

## Pengaruh Work Life Balance dan Organizational Justice Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi

Taufiq Ali Susanto<sup>1</sup>, Alfato Yusnar Kharismasyah<sup>2</sup>,  
Suyoto<sup>3</sup>, Tri Septin Muji Rahayu<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto  
alfatoyusnarkharismasyah@ump.ac.id

### ABSTRACT.

*This research aims to examined the effect of work life balance and organizational justice on employee performance with organizational citizenship behaviour as a mediating variable. The population in this study were employees of the Banyumas Land Office. This research applies a quantitative approach method. The sample used amounted to 110 employees and the respondents were obtained using non probability sampling with purposive sampling. The type of data in this study is primary data and the instrument used in data collection is a questionnaire with a 5-point Likert scale measurement. While the analysis technique used is SEM PLS version 3.0. The results showed that work life balance and organizational justice had a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, work life balance and organizational justice had a positive and significant effect on employee performance, organizational citizenship had a positive and significant effect on employee performance, organizational citizenship behavior mediated the effect of work life balance on employee performance. However, organizational citizenship behavior cannot mediate the influence of organizational justice on employee performance.*

**Keywords:** *Work Life Balance, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*

### ABSTRAK.

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh work life balance dan organizational justice terhadap kinerja pegawai dengan organizational citizenship behaviour sebagai variabel mediasi. Populasi pada penelitian ini merupakan pegawai Kantor Pertanahan kabupaten Banyumas. Penelitian ini menerapkan metode pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan berjumlah 110 pegawai dan responden diperoleh dengan menggunakan non probability sampling dengan purposive sampling. Jenis data pada penelitian ini adalah data primer dan Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuisioner dengan pengukuran skala likert 5 poin. Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah SEM PLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work life balance dan organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior, work life balance dan organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, organizational citizenship berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, organizational citizenship behavior memediasi pengaruh work life balance terhadap kinerja pegawai, namun organizational citizenship behavior tidak dapat memediasi pengaruh organizational justice terhadap kinerja pegawai.*

**Kata kunci :** *Work Life Balance, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan*

### PENDAHULUAN

Pelayanan publik yang efektif merupakan salah satu indikator utama keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam membangun kepercayaan, legitimasi, dan citra positif di mata masyarakat. Keberhasilan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas mencerminkan kemampuan negara dalam menjalankan fungsi administratif serta memenuhi kebutuhan masyarakat secara profesional. Pelayanan publik yang baik dianggap sebagai tolok ukur akuntabilitas

penyelenggaraan pemerintahan karena kualitas pelayanan berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Ketika masyarakat merasa mendapatkan layanan yang cepat, mudah, transparan, dan adil, maka tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah akan meningkat dan mendorong terciptanya hubungan yang harmonis antara pemerintah dan warga negara (Akbar et al., 2024).

Dalam konteks penyelenggaraan layanan publik di bidang pertanahan, Kantor Pertanahan memiliki peran penting dalam memberikan layanan administratif pertanahan kepada masyarakat, seperti pelayanan pendaftaran tanah, pemetaan, hingga penyelesaian sengketa. Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas sebagai salah satu instansi di bawah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) menjadi garda terdepan dalam penyediaan layanan publik yang berkaitan dengan kepastian hukum pertanahan. Kualitas pelayanan di kantor ini sangat bergantung pada kinerja pegawai yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai merupakan langkah strategis untuk mewujudkan pelayanan pertanahan yang efektif, efisien, dan profesional, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah daerah. Kinerja pegawai akan meningkat apabila organisasi memberikan dukungan dan memenuhi kebutuhan pegawai, sebagaimana dijelaskan dalam *Social Exchange Theory* (Thibaut & Kelley, 1959) bahwa pegawai cenderung memberikan timbal balik berupa kinerja yang lebih baik ketika merasa dihargai, didukung, dan diperlakukan secara adil oleh organisasi.

Aspek terpenting dari tingkat keberhasilan perusahaan yang ditentukan oleh sumber daya manusia adalah kinerja karyawan (Rahayu et al., 2024). Pendapat ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Putri et al., 2022) yang menyatakan bahwa untuk melihat sejauh mana peran sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan perusahaan bisa dilihat dari kinerja sumber daya manusia tersebut. Artinya, perusahaan harus mampu melihat bakat seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai kesempatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan yang lebih besar yang dapat diukur dengan indikator berupa kualitas kerja, efektivitas dan efisiensi waktu, kuantitas kerja, penggunaan sumber daya, dan dukungan tim kerja (Mangkunegara, 2019)

Dalam beberapa tahun terakhir, proses penerbitan sertifikat tanah di Kantor Pertanahan Banyumas menghadapi berbagai tantangan yang berdampak pada kecepatan dan efektivitas pelayanan. Meskipun Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) telah dilaksanakan sebagai upaya percepatan, sebagian masyarakat masih merasakan bahwa prosesnya berlangsung cukup lama dan dihadapkan pada mekanisme administratif yang kompleks. Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan dalam optimalisasi kinerja pegawai, khususnya terkait efisiensi dan kecepatan pelayanan. Faktor seperti keterbatasan sumber daya manusia dan meningkatnya jumlah permohonan setiap tahunnya turut menjadi hambatan dalam pelaksanaan program tersebut. Berdasarkan hal tersebut, penting bagi Badan Pertanahan Nasional untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, agar kinerja organisasi dapat terjaga secara konsisten, meningkat, dan mendukung tercapainya tujuan pelayanan publik yang optimal. (Kompas.id diakses 19 Januari 2025).

Pegawai sebagai bagian yang penting dalam sebuah organisasi perlu mendapat perhatian dari organisasi tempat mereka bekerja. Bentuk perhatian tersebut, merujuk pada penilaian pegawai terhadap tingkat penghargaan yang diberikan oleh

organisasi terhadap kontribusi mereka serta kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Salah satu bentuk kesejahteraan yaitu terjadinya *work life balance* yang merupakan keseimbangan antara pekerjaan dan “kehidupan” seperti menghabiskan waktu bersama keluarga atau teman, melakukan pengembangan diri, berolahraga, memiliki waktu tidur yang cukup, dan menjalankan hobi merupakan beberapa contoh dari apa yang dimaksud dari “kehidupan” (Nafriana, 2021). Yang dapat diukur dengan indikator berupa keseimbangan waktu, keseimbangan tekanan (*strain balance*), keseimbangan kepuasan (*satisfaction balance*), konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dukungan dari kehidupan pribadi terhadap pekerjaan, dukungan dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi, dan kepuasan pribadi dan motivasi (Greenhaus et al., 2003).

Berdasarkan temuan di lapangan ketidakseimbangan antara jam kerja dan kehidupan pribadi kerap terjadi pada karyawan kantor di bidang pertanian Banyumas. Hal ini disebabkan oleh adanya jam kerja tambahan yang tidak menentu, sering kali menyesuaikan dengan target pekerjaan yang harus dicapai. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan harus mengorbankan waktu istirahat, termasuk di luar jam kerja dan akhir pekan, demi menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan. Dengan adanya hal tersebut keseimbangan antar pekerjaan dan kehidupan terasa sangat tidak seimbang. Sehingga kesejahteraan pegawai tidak tercapai dan terjadi penurunan semangat pegawai karena jam kerja yang tidak seimbang dengan target pekerjaan yang harus dicapai. Selain itu terdapat perbedaan hasil penelitian yang menguji hubungan *work life balance* terhadap kinerja seperti penelitian dari (Paembong et al., 2023; Firstly & Samsudin, 2023; Noviani, 2021; Mujahidin et al., 2023; Suharno & Muttaqiyathun, 2021) mengemukakan *work life balance* secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara penelitian oleh Rohmah et al., (2022) dan Hasibuan, (2022) mengemukakan *work life balance* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Di samping menyajikan pandangan yang positif terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dalam peningkatan kinerja anggota tim dalam lingkup perusahaan memerlukan keadilan organisasi atau *organizational justice* yang signifikan. Menurut (Purnawati & Widyani, 2021) Keadilan organisasi merupakan perlakuan adil ditempat kerja memungkinkan secara efektif meningkatkan kepuasan kerja para anggota kelompok yang dapat diukur dengan indikator berupa keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional (Robbins, 2016).

Fenomena mendapatkan keadilan di tempat kerja merupakan hal yang umum di Indonesia. Banyak karyawan dari berbagai tempat kerja melakukan protes terhadap kebijakan perusahaan karena merasa diperlakukan dengan tidak adil. Karyawan bisa diperlakukan tidak adil dalam hal proses rekrutmen dan seleksi, kesempatan belajar, kebijakan kompensasi, dan peluang karir. Di tingkat unit, ketidakadilan yang terjadi dalam bentuk perlakuan antar individu, ketimpangan pengakuan prestasi, diskriminasi penugasan, perbedaan peluang berpendapat, bias dalam solusi konflik antar individu. Penelitian oleh (Karlinda et al., 2022; Manihuruk, 2023) mengemukakan *Organizational Justice* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi penelitian lain oleh Sundari et al., (2022) dan Syaifuddin et al., (2023) tidak menunjukkan dampak *organizational justice* yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selama proses observasi, peneliti mengidentifikasi adanya fenomena yang kerap dihadapi organisasi, yaitu bagaimana organisasi mampu menjaga loyalitas

karyawan sekaligus mendorong mereka untuk menampilkan kinerja yang optimal sesuai dengan tuntutan yang berlaku (Afandi, 2021). Untuk menjawab persoalan tersebut, peneliti berupaya memberikan kontribusi melalui pengujian peran mediasi pengaruh *work life balance* dan *organizational justice* terhadap kinerja karyawan. Variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* dipandang tepat digunakan sebagai mediator dalam hubungan tersebut (Hermanto & Srimulyani, 2022; Jufrizen & Hamdani, 2023; Rosyidi et al., 2024).

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas utama demi mendukung kepentingan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dipandang relevan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work life balance* dan *organizational justice* terhadap kinerja karyawan. Menurut (Thiruvankadam & Thiagarajan, 2019) *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah istilah yang mencakup segala sesuatu yang positif dan konstruktif yang dilakukan karyawan, atas pilihan mereka sendiri, yang mendukung rekan kerja dan pada akhirnya menguntungkan perusahaan yang dapat diukur dengan indikator berupa *altruism* (kepedulian terhadap orang lain secara tidak egois), *conscientiousness* (kehati-hatian / ketekunan), *sportmanship* (sikap fair dan jujur), *courtesy* (kesopanan / tata krama), dan *civic virtue* (tanggung jawab sebagai anggota organisasi) menurut (Bateman, T.S., Organ, 1997). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, *work life balance* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, di mana keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran dalam organisasi secara sukarela (Atika et al., 2024). Selain itu, *organizational justice* juga berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, karena persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi akan meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi secara sukarela demi tercapainya tujuan bersama (Dilla et al., 2023).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja (Rudini, 2024; Ticoalu, 2015; Yuwanda & Pratiwi, 2020). Selain itu, *organizational citizenship behavior (OCB)* terbukti mampu memediasi pengaruh *work life balance* dan *organizational justice* terhadap kinerja (Hermanto & Srimulyani, 2022; dan Rohmatiah et al., 2023). *Organizational citizenship behavior* bisa didefinisikan sebagai perilaku yang bukan merupakan persyaratan peran yang dapat ditegakkan, tidak bertujuan untuk mendapatkan imbalan, bukanlah perilaku ekspresif yang memiliki sifat emosional negatif, dan bahwa secara keseluruhan, OCB pada akhirnya akan menghasilkan suatu kesejahteraan individu dan organisasi menurut (Hazzi, 2018).

Penelitian ini mengembangkan penelitian oleh Fiaz et al., (2021) yang meneliti pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan yang bekerja di berbagai departemen dari lima bank komersial besar di Pakistan. Peneliti menambahkan variabel *work life balance* yang didasari oleh penelitian (Firstly & Samsudin, 2023; Noviani, 2021; Mujahidin et al., 2023) yang meneliti pengaruh *work life balance* terhadap kinerja serta penambahan variabel mediasi *organizational citizenship behavior (OCB)* didasari penelitian tentang pengaruh *organizational citizenship behavior (OCB)* oleh Hermanto & Srimulyani, (2022) yang meneliti pengaruh keadilan organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan menggunakan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai mediasi dan penelitian oleh

Rohmatiah et al., (2023) yang meneliti dampak *work life balance* karyawan terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*. Sehingga penelitian ini secara komprehensif meneliti hubungan antara *work life balance*, *organizational justice* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai perannya dalam variabel mediasi dalam konteks kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki kebaharuan dimana masih jarang penelitian yang membahas *organizational citizenship behavior (OCB)* dalam perannya menjadi variabel mediasi pengaruh *work life balance*, *organizational justice* terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini berfokus pada pegawai Kantor Pertanahan Banyumas. Penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman mengenai hubungan *work life balance* dan *organizational justice* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada sektor nya yaitu publik, khususnya pegawai Kantor Pertanahan yang masih jarang dikaji dalam penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen Kantor Pertanahan Banyumas dalam merumuskan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan serta penerapan keadilan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan (OCB) yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan fenomena dan latar belakang penelitian diatas maka peneliti merumuskan judul pengaruh *work life balance* dan *organizational justice* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian, Populasi, Sampel Serta Teknik Pengambilan Sampel**

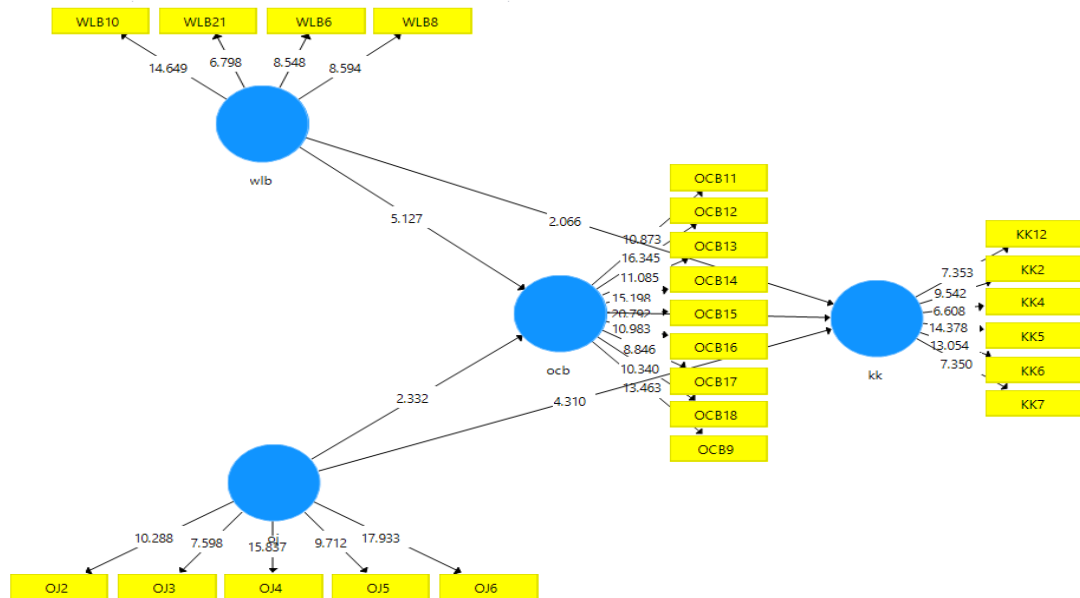
Pendekatan yang diterapkan adalah metode kuantitatif, dengan fokus pada populasi karyawan kantor Pertanahan Banyumas yang berjumlah 110 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode sensus dengan penentuan sampel berdasarkan total sampling, di mana setiap individu dalam populasi dijadikan responden. (Ghozali, 2021)

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui penyebaran kuesioner antara tanggal 24 hingga 25 Oktober 2024 kepada sampel karyawan Kantor Pertanahan Banyumas. Setelah terkumpul total 110 responden sesuai metode sensus, peneliti menggunakan Smart PLS 3.0 untuk proses analisis data.

Uji Outer Model *Outer Loadings* Dalam proses uji *Outer Loadings* ini, peneliti melakukan uji dua kali.



**Gambar 1. Output Outer Loadings**

Dari output outer loadings tersebut, dapat terlihat bahwa sebelum diperbaiki, terdapat beberapa item pernyataan yang memiliki nilai outer loadings <0,60 yaitu item KK= 8, 10, 11, 3, OCB= 19, 3, 4, 5,6,7, 8, OJ= 1, WLB= 1, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 3, 4,5,9 yang berarti tidak valid. Namun, setelah dilakukan perbaikan dengan cara dibuang item yang tidak valid tersebut dari model dan hasilnya semua variabel memiliki nilai >0.60 dan dapat disimpulkan bahwa pernyataan dari setiap variabel dinyatakan valid (Ghozali, 2021).

**Composite Reliability, Cronbach's Alpha dan AVE**

**Tabel 1. Composite Reliability Variabel**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
Kinerja Karyawan	0.828	0.751	0.447
Organizational Citizenship Behavior	0.906	0.883	0.520
Organizational Justice	0.843	0.766	0.518
Work Life Balance	0.794	0.659	0.491

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

**Composite Reliability**

Composite Reliability dianggap baik jika nilainya > 0.70 (Ghozali, 2021). Ini terlihat dari data tabel 1 yang diolah menggunakan SmartPLS 3.0, di mana semua nilainya lebih dari 0,70, menunjukkan model variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik dalam penelitian ini.

**Cronbach's Alpha**

Variabel Kinerja karyawan, organizational citizenship behavior, organizational justice dianggap Reliabel karena nilai Cronbach's alpha pada tabel data di atas, yang diolah menggunakan SmartPLS 3.0, di mana semua nilainya lebih dari > 0.60 (Hair et al., 2019)

**AVE (Average Variance Extracted)**

Jika nilai AVE > 0,40, setiap variabel akan dianggap reliabel (Malhotra, N., & Dash, 2011). Setelah dilakukan pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 terlihat nilai AVE dari variabel *organizational citizenship behavior* dan *organizational justice* menunjukkan keseluruhan variabel memiliki nilai AVE > 0.40.

**Uji Validitas Diskriminan**

**Tabel 2. Fornell-Lacker Criterium**

Variabel	Kinerja Karyawan	OCB	OJ	WLB
Kinerja Karyawan	0.669			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.583	0.721		
<i>Organizational Justice</i>	0.604	0.435	0.720	
<i>Work Life Balance</i>	0.562	0.546	0.478	0.701

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

Terlihat dari tabel standar *Fornell-Lacker* di atas, nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya, sehingga dapat disimpulkan model valid karena memenuhi validitas diskriminan.

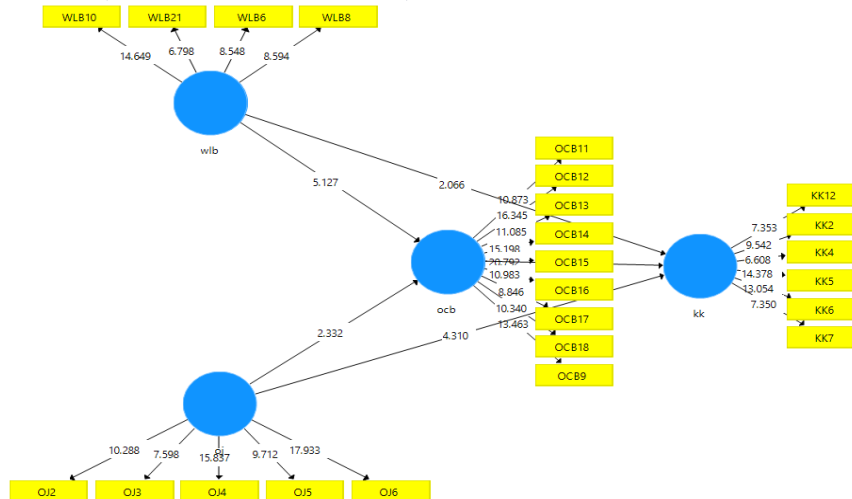
**Uji Inner Model Analisis R-Square**

**Tabel 3. Nilai R-Square Mode**

Variabel	R-Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0.522	0.508
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.337	0.325

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

Dalam tabel yang terlampir, terlihat dampak *work life balance* dan *organizational justice* menunjukkan nilai Adjusted R Square 0,508. Nilai ini diartikan variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* dijelaskan 50,8% oleh variabel *work life balance* dan *organizational justice*. Sementara itu, variabel lain yang tidak menjadi fokus penelitian ini memiliki kontribusi 49,2% terhadap OCB. Dalam konteks pengaruh *work life balance*, *organizational justice*, dan OCB terhadap kinerja pegawai, didapatkan nilai Adjusted R Square 0,325. Oleh karena itu, diartikan variabel kinerja pegawai dijelaskan 32,5% oleh variabel *work life balance*, *organizational justice*, dan OCB. Sementara itu, variabel lain yang tidak menjadi fokus penelitian memberikan pengaruh 67,5% terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Banyumas. Setelah analisis R Square, maka selanjutnya dilakukan uji bootstrapping dengan tujuan mengetahui korelasi antar variabel dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Gambar dibawah ini menunjukkan hasil *Bootstrapping* :



**Gambar 2. Output Bootstrapping**

Untuk lebih rincinya, akan disajikan dalam tabel 4 *Path Coefficients* agar dapat menjelaskan *Original Sample* atau Koefisien dan P value untuk menentukan korelasi pada model ini.

**Tabel 4. Hasil Path Coefficients**

Korelasi Antar Variabel	Original Sample (O)	T- Stat	P Values	Keterangan
<i>Work Life Balance</i> -> Kinerja Karyawan	0.221	2.066	0.039	Positif dan Signifikan ( <b>H1 diterima</b> )
<i>Organizational Justice</i> -> Kinerja Karyawan	0.366	4.310	0.000	Positif dan Signifikan ( <b>H2 diterima</b> )
<i>Work Life Balance</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.438	5.127	0.000	Positif dan Signifikan ( <b>H3 diterima</b> )
<i>Organizational Justice</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.225	2.332	0.020	Positif dan Signifikan ( <b>H4 diterima</b> )
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Karyawan	0.303	2.922	0.004	Positif dan Signifikan ( <b>H5 diterima</b> )

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

**Uji hipotesis pertama**

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 5, diamati signifikansi pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan diukur dengan T-Statistics  $2.066 \geq 1.645$  dan nilai P values  $0.039 < 0.05$ . Hasil mengindikasikan *work life balance* memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Dalam perhitungan tersebut, koefisien ditemukan sebagai nilai positif 0.221, menunjukkan semakin tinggi tingkat *work life balance*, semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Banyumas.

**Uji hipotesis kedua**

Tingkat signifikansi pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan dapat disimpulkan dari T-Statistics yang mencapai  $4.310 \geq 1.645$ , serta nilai P Values  $0.000 < 0.05$ . Hasil mengindikasikan terdapat dampak signifikan dari variabel *organizational justice* terhadap kinerja karyawan. Dengan koefisien positif sebesar 0.366, diartikan semakin meningkatnya tingkat *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Banyumas juga akan meningkat.

**Uji hipotesis ketiga**

Besar nilai T-Statistics dalam memperhitungkan dampak *work life balance* pada *organizational citizenship behavior* mencapai  $5.127 \geq 1.96$ , dan P values  $0.000 < 0.05$ . Temuan menegaskan terdapat signifikansi dalam pengaruh variabel *work life balance* terhadap *organizational citizenship behavior*. Koefisien yang diperoleh menunjukkan nilai positif 0.438, mengindikasikan semakin tinggi tingkat *work life balance*, *organizational citizenship behavior* (OCB) di Kantor Pertanahan Banyumas juga akan meningkat.

**Uji hipotesis keempat**

Sementara itu, Ukuran T Statistics yang mengindikasikan dampak *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki nilai  $2.332 \geq 1.96$ , sementara nilai P Values  $0.020 < 0.05$ . Hasil menegaskan keberadaan pengaruh yang signifikan dari variabel *organizational justice* terhadap *organizational citizenship behavior*. Koefisien dalam perhitungan tersebut menunjukkan nilai positif 0.225, mengindikasikan semakin tinggi tingkat *organizational justice*, maka tingkat *organizational citizenship behavior* di Kantor Pertanahan Banyumas juga akan meningkat.

**Uji hipotesis kelima**

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 5, T-Statistics menunjukkan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan  $2.922 \geq 1.96$ . Selain itu, nilai P-values  $0.004 < 0.05$ . Hasil mengindikasikan pengaruh signifikan dari variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Koefisien perhitungan menunjukkan nilai positif 0.303, menandakan semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Banyumas cenderung meningkat.

**Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung**

Korelasi Variabel	Antar	Original Sample (O)	T- Stat	P Values	Keterangan
<i>Work Life Balance</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Karyawan		0.133	2.515	0.012	Positif dan Signifikan (H6 diterima)
<i>Organizational Justice</i> -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Kinerja Karyawan		0.068	1.447	0.148	Tidak Signifikan (H7 ditolak)

Sumber : Olahan SmartPLS 3.0, Tahun 2023

### Uji hipotesis keenam

Data tabel 6 menunjukkan koefisien pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi mencapai 0.133. Angka ini menunjukkan pengaruh positif, dan signifikansi statistiknya adalah  $0.012 < 0.05$ . Dengan demikian, disimpulkan dari hasil analisis data pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan terjadi secara tidak langsung melalui mediator *organizational citizenship behavior*. Secara spesifik, sifat mediasi dari *organizational citizenship behavior* dalam memediasi *work life balance* dan kinerja karyawan di kantor pertanahan Banyumas dapat dikategorikan sebagai *partial mediation*, dengan perhitungan nilai *variance accounted for* (VAF) menunjukkan kontribusi sebesar 37,6%.

### Uji hipotesis ketujuh

Data yang tercantum dalam tabel menggambarkan nilai koefisien dalam dampak *organizational justice* terhadap kinerja karyawan, dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi 0.068. Nilai ini bersifat positif, tetapi secara tidak signifikan hanya sebesar  $0.148 > 0.05$ . Oleh karena itu, dari hasil analisis data tersebut disimpulkan *organizational citizenship behavior* tidak mampu menjadi variabel mediasi pengaruh *organizational justice* terhadap Kinerja Karyawan.

### Pembahasan

#### Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menunjukkan *work life balance* memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Menandakan, semakin besar tingkat *work life balance* dalam pekerjaan mereka, jika *work life balance* (*WLB*) semakin meningkat akan meningkatkan kinerja. Ketika seseorang memiliki *WLB* yang baik dapat membantu individu untuk mengelola waktu dan energi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dengan lebih seimbang. Sehingga, peningkatan *WLB* akan mendukung kinerja yang lebih baik.

Fenomena tersebut relevan dengan kondisi di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas, sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki beban kerja tinggi dan tuntutan pelayanan publik yang kompleks. Pegawai di kantor ini dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan responsif kepada masyarakat terkait berbagai urusan pertanahan, seperti sertifikasi tanah, pemetaan, pengukuran, peralihan hak, hingga penyelesaian sengketa. Berdasarkan temuan di lapangan, ketidakseimbangan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi masih sering dialami oleh pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Situasi ini disebabkan oleh adanya tambahan jam kerja yang bersifat tidak terjadwal dan harus menyesuaikan dengan target penyelesaian layanan. Kondisi tersebut mengharuskan sebagian pegawai mengorbankan waktu istirahat, termasuk pada jam kerja di luar ketentuan maupun pada akhir pekan, demi menuntaskan tanggung jawab pelayanan publik.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya upaya organisasi untuk memperhatikan dan mendukung *WLB* pegawai, seperti pengaturan beban kerja yang proporsional, fleksibilitas waktu kerja, serta lingkungan kerja yang kondusif. Dengan peningkatan *WLB*, kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas akan semakin optimal dan pada akhirnya mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik di sektor pertanahan.

Temuan ini sejalan dengan *social exchange theory* (Thibaut, J.W. and Kelley, 1959) yang menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi merupakan bentuk pertukaran yang didasarkan pada prinsip keuntungan dan biaya. Dalam konteks ini, ketika organisasi memberikan dukungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Misalnya melalui kebijakan fleksibilitas waktu, beban kerja yang proporsional, atau lingkungan kerja yang suportif maka karyawan akan merasakan adanya manfaat (*rewards*) yang lebih besar dibandingkan dengan biaya atau pengorbanan yang mereka keluarkan. Sebagai bentuk timbal balik (*reciprocity*), karyawan akan meningkatkan kinerja mereka sebagai bentuk balasan positif terhadap perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan asumsi dasar *social exchange theory*, di mana hubungan saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan akan memperkuat komitmen serta kinerja individu di tempat kerja. Hasil Penelitian ini juga di dukung oleh penelitian (Almansyah Rundu Wonua et al., 2023; Diana Paembong et al., 2023; Mardiana et al., 2023; Maulia Shakila et al., 2022; Meli Noviani, 2021; Mujahidin et al., 2023; Mutiara et al., 2024; Suharno & Muttaqiyathun, 2021)

#### **Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian menunjukkan bahwa *organizational justice* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Apabila Karyawan merasa memperoleh keadilan organisasi dalam proses pengambilan keputusan, pemberian upah, gaji, perlakuan sehari-hari itu secara adil maka akan berpengaruh baik terhadap kinerjanya.

Menariknya, fenomena tersebut dapat diamati di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Sebagai instansi pelayanan publik, pegawai kantor ini menghadapi berbagai tantangan seperti beban kerja administratif, target penyelesaian layanan, dan interaksi langsung dengan masyarakat yang membutuhkan kepastian pertanahan. Dalam kondisi tersebut, persepsi terhadap keadilan organisasi menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Hasil temuan menunjukkan bahwa kondisi di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas ketika proses pembagian tugas dan layanan antara petugas di unit pendaftaran tanah, unit pemetaan, dan unit resolusi sengketa dilakukan secara transparan dan selaras dengan beban kerja masing-masing unit, sehingga pegawai merasa bahwa mereka diperlakukan setara dan adil.

Berdasarkan kerangka pemikiran *social exchange theory* (Thibaut, J.W. and Kelley, 1959) hubungan antara karyawan dan organisasi dipandang sebagai bentuk pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik antara keuntungan dan biaya. Ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil dan memberikan imbalan yang proporsional terhadap usaha mereka, karyawan akan menilai hubungan tersebut menguntungkan. Sebagai bentuk balasan atas perlakuan positif tersebut, mereka akan menunjukkan perilaku produktif dan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, keadilan organisasi berperan sebagai bentuk imbalan sosial yang memperkuat hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam *social exchange theory*. Hasil Penelitian ini juga di dukung oleh penelitian (Anggraeni, 2020; Avilla, 2018; Ayu Nur et al., 2023; Donal Mon & Jennifer, 2022; Karlinda et al., 2022; Lansart et al., 2019; Liana & Putra, 2022; Manihuruk, 2023; Sudirman et al., 2021)

### **Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Penelitian ini menunjukkan *work life balance* memiliki efek positif signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Menandakan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan berpengaruh pada peningkatan perilaku ekstra peran yang tidak diatur secara formal, tetapi bermanfaat dan menguntungkan bagi organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas, yang merupakan instansi pemerintah yang berperan penting dalam penyelenggaraan layanan pertanahan, seperti sertifikasi tanah, pemecahan dan penggabungan bidang, perubahan hak, serta penyelesaian sengketa pertanahan kepada masyarakat. Beban tugas yang tinggi serta tuntutan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel menjadikan pegawai membutuhkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi agar dapat memberikan pelayanan terbaik. Hasil temuan menunjukkan bahwa kondisi di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas dalam pengelolaan beban kerjanya dilakukan dengan baik, terdapat pembagian tugas yang jelas, lingkungan kerja yang suportif, serta adanya dukungan antarpegawai dan pimpinan, dan karyawan merasa dihargai namun terbatas dalam memperoleh ruang untuk tetap menjalankan kehidupan personal di luar pekerjaan. Hal ini tercermin dari sikap pegawai yang sering menunjukkan kesediaan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, terutama pada saat jumlah pemohon layanan meningkat atau ketika terdapat target penyelesaian tertentu. Pegawai juga menunjukkan inisiatif untuk berbagi informasi dan solusi kerja yang lebih efektif, serta berpartisipasi aktif dalam menjaga kenyamanan dan keharmonisan lingkungan kerja. Tindakan tersebut merupakan bentuk nyata OCB yang sangat berpengaruh terhadap kelancaran pemberian layanan kepada masyarakat.

Jika dikaitkan dengan kerangka *social exchange theory* (Thibaut, J.W. and Kelley, 1959), hasil ini menggambarkan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan terhadap keseimbangan kehidupan karyawan, individu akan merasakan adanya keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya yang mereka keluarkan dalam hubungan kerja tersebut. Rasa keadilan dan kepedulian dari organisasi ini kemudian memunculkan rasa kewajiban moral untuk membalasnya melalui perilaku positif seperti OCB. Dengan demikian, perilaku OCB yang muncul dapat dipandang sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan baik yang diterima karyawan dari organisasi, sesuai dengan prinsip dasar pertukaran sosial yang menekankan hubungan saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Hasil Penelitian ini juga di dukung oleh penelitian (Fajri, 2022; Iroth et al., 2022; Atika et al., 2024; Shalahuddin, 2021)

### **Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Dari pengujian tersebut, *organizational justice* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap OCB atau perilaku ekstra peran. Hasil ini mencerminkan bagaimana *Organizational justice* yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya mampu memotivasi mereka untuk berperilaku ekstra peran di perusahaan. Ketika para pegawai merasa dihargai atas kontribusi yang mereka berikan dan mendapatkan dukungan yang kuat dari perusahaan, mereka cenderung lebih memberikan kontribusi tambahan, seperti membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi.

Hal ini juga terlihat pada Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas, sebagai instansi pemerintah yang berperan dalam penyelenggaraan layanan pertanahan

kepada masyarakat. Kantor ini memiliki tuntutan pelayanan publik yang tinggi, seperti penyelesaian sertifikat tanah, pendaftaran tanah baru, pelayanan Roya, pengecekan sertifikat, hingga penyelesaian permohonan melalui layanan elektronik dan loket pelayanan terpadu. Dengan jumlah pemohon yang terus meningkat setiap periode, dibutuhkan komitmen dan kerja sama kuat antarpegawai agar pelayanan tetap berjalan efektif, cepat, dan akuntabel.

Dalam praktiknya, pegawai di Kantor Pertanahan Banyumas menunjukkan tindakan OCB melalui kesediaan membantu rekan kerja agar proses pelayanan tidak terhambat, turut mengambil alih pekerjaan ketika terdapat lonjakan permohonan layanan, serta memberikan informasi dan panduan kepada masyarakat secara proaktif meskipun tidak termasuk dalam tugas pokoknya. Kondisi ini dapat tercipta karena pegawai merasa lingkungan kerja memberikan perlakuan yang adil, termasuk komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kinerja, dan dukungan pimpinan dalam penyelesaian tugas.

Dalam perspektif *social exchange theory* (Thibaut, J.W. and Kelley, 1959), hubungan antara karyawan dan organisasi dapat dipandang sebagai suatu bentuk pertukaran sosial yang berlandaskan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan keadilan dan memperlakukan karyawan secara setara, karyawan akan menilai bahwa manfaat yang diterima lebih besar daripada biaya yang mereka keluarkan. Sebagai respon atas perlakuan positif tersebut, karyawan terdorong untuk membalasnya dengan perilaku yang menguntungkan organisasi, seperti melakukan OCB. Dengan demikian, perilaku ekstra peran karyawan dapat dipahami sebagai bentuk balasan atas keadilan dan dukungan yang mereka rasakan dari organisasi, sesuai dengan prinsip dasar hubungan timbal balik dalam *social exchange theory*. Hasil Penelitian ini juga di dukung oleh penelitian (Artajaya & Pratama, 2020; Devana & Mulyana, 2025; Dilla et al., 2023)

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan**

Analisis penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan di kantor yang bergerak di bidang pertanahan di kabupaten Banyumas. Artinya semakin mereka bekerja dengan komitmen yang tinggi maka ia memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi sehingga cenderung senang membantu, dan dapat bekerja sama.

Kondisi tersebut dapat terlihat nyata di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas, sebagai instansi publik yang memegang peran penting dalam penyelenggaraan layanan pertanahan, seperti penerbitan sertifikat tanah, peralihan hak, pemetaan, pengecekan sertifikat, serta penyelesaian berbagai permohonan layanan pertanahan masyarakat. Tingginya tuntutan pelayanan dan meningkatnya jumlah permohonan layanan setiap periode menuntut pegawai untuk menunjukkan kerja sama yang kuat dan komitmen tinggi agar pelayanan dapat tetap berjalan efektif, cepat, dan akuntabel.

Di lingkungan kerja Kantor Pertanahan Banyumas, sikap OCB tercermin dari tindakan pegawai yang dengan sukarela membantu menyelesaikan berkas pelayanan ketika terjadi peningkatan jumlah pemohon dan aktif memberikan informasi serta bantuan kepada masyarakat di luar prosedur formal pelayanan. Selain itu, pegawai juga saling berbagi pengetahuan dan solusi terkait proses digitalisasi layanan pertanahan agar pelayanan dapat terselesaikan lebih optimal dan tepat waktu.

Apabila dikaitkan dengan *social exchange theory* (Thibaut, J.W. and Kelley, 1959), hubungan ini menggambarkan adanya bentuk pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi yang didasari oleh prinsip timbal balik. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan, kepercayaan, dan penghargaan terhadap kontribusi mereka, maka mereka akan membalasnya melalui perilaku ekstra seperti OCB. Perilaku tersebut menjadi wujud balasan atas manfaat yang diterima, karena karyawan menilai hubungan dengan organisasi sebagai hal yang menguntungkan dan layak dipertahankan. Dengan demikian, peningkatan OCB mencerminkan adanya proses pertukaran sosial yang positif, di mana karyawan memberikan kontribusi lebih besar sebagai bentuk respon terhadap perlakuan baik dan dukungan yang mereka rasakan dari organisasi. Hasil Penelitian ini juga di dukung oleh penelitian (Rudini, 2024; Ticoalu, 2015; Yuwanda & Pratiwi, 2020)

### **Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel Mediasi**

*Work life balance* berperan secara signifikan dalam meningkatkan efektivitas kinerja anggota tim. berkesesuaian dengan Teori Pertukaran Sosial, individu cenderung melakukan tindakan yang menguntungkan diri mereka sendiri, terutama dalam konteks interaksi sosial. Mereka memandang *work life balance* sebagai cara untuk mengatur keseimbangan waktu dengan keluarga terhadap pekerjaan. Mereka yakin dengan keseimbangan tersebut akan semakin meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, apabila karyawan memiliki keseimbangan kerja dan hidup yang baik, mereka dapat mengelola sumber daya mereka dengan lebih efektif, yang mengurangi kelelahan dan stres. Dengan demikian, mereka memiliki lebih banyak sumber daya emosional dan fisik untuk menunjukkan perilaku ekstra, seperti OCB.

Pelaksanaan *work life balance* pada Kantor Pertanahan Banyumas, ditunjukkan dengan sikap positif yang tercermin dalam kesediaan membantu rekan kerja, memberikan informasi secara proaktif kepada pemohon layanan, serta berpartisipasi dalam penyelesaian pekerjaan meskipun di luar tanggung jawab formal. Pegawai lebih mudah bekerja sama dalam menghadapi beban pelayanan yang meningkat dan tetap menjaga standar pelayanan publik yang cepat, tepat, dan ramah. Kondisi ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai untuk berkontribusi lebih kepada organisasi melalui perilaku OCB. Pada akhirnya, kualitas *work life balance* yang baik berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja individu maupun kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Mengacu pada kerangka pemikiran *social exchange theory* (Thibaut, J.W. and Kelley, 1959), hasil ini mencerminkan adanya hubungan timbal balik antara individu dan organisasi yang didasarkan pada prinsip keuntungan dan biaya. Ketika organisasi menyediakan dukungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, karyawan akan menilai bahwa manfaat yang mereka peroleh lebih besar daripada pengorbanan yang dikeluarkan. Sebagai bentuk balasan atas perlakuan positif tersebut, mereka akan meningkatkan kinerja dan menunjukkan perilaku konstruktif yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, keseimbangan kerja dan hidup dapat dipahami sebagai bentuk pertukaran sosial yang memperkuat hubungan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Hasil penelitian ini juga di dukung oleh penelitian (Rohmatiah et al., 2023; Rosyidi et al., 2024)

### **Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel Mediasi**

Hipotesis 7 dalam penelitian ini ditolak karena hasil penelitian tentang *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak memediasi korelasi antara *organizational justice* dan kinerja pegawai. Artinya bahwa OCB bisa dipengaruhi oleh *organizational justice* namun perilaku sukarela atau *organizational citizenship behavior (OCB)* ini tidak memediasi hubungan antara *organizational justice* dan kinerja karyawan.

Pada Kantor Pertanahan Banyumas, keadilan organisasi yang dirasakan pegawai seperti pembagian beban kerja yang transparan, kejelasan penilaian kinerja, serta komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan staf terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, dan komitmen pegawai secara langsung. Hal inilah yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai tanpa perlu melalui proses mediasi OCB. Oleh sebab itu, *organizational justice* di lingkungan kerja tersebut menjadi faktor yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja melalui persepsi keadilan dan motivasi internal, bukan melalui perilaku ekstra peran.

Hal ini bisa terjadi karena OCB mungkin tidak memainkan peran sebagai perantara karena *organizational justice* dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung tanpa melalui OCB dan kinerja yang diukur lebih terkait dengan hasil yang terukur dari pekerjaan individu, bukan perilaku sukarela yang bersifat sosial. Dengan demikian, keadilan organisasi (*organizational justice*) bisa meningkatkan kinerja karyawan langsung melalui motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen, tanpa harus melalui OCB sebagai mediasi. Hasil Penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Jufrizen & Hamdani, 2023; Syaifuddin et al., 2023) dimana *organizational citizenship behavior* tidak dapat memediasi hubungan *organizational justice* terhadap kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Menurut penelitian ini, *work life balance* dan *organizational justice* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan menghargai kontribusi pegawainya dengan memberikan dukungan sehingga terbentuk keadilan kerja yang baik dan keseimbangan waktu antara pekerjaan dengan keluarga maka akan semakin membuat keterikatan pegawai dalam pekerjaannya, hal ini akan membuat semakin baik pula perilaku OCB dan kinerja karyawan Kantor Pertanahan Banyumas. Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung, *organizational citizenship behavior (OCB)* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *work life balance* dan kinerja karyawan. Akan tetapi, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa OCB tidak memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang dapat menjadi dasar pengembangan bagi penelitian selanjutnya. Salah satu keterbatasan yang ditemukan adalah bahwa perilaku OCB belum mampu memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Oleh karena itu, penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas objek penelitian ke wilayah yang lebih luas, seperti tingkat regional atau nasional, sehingga hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh.

Penelitian berikutnya juga diharapkan dapat melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup lebih banyak unsur populasi perusahaan, sehingga

hasil penelitian memiliki tingkat representativitas dan generalisasi yang lebih baik untuk memperkaya pemahaman dalam konteks organisasi. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat memasukkan variabel lain yang berpotensi memberikan kontribusi dalam menjelaskan hubungan antara seperti *employee engagement* sebagai variabel mediasi yang menggambarkan keterikatan emosional dan psikologis pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, *job satisfaction* yang berperan dalam mempengaruhi motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja, dan *organizational commitment* yang dapat memperkuat ikatan pegawai terhadap organisasi. Penelitian ini harapannya dapat memberikan Implikasi terhadap karyawan Kantor Pertanahan Banyumas untuk senantiasa meningkatkan dukungan yang positif sehingga dapat tercipta persepsi dukungan pegawai yang baik yang selanjutnya dapat meningkatkan perilaku ekstra peran atau OCB dan meningkatkan kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia ; Teori, Konsep dan Indikator. In (Djanurkoning) (Ed.), *ZANAFI PUBLISHING* ((ed.); 2 e).
- Akbar, M. F., Suhaidar, S., Vehtasvili, V., & Azmiadi, S. (2024). *Economic Status and Public Response: A Comprehensive Analysis of Satisfaction and Trust in Government*. 07(1), 7523–7533. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7>
- Almansyah Rundu Wonua, Andry Stephanie Titing, & Mardayanti Mardayanti. (2023). Pengaruh Work Life Balance dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kolaka. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(6), 16–29. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i6.351>
- Anggraeni, T. D. (2020). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pencegahan Fraud Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Pakar*, 1–7. <https://doi.org/10.25105/pakar.v0i0.6895>
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Arokiasamy, A. R. (. (2021). Exploring the Impact of Work Engagement, Organizational Citizenship Behaviour, and the Moderating Role of Office Design on Workplace Sustainability in Vietnam. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(13).
- Artajaya, M., & Pratama, A. (2020). Pengaruh Organizational Justice dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *Global Research on Tourism Development and Advancement*, 2(2), 119–132. <https://doi.org/10.21632/garuda.2.2.119-132>
- Avilla, G. (2018). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, Dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(1), 129–140. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v10i1.1670>
- Ayu Nur, L., Kharismasyah, A. Y., Astuti, H. J., & Widhiandono, H. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan, Disiplin, dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 8(2), 313–330. <https://doi.org/10.33050/tmj.v8i2.2100>
- Bateman, T.S., Organ, D. W. (1997). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee “Citizenship.” *Academy of Management Journal*.

- Devana, N., & Mulyana, O. P. (2025). Hubungan antara Keadilan Distributif dengan Organization Citizenship Behavior pada Karyawan. *Jurnal Global Ilmiah*, 2(9), 665–675. <https://doi.org/10.55324/jgi.v2i9.234>
- Diana Paembong, Adriana Madya Marampa, & Rahma G. Tammu. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Sinar Kasih Toraja. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(3), 262–285. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i3.205>
- Dilla, N., Parimita, W., & Suherdi, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt Rickindo. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(2), 409–428. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i2.567>
- Donal Mon, M., & Jennifer. (2022). Published By STIE Amkop Makassar Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Manajemen*, 7(1), 113–126.
- Dwika, Ida Ayu Phrameswari, and I. A. (2020). “Keadilan Organisasional, Trust, Dan Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan.” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), 2207.
- Elisa Apriliansa Rohmah, Sri Wahyuni Mega, & Nuril Aulia Munawaroh. (2022). Pengaruh Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, Dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Perempuan (Studi Kasus PT Merpati Mas Nusantara Kediri). *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(3), 290–307. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.333>
- Fajri, A. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Generasi Milenial Terhadap OCB; Peran Pemeditasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 183–187.
- Fiaz, M., Rasool, W., Ikram, A., & Rehman, N. (2021). Organizational justice and employees' performance: A study of an emerging economy. *Human Systems Management*, 40(3), 395–406. <https://doi.org/10.3233/HSM-190728>
- Firstly, K. N., & Samsudin, A. (2023). Pengaruh Work Life Balance, Burnout, dan Role Conflict Terhadap Kinerja Pada Karyawan Wanita PT. Karyaterang Sedati Sidoarjo. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 1092–1101. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *No Title Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi (3rd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. . (2016). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses* (Edisi Keem). Erlangga.
- Greenberg, Jerald, & Baron, R. A. (2008). *Behavior In Organization* (8th ed.). Prentice Hall, Inc.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Hair, J.F., Sarstedt, M. and Ringle, C. M. (2018). Rethinking some of the rethinking of partial least square. *European Journal of Marketing*.
- Hasibuan (2015). (2022). Pengaruh Worklife Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PLN Gardu Induk Kawangkoan. *Productivity*, 3(4), 343–348.

- Hazzi, O. A. (2018). Organizational Citizenship Behavior: A Holistic Review. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*.
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(20), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Iroth, F. A., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2022). Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Grapari Telkomsel Manado. *Productivity*, 3(4), 2022.
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya*, 6(2), 1256–1274. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1050>
- Karlinda, A. E., Nadilla, N., & Sopali, M. F. (2022). Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Ekobistek*, 11, 73–78. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.318>
- Kissi, E. et al. (2019). “Ensuring the interaction effect between organizational citizenship behavior, work overload and employee performance in the Ghana construction industry.” *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2018-0262>
- Lansart, T. A., Tewal, B., & Dotulng, L. O. . (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (EMBA)*, 7(4), 5593–5602. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/26347>
- Lestari, E. R. dan N. K. F. G. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Liana, S., & Putra, H. B. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Veneer dan Plywood Kabupaten Kendal). *YUME: Journal of Management*, 5(1), 205–216. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.456>
- Malhotra, N., & Dash, S. (2011). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson.
- Manihuruk, F. E. (2023). Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu) Vol.*, 12(01), 115–128. <https://doi.org/10.22437/jmk.v12i01.16877>
- Mardiana, M., Suwanto, H., & Kumalasari, F. (2023). Pengaruh Worklife Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pekerja Tambang PT.Citra Silika Mallawa Kel. Lasususa, Kab. Kolaka Utara) Mardiana Mardiana. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEKOMBIS)*, 2(4), 181–196. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v2i4.2586>
- Maulia Shakila, Sri Wahyuni Mega, & Nuril Aulia Munawaroh. (2022). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE, STRES KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ( Studi Kasus Pada Auto 2000 Kediri Hasanudin ). *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(3), 308–320. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.335>
- Medya Sari Rachma Atika, Anang Kistyanto, & Andre Dwijanto Witjaksono. (2024). the Influence of Knowledge Management and Work-Life Balance on

- Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction. *Santhet (Jurnal Sejarah Pendidikan Dan Humaniora)*, 8(1), 1152–1163. <https://doi.org/10.36526/santhet.v8i1.3961>
- Meli Noviani, D. (2021). Pengaruh Work Life Balance dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimasa Work From Home pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indramayu. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(11), 2036–2050. <https://doi.org/10.46799/jsa.v2i11.341>
- Mujahidin, N., Kasran, M., Sampetan, S., & Palopo, U. M. (2023). The Influence Of Work-Life Balance, Work Stress And Work Environment On Employee Performance In The Regional Financial And Asset Management Agency In Palopo City Pengaruh Work-Life Balance, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada B. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 2213–2206. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Mutiara, M., Endah Dewi Purnamasari, & Muhammad Bahrul Ulum. (2024). Pengaruh Work Life Balance Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Asuransi Bri Life Palembang. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 1171–1179. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2285>
- N. P. R. Purnawati, P., Widyani, A. A. D., & D. (2021). Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja. *Widya Manaj*, 3.
- Nafriana, N. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Kantor Gubernur Provinsi Riau. *Skripsi*, 90.
- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., Maolani, F. M., Swadaya, U., Jati, G., Karawang, U. S., Sumber, M., & Manusia, D. (2022). *Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan*. 12, 343–356.
- Putri, Y. D. dan H. N. U. (2017). Pengaruh organizational citizenship behavior (ocb) terhadap kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 46(1).
- Rahayu, S. T., Ismail, I., Madura, U. T., & Inda, P. T. (2024). *Pengaruh kinerja karyawan terhadap suksesnya suatu perusahaan*. 2(12).
- Raja, S., & Ganesan Kanagaraj, M. (2020). A conceptual study of work life balance and stress management among women employees of it companies in Chennai. *International Journal of Management*, 11(2), 23–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.34218/IJM.11.2.2020.003>
- Rivai, H. A. (2021). “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.” *(JMK) Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(3), 49–64.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P. & J. (2016). Essential of Organization Behavior. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).
- Rohmatiah, A., Widodo, M., & Mutmainah, M. (2023). Dampak Work-Life Balance Karyawan Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajerial*, 10(02), 215. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5453>
- Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior*. Widina Bhakti Persada.
- Rosyidi, M. M., Budiati, Y., & Lestari, R. I. (2024). YUME: Journal of Management Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel

- Mediasi Pada Proyek Apartemen Padmayana Jakarta. *YUME: Journal of Management*, 7(1), 345–357.
- Rudini, A. (2024). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ASN sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(2), 1235–1254. <https://www.bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/8260>
- Sari, R. dan H. S. (2018). “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung).” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64.
- Shalahuddin, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kubu Raya. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 9(2), 107–117. <https://doi.org/10.26418/ejme.v9i2.49362>
- Sudirman, S., Asrin, A., & Rokhmat, J. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. *(JPAP) Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 5(1), 1–5. <https://doi.org/10.29303/jpap.v5i1.487>
- Suharno, C. N. T., & Muttaqiyathun, A. (2021). Pengaruh Work-Life Balance dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19. *Proceeding of The URECOL*, 538–545.
- Sundari, M. N. D., Wayan Gede Supartha, I., Made Artha Wibawa, I., & Surya, I. B. K. (2022). Does work-life balance and organizational justice affect female nurses' performance in a pandemic era? *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 288–298. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.24](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.24)
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 6((1)), 587–605.
- Syaifuddin, Efendi, B., Novirsari, E., Lubis, Y., & Nasib. (2023). Organizational Justice and Corporate Social Responsibility on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(3), 151–165. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0312>
- Thibaut, J.W. and Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups* (New York (ed.)). Wiley & Sons.
- Thiruvenkadam, Thiagarajan, and I. Y. A. D. (2019). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions and Dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 46–55.
- Ticoalu, L. K. (2015). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Aging*, 7(11), 782–790. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Yusnita, R. T., & Nurlinawaty, R. (2022). Bagaimana Stres Kerja dan Work Life Balance pada Pekerja Wanita Memediasi Work Family Conflict dengan Prestasi Kerja? *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 13(3), 257–269. <https://doi.org/https://doi.org/10.29244/jmo.v13i3.40867>
- Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020). “Effect of Organizational Citizenship Behavior and Compensation Toward Employee Performance At Pt. Semen Padang With Overload Work As the Mediating Variable.” *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 53–62.

