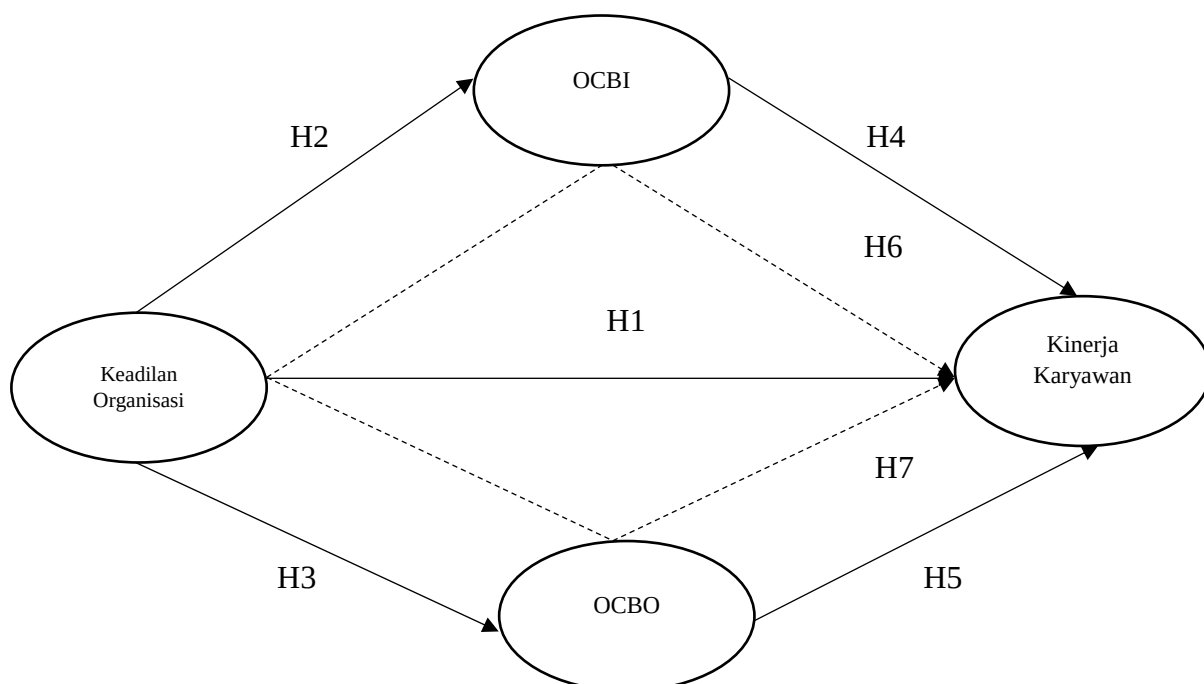
H6: OCBI memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

2.3.7. Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Perilaku OCBO

Keadilan Organisasi dapat meningkatkan Kinerja Karyawan melalui peran mediasi OCBO karena keadilan yang dirasakan pegawai mendorong munculnya komitmen dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi (Ayalew & Walia, 2024). Ketika pegawai melihat bahwa kebijakan diterapkan secara konsisten, keputusan dibuat secara transparan, dan mereka diperlakukan dengan hormat, muncul dorongan internal untuk membalas perlakuan tersebut melalui perilaku yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan (Iqbal et al., 2022). OCBO kemudian tumbuh dalam bentuk kepatuhan yang lebih tinggi terhadap prosedur, kesediaan menjaga kualitas kerja, dan inisiatif untuk berkontribusi pada peningkatan sistem organisasi. Perilaku prososial yang terarah pada kepentingan organisasi ini menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan efisien, yang secara langsung mendukung peningkatan Kinerja Karyawan (Ludwikowska et al., 2025). Keadilan Organisasi meningkatkan Kinerja Karyawan tidak hanya melalui persepsi positif pegawai terhadap lingkungan kerja, tetapi juga melalui penguatan OCBO sebagai jembatan perilaku yang memastikan bahwa pegawai benar-benar menginternalisasi kepentingan organisasi (Hermanto & Srimulyani, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan Keadilan Organisasi mampu meningkatkan Kinerja Karyawan dimediasi OCBO (Hermanto & Srimulyani, 2022; Sumarmi & Tjahjono, 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H7: OCBO memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

2.4. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif digunakan untuk memaparkan suatu fenomena atau keadaan dengan memanfaatkan data numerik yang dapat dianalisis secara terukur (Sugiyono, 2022). Adapun metode verifikatif dimaksudkan untuk menguji hubungan antarvariabel, termasuk melihat pengaruh serta pola sebab-akibat dari isu yang diteliti atau yang telah dirumuskan dalam bentuk hipotesis (Arikunto, 2020)

3.2. Populasi

Populasi penelitian ini mencakup seluruh pegawai definitif yang bekerja di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta, dengan jumlah total 63 orang

3.3. Sampel dan Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu metode dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2022). Dengan penerapan teknik tersebut, jumlah sampel yang diolah dalam penelitian ini berjumlah 62 orang karena pimpinan cabang tidak disertakan sebagai responden

Pengumpulan data dilakukan melalui penyusunan kuesioner dalam bentuk *Google Form* yang berisi pertanyaan serta skala pengukuran sesuai variabel penelitian. Setelah itu, tautan kuesioner dibagikan kepada para responden untuk diisi. Setelah seluruh data terkumpul, peneliti kemudian mengolah dan menganalisisnya menggunakan perangkat lunak SmartPLS guna melakukan pengujian statistik serta menguji hipotesis yang telah diajukan.

3.4. Variabel Penelitian

Tabel 4. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Keadilan Organisasi	Sejauh mana pegawai merasakan bahwa berbagai proses, keputusan, dan perlakuan dalam organisasi berlangsung secara adil (Zhang et al., 2024)	1. Keadilan distributif 2. Keadilan procedural 3. Keadilan interaksional Sumber: Hermanto & Srimulyani (2022)
2	Perilaku Kewargaan Organisasi Individual	Perilaku yang berfokus pada bantuan langsung kepada individu lain di tempat kerja, seperti membantu rekan yang mengalami kesulitan, memberikan dukungan emosional, atau menggantikan tugas rekan ketika diperlukan (Nguyen et al., 2025)	1. Perilaku membantu 2. Pencegahan masalah 3. Menggantikan tugas Sumber: Nguyen et al. (2025)
3	Perilaku Kewargaan Organisasi Organisasi	Perilaku yang ditujukan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan (Worku & Debela,	1. Perilaku disiplin 2. Sikap toleran 3. Partisipasi organisasi Sumber: Worku & Debela (2024)

No	Variabel	Definisi	Indikator
4	Kinerja Karyawan	2024) Sejauh mana seorang pegawai mampu menjalankan tugas, tanggung jawab, dan peran yang diberikan organisasi secara efektif dan efisien (Hermanto & Srimulyani, 2022)	1. Kualitas pekerjaan 2. Implementasi strategi 3. Pembentukan budaya 4. Komunikasi profesional Sumber: Hermanto & Srimulyani (2022)

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui *software* SmartPLS versi 4. Penelitian ini menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS versi 4. PLS-SEM dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antar konstruk laten dan efek mediasi dalam satu model struktural serta dapat digunakan pada penelitian dengan ukuran sampel yang relatif terbatas Metode SEM memiliki fleksibilitas tinggi dalam menghubungkan teori dengan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path analysis*) pada variabel laten, sehingga banyak digunakan dalam penelitian yang berfokus pada ilmu sosial. Pemilihan PLS-SEM juga mempertimbangkan jumlah sampel penelitian yang relatif terbatas, yaitu 62 responden, serta tujuan penelitian untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dan efek mediasi OCBI dan OCBO

3.5.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada analisis SmartPLS berfungsi untuk melihat keterkaitan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Dalam model ini, pengujian dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. *Convergent validity* digunakan untuk menilai validitas indikator berdasarkan nilai loading factor pada variabel endogen maupun eksogen, dengan nilai yang direkomendasikan lebih dari 0,7 untuk model yang telah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020). Selanjutnya, *discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading factor* untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2020)

Average Variance Extracted (AVE) juga digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dengan menilai interkorelasi internal antar indikator dalam konstruk, di mana nilai yang diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020). Selain itu, *composite reliability* digunakan untuk mengukur reliabilitas indikator dalam suatu konstruk, dengan nilai minimal yang dianjurkan adalah 0,7, dan nilai di atas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang tinggi. Terakhir, *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator-indikator dalam suatu konstruk dengan nilai minimum yang diharapkan sebesar 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis SmartPLS digunakan untuk menggambarkan dan menguji hubungan antar variabel laten. Evaluasi model struktural mencakup beberapa aspek, antara lain pengujian model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) ($\leq 0,1$) dan *Normed Fit Index* (NFI) ($\geq 0,9$), pengujian koefisien β untuk melihat arah dan kekuatan hubungan, serta uji t untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dengan nilai R^2 sebesar 0,75 dianggap memiliki akurasi pendugaan yang besar, R^2 sebesar 0,50 memiliki pendugaan akurasi yang sedang, dan nilai R^2 sebesar $< 0,25$ memiliki akurasi nilai pendugaan yang rendah (Manley et