

Hubungan Keadilan Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi Karyawan Generasi Z Jawa Timur Dengan Mediasi Komitmen

Listina Laily Romadhona^{a,*}, Tjahjani Prawitowati^b

^a Universitas Hayam Wuruk, Indonesia

^b Universitas Hayam Wuruk, Indonesia

*e-mail: Listinalaily31@gmail.com

KETERANGAN ARTIKEL

Diajukan:
13 Januari 2024
Direvisi:
29 Januari 2024
Diterima:
26 Februari 2024
Tersedia Online:
29 Februari 2024

*Correspondence Author

Nama:
Listina Laily Romadhona
e-mail:
listinalaily31@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kewargaan organisasi dengan mempertimbangkan efek mediasi dari komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan generasi Z di Jawa Timur dan mendapatkan sebanyak 118 responden. Teknik analisis data menggunakan teknik deskriptif dan *Partial Least Square Structural Equation* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi, adanya hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi, adanya hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi, serta hasil mediasi dari komitmen organisasi menunjukkan adanya mediasi sebagian atau mediasi parsial.

Kata Kunci: keadilan organisasi; perilaku kewargaan organisasi; komitmen organisasi.

ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior by considering the mediating effect of organizational commitment. This research used a quantitative approach and collected data using a questionnaire distributed to generation Z employees in East Java and obtained 118 respondents. Data analysis techniques use descriptive techniques and Partial Least Square Structural Equation (PLS-SEM). The results of the research show that there is a positive and significant relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, there is a positive and significant relationship between organizational justice and organizational commitment, there is a positive and significant relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, and the mediation results of organizational commitment show that there is mediation. partial or partial mediation.

Keywords: organization justice; organizational citizenship behavior; organizational commitment.



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang dipandang dan dikaitkan dengan kesuksesan sebuah Perusahaan, karena itu sangat penting untuk mengelola SDM agar mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh Perusahaan. Banyaknya perbedaan perilaku serta pemikiran antara pekerja satu dengan pekerja lain merupakan tantangan bagi pengelola SDM untuk dapat menyatukan dan menjalankan organisasi. Dalam suatu organisasi, lingkup kerja akan berperan penting dalam tingkat kompetitif suatu organisasi tersebut, dimana lingkup kerja tersebut sebagian besarnya adalah kemampuan dalam mengelola sumber daya yang ada pada organisasi.

Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) merupakan salah satu penunjang terlaksananya kerjasama dalam kehidupan berorganisasi. Organ (2018) dalam (Sheeraz Muhammad et al., 2020:736) berpendapat bahwa PKO sebagai perilaku yang terjadi dari pengambilan keputusan bebas tanpa paksaan untuk melakukan sesuatu sendiri, dimana perilaku tersebut tidak dipengaruhi secara langsung oleh imbalan dan tidak ditentukan oleh Perusahaan.

Keadilan organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi PKO, dimana semakin baik persepsi dari keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi (Ghosh et al., 2014) dalam (Pakpahan et al., 2020:459). Hasil penelitian Jehanzeb & Mohanty (2020:459) menunjukkan ada signifikansi keadilan organisasi dengan PKO melalui mediasi komitmen.

Komitmen adalah salah satu sistem identifikasi karyawan yang membantu organisasi serta memiliki maksud dan tujuan dalam mempertahankan keanggotaan pada organisasi tersebut (Stephen P. Robbins & Judge, 2008) dalam (Novitasari et al., 2020:97). Dalam sebuah organisasi, karyawan akan membuat sebuah perspektif tersendiri bahwa karyawan-karyawan akan dapat menentukan berapa lama dan apa pertimbangan yang akan menentukan bekerja berapa lama bertahan di suatu Perusahaan. Komitmen organisasi mencerminkan hubungan antara karyawan dan organisasi (Meyer., et al, 1991) dalam (Na-Nan et al., 2020).

Badan Pusat Statistik (BPS) 2021 mengkonfirmasi hasil sensus penduduk provinsi Jawa Timur terdapat 6 generasi, yang kemudian diasumsikan sesuai dengan usia bahwa setidaknya ada tiga generasi yang masih masuk dalam satu lingkup Perusahaan yaitu generasi Z, Milenial (Y) dan generasi X, dengan perbedaan generasi tersebut maka perlu ditinjau lebih dalam lagi perilaku kewargaan organisasi agar lingkungan dalam organisasi dapat menjadi positif dengan saling mendukung serta membantu sesama rekan kerja dengan sukarela yang juga tentunya akan bermanfaat bagi organisasi. Adapun generasi Z adalah generasi dengan kelahiran 1997-2012 (Adriyanto et al., 2019). Organisasi perlu untuk memberikan pelatihan pada pengembangan komitmen organisasi pada karyawan, khususnya pada generasi Z yang sudah mulai masuk pada dunia kerja.

Peneliti melakukan wawancara pada UD X di Tanggulangin. Karyawan di UD X terdiri dari dua generasi yaitu generasi milenial dan generasi Z, dengan mayoritas generasi Z. Supervisor UD X mengungkapkan bahwa perilaku kewargaan organisasi di industri ini masih kurang baik, dan peneliti menemukan bahwa karyawan di industri ini masih dibayar rendah yang mana keadilan organisasi masih rendah, lalu mempengaruhi komitmen organisasi yaitu ditunjukkan dengan tidak ditemukannya kecintaan pada organisasi, karyawan generasi Z sering datang terlambat dan ingin pulang lebih cepat. Puncaknya pada perilaku kewargaan dimana karyawan generasi Z di UD X ini kurang tanggap dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga harus diingatkan terus-menerus. Penulis menyimpulkan dari hasil wawancara tersebut bahwa memang keadilan organisasi dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasi pun turut menjadi mediasinya.

Dilansir dari News Detik X yang ditulis oleh Mailoa (2023) membahas tentang “Tingkah Generasi Z di Dunia Kerja” dengan mewawancarai admin keuangan salah satu Perusahaan startup. Beberapa karyawan dari generasi Z membuat banyak pekerja lama yang dari generasi milenial beserta generasi lainnya merasakan ketidaknyamanan karena sangat membuat resah dengan berperilaku semena-mena, egois dengan sering menolak permintaan tolong, meributkan gaji, dan kurang bisa menghargai atasan. Hal tersebut mencerminkan kurangnya perilaku kewargaan organisasi yang baik, maka perlu ditinjau kembali tentang makna dari perilaku kewargaan organisasi dalam perusahaan tersebut agar karyawan akan sama-sama merasa nyaman dalam bekerja dan memahami apa saja yang sekiranya dapat berpengaruh ataupun memengaruhi perilaku kewargaan organisasi.

Dalam organisasi PKO dapat dipengaruhi oleh keadilan organisasi, seperti yang ditemukan oleh De Lara (2008) dalam Jehanzeb & Mohanty (2020) bahwa adanya signifikansi positif antara keadilan organisasi dan PKO. Selain PKO, keadilan organisasi juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Crowett et al (2012) dalam Jehanzeb & Mohanty (2020) menemukan hubungan signifikan tentang keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi dapat mempengaruhi PKO. Moorman, Niehoff, dan Organ (1993) dalam Howladar & Rahman (2021) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap PKO. Batool (2013) dalam Jehanzeb & Mohanty (2020) melakukan penelitian tentang peran mediasi komitmen organisasi antara keadilan organisasi dan PKO di sektor perbankan Pakistan, hasil menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan PKO, namun hubungan yang tidak signifikan antara keadilan organisasi dan PKO.

Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu menunjukkan adanya perbedaan mulai dari perbedaan tempat penelitian dilakukan, perbedaan variabel yang menjadi dependen dan independen, sampai objek penelitian yang juga berbeda. Kemudian penelitian ini akan difokuskan pada variabel keadilan organisasi, perilaku kewargaan organisasi, dan komitmen sebagai mediasinya, serta objek penelitian difokuskan pada karyawan generasi Z yang bekerja di Jawa Timur. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan mediasi komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di Jawa Timur, mengetahui sejauh mana keterikatan antara keadilan, komitmen, dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan generasi Z di Jawa Timur, memberikan masukan bagi Perusahaan yang memiliki kasus kebingungan pada karyawan generasi Z karena permasalahan generasi Z ini merupakan permasalahan global, yang mana banyak organisasi yang juga memiliki permasalahan dengan generasi Z.

KAJIAN PUSTAKA

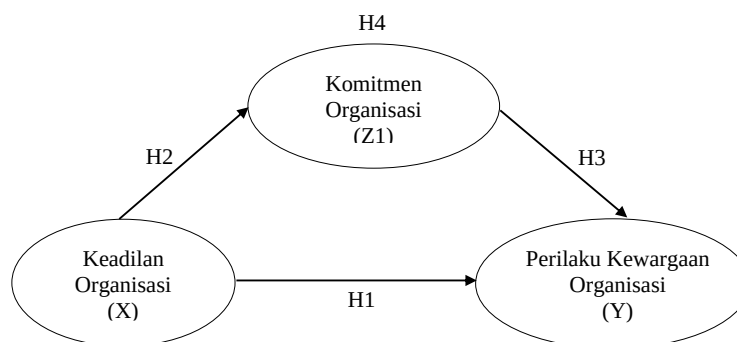
Alqatawenah (2018) dalam (Alhashedi et al., 2021:42) berpendapat bahwa PKO penting bagi individu yang dapat dikembangkan dengan memberikan ruang untuk berkreativitas, berinovasi, menyumbang ide serta memberikan usulan. Menurut Siswanto & Masyhuri (2022), indikator pengukur PKO yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Altruism* atau altrisme merupakan semua perilaku diskresioner yang memiliki pengaruh membantu orang lain dalam tugas atau masalah tertentu dalam organisasi. *Conscientiousness* atau kehati-hatian menunjukkan kontribusi lebih yang dilakukan karyawan secara sukarela dimana pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut bukan merupakan kewajiban. *Sportsmanship* atau sifat sportif mengacu pada sifat karyawan yang bersedia untuk menghindari menyuarakan keluhan tentang ketidaknyamanan tempat kerja yang sepele sehingga menjadi contoh bagi rekan kerja. *Courtesy* atau kesopanan merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan agar terhindar dari konflik antar rekan kerja dengan menjaga hubungan yang baik, biasanya ditunjukkan dengan sifat saling menghargai dan menghormati. *Civic Virtue* atau kebajikan sipil merujuk sebagai tanggung jawab karyawan terhadap kehidupan organisasi, juga keterlibatan konstruktif dalam proses politik organisasi. PKO dapat terbentuk pada karyawan dengan adanya Keadilan Organisasi.

Hermanto & Srimulyani (2022:04) menyebutkan bahwa indikator dari keadilan organisasi diantaranya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan sudut pandang karyawan terhadap keadilan keputusan aktual dalam organisasi. Keadilan distributif konsisten dengan norma distribusi yang implisit, seperti kesetaraan gaji, promosi, kondisi tuntutan pekerjaan dan tugas merupakan faktor penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap keadilan distributif dalam organisasi. Keadilan prosedural merujuk pada sudut pandang karyawan mengenai keadilan metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Keadilan prosedural adalah persepsi pegawai berdasarkan apakah pegawai mengambil pilihan berdasarkan prosedur dan keputusan yang berkaitan dengan hasil. Keadilan interaksional berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam perlakuan interpersonal yang diterima oleh karyawan. Penentu utama keadilan interaksional adalah interpretasi, pertimbangan sensitivitas, dan empati.

Grego-Planer (2019:06) dan Novitasari et al., (2020:112) menyebutkan indikator pengukur PKO ada tiga diantaranya komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen

afektif mengacu pada keterikatan emosional atau emosional individu terhadap suatu organisasi, di mana individu tersebut sangat mengidentifikasi dan menghargai rasa memiliki terhadap organisasi tersebut. Komitmen berkelanjutan mengacu pada kecenderungan untuk terlibat dalam kegiatan yang konsisten berdasarkan persepsi individu tentang biaya yang terkait dengan keluar dari organisasi saat itu. Komitmen normatif yaitu tentang perasaan karyawan bahwa dia tetap setia kepada organisasi melalui optimalisasi manfaat, seperti peningkatan keterampilan, program pelatihan, dan penggantian biaya pendidikan yang menciptakan rasa tanggung jawab dan ditanggapi secara positif oleh karyawan.

Adapun hubungan antar variabel pada penelitian ini dapat digambarkan melalui kerangka pemikiran pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H1: Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi generasi Z di perusahaan Jawa Timur
2. H2: Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi generasi Z di perusahaan Jawa Timur
3. H3: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi generasi Z di perusahaan Jawa Timur
4. H4: Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi secara positif dan signifikan bagi karyawan generasi Z di perusahaan Jawa Timur

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian menggunakan sampel dan data karyawan generasi Z di Jawa Timur. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dengan media *google form*. Teknik sampling yang digunakan yaitu *non-probability sampling* dengan jenis *judgemental sampling* dimana sampel diambil sesuai kriteria tertentu sesuai tujuan penelitian. Data diolah menggunakan software WarpPLS 7.0 dan teknik analisis *Partial Least Square Structural Equation* (PLS-SEM). Adapun responden dalam penelitian ini sejumlah 118 responden dengan kriteria Karyawan generasi Z yang berkerja di Jawa Timur dengan rentang tahun kelahiran 1997-2005 dan yang sudah bekerja sekurang-kurangnya selama 1 tahun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian menggunakan item-item yang telah valid dan reliabel. Item-item yang dieliminasi pada uji instrument sebanyak empat belas item dari Komitmen Organisasi dan satu item dari PKO, untuk item valid yang digunakan diantaranya tujuh belas item Keadilan Organisasi (KO) dari (Novitasari et al., 2020), delapan item Komitmen Organisasi (KOM) dari (Novitasari et al., 2020), dan tiga belas item Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) dari (Siswanto & Masyhuri, 2022). Skala pengukuran menurut (Syofian et al., 2015) ada lima kategori mulai dari skor 1 yang berarti sangat tidak setuju, skor 2 untuk tidak setuju, skor 3 untuk netral/ragu-ragu, skor 4 untuk setuju, dan skor 5 untuk sangat setuju. Pengujian menggunakan *Partial Least Square Structural*

Equation (PLS-SEM) yang dijelaskan oleh (Rahmad & Suhardi, 2019) membutuhkan *inner model* dan *outer model* untuk dapat diujikan.

Responden yang terkumpul sesuai kriteria yaitu karyawan yang bekerja di Jawa Timur dengan rentang usia 18-27 tahun dengan total 118 responden. Dengan karakteristik 40% laki-laki dan 60% perempuan. Pada tingkat Pendidikan terakumulasi 49% lulusan SMA dan sederajat, 13% diploma, 37% sarjana, dan 1% lulusan S2. Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan jenis industri yang terdiri dari beberapa bidang, diantaranya perhotelan sebanyak 1%, rumah sakit sebanyak 2%, travel sebanyak 1%, restaurant sebanyak 9%, transportasi sebanyak 5%, perbankan sebanyak 3%, asuransi sebanyak 1%, ekspedisi sebanyak 2%, Pendidikan 5%, telekomunikasi sebanyak 9%, manufaktur sebanyak 7%, layanan publik sebanyak 5%, dan lainnya sebanyak 51%.

Outer Model

Sebelum pengujian hipotesis, dilakuan uji outer model. Pengujian validitas dapat dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* >0,5 untuk memenuhi syarat convergen validity dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) < 0,5 (Ghozali, 2021:68). Dalam pengujian reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's alpha* (CA). Uji reliabilitas dikatakan valid jika CR > 0.8 dan CA >0.6 (Hair et al., 2021:80).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Indikator	Kode Item	Item Pernyataan	Loading Factor
Keadilan Organisasi			
Keadilan Distributif	KO1	Saya menerima imbalan sesuai dengan apa yang telah saya kerjakan.	0,724
	KO2	Saya menerima imbalan secara adil berdasarkan pengalaman kerja saya.	0,789
	KO3	Saya menerima imbalan yang wajar sebesar usaha yang telah saya berikan kepada organisasi.	0,801
	KO4	Saya menerima imbalan secara adil atas pekerjaan yang telah saya lakukan dengan baik.	0,810
Keadilan Prosedural	KO5	Di Perusahaan saya, prosedur dirancang dengan mengumpulkan informasi akurat untuk pengambilan keputusan.	0,711
	KO6	Di Perusahaan saya, prosedur dirancang untuk memberikan kemungkinan mengajukan banding atas suatu keputusan tertentu.	0,738
	KO7	Di Perusahaan saya, prosedur dirancang sedemikian rupa sehingga semua hal telah dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.	0,813
	KO8	Di Perusahaan saya, prosedur dirancang untuk menghasilkan standar bahwa keputusan akan dibuat secara konsisten.	0,811
	KO9	Di Perusahaan saya, prosedur dirancang dengan mendengarkan segala kekhawatiran dari semua pihak yang terkena dampak dari suatu keputusan.	0,773
	KO10	Di Perusahaan saya, prosedur dirancang untuk memberikan umpan balik yang bermanfaat terkait dengan penerapan keputusan.	0,804
	KO11	Di Perusahaan saya, prosedur dirancang untuk memberikan kemungkinan kepada siapa pun untuk dapat memberikan adanya informasi tambahan mengenai keputusan yang telah dibuat.	0,795
Keadilan Interaksional	KO12	Atasan menghormati sudut pandang saya	0,778
	KO13	Atasan saya dapat mendorong munculnya pendapat pribadi saya	0,787
	KO14	Atasan bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan umpan balik mengenai sesuatu yang perlu dibicarakan beserta implikasinya.	0,802
	KO15	Atasan memperlakukan saya dengan baik.	0,771

Indikator	Kode Item	Item Pernyataan	Loading Factor
	KO16	Atasan menunjukkan kepeduliannya terhadap hak saya sebagai seorang karyawan.	0,786
	KO17	Atasan mengambil langkah untuk mengambil keputusan dalam cara yang tepat	0,833
Komitmen Organisasi			
Afektif	KOM1	Saya senang menghabiskan karir saya di organisasi ini.	0,689
	KOM2	Saya senang menceritakan kepada orang lain tentang tempat kerja saya.	0,739
Berkelanjutan	KOM10	Meski saya ingin, tetapi sulit bagi saya untuk meninggalkannya organisasi.	0,683
	KOM11	Banyak hal yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk keluar dari organisasi ini.	0,698
	KOM13	Bekerja di organisasi ini adalah kebutuhan hidup saya.	0,793
Normatif	KOM20	Salah satu alasan utama saya terus bekerja di organisasi ini adalah loyalitas sebagai kewajiban moral.	0,811
	KOM21	Menurut saya, meskipun ditawarkan pekerjaan yang lebih baik, meninggalkan organisasi ini bukanlah sesuatu hal yang benar untuk dilakukan sekarang.	0,788
	KOM22	Saya merasa ada nilai khusus yang kuat sehingga bisa setia pada organisasi ini	0,825
Perilaku Kewargaan Organisasi			
Altruism	PKO1	Saya senang membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan apa pun.	0,659
	PKO2	Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan saya	0,655
	PKO3	Saya bersedia membantu karyawan baru yang mempunyai kesulitan dalam proses orientasi di Perusahaan	0,549
Courtesy	PKO4	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja	0,663
	PKO5	Saya mencoba untuk tidak menimbulkan masalah dengan rekan kerja	0,655
Civic Virtue	PKO6	Saya rutin mengikuti kegiatan yang diadakan oleh perusahaan	0,723
	PKO7	Saya mengikuti perubahan yang terjadi Perusahaan	0,779
	PKO8	Saya mengingatkan rekan kerja saya untuk tidak melanggar peraturan perusahaan	0,765
Sportmanship	PKO9	Saya akan mengadaptasi kebijakan dari Perusahaan	0,811
	PKO10	Saya akan menerapkan kebijakan dari Perusahaan	0,844
Conscientiousness	PKO12	Saya mematuhi peraturan perusahaan bahkan ketika tidak ada yang melihat	0,691
	PKO13	Saya melakukan pekerjaan saya penuh dengan kejujuran	0,792
	PKO14	Saya melakukan pekerjaan saya penuh dengan tanggung jawab	0,801

Sumber: data diolah WarpPLS 7.0, 2023

Tabel 1 merupakan hasil uji instrument pada sampel besar yang hanya mencantumkan item-item valid setelah dilakukan eliminasi pada pengujian sampel kecil yang telah dilakukan oleh peneliti, dimana pada sampel besar menggunakan nilai *loading factor* >0,05. Variabel Keadilan Organisasi (KO) seluruh item dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* >0,5. Variabel Komitmen Organisasi (KOM) seluruh item dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* >0,5. Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) seluruh item dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* >0,5.

Discriminant Validity

Penelitian ini menggunakan *discriminant validity* untuk mengukur sejauh mana indikator suatu konstruk dalam suatu model kurang berkorelasi atau berbeda dengan indikator konstruk lainnya. Seluruh item pada instrument penelitian hasil uji validitas diskriminan memiliki nilai *loading* yang lebih besar

pada variabelnya sendiri daripada variabel lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki nilai diskriminan yang tinggi.

Reliability

Pengujian reliabilitas dapat dilihat dari *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR). Pada aplikasi WarpPLs dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Variabel dikatakan valid jika nilai CA >0,6 dan CR >0,8. Hasil olah data dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Koefisien Cronbach's alpha	Koefisien Composite Reliability	Keputusan
KO	0,961	0,964	Reliabel
KOM	0,891	0,914	Reliabel
PKO	0,924	0,935	Reliabel

Sumber: data diolah WarpPLS 7.0, 2023

Tabel 2 menunjukkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel memiliki nilai CA >0,6 dan nilai CR >0,8 maka dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian dinyatakan seluruh item telah valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Inner Model

Inner model merupakan pengukuran model struktural bertujuan untuk memahami bagaimana hubungan antar antar variable laten dan model penelitian.

Tabel 3. R-Square, VIF, dan Q-Square

	KO	KOM	PKO
R-Squared		0,521	0,644
Adj. R-Squared		0,517	0,638
Full Collin. VIF	2,368	2,338	2,313
Q-Squared		0,534	0,640

Sumber: data diolah WarpPLS 7.0, 2023

R-Squared merupakan nilai yang digunakan untuk seberapa besar pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y), dimana R-squared dengan nilai 0,75 dianggap besar, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah (Hair J et al., 2021:123). Tabel 3 diketahui bahwa variabel PKO memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,638 dan *R-Squared* 0,644. Maka dijelaskan bahwa semua konstruk eksogen secara serentak dapat mempengaruhi variabel endogen sebesar 64,4% sehingga pengaruh konstruk eksogen terhadap endogen dikatakan sedang, dan sisanya 35,6% dijelaskan variabel lain yang diluar penelitian.

Nilai *full collineary* VIF untuk mengecek apakah ada masalah kolinearitas, kritis mungkin terjadi apabila $VIF \geq 5$, tidak kritis apabila $VIF = 3-5$, tidak terdapat masalah apabila $VIF < 3$ (Hair J et al., 2021:123). Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel menunjukkan nilai *full collineary* VIF < 3 sehingga menunjukkan bahwa kolinearitas dalam model tidak terdapat masalah. Nilai *Q-Squared* seluruhnya menunjukkan nilai >0 sehingga seluruh model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Tanggapan responden terhadap variabel keadilan organisasi mendapat mean rata-rata sebesar 4,03 dengan keterangan “setuju”, dimana mean terbesar adalah 4,18 pada pernyataan KO15 tentang perlakuan yang adil oleh atasan, dan nilai mean terkecil adalah 3,92 pada pernyataan KO3 tentang kesesuaian imbalan yang diterima oleh karyawan. Selanjutnya tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasi mendapat mean rata-rata sebesar 4,16 dengan kategori “setuju” dimana nilai mean terbesar adalah 4,16 pada pernyataan KOM20 tentang loyalitas kewajiban moral dan nilai mean terkecil

adalah 3,75 pada pernyataan KOM21 tentang keinginan tetap di organisasi saat ditawarkan pekerjaan yang lebih baik. Lalu tanggapan responden terhadap variabel perilaku kewargaan organisasi mendapat mean rata-rata sebesar 4,19 dengan keterangan “setuju” dimana nilai Mean terbesar adalah 4,42 pada pernyataan PKO4 tentang menjaga hubungan baik antar rekan kerja dan nilai mean terkecil adalah 4,03 pada pernyataan PKO2 tentang meluangkan waktu untuk memberikan bantuan.

Pengujian Hipotesis

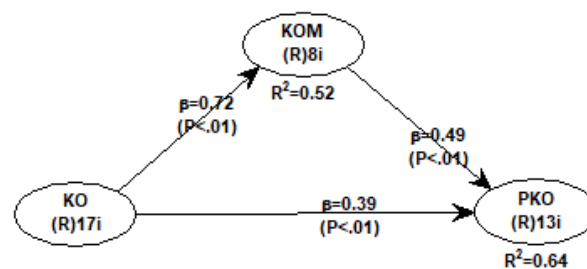
Pengujian hipotesis dapat dikatakan diterima apabila telah memenuhi syarat, yaitu p values $< 0,05$. Uji hipotesis dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

H	Keterangan	Koefisien (β)	P Value	Kesimpulan Uji Hipotesis
H1	KO $\rightarrow$ PKO	0,395	$< 0,001$	H1 diterima
H2	KO $\rightarrow$ KOM	0,722	$< 0,001$	H2 diterima
H3	KOM $\rightarrow$ PKO	0,488	$< 0,001$	H3 diterima
H4	KO $\rightarrow$ KOM $\rightarrow$ PKO	0,352	$< 0,001$	H4 diterima, Mediasi Parsial

Sumber: data diolah WarpPLS 7.0, 2023

Dari hasil olah data tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan hipotesis dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan, karena nilai P Value $< 0,001$ keseluruhan. H4 menunjukkan adanya mediasi yang diberikan oleh Komitmen Organisasi, sehingga dikatakan sebagai mediasi parsial dikarenakan tanpa mediasi pun tetap menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian hasil hipotesis dilakukan sebagai berikut:



Gambar 2. Model Hasil Uji Hipotesis
Sumber: data diolah WarpPLS 7.0, 2023

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien dari keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi memiliki nilai 0,395 dengan nilai p -value $< 0,001$ yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan dari keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hermanto & Srimulyani (2022) dimana keadilan organisasi dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi secara signifikan.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap komitmen organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien dari keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai 0,722 dengan nilai p -value $< 0,001$ yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan dari keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan Jehanzeb & Mohanty (2020) yang menyimpulkan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai koefisien dari komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi memiliki nilai 0,488 dengan nilai p -value $< 0,001$ yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan Jehanzeb & Mohanty (2020) dan Maulana et al., (2023) yang menyimpulkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dengan mediasi Komitmen Organisasi

Dari pengujian hipotesis nilai koefisien dari keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi memiliki nilai 0,395 dengan nilai $p\text{-value} < 0,001$ yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan dari keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi, lalu untuk pengujian dengan mediasi komitmen organisasi memiliki nilai 0,352 dengan $p\text{-value} < 0,001$ yang berarti berpengaruh positif dan signifikan dengan bentuk mediasi parsial, dimana dengan atau tanpa mediasi variabel keadilan dan perilaku kewargaan tetap menunjukkan hasil yang signifikan. Penulis mengasumsikan bahwa perilaku kewargaan organisasi karyawan generasi Z bisa dipicu oleh keadilan maupun komitmen, jika keadilan organisasi tinggi maka komitmen juga ikut tinggi, lalu perilaku kewargaan organisasi tinggi pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan Maulana et al., (2023) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi keadilan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

H1 diterima, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Semakin tinggi keadilan organisasi maka perilaku kewargaan organisasi juga akan semakin tinggi.

H2 diterima, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi keadilan organisasi maka komitmen organisasi juga semakin tinggi.

H3 diterima, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi maka perilaku kewargaan organisasi juga semakin tinggi.

H4 diterima, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan mediasi parsial oleh komitmen organisasi.

Implikasi teoritis penelitian ini adalah untuk penelitian selanjutnya sebaiknya memperjelas variabel mediasi dengan menggunakan variabel lain seperti variabel kepuasan kerja yang meliputi kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Selain itu, peneliti juga bisa mencoba dengan melakukan pendekatan kualitatif melalui teknik wawancara, sehingga informasi yang didapatkan akan lebih dalam lagi daripada menggunakan kuesioner.

Implikasi praktis penelitian ini bagi Perusahaan di Jawa Timur agar dapat meningkatkan keadilan distributif, yaitu dalam pengelolaan organisasi, untuk keadilan distributif agar karyawan dapat lebih merasa adanya keadilan dalam kewajaran atas imbalan yang diterima. Perlu meningkatkan komitmen normatif karena tingginya keinginan meninggalkan organisasi oleh karyawan saat ditawarkan pekerjaan yang lebih baik, dengan mengelola daya tarik perusahaan dalam pengelolaan SDM. Perlu mendorong dan mengeluarkan sikap altruisme karena masih banyak karyawan yang tidak mau meluangkan waktu untuk saling membantu rekannya, altruisme dapat dikuatkan dengan menekankan keadilan organisasi dan juga komitmen organisasi. Sedangkan yang perlu dipertahankan oleh perusahaan yaitu keadilan prosedural, komitmen normatif tentang loyalitas, dan *courtesy* atau kesopanan dengan program pengembangan PKO secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanto, A. R., Santosa, I., & Achmad, S. (2019). *Memahami Perilaku Generasi Z Sebagai Dasar Pengembangan Materi Pembelajaran Daring*. 2.
- Alhashedi, A. A. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M. M., & Alaghbari, M. A. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 39–54. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12774>
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil Sensus Penduduk Provinsi Jawa Timur 2020*, diakses 26 September 2023, dari <https://jatim.bps.go.id/backend/images/Infografis-SP2020-21-Januari-2021-ind.jpg>

- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Universitas Diponegoro.
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.
- 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). <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Mailoa, M. (2023). *Tingkah Generasi Z di Dunia Kerja*, diakses 26 September 2023, dari <https://news.detik.com/x/detail/intermeso/20230212/Tingkah-Generasi-Z-di-Dunia-Kerja/>
- Maulana, A. R., Noekent, V., Abiprayu, K. B., & Widia, S. (2023). The Role of Organizational Commitment Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Madic*, 8(1).
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3). www.ijmsjournal.org
- Pakpahan, M., Eliyana, A., Hamidah, Dharmawan Buchdadi, A., & Bayuwati, T. R. (2020). The Role of Organizational Justice Dimensions: Enhancing Work Engagement and Employee Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 323–332.
- Rahmad, S. H., & Suhardi, M. A. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. www.institutpenulis.id
- Sheeraz Muhammad, Norulkamar, U., Ahmad, U., & Ishaq, M. (2020). Moderating Role of Leader-Member Exchange between the Relationship of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 735–760.
- Siswanto, S., & Masyhuri, M. (2022). Organizational Citizenship Behavior in Online Transportation Drivers: A Mediation Model. *ETIKONOMI*, 21(1), 113–126. <https://doi.org/10.15408/etk.v21i1.22665>

Syofian, S., Setyaningsih, T., & Syamsiah, N. (2015). *Otomatisasi Metode Penelitian Skala Likert Berbasis Web*. jurnal.ftumj.ac.id/index.php/semnastek