

**PENGARUH *WORKPLACE INCIVILITY* DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* DENGAN KETERLIBATAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA GENERASI Z DI KOTA
MALANG**

SKRIPSI



Oleh

**HURIN HEVANA ULYA
NIM : 210501110010**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2025**

**PENGARUH *WORKPLACE INCIVILITY* DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* DENGAN KETERLIBATAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA GENERASI Z DI KOTA
MALANG**

SKRIPSI

Ditujukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

HURIN HEVANA ULYA

NIM : 210501110010

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH *WORKPLACE INCIVILITY* DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA GENERASI Z DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh

Hurin Hevana Ulya

NIM : 210501110010

Telah Disetujui Pada Tanggal 9 Juni 2025

Dosen Pembimbing,



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH *WORKPLACE INCIVILITY* DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR (OCB)* DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA GENERASI Z DI KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh

HURIN HEVANA ULYA

NIM : 210501110010

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 25 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002

2 Anggota Penguji

Ahmad Mu'is, M.Ag

NIP. 197111102023211008

3 Sekretaris Penguji

Ryan Basith Fasih Khan, M.M NIP.

199311292020121005

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

HALAMAN PERNYATAAN

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hurin Hevana Ulya
NIM : 210501110010
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

"Pengaruh *Workplace Incivility* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Generasi Z di Kota Malang"

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa paksaan dari pihak manapun.

Hormat saya,



(Hurin Hevana Ulya)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kesehatan, dan kesabaran dalam proses penyusunan hingga selesainya skripsi ini.

Dengan penuh rasa syukur dan cinta,
karya ilmiah ini saya persembahkan untuk:

Seluruh keluarga saya tercinta, terutama kedua orang tua saya yang menjadi panutan dalam hidup, atas segala doa, kasih sayang, dukungan moral maupun materiil yang tak pernah berhenti diberikan. Serta untuk adik-adik saya Nadif, Syamil, dan Hanna tercinta yang selalu mendoakan dan menyemangati dalam setiap langkah saya.

Teman-teman dan sahabat-sahabat terbaik, yang senantiasa hadir memberikan semangat, bantuan, dan doa di saat-saat sulit maupun bahagia selama proses ini berlangsung. Terima kasih atas kebersamaan dan dukungan yang begitu berarti.

Secara khusus, terima kasih saya sampaikan kepada Nissa Yumardi, Nafiatul Munawaroh, Dea Asahi, Priyanti Dewi, Aliya Qurani, Fatasya Aulya, Bilal Ahadian, Faiz Litughosina, Muchlis dan Romzuz Zaki, terima kasih sudah menjadi bagian penting dalam perjalanan ini. Kalian hadir dengan cara yang berbeda-beda, tapi semua memberi warna dan kekuatan yang tidak tergantikan.

Kepada diri saya sendiri, terima kasih telah berjuang sejauh ini. Terima kasih karena tak menyerah meski sempat lelah, karena terus percaya meski sempat ragu.

Kamu telah melewati hari-hari penuh tekanan dan air mata, namun juga menciptakan ruang untuk tumbuh dan bersyukur. Aku bangga padamu.

Semoga skripsi ini dapat menjadi langkah awal untuk memberikan kontribusi nyata dan menjadi amal jariyah yang bermanfaat.

HALAMAN MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(QS. Al-Baqarah: 286)

“Bekerjalah untuk duniamu seakan-akan kamu akan hidup selamanya, dan
beramallah untuk akhiratmu seakan-akan kamu akan mati besok.”

— Ali bin Abi Thalib

*“Success is not final, failure is not fatal: it is the courage to continue that
counts.”*

— Winston Churchill

KATA PENGANTAR

Segala puji Syukur kehadiran Allah SWT, karena atas Rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh *Workplace Incivility* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Generasi Z di Kota Malang”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan dalam penyusunan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA., selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. EI., selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE, MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Ryan Basith Fasih Khan, M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia dalam memberikan arahan dengan sangat sabar sekaligus motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua orang tua saya dan seluruh keluarga saya yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril maupun materiil.
7. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat baik bagi semua pihak. Amin ya Rabbal ‘Alamin.

Malang, 20 Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II. KAJIAN TEORI.....	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis	23
2.2.1 <i>Workplace Incivility</i>	23
2.2.2 Kepuasan Kerja	26
2.2.3 Keterlibatan Kerja	29
2.2.4 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	34
2.3 Hubungan Antar Variabel	37
2.3.1 Hubungan <i>Workplace Incivility</i> terhadap Keterlibatan Kerja	37
2.3.2 Hubungan antara <i>Workplace Incivility</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	38
2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja	38
2.3.4 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	39
2.3.5 Hubungan Keterlibatan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	40

2.3.6	Hubungan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi antara <i>Workplace Incivility</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	40
2.3.7	Hubungan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi antara Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	41
2.4	Kerangka Konseptual	43
2.5	Hipotesis Penelitian	44
BAB III.	METODE PENELITIAN	45
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	45
3.2	Lokasi Penelitian	45
3.3	Populasi dan Sampel.....	46
3.3.1	Populasi.....	46
3.3.2	Sampel.....	47
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	47
3.5	Data dan Jenis Data	48
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.7	Skala Pengukuran	50
3.8	Definisi Operasional Variabel.....	51
3.9	Analisis Data	56
3.9.1	Uji Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>).....	57
3.9.2	Uji Model Struktural (<i>Structural Model</i>)	58
3.9.3	Uji Hipotesis.....	60
BAB IV.	HASIL PENELITIAN.....	62
4.1	Hasil Penelitian.....	62
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	62
4.1.2	Deskripsi Karakteristik Responden.....	66
4.1.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	68
4.2	Hasil Analisis Data	75
4.2.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	75
4.2.2	Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	83
4.2.3	Uji Hipotesis:	89
4.3	Pembahasan	93
4.3.1	Pengaruh <i>Workplace Incivility</i> terhadap Keterlibatan Kerja	93
4.3.2	Pengaruh <i>Workplace Incivility</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	95

4.3.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja.....	97
4.3.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	100
4.3.5	Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	102
4.3.6	Pengaruh <i>Workplace Incivility</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi	105
4.3.7	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi	108
BAB V PENUTUP.....		111
5.1	Kesimpulan.....	111
5.2	Saran.....	112
5.3	Implikasi Praktis.....	113
5.4	Penutup	114
DAFTAR PUSTAKA.....		115
LAMPIRAN.....		124

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian-Penelitian Terdahulu	15
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1 Skala Pengukuran.....	50
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	51
Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Jenis Kelamin.....	66
Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Usia	67
Tabel 4.3 Deskripsi Karakteristik Lama Bekerja	67
Tabel 4.4 Deskripsi Karakteristik Industri Tempat Bekerja	68
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel <i>Workplace Incivility</i> (WI)	69
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS).....	70
Tabel 4.7 Deskripsi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	72
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja/ <i>Work Engagement</i> (WE)	73
Tabel 4.9 Hasil <i>Loading Factor</i>	75
Tabel 4.10 Hasil <i>Loading Factor</i> Setelah Eliminasi.....	77
Tabel 4.11 Hasil Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	79
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Diskriminan (<i>Fornell-Larcker Criterion</i>)	80
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Diskriminan (<i>Cross Loading</i>)	81
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	82
Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Jalur (<i>Path Coefficients</i>)	84
Tabel 4.16 Hasil Uji <i>R-Square</i> (R^2)	86
Tabel 4.17 Hasil Uji <i>Effect Size</i> (f^2).....	87
Tabel 4.18 Hasil <i>Predictive Relevance</i> (Q^2).....	88
Tabel 4.19 Hasil Uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	89
Tabel 4.20 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Survei Tuntutan Kerja dan Ketidakpastian Ekonomi.....	2
Gambar 1.2 Data Angkatan Kerja Berdasarkan Usia di Kota Malang.....	3
Gambar 2.1 Model Konsep	43
Gambar 2.2 Model Hipotesis	43
Gambar 4.1 Hasil Loading Factor Sebelum Eliminasi.....	78
Gambar 4.2 Hasil Loading Factor Setelah Eliminasi.....	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti.....	124
Lampiran 2 Jurnal Bimbingan Skripsi	125
Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....	127
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian.....	128
Lampiran 5 Data Kuesioner	127
Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian.....	131

ABSTRAK

Hurin Hevana. 2025, SKRIPSI. Judul: “Analisis Keterlibatan Kerja Sebagai Mediator Dalam Hubungan Antara *Workplace Incivility* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Generasi Z di Kota Malang”

Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M. M.

Kata Kunci : *Workplace Incivility*, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Di tengah dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks, terutama bagi Generasi Z yang kini mendominasi dunia kerja, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku positif karyawan seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Workplace incivility* atau perilaku tidak sopan di tempat kerja kerap menjadi hambatan bagi karyawan dalam menunjukkan OCB, sedangkan kepuasan kerja diyakini dapat memperkuat keterlibatan kerja yang berdampak pada peningkatan OCB.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *workplace incivility* dan kepuasan kerja terhadap OCB dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui *software* SmartPLS 3. Data dikumpulkan dari 96 responden Generasi Z di Kota Malang yang sedang atau pernah bekerja, menggunakan teknik *purposive sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh negatif signifikan terhadap keterlibatan kerja dan OCB, sementara kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja dan OCB. Keterlibatan kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap OCB. Selain itu, keterlibatan kerja mampu memediasi pengaruh *workplace incivility* dan kepuasan kerja terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh faktor lingkungan dan kepuasan terhadap perilaku sukarela karyawan.

ABSTRACT

Hurin Hevana Ulya. 2025, Thesis. Title: “*Analysis of Work Engagement as a Mediator in the Relationship Between Workplace Incivility and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among Generation Z in Malang City.*”

Advisor : Ryan Basith Fasih Khan, M. M.

Keywords : *Workplace Incivility, Job Satisfaction, Work Engagement, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Amid increasingly complex workplace dynamics, especially with Generation Z becoming a dominant part of the workforce, it is crucial for organizations to understand the factors that influence positive employee behaviors such as Organizational Citizenship Behavior (OCB). Workplace incivility often hinders the demonstration of such behaviors, while job satisfaction is believed to enhance work engagement, which in turn fosters OCB.

This study aims to examine the influence of workplace incivility and job satisfaction on OCB, with work engagement acting as a mediating variable. A quantitative approach was used, employing Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS 3 software. Data were collected from 96 respondents belonging to Generation Z in Malang City who are currently working or have work experience, selected using purposive sampling.

The results show that workplace incivility has a significant negative effect on both work engagement and OCB, while job satisfaction has a significant positive effect on work engagement and OCB. Furthermore, work engagement has a positive effect on OCB and mediates the relationship between both workplace incivility and job satisfaction toward OCB. These findings indicate the critical role of work engagement as a psychological mechanism bridging environmental and satisfaction factors to voluntary employee behavior.

مستخلص البحث

حرين هيفانا أوليا. 2025، رسالة جامعية بعنوان: "تحليل التورط في العمل كوسيط في العلاقة بين الوقاحة في بيئة العمل والرضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية لدى الجيل زد في مدينة مالانغ".

المشرف : ريان باسيت فسيح خان، ماجستير إدارة الأعمال

الكلمات المفتاحية : الوقاحة في بيئة العمل، الرضا الوظيفي، التورط في العمل، سلوك المواطنة التنظيمية

في ظل تعقيد بيئة العمل المتزايد، وخاصة مع هيمنة جيل "زد" على سوق العمل في الوقت الراهن، من المهم أن تفهم المنظمات العوامل التي تؤثر على السلوك الإيجابي للموظفين مثل سلوك المواطنة التنظيمية. إذ إن السلوك غير المهدب في بيئة العمل غالباً ما يشكل عائقاً أمام الموظفين في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية، بينما يُعتقد أن الرضا الوظيفي يمكن أن يعزز من درجة الانخراط في العمل، مما يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية.

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير السلوك غير المهدب في مكان العمل والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال دور الانخراط في العمل كمتغير وسيط. وقد أُجريت الدراسة باستخدام المنهج الكمي وبالاعتماد على التحليل الإحصائي المتعدد المتغيرات. تم جمع البيانات من ستة وتسعين مشاركاً من جيل "زد" في مدينة مالانغ بإندونيسيا، ممن يعملون حالياً أو سبق لهم العمل، باستخدام أسلوب أخذ العينات بناءً على اعتبارات خاصة

وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك غير المهدب في مكان العمل يؤثر سلباً وبشكلٍ معنوي على الانخراط في العمل وعلى سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً وبشكلٍ معنوي على كلٍّ من الانخراط في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. كما ثبت أن الانخراط في العمل له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن الانخراط في العمل يُثبت قدرته على التوسط في تأثير كلٍّ من السلوك غير المهدب في مكان العمل والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية. وتُبرز هذه النتائج الدور الحيوي للانخراط في العمل كجسر يربط بين العوامل البيئية والرضا الوظيفي من جهة، وبين السلوك التطوعي الإيجابي للموظفين من جهة أخرى.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja telah mengalami perubahan yang signifikan (Schwab, 2016). Persaingan global yang semakin ketat menuntut organisasi di berbagai sektor untuk terus adaptif mengikuti kemajuan teknologi dan perubahan generasi dalam tenaga kerja (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Munculnya Generasi Z juga menjadi topik hangat di dunia kerja (Francis & Hoefel, 2018). Istilah Generasi Z atau Gen Z pertama kali diperkenalkan pada tahun 2012 oleh Bruce Horovitz, meskipun pada saat itu rentang usia Gen Z belum terdefinisikan secara pasti (Horovitz, 2012).

Badan Pusat Statistik (BPS) menyebut bahwa Generasi Z adalah mereka yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (BPS, 2020; Frey, 2020). Rentang tahun ini kemudian menjadi acuan umum dalam berbagai studi demografi dan sosial. Sementara itu, menurut Torocsik dalam Junjuran (2019), Generasi Z didefinisikan sebagai generasi yang lahir antara tahun 1998 hingga 2010. Torocsik menyoroti bahwa Gen Z memiliki karakteristik khas, yaitu sebagai *digital native* yang sejak lahir telah terbiasa dengan akses terhadap internet, media sosial, dan teknologi seluler. Mereka tumbuh dalam era informasi yang sangat cepat, serta menghadapi tantangan global seperti ketidakpastian ekonomi, perubahan sosial, dan transformasi dunia kerja yang sangat dinamis. Perbedaan tahun kelahiran ini memang bervariasi tergantung pada lembaga atau sumber yang digunakan, namun secara umum, Generasi Z diakui sebagai generasi yang lahir setelah milenial dan mengalami masa remaja di awal abad ke-21.

Generasi Z dikenal memiliki karakteristik yang unik, salah satunya adalah kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perkembangan teknologi (Wijaya et al., 2023). Mereka tumbuh sebagai *digital natives* yang terbiasa dengan perubahan cepat dalam dunia digital dan informasi. Namun, di balik kemampuan adaptif tersebut, Generasi Z juga menghadapi tantangan besar dalam dunia kerja modern.

Salah satu tantangan utamanya adalah menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Tekanan kerja yang semakin tinggi serta ketidakpastian ekonomi membuat banyak karyawan Generasi Z merasa tertekan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers pada tahun 2022, sebanyak 60% pekerja melaporkan mengalami stres akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, dan 70% menyatakan harus bekerja lebih keras untuk mempertahankan posisi mereka di pasar kerja yang kompetitif (PricewaterhouseCoopers, 2022; Wiguna, 2019).

Gambar 1.1
Survei Tuntutan Kerja dan Ketidakpastian Ekonomi



Sumber: Hasil Survei PricewaterhouseCoopers , 2022.

Tekanan ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga memengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Berbagai studi menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti rendahnya etika komunikasi, kurangnya penghargaan, dan suasana kerja yang tidak suportif, dapat memicu stres, menurunkan kepuasan kerja, serta mengurangi kecenderungan karyawan untuk berkontribusi dalam perilaku positif seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Eka et al., 2023; A. Prameswari et al., 2021).

Fenomena ini semakin relevan di kota-kota besar, termasuk Kota Malang, yang kini berkembang sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Kota ini mengalami peningkatan pesat dalam berbagai sektor, seperti manufaktur,

pendidikan, dan industri kreatif. Hal ini menyebabkan keterlibatan Generasi Z dalam dunia kerja menjadi semakin tinggi.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2024, jumlah angkatan kerja di Kota Malang yang termasuk ke dalam kategori usia Generasi Z (15–29 tahun) mencapai 94.391 orang. Angka ini menunjukkan bahwa Generasi Z mulai menjadi kekuatan penting dalam pasar kerja lokal (BPS, 2024).

Gambar 1.2
Data Angkatan Kerja Berdasarkan Usia di Kota Malang

Kelompok Usia	Penduduk Usia Kerja yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Malang (Orang)		
	Laki-Laki	Perempuan	TOTAL
	2024	2024	2024
15-19	5.204	4.375	9.579
20-24	19.727	15.008	34.733
25-29	28.479	21.800	50.279
30-34	31.285	20.294	51.579
35-39	33.942	25.290	59.232
40-44	31.954	22.363	54.317
45-49	30.626	19.309	49.935
50-54	26.033	19.194	45.227
55-59	20.842	17.442	38.284
60+	25.084	18.693	43.777
TOTAL	253.176	183.586	436.762

Sumber: *Badan Pusat Statistik (BPS), 2024.*

Meski dikenal fleksibel, adaptif, dan inovatif (Putri & Susanto, 2022), karyawan Generasi Z tetap menghadapi tekanan untuk terus berinovasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Kota Malang, yang tengah berkembang dalam sektor teknologi dan ekonomi kreatif, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis sekaligus menuntut (Assidikiyah et al., 2021). Dalam situasi seperti ini, manajemen organisasi dituntut tidak hanya untuk mengadopsi teknologi, tetapi juga memahami cara mengelola sumber daya manusia dari Generasi Z secara kontekstual dan manusiawi.

Selain faktor teknologi dan ekonomi, aspek sosial di tempat kerja juga sangat memengaruhi perilaku kerja Generasi Z. Hubungan antarindividu dalam organisasi berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif.

Penelitian menunjukkan bahwa hubungan sosial yang positif di tempat kerja dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan (Cahyanti et al., 2021). Sebaliknya, konflik interpersonal atau kurangnya dukungan sosial dapat berdampak buruk pada moral kerja dan produktivitas (Pratama & Satrya, 2018). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif sangat penting agar karyawan Generasi Z dapat berkontribusi secara optimal dan mencapai tujuan bersama.

Lingkungan kerja yang mendukung dan saling menghormati satu sama lain dapat meningkatkan semangat serta keterlibatan kerja karyawan dalam pekerjaan, yang tidak hanya meminimalkan konflik antar individu tetapi juga berdampak positif pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Dalam kondisi keterlibatan kerja yang tinggi, karyawan cenderung menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal seperti *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yang berperan penting dalam memperkuat lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif.

OCB pada umumnya mencakup tindakan-tindakan seperti membantu rekan kerja, sukarela mengambil tanggung jawab tambahan, dan aktif berpartisipasi dalam inisiatif yang diadakan oleh organisasi (Organ, 2014). Penelitian menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi, karena perilaku ini dapat meningkatkan kolaborasi antar karyawan dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis (Bastyant et al., 2024; Supriyanto & Ekowati, 2019). OCB menjadi indikator penting keberhasilan organisasi dalam memotivasi karyawan Generasi Z untuk berkontribusi lebih dari sekadar memenuhi tanggung jawab dasar mereka.

Namun, lingkungan kerja yang kondusif ini bisa terganggu oleh faktor-faktor yang merusak dinamika kerja, salah satunya adalah *workplace incivility*. *Workplace incivility* didefinisikan sebagai perilaku yang merendahkan atau tidak menghormati rekan kerja, yang dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti komentar negatif atau pengabaian (Sucipto, 2021). Perilaku ini akan mengurangi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Hal ini kurang relevan dalam konteks Generasi Z, yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang saling mendukung.

Ketika *workplace incivility* terjadi, hal ini dapat menghambat terwujudnya lingkungan kerja yang positif dan berdampak pada kesejahteraan karyawan. Penelitian Foanto et al. (2020) menemukan bahwa perilaku tidak sopan di tempat kerja dapat menyebabkan stres, penurunan motivasi, dan bahkan *burnout*. Fenomena ini tidak hanya mempengaruhi hubungan antar karyawan, tetapi juga dapat berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis dan performa mereka (Agni & Jannah, 2022). *Workplace incivility* dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas pada pekerjaan mereka dan mengakibatkan timbulnya penurunan performa dan keterikatan terhadap organisasi (C.-H. Wang & Chen, 2020).

Dalam hal ini, Teori Resource-Based View (RBV) memberikan penjelasan yang lebih mendalam tentang bagaimana karyawan merespons situasi tersebut. Teori RBV menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi, termasuk sumber daya manusia, dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Karyawan yang engaged, puas, dan memiliki Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan sumber daya yang sulit ditiru dan memberikan nilai jangka panjang bagi organisasi (Wright et al., 2001). Dalam konteks Generasi Z di Kota Malang, keterlibatan kerja dan kepuasan kehipotesisrja dapat menjadi keunggulan kompetitif karena generasi ini memiliki kemampuan adaptasi teknologi dan kreativitas yang tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa work engagement yang tinggi pada Generasi Z dapat meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi, yang pada akhirnya mendukung daya saing jangka panjang (Lee et al., 2016; Lubis, 2022).

Sesuai pembahasan sebelumnya, *workplace incivility* menjadi salah satu sebab menurunnya Keterlibatan Kerja di perusahaan. Meskipun ketidaksopanan di tempat kerja tidak mendapatkan tanggapan hukum sebanyak perilaku kontraproduktif, seperti pelecehan seksual, perilaku ini sangat umum terjadi di tempat kerja (Rosen et al., 2016), dan terdapat peningkatan perilaku *workplace incivility* di lingkungan kerja (Liu et al., 2019b). Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan negatif antara *workplace incivility* dan OCB (Chughtai et al., 2020; Gümüştas & Karataş Gümüştas, 2023; Welbourne & Sariol, 2017). Karyawan yang mengalami atau menyaksikan perilaku *workplace incivility*

cenderung tidak terlibat dalam tindakan yang menguntungkan bagi organisasi (Binyamin & Brender-Ilan, 2018; Gabriel et al., 2018).

Selain dipengaruhi oleh *workplace incivility*, tingkat OCB juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Penelitian-penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan secara signifikan berkorelasi positif dengan OCB yang mereka tunjukkan di tempat kerja (Chiaburu et al., 2011). Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menghambat kemungkinan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Bentuk ketidakpuasan ini tidak hanya memengaruhi suasana hati dan motivasi karyawan, tetapi juga dapat melemahkan rasa komitmen mereka terhadap pekerjaan dan organisasi (S. Prameswari et al., 2022). Sebaliknya, menciptakan kondisi kerja yang kondusif dapat membantu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan memperkuat OCB.

Keterlibatan kerja yang tinggi memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi, keterikatan, dan energi karyawan, khususnya Generasi Z, dalam menghadapi tekanan kerja dan *workplace incivility*. Karyawan dengan keterlibatan emosional dan kognitif yang tinggi dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki OCB yang lebih tinggi (Fadha et al., 2021; Gunawan et al., 2023; Lintang Kamulyanisa Hadi & Rifki Hanif, 2022; S. Prameswari et al., 2022).

Penelitian lain juga mendukung pandangan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berkontribusi pada produktivitas yang lebih baik serta perilaku OCB di tempat kerja (Iskandar et al., 2019; Ng et al., 2021; Ponumbol et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja menjadi salah satu solusi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi dampak negatif dari *workplace incivility*, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif (Ramdani et al., 2023).

Namun, pengalaman *workplace incivility* secara langsung dapat mengganggu konsentrasi dan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan penurunan tingkat keterlibatan kerja mereka (Gan et al., 2023; Guo et al., 2022b; Shams Addin & Pour, 2013; C.-H. Wang & Chen, 2020). Dalam hal ini kepuasan kerja adalah salah satu dari banyak faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja (Noor et al., 2023). Menurut penelitian sebelumnya menampilkan

bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dengan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Anwar & Warsindah, 2022; Indriyani & Sutanto, 2021). Temuan serupa juga disetujui oleh penelitian lain, yang menyatakan jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka maka tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Stefani & Santoso, 2020).

Meskipun telah banyak penelitian yang mengungkapkan hubungan antara *workplace incivility*, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan OCB, studi yang secara khusus meneliti Generasi Z masih terbatas. Generasi Z memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap lingkungan kerja dan kebutuhan akan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik (Belinda et al., 2021). Beberapa studi menunjukkan bahwa faktor-faktor ini berbeda pengaruhnya pada generasi yang berbeda, sehingga perlu ada penelitian yang fokus pada mereka untuk memahami dinamika dan tantangan yang dihadapi (Salsabila et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah dalam literatur yang ada, dengan fokus pada perilaku kerja Generasi Z di Kota Malang.

Penelitian ini dilakukan karena, peneliti merasa perlu dilakukan penelitian lebih lanjut, mengingat perilaku OCB karyawan Generasi Z memiliki potensi penuh untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan Berdasarkan hal itu, maka peneliti memutuskan untuk mengambil judul penelitian **“Pengaruh *Workplace Incivility* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Generasi Z di Kota Malang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis menjabarkan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *workplace incivility* memiliki pengaruh terhadap OCB?
2. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap OCB?
3. Apakah keterlibatan kerja memiliki pengaruh terhadap OCB?
4. Apakah *workplace incivility* memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja?

5. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja?
6. Apakah keterlibatan kerja memediasi hubungan antara *workplace incivility* dan OCB?
7. Apakah keterlibatan kerja memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCB?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *workplace incivility* terhadap OCB.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap OCB.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *workplace incivility* terhadap keterlibatan kerja.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap Keterlibatan Kerja.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja sebagai mediasi hubungan antara *workplace incivility* dan OCB.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keterlibatan kerja sebagai mediasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCB.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait keterlibatan kerja sebagai mediator antara *workplace incivility*, kepuasan kerja, dan OCB pada generasi Z di Kota Malang.

Penelitian ini juga memperkaya pemahaman tentang dampak *incivility* di tempat kerja terhadap kepuasan kerja dan OCB melalui peran keterlibatan kerja.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini membantu penulis memperdalam pemahaman dan kemampuan analisis terkait *workplace incivility*, kepuasan kerja, dan Keterlibatan Kerja, serta memberi pengalaman praktis dalam penerapan teori manajemen.

b. Bagi Akademis

Harapannya penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan bagaimana keterlibatan kerja berfungsi untuk memediasi hubungan antara *incivility* di tempat kerja, kepuasan kerja, dan OCB, serta mendukung pengembangan intervensi yang lebih efektif untuk kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berdasarkan pada penelitian terdahulu untuk memudahkan pengumpulan data, analisis data dan teori pendukung, maka penulis menyertakan hasil penelitian terdahulu yang terkait Keterlibatan di Tempat Kerja, *Workplace Incivility*, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Beberapa penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

Pada awal 2000-an, penelitian tentang OCB dan variabilitas yang mempengaruhinya, seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, sudah berkembang pesat. OCB pada saat itu terutama dipahami sebagai perilaku di luar tanggung jawab formal karyawan yang berkontribusi pada efektivitas organisasi (Organ, 2001). Pada tahun-tahun berikutnya, studi mulai melihat keterlibatan kerja sebagai variabel penting yang memengaruhi performa individu dan organisasi, serta menemukan hubungan antara tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi dalam meningkatkan OCB (Schaufeli & Bakker, 2004).

Fokus penelitian bergeser pada tahun 2010-an dengan mempertimbangkan pengaruh *workplace incivility* yang berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan (Andersson & Pearson, 1999). Penelitian yang dilakukan selama periode ini menunjukkan bahwa perilaku tidak sopan di lingkungan kerja dapat merusak iklim kerja dan mengurangi keterlibatan serta kepuasan kerja (Pearson & Porath, 2009). Hasil penelitian mengidentifikasi kepuasan kerja sebagai prediktor utama OCB, menunjukkan bahwa karyawan yang puas cenderung berperilaku positif di luar tanggung jawab formal mereka.

Penelitian seiring waktu telah menghubungkan OCB dengan berbagai faktor psikologis dan sosial. Dalam beberapa studi meta-analisis, Chiaburu et al. (2011) menyelidiki hubungan antara kepribadian dan OCB, menunjukkan bahwa kepribadian dapat menjadi prediktor signifikan untuk OCB dalam konteks ketidakramahan tempat kerja. Misalnya, penelitian Tabatabaei et al. (2015) dengan judul "*Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior*"

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang dikumpulkan dari karyawan yang bekerja di Gwallior, India. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan linear positif antara kepuasan kerja dan perilaku OCB, serta mendukung bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara kepuasan kerja dan OCB berdasarkan jenis kelamin (pria dan wanita). Hal ini mengungkapkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, yang mendorong perilaku positif karyawan dalam mendukung rekan kerja dan organisasi.

Sementara itu, Smidt et al. (2016) pada penelitiannya yang berjudul "*The Validation of a Workplace Incivility Scale Within the South African Banking Industry*" merancang adanya skala *workplace incivility* untuk mengukur ketidaksopanan di tempat kerja yang berpotensi menghambat keterlibatan dan kinerja karyawan dalam industri perbankan. Lebih jauh lagi, penelitian oleh Welbourne & Sariol (2017) yang berjudul "*When Does Incivility Lead To Counterproductive Work Behavior? Roles Of Job Involvement, Task Interdependence, And Gender. Journal of Occupational Health Psychology*" meneliti kapan ketidaksopanan di tempat kerja memicu perilaku kontraproduktif, menunjukkan faktor-faktor seperti keterlibatan tugas dan jenis kelamin yang memoderasi dampak *workplace incivility*.

Penelitian oleh Liu et al. (2019) yang berjudul "*Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: The Moderating Role of Affective Commitment*" menemukan bahwa *workplace incivility* memiliki efek negatif terhadap OCB melalui burnout. Temuan ini juga menunjukkan bahwa affective commitment dapat memperburuk efek negatif *incivility* pada *burnout*, yang pada akhirnya memengaruhi OCB. Lebih jauh lagi, penelitian Iskandar et al. (2019) dalam "*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employees of Local Water Company 'Tirta Mahakam' Kutai Kartanegara Indonesia*" menyoroti pengaruh simultan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh yang lebih signifikan dibandingkan komitmen organisasi terhadap perilaku OCB karyawan,

mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memainkan peran utama dalam meningkatkan kontribusi sukarela di organisasi.

Penelitian oleh Chughtai et al. (2020) yang berjudul “*A Moderated Mediation Model: Mediating Mechanism of Workplace Incivility and Moderating Role of Islamic Work Ethics between Dark Triad and Organizational Citizenship Behavior*” menggunakan metode kuantitatif menunjukkan hasil bahwa kepribadian gelap mempengaruhi OCB secara negatif melalui *workplace incivility*. Namun, pengaruh tersebut dapat dikurangi dengan etika kerja Islam sebagai moderator, yang menyoroti pentingnya faktor moderasi dalam hubungan antara ketidaksopanan dan perilaku organisasi.

Penelitian Kusuma et al. (2021) dalam “*Mediasi Work Engagement Pada Perceived Organizational Support Yang Dirasakan Terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior*” menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan OCB. Penelitian Ng et al. (2021) dalam “*Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Among Health Professionals: The Mediating Role of Work Engagement*” mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan OCB di kalangan tenaga kesehatan di Malaysia. Menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM), penelitian ini menunjukkan kesamaan bahwa *work engagement* memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan OCB.

Penelitian kontemporer seperti oleh Guo et al. (2022a; 2022b) terus mengeksplorasi mekanisme mediasi dan moderasi seperti persepsi keamanan kerja dan kemampuan kerja diri, yang relevan bagi organisasi dalam memahami cara mempertahankan karyawan yang produktif dan terlibat. Penelitian Fadha et al. (2021) dalam “*The Effect of Employee Empowerment, Work Collectivity, and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior of BKPSDM, in Langsa City*” menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan, kerja kolektif, dan engagement karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap OCB, baik secara simultan maupun parsial.

Penelitian Yuliani dan Fauziah (2022) dengan judul “*Workplace Incivility terhadap Turnover Intention pada Gen Z di Perusahaan Retail*” mengkaji dampak perilaku tidak sopan di tempat kerja terhadap keinginan untuk keluar dari pekerjaan, khususnya pada Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace incivility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi tingkat *incivility* yang dialami, maka semakin besar kemungkinan karyawan muda untuk mempertimbangkan keluar dari pekerjaan mereka. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa Generasi Z cenderung lebih sensitif terhadap perilaku kerja negatif, dan kemampuan mereka dalam mengelola stres sangat memengaruhi keputusan bertahan atau meninggalkan tempat kerja.

Penelitian Lim dan Lee (2023) berjudul “*Toxic Workplace, Incivility, and OCB among Young Workers*” mengkaji pengaruh lingkungan kerja negatif terhadap munculnya perilaku organisasi sukarela (OCB) pada karyawan muda, termasuk Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *toxic behavior* dan *workplace incivility* berdampak negatif secara signifikan terhadap kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku positif seperti OCB. Lingkungan kerja yang tidak sehat menurunkan motivasi dan semangat individu untuk berkontribusi secara sukarela di luar tugas formal. Penelitian ini mempertegas bahwa bagi karyawan muda yang masih berada di fase awal karier, kondisi lingkungan sosial kerja sangat memengaruhi perilaku dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Di sisi lain, penelitian Gümüştas dan Gümüştas (2023) dengan judul “*Workplace Incivility and Organizational Citizenship Behavior: Moderated Mediation Model of Work Engagement and Organizational Identity*” juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara *workplace incivility* dan OCB. Di samping itu, hasil juga menemukan bahwa *workplace incivility* berdampak lebih besar pada karyawan dengan tingkat keterlibatan organisasi yang tinggi, menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat memediasi hubungan ini secara signifikan.

Selanjutnya penelitian Jufrizen et al. (2023) dalam “*Work Engagement: Determinants and Its Effect on Organizational Citizenship Behavior*” menyimpulkan bahwa *person-job fit* dan *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui *work engagement*. Dengan menggunakan metode Partial Least Squares (SmartPLS), penelitian ini menegaskan bahwa penyesuaian individu dengan pekerjaannya serta cara karyawan merancang pekerjaan mereka memiliki dampak besar pada keterlibatan kerja dan OCB.

Seiring dengan berkembangnya generasi pekerja baru, terutama Generasi Z, berbagai faktor mulai diperhitungkan dalam penelitian OCB dan *workplace incivility*. Lebih lanjut, studi oleh Shehzadi & Azim Khan (2024) yang berjudul “*The Influence of Workplace Incivility on Innovative Work Behavior: Mediating Effect of Employee Engagement and Moderating Effect of Emotional Intelligence*” menunjukkan pengaruh *incivility* pada perilaku inovatif karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai mediator, yang menggarisbawahi pentingnya keterlibatan dan kecerdasan emosional di lingkungan kerja yang penuh tantangan bagi Generasi Z.

Di sisi lain, penelitian Syaharani dan Noermijati (2024) yang berjudul “*Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Gen Z & Milenial di Kota Malang*” menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB pada karyawan Generasi Z dan Milenial. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja positif seperti membantu rekan kerja dan loyal terhadap organisasi. Namun, kepuasan kerja dalam penelitian tersebut justru tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini memperkuat posisi keterlibatan kerja sebagai variabel penting dalam menjembatani faktor-faktor organisasi dengan perilaku positif karyawan, khususnya pada kelompok usia muda seperti Generasi Z.

Berikut ini adalah beberapa penelitian yang digunakan sebagai rujukan penelitian ini :

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study</i> (Schaufeli & Bakker, 2004)	X1 = <i>Job Demands</i> X2 = <i>Job Resources</i> Y1 = <i>Burnout</i> Y2 = <i>Engagement</i>	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Data dianalisis dengan <i>Multi-Sample Study</i> .	Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja ditemukan berkaitan dengan kepuasan kerja.
<i>The Impact of Personality and Context on Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Meta-Analysis</i> (Chiaburu et al., 2011)	X = <i>Personality</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Metode metode meta-analisis digunakan pada penelitian ini.	Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kepribadian pada setiap individu karyawan menjadi prediktor signifikan bagi OCB, terutama dalam konteks <i>workplace incivility</i> .
<i>Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior</i> (Tabatabaei et al., 2015)	X = <i>Job Satisfaction</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data dengan skala likert dari karyawan yang bekerja di Gwallior (India).	Terbukti adanya hubungan linear positif antara kepuasan kerja dan perilaku OCB. Hasil ini juga mendukung bahwa tidak ada perbedaan antara wanita dan pria pada kepuasan kerja dan perilaku OCB karyawan yang bekerja di Gwallior (India).
<i>The Validation of a Workplace Incivility Scale Within the South African Banking Industry</i> (Smidt et al, 2016)	X = <i>Workplace Incivility</i>	Penelitian ini menggunakan metode validasi data untuk melihat hubungan variabel <i>workplace incivility</i> dalam industri bank di Afrika.	Hasil penelitian menemukan bahwa skala <i>workplace incivility</i> dirancang untuk mengukur perilaku tidak sopan yang menghambat keterlibatan dan kinerja di sektor perbankan terutama di Afrika.

<i>When Does Incivility Lead To Counterproductive Work Behavior? Roles Of Job Involvement, Task Interdependence, And Gender</i> (Welbourne & Soriol, 2017)	X = <i>Workplace Incivility</i> Y = <i>Job Involvement</i> Z1 = <i>Task Interdependence</i> Z2 = <i>Gender</i>	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif.	Hasil penelitian menemukan beberapa faktor-faktor seperti keterlibatan kerja dan jenis kelamin memoderasi dampak <i>workplace incivility</i> terhadap perilaku kontraproduktif karyawan terhadap perusahaan.
<i>Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment</i> (Liu et al., 2019a)	X = <i>Workplace Incivility</i> W = <i>Affective Commitment</i> M = <i>Burnout</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Analisis data dilakukan menggunakan metode <i>process macro</i> untuk menjalankan model mediasi dan model mediasi dimoderasi, sambil mengontrol variabel-variabel kontrol. Selain itu, efek tidak langsung dihitung dengan 5.000 sampel bootstrap.	<i>Workplace incivility</i> memiliki efek negatif signifikan secara tidak langsung pada OCB melalui burnout, dan efek tidak langsung ini lebih kuat pada individu dengan tingkat <i>affective commitment</i> yang tinggi. Temuan ini menyoroti dampak negatif <i>workplace incivility</i> pada OCB melalui burnout, serta pentingnya <i>affective commitment</i> dalam memperburuk efek negatif stresor (<i>incivility</i>) pada strain.
<i>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employees of Local Water Company "Tirta Mahakam" Kutai Kartanegara Indonesia</i>	X1 = <i>Job Satisfaction</i> X2 = <i>Organizational Commitment</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif yang dilakukan secara asosiatif kausal. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup dengan jumlah sampel sebanyak 83	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>. Selain itu, kepuasan kerja secara parsial mempengaruhi perilaku OCB. Komitmen organisasi terhadap OCB juga secara parsial mempengaruhi perilaku OCB. Selanjutnya,

(Iskandar et al., 2019)		responden, dan pemilihan responden dipilih dengan menggunakan simple random sampling.	ditemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang paling signifikan terhadap perilaku OCB pada karyawan “Tirta Mahakam” Kutai Kertanegara Indonesia.
<i>A Moderated Mediation Model: Mediating Mechanism of Workplace Incivility and Moderating Role of Islamic Work Ethics between Dark Triad and Organizational Citizenship Behavior</i> (Chughtai et al., 2020)	X1 = <i>Dark Triad</i> X2 = <i>Workplace Incivility</i> Z = <i>Islamic Work Ethics</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Penggunaan metode pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini. Data dianalisis dengan menggunakan SPSS 25.0 dan Smart-PLS, hubungan langsung diuji dengan regresi hierarki, pengaruh tidak langsung diuji dengan metode Barron and Kenny, Sobel, dan Hayes, dan pengaruh moderasi diuji dengan menggunakan <i>process- makro</i> .	Ketidaksopanan di tempat kerja secara tidak langsung dengan kehadiran kepribadian gelap berpengaruh negatif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. Temuan lebih lanjut mengeksplorasi bahwa moderasi etika kerja Islam mengurangi kekuatan dampak negatif tidak langsung dari kepribadian gelap melalui ketidaksopanan di tempat kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.
<i>Mediasi Work Engagement Pada Perceived Organizational Support Yang Dirasakan Terhadap Job Satisfaction dan Organizational Citizenship Behavior</i> (Kusuma et al., 2021)	X = <i>Perceived Organizational Support</i> M = <i>Work Engagement</i> Y1 = <i>Job Satisfaction</i> Y2 = <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Metode pendekatan kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini, dengan metode total sampling, yang melibatkan seluruh populasi karyawan perusahaan X sebanyak 60 orang sebagai sampel penelitian. Studi ini menggunakan	<i>Perceived organizational support</i> dan <i>job crafting</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> . <i>Work engagement</i> juga memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku OCB. Selain itu, <i>work engagement</i> memiliki pengaruh besar dalam memediasi hubungan antara <i>perceived organizational support</i>

		perangkat lunak SmartPLS untuk melakukan analisis statistik dari model persamaan struktural-PLS.	dan OCB. Begitu pula, <i>work engagement</i> memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara <i>job crafting</i> dan OCB.
<i>Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Among Health Professionals: The Mediating Role of Work Engagement</i> (Ng et al., 2021)	X = <i>Job satisfaction</i> M = <i>Work Engagement</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Metode penelitian yang digunakan melibatkan 279 responden yang bekerja di rumah sakit di Malaysia. Hipotesis diuji menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) untuk menganalisis hubungan langsung antara variabel kunci dalam penelitian ini.	Kepuasan kerja dan OCB sebagian dimediasi oleh <i>work engagement</i> . Temuan ini mendukung argumen bahwa para profesional kesehatan yang puas cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang puas cenderung termotivasi secara intrinsik dan terlibat dalam pekerjaan mereka; mereka cenderung berbicara dengan baik tentang organisasi mereka, membantu orang lain, dan melampaui persyaratan tugas formal mereka.
<i>The Effect of Employee Empowerment, Work Collectivity, and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior of BKPSDM, in Langsa City</i> (Fadha et al., 2021)	X1 = <i>Employee Empowerment</i> X2 = <i>Work Collectivity</i> X3 = <i>Employee Engagement</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah deskriptif kuantitatif. berganda. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier dengan alat bantu linear berganda.	<i>Human resource empowerment, work collectivity</i> , dan <i>employee engagement</i> secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di BKPSDM, Kota Langsa. Selain itu, secara parsial, <i>human resource empowerment, work collectivity</i> , dan <i>employee engagement</i> juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

<i>Workplace Incivility and Generational Differences</i> (Taylor et al., 2021)	X = <i>Workplace Incivility</i> Y = <i>Emotional Response</i>	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Data diperoleh melalui survei online yang dilakukan.	Hasil menemukan bahwa <i>workplace incivility</i> bukan hanya berdampak secara umum, tetapi efeknya lebih dalam dan merugikan bagi Gen Z, yang lebih mengutamakan penghargaan, komunikasi yang suportif, dan etika kerja yang saling menghormati.
<i>Workplace Incivility terhadap Turnover Intention pada Gen Z di Perusahaan Retail</i> (Yuliani & Fauziah, 2022)	X = <i>Workplace Incivility</i> Z = <i>Coping Strategy</i> Y = <i>Turnover Intention</i>	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Data dianalisis dengan metode regresi.	Diperoleh hasil penelitian bahwa <i>workplace incivility</i> berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> pada Generasi Z di Kota Malang. Selanjutnya, <i>coping strategy</i> ditemukan dapat memoderasi hubungan diantara keduanya.
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja di Kalangan Gen Z (Putri & Wulandari, 2022)	X = Kepuasan Kerja Y = <i>Work Engagement</i>	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Data dianalisis dengan metode uji regresi.	Hasil menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja pada kalangan Generasi Z.
<i>Toxic Workplace, Incivility, and OCB among Young Workers</i> (Lim & Lee, 2023)	X = <i>Toxicity & Incivility</i> Y = OCB	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Data diperoleh melalui survei online yang dilakukan.	Hasil penelitian menunjukkan <i>incivility</i> sangat berpengaruh negatif terhadap munculnya perilaku positif di lingkungan kerja. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan kerja negatif menurunkan OCB, khususnya yang ada pada Generasi Z.

<i>Work Engagement</i> sebagai Mediasi antara Kompensasi dan OCB (Ramadhani et al., 2023)	X = Kompensasi Z = <i>Work Engagement</i> Y = OCB	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Data dianalisis dengan metode analisis SEM-PLS.	Kompensasi menunjukkan hubungan yang positif terhadap OCB dan <i>work engagement</i> terbukti dapat memediasi hubungan antara kompensasi terhadap OCB secara signifikan.
<i>Workplace Incivility and Organizational Citizenship Behavior: Moderated Mediation Model of Work Engagement and Organizational Identity</i> (Gümüştas & Karataş Gümüştas, 2023)	X = <i>Workplace Incivility</i> M = <i>Work Engagement</i> Z = <i>Organizational Identity</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional untuk menguji model teo-retikal yang diusulkan. Dengan menggunakan kontak pribadi dan resmi, seperti kolaborasi universitas-industri perkantoran di universitas tempat penulis bekerja, responden potensial di organisasi target dijangkau oleh kedua penulis.	Keterlibatan kerja memediasi secara penuh hubungan antara ketidaksopanan di tempat kerja dan OCB. Selain itu, ditemukan bahwa dampak buruk dari ketidaknyamanan di tempat kerja lebih tinggi pada karyawan dengan keterlibatan organisasi yang lebih besar, menyiratkan bahwa mengalami ketidaknyamanan di tempat kerja dapat lebih menghancurkan bagi karyawan yang melihat organisasi mereka sebagai bagian integral dari identitas mereka.
<i>Fostering Organizational Citizenship Behavior by Developing Organizational Culture Through Work Engagement</i>	X1 = <i>Organizational Culture</i> X2 = <i>Leadership Style</i> Z = <i>Work Engagement</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 260 karyawan. Hipotesis diuji melalui metode	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan <i>work engagement</i> berpengaruh terhadap OCB secara simultan. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berhubungan positif terhadap <i>work engagement</i> dan OCB

(Gunawan et al., 2023)	Y = <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	SEM (Structural Equation Model) dengan aplikasi SmartPLS3.0 dan SPSS versi 27	pada karyawan. Sementara itu, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB melalui <i>work engagement</i> .
<i>Work Engagement: Determinants and Its Effect on Organizational Citizenship Behavior</i> (Jufrizen et al., 2023)	X1 = <i>Person Job Fit</i> X2 = <i>Job Crafting</i> Z = <i>Work Engagement</i> Y = <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 76 responden. Teknik pengumpulan data berupa wawancara dan kuisioner, serta teknik analisis data berupa Partial Least Square (SmartPLS).	<i>Person-job fit</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB, <i>job crafting</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB, <i>person-job fit</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> , <i>job crafting</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> , <i>person-job fit</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui <i>work engagement</i> , dan <i>job crafting</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui <i>work engagement</i> .
<i>The Influence of Workplace Incivility on Innovative Work Behavior: Mediating Effect of Employee Engagement and Moderating Effect of Emotional Intelligence</i> (Shehzadi & Azim Khan, 2024)	X1 = <i>Workplace Incivility</i> Y = <i>Innovative Work Behavior</i> Z1 = <i>Employee Engagement</i> Z2 = <i>Emotional Intelligence</i>	Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menguji hubungan terkait antara variabel mediasi dan moderasi.	<i>Workplace incivility</i> mempengaruhi perilaku inovatif dengan <i>employee engagement</i> sebagai mediator, and <i>emotional intelligence</i> sebagai moderator terbukti.
<i>Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Gen Z & Milenial di Kota Malang</i>	X = <i>Job Satisfaction</i> Z = <i>Employee Engagement</i> Y = OCB	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Data dianalisis dengan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja pada Genrasi Z & Millenial ditemukan berkaitan secara signifikan terhadap OCB.

(Syaharani & Noermijati, 2024)		alat analisis SPSS dengan jumlah sampel sebanyak 138 responden.	Sedangkan kepuasan kerja ternyata ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.
<i>Beyond the Job: The Role of Organizational Citizenship Behavior in Driving Work Values and Engagement Among Generation Z</i> (Limpin et al., 2025)	X = <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Y = <i>Work Engagement</i> Z = <i>Work Values</i> (pendukung)	Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kuantitatif korelasional. Data dianalisis dengan analisis korelasi Pearson dengan jumlah sampel sebanyak 50 karyawan Gen Z di Industri Swasta.	Penelitian ini menemukan korelasi yang signifikan meskipun bervariasi antara jenis kelamin antara OCB dan dimensi keterlibatan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa pendorong utama keterlibatan kerja pada Gen Z bukan hanya berasal dari kompensasi formal, tetapi juga dari keinginan mereka menjalankan perilaku pro-sosial dan kontribusi ekstra terhadap organisasinya.

Keterangan: matrik ini akan dikembangkan sesuai kebutuhan peneliti

Tabel 2.2

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

Persamaan	Perbedaan
Persamaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah penggunaan pendekatan kuantitatif dan alat bantu SmartPLS atau PLS-SEM untuk menganalisis model hubungan antar variabel. Kesamaan lain adalah fokus pada mediasi dan moderasi dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut.	Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena objek penelitian yang akan dilakukan berbeda. Penelitian ini terfokus pada Generasi Z di Kota Malang, dengan menyoroti peran keterlibatan kerja sebagai mediator antara <i>workplace incivility</i> dan OCB, serta pengaruh kepuasan kerja dalam konteks generasi muda yang menghadapi lingkungan kerja yang dinamis.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Workplace Incivility*

2.2.2.1 Pengertian *Workplace Incivility*

Workplace Incivility mencakup perilaku dengan intensitas rendah yang melanggar norma-norma sosial dan dapat menyebabkan ketidaknyamanan atau kerugian bagi individu yang menjadi sasarannya (Andersson & Pearson, 1999). *Incivility* telah didefinisikan sebagai perilaku kasar, tidak ramah, atau tidak menghargai yang terjadi di lingkungan kerja, dan dapat berasal dari rekan kerja, atasan, atau bahkan pelanggan (Chandak, 2018; Shabir et al., 2014).

Manifestasi perilaku ini dalam berbagai bentuk, termasuk komentar negatif, sikap dingin, atau komunikasi interpersonal yang tidak sopan (Sarin et al., 2016). Dampaknya dapat berkontribusi pada peningkatan stres, kelelahan emosional, dan penurunan kepuasan kerja di antara karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi produktivitas dan komitmen mereka terhadap organisasi (Taylor & Pattie, 2014).

Perilaku *incivility* di tempat kerja sering kali dianggap sepele, namun tetap melanggar norma-norma perilaku yang diharapkan dalam lingkungan kerja (Handoyo et al., 2018; C. L. Porath & Pearson, 2010). *Incivility* juga bisa ditunjukkan melalui perilaku yang kasar, kurang sabar, atau kurang menghargai martabat orang lain, yang dapat mengakibatkan penurunan Keterlibatan Kerja dari waktu ke waktu (Montgomery et al., 2004). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dampak *work incivility* dan mengambil langkah-langkah untuk mencegah atau meminimalkan perilaku ini guna menjaga produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

2.2.2.2 Faktor-Faktor *Workplace Incivility*

Workplace incivility ditandai dengan perilaku yang melanggar norma sosial dalam interaksi di tempat kerja dan dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk rekan kerja, atasan, atau pelanggan. Beberapa faktor yang mempengaruhi *incivility* di tempat kerja adalah:

1. Stres kerja yang tinggi. Kondisi lingkungan kerja yang penuh tekanan sering kali meningkatkan peluang munculnya perilaku tidak sopan (Sarin et al., 2016).
2. Kepemimpinan yang buruk. Pemimpin yang tidak menunjukkan sikap adil atau tidak mendukung karyawan dapat memicu perilaku *workplace incivility* di antara bawahannya (Handoyo et al., 2018).
3. Budaya organisasi yang kurang mendukung. Lingkungan kerja yang tidak menghargai norma-norma sosial dan etika dapat menciptakan iklim yang lebih rentan terhadap *incivility* (Montgomery et al., 2004).
4. Kurangnya dukungan sosial. Ketidacukupan hubungan interpersonal positif di antara rekan kerja, yang menyebabkan kesenjangan dalam kerja sama tim (C. L. Porath & Pearson, 2010).

2.2.2.3 Dampak *Workplace Incivility*

Dampak *workplace incivility* meluas dari segi psikologis, emosional, hingga kinerja karyawan. Beberapa dampak utama yang telah dibahas dalam penelitian adalah:

1. Penurunan keterlibatan kerja. *Workplace incivility* dapat mengganggu keterlibatan emosional dan kognitif karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka (C. L. Porath & Pearson, 2010).
2. Meningkatnya *burnout*. Perilaku *incivility* sering kali berkontribusi pada kelelahan emosional, yang berdampak pada penurunan kesejahteraan mental dan fisik karyawan (Liu et al., 2019a).
3. Menurunnya Organizational Citizenship Behavior (OCB). Karyawan yang sering mengalami *incivility* cenderung kurang aktif dalam perilaku sukarela, yang mengurangi kontribusi positif mereka terhadap organisasi (Welbourne & Soriol, 2017).
4. Kepuasan kerja yang rendah. Karyawan yang terkena *workplace incivility* sering kali merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka, yang memengaruhi produktivitas dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Shams Addin & Pour, 2013).

2.2.2.4 *Workplace Incivility* dalam Islam

Workplace incivility sangat bertentangan dengan ajaran Islam yang menekankan pentingnya akhlak mulia dan saling menghormati antar manusia. Islam mengajarkan bahwa manusia harus memperlakukan sesamanya dengan adil, penuh hormat, dan kasih sayang, baik di lingkungan kerja atau di luar lingkungan kerja. Dalam Al-Qur'an Surah Al-Hujurat/49: 11, Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۚ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ
الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ ۚ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain, karena boleh jadi mereka yang diolok-olok lebih baik daripada mereka yang mengolok-olok. Jangan pula perempuan-perempuan (mengolok-olok) perempuan lain, karena boleh jadi perempuan yang diperolok-olok lebih baik daripada perempuan yang mengolok-olok. Janganlah kamu saling mencela satu sama lain dan jangan memanggil dengan gelaran-gelaran yang buruk. Seburuk-buruk panggilan ialah (panggilan) yang buruk sesudah iman, dan barang siapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim." (QS. Al-Hujurat/49: 11).

Tafsir Al-Muyassar menafsirkan Surah Al-Hujurat ayat 11 dengan menekankan bahwa ayat ini mengingatkan umat Islam untuk menjaga etika dalam pergaulan sosial, termasuk di tempat kerja, dengan menghindari perilaku tidak sopan, seperti sindiran, cemoohan, atau panggilan dengan gelar yang buruk. Sikap seperti ini bisa diartikan sebagai bentuk *incivility* yang dapat mengganggu keharmonisan di tempat kerja (Al-Muyassar, 2003). Selain itu, Rasulullah SAW juga bersabda:

أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا

Artinya: *"Sesungguhnya orang mukmin yang paling sempurna imannya adalah yang paling baik akhlaknya."* (HR. Tirmidzi No. 1162).

Hadits yang diriwayatkan oleh Tirmidzi ini juga menunjukkan bahwa iman yang sempurna terkait erat dengan akhlak yang baik, dan sikap menghormati orang lain merupakan bentuk iman yang baik (Tirmidzi, 1980). Dalam konteks *workplace incivility*, perilaku tidak sopan dan merendahkan martabat orang lain adalah tindakan yang bertentangan dengan prinsip akhlak mulia yang diajarkan oleh Rasulullah SAW. Islam mendorong umatnya untuk bersikap ramah, menghormati orang lain, dan menjaga hubungan sosial yang harmonis di setiap aspek kehidupan, termasuk di lingkungan kerja.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan umum seseorang terhadap pekerjaannya, Perasaan ini dapat diukur dengan membandingkan perbedaan antara gaji yang diterima oleh seorang pegawai dan gaji yang diharapkan. Kepuasan kerja, menurut Iskandar et al. (2019), adalah persepsi yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup pertimbangan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja, menurut Tiotiu et al (2022) akan terjadi ketika individu merasa puas dengan pekerjaannya karena pekerjaan tersebut memenuhi standar mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga melibatkan evaluasi individu terhadap perbandingan antara harapan dan kenyataan, atau hasil usaha yang telah dilakukan (Rahmatika & Pranitasari, 2024).

Kemungkinan pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku karyawan yaitu OCB telah banyak didiskusikan dalam literatur. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya pada umumnya lebih mungkin melakukan tindakan sukarela atau memberikan bantuan dalam pekerjaan yang mungkin tidak termasuk dalam tanggung jawab utama mereka (Kusuma et al., 2021). Dari uraian tersebut, dapat

diartikan kepuasan kerja sebagai suatu respons emosional individu terhadap pengalaman, penilaian, dan lingkungan kerja yang mereka alami.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan kualitas hidup mereka. Menurut Iskandar et al. (2019), beberapa faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kompensasi

Gaji yang sesuai dengan harapan karyawan dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja.

2. Lingkungan Kerja

Karyawan akan merasa lebih nyaman dan lebih puas di tempat kerja jika mereka memiliki lingkungan kerja fisik dan sosial yang mendukung.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan

Hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja, terutama dengan atasan dan rekan kerja, sangat berperan dalam membentuk suasana kerja yang positif.

4. Kesempatan Pengembangan Karier

Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan dipromosikan di tempat kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

2.2.3.3 Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berdampak pada perilaku karyawan di tempat kerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kusuma et al. (2021), kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku warga negara organisasi (OCB). Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih bersemangat untuk membantu kolega mereka dan memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat menurunkan turnover dan retensi (Rahmatika & Pranitasari, 2024). Karyawan yang puas

cenderung lebih setia pada perusahaan mereka dan lebih termotivasi untuk meningkatkan hasil dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

2.2.3.4 Kepuasan Kerja dalam Islam

Kepuasan kerja dalam perspektif Islam sangat terkait dengan konsep ridha dan syukur. Islam mengajarkan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan dengan niat baik dan penuh keikhlasan akan mendatangkan berkah, dan kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu bentuk manifestasi dari keberkahan tersebut.

Al-Qur'an menekankan pentingnya bekerja dengan penuh tanggung jawab dan keadilan. Dalam Surah At-Taubah/10: 105, Allah SWT. berfirman:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *"Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."* (QS. At-Taubah/10 : 105).

Allah SWT dalam Surah At-Taubah ayat 105, menekankan pentingnya bekerja dengan dedikasi, menunjukkan bahwa setiap usaha seorang Muslim diperhatikan oleh Allah, Rasul, dan orang-orang beriman, sehingga pekerjaan yang tulus akan mendapat penghargaan dari segi spiritual dan material (Al-Qur'an, At-Taubah: 105). Menurut Tafsir Ibnu Katsir (2000), ayat ini mengajarkan umat Islam untuk selalu bekerja dengan penuh tanggung jawab, yang pada akhirnya membawa kepuasan dan keberkahan dalam pekerjaan (Ibnu Katsir, 2000).

Hadits Rasulullah SAW juga menegaskan pentingnya profesionalisme dan integritas dalam bekerja. Dalam sebuah hadits, Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ

تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: “Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”*.” (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

Hadits ini mengajarkan bahwa seorang Muslim harus bekerja dengan sepenuh hati dan mencapai kesempurnaan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja, dalam konteks Islam, tidak hanya diukur dari materi yang diterima, tetapi juga dari kesadaran bahwa pekerjaan tersebut adalah bagian dari ibadah kepada Allah SWT, dan harus dilakukan dengan tanggung jawab dan integritas.

Kepuasan kerja dalam Islam juga terkait dengan konsep syukur, yaitu rasa terima kasih atas segala nikmat yang diberikan oleh Allah SWT, termasuk pekerjaan yang dijalankan. Dengan bersyukur, seorang Muslim akan merasa puas dan tenang dalam bekerja, serta mampu menghadapi tantangan yang ada dengan lebih sabar dan Ikhlas (Ibnul Qayyim, 1993).

2.2.3 Keterlibatan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Keterlibatan Kerja

Pada tahun 1990, William Khan mendefinisikan istilah keterlibatan kerja sebagai penerapan anggota organisasi pada peran mereka di tempat kerja dengan menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional (Rahmatika & Pranitasari, 2024). Langelan et al. (2006) menggambarkan keterlibatan kerja sebagai kehadiran psikologis dan fisik saat bekerja serta menyelesaikan peran mereka dalam organisasi. keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi. Tingkat keterikatan ini dianggap penting karena karyawan yang merasa terlibat dan terhubung dengan perusahaan cenderung lebih

produktif, bersemangat, dan cenderung bertahan dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama (Guenther & Barney, 2023).

Fokus keterlibatan kerja adalah pada peran karyawan dalam organisasi dan sejauh mana mereka termotivasi dan berkomitmen untuk menjalankan peran mereka. Rendahnya tingkat keterlibatan dapat mengakibatkan kurangnya motivasi, semangat, dan dedikasi karyawan dalam bekerja. keterlibatan kerja tidak hanya terbatas pada objek, perilaku, atau individu tertentu, tetapi merupakan keadaan yang berkelanjutan dan melekat.

Keterlibatan kerja merujuk pada tingkat di mana karyawan dapat berpartisipasi atau terlibat dalam pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut konsep yang dikemukakan oleh Lodahl & Kejner (dalam Pudjiomo & Sahrah, 2019), ada empat dimensi keterlibatan kerja, yaitu respons terhadap pekerjaan, ekspresi keterlibatan kerja, rasa kewajiban, dan tanggung jawab atas pekerjaan yang belum selesai serta absensi.

Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung bersedia melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab mereka dan mungkin merasa tidak nyaman jika yang menjadi tanggung jawab mereka tidak terselesaikan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Wirawan, 2019) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja juga dapat memiliki dampak negatif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

2.2.4.2 Faktor-faktor Keterlibatan Kerja

Ada sejumlah faktor yang memengaruhi tingkat keterlibatan pekerja dalam organisasi. Keterlibatan kerja, menurut Khan (1990), terjadi ketika pekerja terlibat dalam pekerjaan mereka secara fisik, kognitif, dan emosional. Faktor-faktor berikut mempengaruhi keterlibatan kerja:

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah faktor penting yang berkontribusi pada keterlibatan kerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Iskandar et al. (2019) pekerja yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Kepuasan ini terkait dengan

keyakinan pekerja bahwa pekerjaan mereka memenuhi harapan dan standar pribadi mereka (Kusuma et al., 2021).

2. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support*)
Dukungan yang dirasakan dari organisasi, baik dalam bentuk dukungan sosial, kebijakan, maupun bantuan dalam mengatasi tantangan pekerjaan, berperan dalam meningkatkan engagement. Hal ini sejalan dengan penelitian Kusuma et al. (2021), yang menemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan kerja.
3. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
Gaya kepemimpinan yang mendukung, transparan, dan partisipatif meningkatkan keterlibatan kerja. Budaya organisasi yang sehat juga berperan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keterlibatan kerja (Gunawan et al., 2023).
4. *Person-Job Fit dan Job Crafting*
Penyesuaian antara kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan mereka (*person-job fit*) dan kemampuan karyawan untuk merancang pekerjaan sesuai dengan preferensi mereka (*job crafting*) juga berdampak pada keterlibatan kerja (Jufrizen et al., 2023).

2.2.4.3 Dampak Keterlibatan Kerja

Semua aspek organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh keterlibatan kerja. Dampak keterlibatan kerja meliputi hal-hal berikut:

1. Peningkatan Kinerja Karyawan
Peningkatan Kinerja Karyawan Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan et al. (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja meningkatkan tingkat produktivitas karyawan dan meningkatkan sikap warga negara organisasi (OCB).

2. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Keterlibatan kerja juga berdampak positif pada perilaku kewarganegaraan organisasi, yang mencakup tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam inisiatif organisasi (Kusuma et al., 2021).

3. Pengurangan *Burnout*

Karyawan yang merasa terlibat lebih mampu mengelola stres dan kelelahan emosional, yang sering kali diakibatkan oleh tekanan kerja yang tinggi. Keterlibatan kerja yang tinggi membantu karyawan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas pribadi mereka (Liu et al., 2019a).

4. Retensi Karyawan

Karyawan yang merasa terlibat aktif memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi dan cenderung bertahan lebih lama. Hal ini karena keterlibatan kerja menciptakan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi (Ng et al., 2021).

2.2.4.4 Keterlibatan Kerja dalam Islam

Dalam perspektif Islam, work engagement atau keterlibatan kerja dapat dipahami sebagai komitmen dan dedikasi penuh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan niat yang tulus untuk mendapatkan ridha Allah SWT. Keterlibatan dalam pekerjaan tidak hanya mencerminkan produktivitas, tetapi juga bagaimana seorang Muslim melihat pekerjaannya sebagai bagian dari ibadah, yang memerlukan kesungguhan, tanggung jawab, dan integritas. Al-Qur'an menekankan pentingnya bekerja dengan dedikasi dan tanggung jawab. Dalam Surah Al-Mulk ayat 15, Allah SWT berfirman:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۚ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: "Dia-lah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan." (QS. Al-Mulk: 15).

Ayat ini mengingatkan manusia akan pemberian Allah berupa bumi dan fasilitas rezeki di dalamnya. Menurut Tafsir Al-Muyassar (2003), ayat ini mengajarkan umat Islam untuk menggunakan anugerah tersebut dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab, karena setiap usaha untuk mencari rezeki haruslah dilakukan demi keberkahan dari Allah SWT (Al-Muyassar, 2003). Dalam konteks keterlibatan kerja, hal ini menunjukkan bahwa seorang Muslim harus bekerja dengan niat yang tulus, menjadikan pekerjaannya sebagai bagian dari ibadah.

Rasulullah SAW juga mengajarkan pentingnya bekerja dengan penuh dedikasi dan ketulusan. Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah, Rasulullah SAW berkata:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا
عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُحْسِنَهُ

Artinya: *"Barangsiapa yang mengerjakan suatu pekerjaan dan ia melakukannya dengan baik dan benar, maka sesungguhnya Allah mencintainya."* (HR. Bukhari dan Muslim).

Hadits ini sangat relevan untuk menjelaskan konsep keterlibatan kerja dalam Islam. Keterlibatan kerja dalam Islam tidak hanya tentang seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga tentang seberapa baik pekerjaan itu dilakukan. *Itqan*, atau kesempurnaan dalam pekerjaan, mencerminkan komitmen seorang Muslim untuk melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang merupakan bentuk ibadah kepada Allah SWT.

Pada akhirnya keterlibatan kerja bukan hanya tentang keterlibatan fisik dalam pekerjaan, tetapi juga keterlibatan emosional dan spiritual. Seorang Muslim yang terlibat dalam pekerjaannya dengan niat untuk mencari ridha Allah SWT akan selalu berusaha memberikan yang terbaik, tidak hanya untuk kepentingan dunia, tetapi juga untuk akhirat.

Ibnul Qayyim (1993) dalam *Madarij al-Salikin* juga menyebut bahwa kejujuran, amanah, dan ihsan dalam bekerja merupakan bentuk ibadah yang bisa

membawa berkah, baik untuk individu maupun komunitas di sekitarnya (Ibnul Qayyim, 1993). Apabila keterlibatan kerja yang dilakukan dengan kesungguhan, komitmen, dan niat yang tulus akan memberikan manfaat, baik secara profesional maupun spiritual. Keterlibatan ini pada akhirnya menjadi ibadah yang membawa keberkahan bagi diri sendiri, perusahaan, dan masyarakat.

2.2.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.2.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB awalnya didefinisikan sebagai perilaku yang tidak dihargai melalui sistem penghargaan formal, namun, ketika diterapkan secara kolektif dalam suatu kelompok, dapat meningkatkan efektivitas (Organ, 1988). OCB merupakan tindakan sukarela yang bertujuan untuk mendukung kepentingan organisasi dan memperoleh kepuasan karyawan serta memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan perusahaan (Shams Addin & Pour, 2013).

Hal ini selaras dengan pendapat Najih & Mansyur (2022) yang menyebutkan bahwa OCB merupakan suatu tindakan sukarela, tanpa paksaan untuk membantu rekan kerja dalam situasi sulit. Meskipun tidak dianggap sebagai bagian dari sistem penghargaan formal, OCB tetap membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. OCB merupakan tindakan tambahan yang dikerjakan oleh karyawan di luar tugas mereka yang sebenarnya, tetapi dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi kesuksesan organisasi. Penelitian lain juga menegaskan bahwa OCB adalah perilaku sukarela yang tidak didorong oleh kepentingan pribadi (Yuliati, 2020).

Pemahaman tentang OCB menjadi semakin penting untuk menjaga kestabilan sistem sosial dalam organisasi serta memahami peran karyawan di dalamnya. Peran karyawan dan praktik OCB mereka memiliki dampak yang signifikan baik pada tingkat makro, yang mengacu pada perubahan dalam struktur organisasi secara keseluruhan, maupun pada tingkat mikro, yang berkaitan dengan dinamika internal masing-masing organisasi (Robbins et al., 2015).

2.2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam suatu organisasi. Menurut penelitian Iskandar et al. (2019), kepuasan kerja memainkan peran utama dalam mempengaruhi perilaku OCB. OCB juga dipengaruhi oleh tingkat Keterlibatan Kerja dalam pekerjaan mereka.

Penelitian oleh Gunawan et al. (2023) menggarisbawahi bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi pada peningkatan OCB. Karyawan yang lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Fadha et al. (2021), di mana pemberdayaan karyawan dan kerja kolektif memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan OCB.

2.2.5.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Manfaat utama dari OCB adalah peningkatan efisiensi dan produktivitas dalam organisasi. Penelitian oleh Organ (1988) menjelaskan bahwa OCB mencakup tindakan-tindakan sukarela yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB cenderung membantu rekan kerja mereka, mengambil inisiatif dalam tugas-tugas tambahan, dan berkontribusi secara proaktif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Shams Addin & Pour, 2013).

Selain itu, OCB memiliki kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, yang pada gilirannya mendorong lebih banyak kolaborasi tim (Yuliati, 2020). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tabatabaei et al. (2015) menunjukkan bahwa OCB meningkatkan kinerja tim dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang ramah. Karyawan OCB meningkatkan hubungan di tempat kerja dan membantu organisasi.

2.2.5.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dalam Islam

Dalam Islam, OCB tidak hanya sekadar perilaku sosial di tempat kerja, tetapi juga dianggap sebagai bagian dari ibadah. Karyawan yang terlibat dalam

OCB melihat tindakan mereka sebagai kontribusi untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja, yang berimbas pada kesejahteraan bersama. Oleh karena itu, OCB menjadi penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis, produktif, dan saling mendukung. Al-Qur'an menekankan betapa pentingnya untuk bekerja sama dan membantu satu sama lain. Dalam Ayat 5:2 dalam Surah Al-Ma'idah, Allah SWT berfirman:

...وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: "... Dan tolong-menolonglah kamu dalam kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah; sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya." (QS. Al-Ma'idah/5 : 2).

Al-Qur'an dalam Surah Al-Ma'idah ayat 2 mengajarkan pentingnya bekerja sama dalam kebaikan dan menjauhi perbuatan yang membawa keburukan. Tafsir Al-Qurthubi menyebutkan bahwa ayat ini menekankan kewajiban sosial dalam memperkuat kerja sama dan mendukung kebajikan dalam masyarakat, termasuk di tempat kerja (Al-Qurthubi, 2006). Hal ini relevan dengan prinsip OCB, di mana perilaku seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi positif menunjukkan sikap kooperatif yang dianjurkan dalam Islam.

Rasulullah SAW juga menekankan pentingnya sikap saling membantu dan berbuat baik kepada sesama. Dalam sebuah hadits dari Abu Hurairah, Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: "مَنْ لَا يُؤْتِرُ النَّاسَ فَلَا يُؤْتِرُهُ اللَّهُ"

Artinya: "Barangsiapa yang tidak mengutamakan orang lain, maka Allah pun tidak akan mengutamakaninya." (HR. Ahmad)

Hadits ini juga mendukung pentingnya mendahulukan *kepentingan* orang lain. Hadits ini menggarisbawahi bahwa perilaku yang mendahulukan orang lain sebagai bentuk kebaikan sosial akan mendapat perhatian dari Allah SWT. Ini relevan dengan OCB yang mendorong seorang Muslim untuk melampaui kewajiban formal dan berbuat baik kepada kolega dan lingkungan kerja. Selain itu, Ibn Taimiyyah dalam Majmu' Fatawa menjelaskan bahwa tindakan tolong-menolong dan kerja sama dalam kebaikan adalah manifestasi dari komitmen moral seorang Muslim dalam kehidupan sosialnya, termasuk di tempat kerja (Ibn Taimiyyah, 1998).

Secara keseluruhan, OCB dalam konteks Islam menggambarkan komitmen seorang individu untuk berkontribusi lebih dari sekadar kewajiban dasar mereka, dengan tujuan untuk mendapatkan ridha Allah SWT dan menciptakan manfaat bagi sesama. Karyawan yang terlibat dalam OCB diharapkan tidak hanya mementingkan kepentingan pribadi, tetapi juga memikirkan kebaikan untuk *seluruh* organisasi dan komunitas.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Workplace Incivility* terhadap Keterlibatan Kerja

Menurut Handoyo et al. (2018) *workplace incivility* diwujudkan dalam beberapa ciri-ciri seperti pengabaian, tindakan semaunya sendiri, komunikasi yang tidak bersahabat dengan rekan, gangguan pada urusan orang lain, dan pelanggaran privasi. *Workplace incivility* dapat mengurangi Keterlibatan Kerja pada karyawan (Guo et al., 2022a). Selain itu, penelitian oleh Shehzadi & Azim Khan (2024) menemukan bahwa *workplace incivility* secara langsung mengurangi Keterlibatan Kerja, yang berdampak pada hasil perilaku karyawan yang lebih luas.

Penelitian oleh Gan et al. (2023) menegaskan bahwa *workplace incivility* dapat menciptakan siklus negatif di tempat kerja, di mana karyawan yang mengalami perilaku tidak sopan cenderung menjadi kurang terlibat dan lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku tidak sopan terhadap rekan kerja mereka. Karyawan yang mengalami *incivility* cenderung merasa kurang terlibat dan lebih

mungkin untuk menarik diri dari interaksi sosial di tempat kerja. Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H1: Diduga *Workplace Incivility* memiliki pengaruh negatif terhadap Keterlibatan Kerja

2.3.2 Hubungan antara Workplace Incivility terhadap Organizational Citizenship Behavior

Workplace Incivility diyakini secara signifikan memiliki pengaruh terhadap OCB karyawan. *Workplace incivility*, yang didefinisikan sebagai perilaku tidak sopan dan kurang menghargai di tempat kerja, dapat memiliki dampak signifikan terhadap perilaku karyawan, termasuk OCB. Penelitian oleh Shams Addin & Pour (2013), menunjukkan bahwa pengalaman *incivility* di tempat kerja secara langsung mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja karyawan. (Liu et al., 2019a) juga menunjukkan bahwa *workplace incivility* dapat memicu perasaan burnout yang pada gilirannya mengurangi komitmen afektif karyawan, yang merupakan faktor penting dalam mempromosikan OCB.

Penelitian lain juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa *workplace incivility* dapat mengarah pada penurunan OCB melalui peningkatan kelelahan emosional (Alisyah & Mubarak, 2023). Karyawan yang mengalami *incivility* cenderung merasa lebih lelah secara emosional, yang dapat mengurangi motivasi mereka untuk berkontribusi secara sukarela kepada organisasi. Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H2: Diduga *Workplace Incivility* memiliki pengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Kepuasan kerja memiliki potensi untuk memengaruhi tingkah laku OCB karyawan. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih mudah untuk melakukan tindakan sukarela atau memberikan bantuan dalam pekerjaan yang sebenarnya bukan tanggung jawab

mereka (Kusuma et al., 2021). Berdasarkan penelitian Gkliati & Saiti (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja merupakan prediktor penting bagi kepuasan kerja, di mana karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka lebih mungkin merasa puas. Hal ini sejalan dengan temuan oleh (Chen et al., 2022) yang mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berhubungan positif dengan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.

Selain itu, penelitian oleh Tavárez de Henríquez & Domínguez Valerio (2023) menekankan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan erat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H3: Diduga Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja

2.3.4 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian oleh Kusuma et al. (2021) menemukan bahwa karyawan lebih mungkin melakukan tindakan sukarela atau memberikan bantuan dalam pekerjaan yang sebenarnya bukan tanggung jawab mereka jika mereka merasa puas dengan pekerjaannya. Ismaillah & Prasetyono (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk berperilaku lebih proaktif dan bersikap positif terhadap rekan kerja dan organisasi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan OCB.

Anwar & Warsindah (2022) menemukan bahwa ada hubungan langsung antara kepuasan kerja dan OCB. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung melakukan perilaku OCB yang lebih tinggi, yang termasuk membantu rekan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Ismaillah & Prasetyono, 2021). Penelitian ini menekankan betapa

pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat menghasilkan peningkatan OCB. Hipotesis penelitian ini adalah:

H4: Diduga Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.3.5 Hubungan Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Keterlibatan Kerja merupakan konsep yang menggambarkan hubungan positif antara karyawan dengan tugas kerja, perusahaan, dan tujuan organisasinya. Penelitian oleh Bakker et al. (2006) menegaskan bahwa karyawan yang merasa terlibat secara psikologis dan fisik dalam pekerjaan mereka lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasional yang positif. Penelitian oleh Sucahyowati (2023) menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja berkontribusi positif terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat cenderung lebih proaktif dalam membantu rekan kerja dan organisasi mereka

Karyawan yang merasa terhubung dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi internal yang lebih tinggi untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang mendukung organisasi. Keterlibatan Kerja berkontribusi positif terhadap OCB, di mana karyawan yang terlibat lebih cenderung menunjukkan perilaku baik, pemahaman yang lebih baik tentang tugas mereka, dan kerelaan untuk terlibat dalam kegiatan di luar tanggung jawab formal mereka (Hermawan et al., 2020; Marinda et al., 2019; Nuryanto & Pratiwi, 2024). Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H5: Diduga Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.3.6 Hubungan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi antara *Workplace Incivility* dan *Organizational Citizenship Behavior*

Hubungan antara *Workplace Incivility* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dipahami lebih baik dengan mempertimbangkan

Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian oleh Gümüştas & Karataş Gümüştas (2023) menunjukkan bahwa *workplace incivility* dapat mengurangi Keterlibatan Kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap OCB. Ketika karyawan mengalami perilaku tidak sopan di tempat kerja, mereka cenderung merasa terasing dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara positif kepada organisasi, yang merupakan inti dari OCB (Schilpzand, P., De Pater, IE, & Erez, 2016).

Keterlibatan Kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini, di mana tingkat keterlibatan yang rendah akibat *workplace incivility* dapat mengurangi keinginan karyawan untuk melakukan tindakan sukarela yang mendukung organisasi. Penelitian oleh Shehzadi & Azim Khan (2024) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa *workplace incivility* memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku inovatif dan OCB. Ketika karyawan merasa tidak dihargai atau direndahkan, mereka cenderung mengurangi upaya mereka untuk terlibat dalam kegiatan yang tidak secara langsung terkait dengan tanggung jawab mereka (Gümüştas & Karataş Gümüştas, 2023). Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H6: Diduga Keterlibatan Kerja memediasi hubungan antara *Workplace Incivility* dan *Organizational Citizenship Behavior*

2.3.7 Hubungan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi antara Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

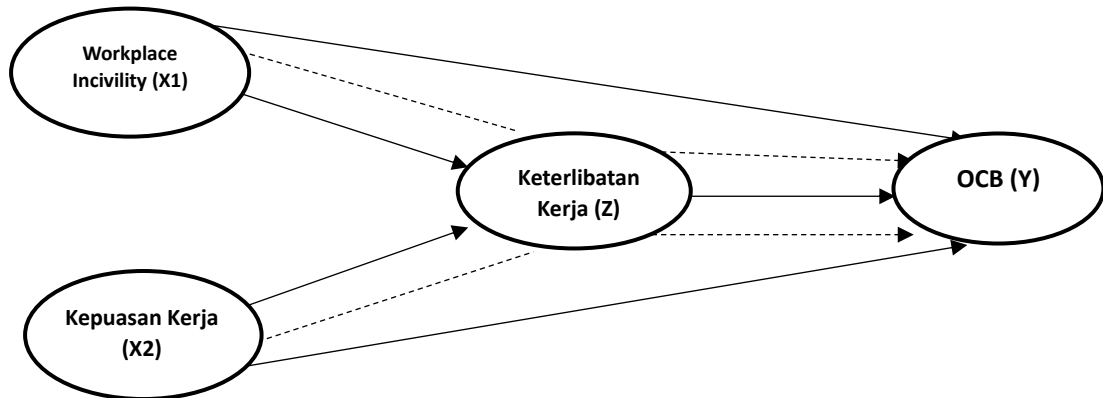
Keterlibatan Kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang penting dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan Keterlibatan Kerja, yang pada gilirannya mendorong OCB. Sebagai contoh, penelitian oleh Dhiny Dewantara (2024) menemukan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terlibat, dan keterlibatan ini mendorong mereka untuk melakukan tindakan sukarela yang mendukung organisasi (Wiratama et al., 2022).

Selain itu, Iskandar et al. (2019) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB. Dalam hal ini, keterlibatan kerja dapat dianggap sebagai jembatan yang menghubungkan kepuasan kerja dengan perilaku kewarganegaraan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk tetap terlibat, yang pada gilirannya meningkatkan OCB mereka (Ng et al., 2021). Ini menunjukkan bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan OCB harus berkonsentrasi pada pendekatan yang meningkatkan kepuasan karyawan dan keterlibatan karyawan. Jadi hipotesis penelitian ini adalah:

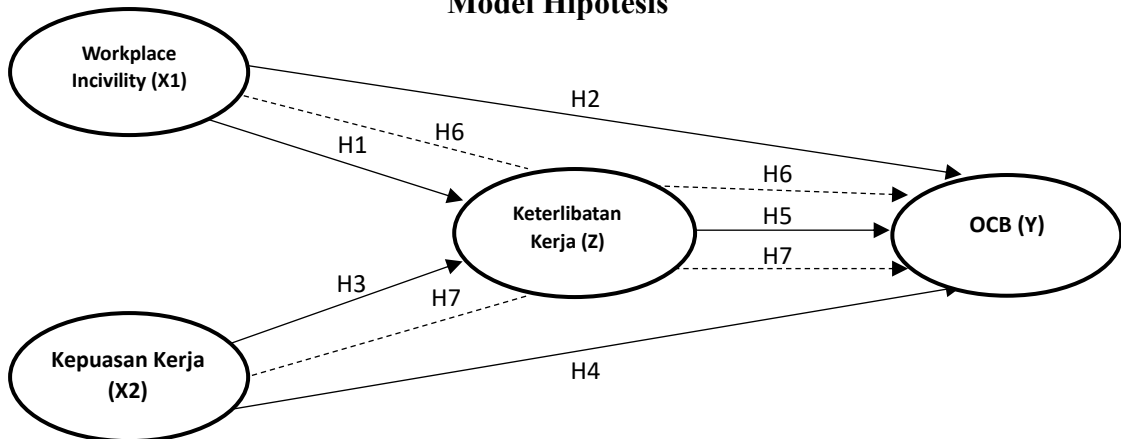
H7: Diduga Keterlibatan Kerja memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

2.4 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1
Model Konsep



Gambar 2.2
Model Hipotesis



Keterangan :

—————→ : Hubungan Langsung Antar Variabel

-----→ : Jalur Mediasi Antar Variabel

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka konseptual yang disebutkan di atas, hipotesa dapat dibuat untuk menawarkan solusi temporer untuk masalah penelitian yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

- H1. Diduga *Workplace Incivility* (X1) memiliki pengaruh negatif terhadap Keterlibatan Kerja (Z)
- H2. Diduga *Workplace Incivility* (X1) memiliki pengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
- H3. Diduga Kepuasan Kerja (X2) memiliki pengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja (Z)
- H4. Diduga Kepuasan Kerja (X2) memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
- H5. Diduga Keterlibatan Kerja (Z) memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
- H6. Diduga Keterlibatan Kerja (Z) memediasi hubungan antara *Workplace Incivility* (X1) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y)
- H7. Diduga Keterlibatan Kerja (Z) memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja (X2) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu dengan menganalisis hubungan dari data-data yang terkumpul dengan mengukur seberapa besar pengaruh antara keterlibatan kerja sebagai faktor mediasi hubungan antara *Workplace Incivility* dan kepuasan kerja terhadap OCB. Penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan pengumpulan data, interpretasi, dan analisis numerik menggunakan statistik deskriptif. Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel, menguji teori, dan memberikan dasar empiris yang solid untuk pengambilan keputusan (Creswell & Creswell, 2017).

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memodelkan dan menganalisis hubungan yang kompleks antara variabel yang diamati, baik variabel terukur maupun variabel laten. Melalui pendekatan SEM, peneliti dapat menguji model teoritisnya dan mengeksplorasi hubungan sebab akibat antar konstruk secara bersamaan. Teknik ini juga memungkinkan penanganan variabel mediasi dan moderasi dengan lebih efisien dibandingkan pendekatan statistik lainnya.

Penelitian SEM juga telah diterapkan di bidang lain seperti pendidikan, psikologi, dan ilmu politik, menunjukkan fleksibilitas dan keberhasilan metodologi ini dalam berbagai konteks penelitian (L. Wang et al., 2012). Penggunaan SEM dalam penelitian kuantitatif telah menjadi sarana yang ampuh untuk menguji hipotesis, memvalidasi teori, dan memahami hubungan kompleks antar variabel dalam berbagai disiplin ilmu.

3.2 Lokasi Penelitian

Pemilihan lokasi berperan penting sebagai lingkungan di mana terjadinya fenomena yang diteliti, serta sebagai kerangka referensi untuk menginterpretasikan hasil penelitiannya (Sugiyono, 2015). Penelitian ini dilakukan di Kota Malang

dengan subjek Generasi Z. Kota ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki perkembangan yang signifikan dalam sektor industri yang cukup pesat, termasuk berbagai perusahaan yang mempekerjakan banyak pekerja muda, khususnya dari generasi Z. Selain itu, keberadaan berbagai sektor bisnis yang dinamis dan lingkungan kerja yang representatif, serta ketersediaan partisipan yang relevan menjadikan Kota Malang pilihan yang tepat untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi diartikan sebagai sebuah kumpulan subjek atau objek yang memiliki suatu karakteristik khusus yang kemudian dikaji oleh peneliti secara general dan dilakukan pengambilan kesimpulan (Sugiyono, 2015). Pemahaman tentang populasi yang diteliti sangat utama untuk memastikan bahwa temuan penelitian dapat diterapkan secara relevan pada konteks yang lebih luas (Sugiyono, 2015). Selain itu, populasi yang sesuai dan representatif sangat penting dalam merencanakan dan melaksanakan penelitian (Sugiyono, 2015).

Gambar 1.2

Data Angkatan Kerja Berdasarkan Usia di Kota Malang

Kelompok Usia	Penduduk Usia Kerja yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Malang (Orang)		
	Laki-Laki	Perempuan	TOTAL
	2024	2024	2024
15-19	5.204	4.375	9.579
20-24	19.727	15.006	34.733
25-29	28.479	21.600	50.079

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS), 2024

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Generasi Z yang ada di Kota Malang. Menurut BPS per Maret tahun 2024, jumlah karyawan yang bekerja di Kota Malang pada usia Generasi Z yaitu umur 15-29 tahun sebanyak 94.391 orang (BPS, 2024).

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan representasi sebagian dari jumlah serta karakteristik yang dimiliki oleh seluruh populasi yang sedang diteliti. Ketika populasi yang menjadi objek penelitian sangat besar dan keterbatasan seperti waktu, tenaga, dan dana menjadi kendala, peneliti memilih untuk mengambil sampel dari populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan 96 karyawan Generasi Z dari Kota Malang, yang diperoleh dari hasil perhitungan pengambilan sampel yang akan dijelaskan pada pembahasan di bawah ini.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel purposive, yang memilih sampel berdasarkan persyaratan tertentu untuk memastikan sampel yang diambil relevan dengan tujuan penelitian (Etikan, 2016). *Purposive sampling* dipilih karena penelitian ini memerlukan partisipan dengan karakteristik khusus, yaitu karyawan generasi Z yang bekerja di Kota Malang. Maka dari itu ada beberapa kriteria inklusi dalam penelitian ini yaitu:

- a. Responden merupakan Generasi Z (lahir antara tahun 1998-2010).
- b. Memiliki pengalaman kerja minimal 3 bulan di perusahaan saat ini (Taherdoost, 2016).
- c. Bekerja di perusahaan yang beroperasi di wilayah Kota Malang.

Berdasarkan kriteria di atas, jumlah karyawan Generasi Z yang bekerja minimal 3 bulan di perusahaan yang beroperasi di Kota Malang belum dapat dipastikan dengan tepat. Mengingat hal ini, *perhitungan* jumlah sampel yang tepat menjadi krusial agar penelitian ini tetap representatif dan valid (Sujalu, 2021).

Salah satu cara untuk menghitung ukuran sampel dalam situasi di mana jumlah populasi tidak diketahui dengan pasti adalah dengan menggunakan *Cochran's formula* (Cochran, 1977). Formula ini berguna untuk menentukan ukuran sampel minimal yang diperlukan untuk menghasilkan data yang representatif dengan tingkat kepercayaan dan *margin of error* yang diinginkan. Rumus Cochran untuk menghitung ukuran sampel adalah sebagai berikut:

$$n_o = \frac{(Z^2 \cdot p \times (1 - p))}{e^2}$$

Dimana:

n_o = Ukuran sampel minimum responden yang diperlukan

Z = Nilai Z sesuai tingkat kepercayaan (1.96 untuk tingkat kepercayaan 95%)

p = Proporsi populasi yang diharapkan (0.5 digunakan jika tidak diketahui)

e = *Margin of error* yang diinginkan (10% atau 0,10 dari tingkat kepercayaan 95%)

Perhitungan jumlah sampel penelitian ini dilakukan sesuai dengan rumus berikut:

$$n_o = \frac{(Z^2 \cdot p \times (1 - p))}{e^2}$$

$$n_o = \frac{(1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5))}{0,10^2}$$

$$n_o = 96,04$$

Oleh karena itu, penelitian ini membutuhkan sebanyak 96 responden dari karyawan Generasi Z di Kota Malang.

3.5 Data dan Jenis Data

3.5.1 Data Utama/ Data Primer

Data utama atau yang sering disebut data primer merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan langsung dari lokasi penelitian (Sugiyono, 2013). Data akan dikumpulkan langsung dari sumber pertama melalui metode seperti wawancara, observasi, dan kuesioner (Cooper et al., 2014). Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang dirancang sesuai indikator untuk setiap variabelnya. Sebagai tambahannya dilakukan juga wawancara, observasi, dan lain-lain.

3.5.2 Data Pendamping/ Data Sekunder

Data pendamping atau yang sering disebut data sekunder merupakan data yang diperoleh secara formal dalam bentuk tertulis (laporan-laporan) atau tertulis

dari subjek penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Data ini dapat diperoleh melalui buku, internet, website terpercaya, nilai numerik. Dalam melakukan penelitian ini, data sekunder yang didapatkan seperti jumlah tingkat turnover pada Generasi Z, jumlah tenaga kerja dari Generasi Z yang ada di Kota Malang.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat beberapa teknik yang digunakan dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini :

1. Penelitian Lapangan

Data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dan sasaran karyawan Generasi Z digunakan dalam metode penelitian lapangan, dengan tujuan untuk memperoleh data yang akurat. Peneliti melakukan survei kuesioner, dengan penjelasan berikut ini. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan informasi menggunakan kuesioner sebagai alat utama pengumpulan data. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar secara daring melalui Google Form. Peneliti membuat pertanyaan kuesioner yang sesuai dengan indikator penelitian, seperti Keterlibatan Kerja, *Work Incivility*, Kepuasan Kerja, dan OCB, serta menyebarkannya kepada responden melalui tautan daring (Rahi, 2017).

2. Studi Kepustakaan

Pengumpulan data dilakukan dengan cara meninjau literatur yang berkaitan dengan penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi teoritis dengan menelaah sumber literatur seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, dan laporan penelitian terkait. Studi kepustakaan juga membantu dalam merumuskan hipotesis dan menyusun kerangka teori yang akan diuji dalam penelitian.

3.7 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian. Melalui skala ini, variabel diukur melalui beberapa indikator atau item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan (Beglar & Nemoto, 2014). Responden diminta untuk menanggapi setiap pernyataan atau pertanyaan tersebut sesuai dengan preferensi diri mereka masing-masing. Pemanfaatan skala ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pandangan responden terhadap topik yang diteliti. Berikut adalah interval skor skala likert yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.1
Skala Pengukuran

Pernyataan	Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Berdasarkan interval yang diberikan, responden dapat memilih skor yang paling sesuai dengan persepsi mereka. Semakin tinggi skor yang dipilih, semakin positif pula penilaian mereka terhadap indikator variabel yang sedang diuji. Dengan mengadopsi skala lima poin, peneliti dapat menangkap tingkat intensitas sikap responden terhadap setiap pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif. Hal ini penting untuk menjamin bahwa setiap variabel yang diteliti diukur secara sistematis dan proporsional. Pendekatan ini tidak hanya memudahkan proses analisis data, tetapi juga meningkatkan reliabilitas dalam menggambarkan kecenderungan umum responden terhadap fenomena yang diteliti.

3.8 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
1.	<i>Workplace Incivility</i> Leiter dan Maslach (dalam Smidt et al., 2016)	<i>Workplace Incivility</i> adalah perilaku berintensitas rendah yang memiliki niat ambigu dan dapat merugikan seseorang, melanggar aturan saling menghormati di tempat kerja; perilaku tidak beradab itu kasar dan kasar, menunjukkan kurangnya kepedulian terhadap orang lain.	<i>Incivility leader</i> , Pimpinan yang tidak bersikap sopan, sering kali melakukan perilaku yang tidak pantas di lingkungan kerja dengan menggunakan kekuasaannya terhadap bawahannya.	- Pendapat saya tidak ditanggapi secara serius di tempat kerja oleh atasan saya.
			<i>Colleague incivility</i> , Tidak adanya sikap empati dapat terlihat dari kurangnya dukungan antar rekan kerja saat menghadapi tantangan atau masalah di dalam perusahaan.	- Saya mendapatkan sebutan atau panggilan yang tidak menyenangkan di tempat kerja dari rekan kerja.
			<i>Instigated incivility</i> , perilaku ketidakberadaban yang dipicu, baik oleh atasan maupun rekan kerja, menunjukkan kurangnya saling menghargai di lingkungan kerja yang mengakibatkan ketidakmampuan	- Saya dijatuhkan atau dipermalukan di tempat kerja. - Hasil kerja saya di tempat kerja diragukan rekan kerja/atasan/bawahan saya.

			untuk bekerja secara efektif di perusahaan tersebut, serta menimbulkan perasaan benci dan kurangnya perhatian satu sama lain.	
2.	Kepuasan Kerja Luthans (dalam Amalini et al., 2016)	Kepuasan kerja adalah perasaan positif, suka, dan ketertarikan yang muncul dalam karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang mereka miliki.	<i>The Work Itself</i> , Kepuasan seorang karyawan kepada pekerjaannya sendiri	- Pekerjaan ini sangat tepat untuk saya, karena itu saya merasa sangat senang saat bekerja
			<i>Payment System</i> , Kepuasan karyawan terhadap gaji yang mereka dapatkan	- Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pilih.
			<i>Promotional Opportunities</i> , Bentuk kepuasan atas kesempatan promosi, kesempatan posisi atau memperoleh status yang lebih baik	- Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan.
			<i>Attitude of Supervisor</i> , Bentuk rasa puas karyawan terhadap perlakuan pengawas/supervisor	- Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan saya.
			<i>Co-Worker</i> , Bentuk kepuasan terhadap rekan kerja yang suportif dan saling mendukung, dapat diandalkan, dan paham akan pekerjaannya	- Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya.
3.	Keterlibatan Kerja	Keterlibatan kerja sebagai sejauh mana individu	<i>Vigor</i> ; merupakan kesiapan untuk memberikan usaha dalam	- Saya senantiasa berkonsentrasi dengan pekerjaan saya.

	Schaufeli (dalam Tripathi & Sharma, 2016)	melihat diri mereka sendiri dalam pekerjaan mereka, berpartisipasi aktif dalam aktivitasnya, dan menyadari bahwa peran yang mereka lakukan memiliki nilai penting untuk harga diri mereka.	pekerjaan dan ketangguhan saat menghadapi rintangan dipengaruhi oleh tingkat energi dan kestabilan mental yang tinggi dari seorang pekerja.	- Saya selalu ingin memberikan kontribusi terbaik pada pekerjaan.
			<i>Dedication</i> , merujuk pada tingkat antusiasme yang tinggi yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, disertai dengan rasa kebanggaan, perasaan pentingnya pekerjaan tersebut, dan inspirasi.	- Saya selalu mengerjakan tugas secara maksimal dan menjadi contoh yang baik bagi rekan kerja saya. - Saya selalu ingin memberikan kontribusi terbaik pada pekerjaan.
			<i>Absorption</i> , dicirikan oleh keterlibatan total komitmen tinggi dalam pekerjaan sampai-sampai individu sulit untuk melepaskan diri dari tugas tersebut.	- Saya merasa waktu berjalan dengan cepat saat sudah bekerja.
4.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Organ's (dalam Tinajero, 2019)	OCB dimaknai sebagai suatu perilaku individu yang secara sukarela tanpa perintah atau paksaan dari suatu organisasi untuk mengutamakan kemajuan dan kepentingan organisasi.	<i>altruisme</i> (perilaku menolong)	- Saya mau meluangkan waktu untuk membantu rekan sekerja sekali pun disaat-saat yang sibuk.
			<i>conscientiousness</i> (kejujuran dalam bekerja)	- Saya selalu mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan.
			<i>sportmanship</i> (kemurahan hati yang tinggi)	- Saya menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap rekan sekerja

				sekalipun disaat-saat yang sibuk.
			<i>civility</i> (bersikap sopan)	- Saya memberikan saran-saran yang konstruktif (membangun) pada bagaimana kerja kelompok dapat diperbaiki.
			<i>civic virtue</i> (mengutamakan kebaikan bersama)	- Saya dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur di tempat saya bekerja.

3.8.1 *Work Incivility*

Workplace Incivility adalah perilaku di tempat kerja yang berintensitas rendah dan memiliki niat ambigu, sehingga sulit untuk diidentifikasi secara jelas sebagai perilaku bermaksud buruk (Anderson & Pearson, dalam Rahim & Cosby, 2016). Perilaku ini melanggar norma saling menghormati, ditandai dengan sikap tidak ramah, komentar negatif, serta tindakan abai terhadap hak atau kebutuhan orang lain (C. Porath & Pearson, 2013). *Workplace incivility* dapat muncul dalam berbagai bentuk dan berdampak negatif terhadap suasana kerja, menimbulkan ketidaknyamanan, kecemasan, dan menurunkan efektivitas karyawan.

Secara umum, *workplace incivility* dikategorikan dalam tiga bentuk (Leiter & Maslach, dalam Smidt et al., 2016). Pertama, pimpinan *incivility*, yaitu perilaku kasar atau tidak sopan yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan dengan memanfaatkan kekuasaan yang dimiliki. Kedua, *colleague incivility*, yaitu perilaku tidak suportif atau kurangnya empati antar rekan kerja, misalnya ketika tidak ada dukungan dalam menghadapi masalah. Ketiga, *instigated incivility*, yaitu perilaku tidak sopan yang dipicu oleh atasan atau rekan kerja, yang mengganggu hubungan kerja dan menimbulkan perasaan negatif di antara karyawan (Leiter & Maslach, dalam Smidt et al., 2016). Kondisi ini, jika dibiarkan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang toxic dan memengaruhi kesejahteraan serta produktivitas karyawan secara keseluruhan.

3.8.2 Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterlibatan kerja merupakan perilaku individu yang ditandai dengan partisipasi aktif dalam kegiatan pekerjaan, serta kesadaran akan pentingnya peran tersebut bagi harga diri dan identitas mereka (Robbins & A. Judge, 2008). Kondisi ini menggambarkan sejauh mana seseorang mencurahkan energi, perhatian, dan emosi positif dalam pekerjaannya, melibatkan tiga dimensi utama (Schaufeli dalam Tripathi & Sharma, 2016). Pertama, *vigor*, yaitu tingkat energi dan ketangguhan mental dalam menghadapi tantangan, serta kesiapan memberikan usaha maksimal dalam bekerja. Kedua, *dedication*, yaitu rasa antusiasme yang tinggi, disertai kebanggaan dan inspirasi dalam menjalankan pekerjaan. Ketiga, *absorption*, yaitu keterlibatan penuh sehingga individu sulit untuk melepaskan diri dari tugas, karena perhatian dan fokus sepenuhnya tercurah pada pekerjaan (Guillén & Martínez-Alvarado, 2014). Keterlibatan kerja tidak hanya mencerminkan kondisi psikologis positif, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas di tempat kerja.

3.8.3 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah persepsi pribadi seseorang tentang berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti tempat kerja, upah, kebijakan perusahaan, kesempatan untuk berkembang, dan hubungan dengan rekan kerja, serta keadilan organisasional (Dhiny Dewantara, 2024). Kepuasan kerja menurut Luthans (dalam Amalini et al., 2016), adalah perasaan positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya.

Kepuasan ini dapat diukur melalui lima indikator utama. Pertama, pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), yang mencerminkan bagaimana karyawan menikmati tugas dan tanggung jawab mereka serta merasa tertarik dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan. Kedua, sistem pembayaran (*pay*), yang meliputi kepuasan karyawan terhadap gaji dan kompensasi yang mereka terima. Ketiga, kesempatan promosi (*promotion*), yaitu sejauh mana karyawan merasa puas dengan peluang untuk mendapatkan promosi atau peningkatan karir. Keempat, sikap pengawas (*supervision*), di mana kepuasan karyawan terhadap dukungan, bimbingan, dan kepemimpinan yang diberikan oleh atasan atau pengawas

dievaluasi. Terakhir, rekan kerja (*coworkers*), yang mencerminkan hubungan interpersonal di tempat kerja, termasuk kerjasama, dukungan, dan suasana kerja yang harmonis antara karyawan. Kelima indikator ini bersama-sama membantu mengevaluasi tingkat kepuasan kerja secara menyeluruh.

3.8.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu di tempat kerja yang dilakukan secara sukarela tanpa perintah atau paksaan dari organisasi, dengan tujuan mendukung kemajuan dan kepentingan organisasi (Gunawan et al., 2023). Perilaku ini mencakup kontribusi di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan mendukung tercapainya misi dan tujuan organisasi (Darmawati et al., 2013).

Menurut Organ's (dalam Tinajero, 2019), OCB terdiri dari lima dimensi utama. Pertama, *altruisme*, yaitu kesediaan untuk menolong rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan. Kedua, *conscientiousness*, yaitu perilaku bertanggung jawab dan disiplin yang melampaui kewajiban dasar pekerjaan. Ketiga, *sportivitas*, yaitu kemampuan menjaga sikap positif dengan tidak mudah mengeluh atau bereaksi negatif terhadap situasi yang tidak menyenangkan. Keempat, *civility*, yaitu sikap sopan dan menghormati orang lain di lingkungan kerja. Kelima, *civic virtue*, yaitu partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dan kepedulian terhadap kepentingan bersama. Perilaku OCB sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

3.9 Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS-SEM, singkatan dari *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. yang menggunakan perangkat lunak SmartPLS sebagai alat bantu. PLS-SEM merupakan metode yang tepat untuk menganalisis model struktural dalam penelitian kuantitatif, terutama ketika fokusnya adalah pada pengujian hubungan antarvariabel yang kompleks dan memerlukan pengelolaan variabel laten. PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi hubungan antar variabel secara simultan serta mengelola model yang rumit dengan jumlah sampel yang tergolong

kecil (Hair et al., 2011). Metode ini juga sangat berguna dalam penelitian bisnis dan manajemen yang menguji model konseptual yang melibatkan banyak variabel laten (Henseler et al., 2016).

3.9.1 Uji Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pada tahap Uji Model Pengukuran, validitas dan reliabilitas konstruk yang diukur oleh setiap variabel diperiksa untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini bisa mengukur konstruk dengan tepat dan konsisten. Dalam analisis PLS-SEM, uji model pengukuran melibatkan beberapa langkah berikut:

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*):

Validitas konvergen berperan sebagai salah satu aspek penting dalam menilai validitas konstruk dalam model pengukuran, yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang merefleksikan suatu konstruk saling berkorelasi secara kuat. Uji validitas konvergen dalam SmartPLS Ada dua indikator utama yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi suatu indikator: nilai *loading factor* dan AVE. Menurut Hair Jr. et al. (2017), suatu indikator dianggap memiliki validitas konvergen yang baik. jika nilai *loading factor*-nya $\geq 0,7$. Sementara itu, nilai AVE yang ideal adalah minimal 0,5, yang menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan sebagian besar varians indikator yang bersangkutan. Apabila indikator memiliki nilai yang tidak memenuhi kriteria tersebut, maka disarankan untuk menghapus indikator tersebut atau merevisi model agar validitas konstruk meningkat.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*):

Validitas diskriminan dimaksudkan untuk menjamin bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain atau terpisah dari konstruk lainnya. Dengan kata lain, validitas diskriminan mengukur sejauh mana suatu konstruk tidak mengalami tumpang tindih dengan konstruk lain dalam model, sehingga masing-masing konstruk dapat merepresentasikan konsep yang unik. Menurut Hair Jr. et al. (2017), terdapat dua metode umum yang digunakan

untuk menguji validitas diskriminan, yaitu *Fornell-Larcker Criterion* dan analisis *cross loading*.

Pada metode *Fornell-Larcker* hasil nilai validitas diskriminan akan dirasa terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE dari suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model. Ini menunjukkan bahwa, dibandingkan dengan struktur lain, struktur ini lebih mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya sendiri. Namun, dalam analisis *cross-loading*, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila tiap indikator mempunyai nilai *loading* tertinggi pada konstruk asalnya, dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk lainnya. Kedua metode ini digunakan secara komplementer untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki karakteristik yang unik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

3. Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*):

Reliabilitas konstruk menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk menghasilkan hasil yang konsisten atau stabil dalam pengukuran. Dua ukuran yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi reabilitas ini adalah *Composite Reliability* (CR) dengan *Cronbach's Alpha*. *Composite Reliability* menilai reliabilitas secara lebih akurat karena memperhitungkan bobot aktual dari indikator, sedangkan *Cronbach's Alpha* mengasumsikan kontribusi indikator yang sama. Menurut Hair Jr. et al. (2017), konstruk dikatakan reliabel apabila nilai $CR \geq 0,7$ dan $Cronbach's Alpha \geq 0,7$. Nilai yang melebihi ambang batas ini memperlihatkan bahwa indikator dalam konstruk tersebut mempunyai konsistensi internal yang baik dalam mengukur konsep yang sama. Semakin tinggi nilai reliabilitas, maka semakin besar kepercayaan bahwa konstruk diukur secara stabil dan akurat oleh indikator-indikatornya.

3.9.2 Uji Model Struktural (*Structural Model*)

Apabila uji model pengukuran sudah dilakukan maka langkah selanjutnya adalah Uji Model Struktural. Uji model struktural merupakan langkah penting

dalam mengevaluasi hubungan antar variabel dalam sebuah model. Uji model structural ini melibatkan pengujian dari beberapa aspek, seperti:

1. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*):

Dalam konteks penelitian ini, penting untuk memeriksa koefisien jalur antara keterlibatan kerja, Keterlibatan Kerja sebagai mediator, dan OCB sebagai variabel dependen. Koefisien jalur menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten. Nilai koefisien jalur dihitung menggunakan metode *bootstrapping* untuk mendapatkan t-statistic dan p-value. Hubungan antar variabel dianggap signifikan jika t-statistic $> 1,96$ pada tingkat kepercayaan 95% (Hair et al., 2019). Hal ini memungkinkan peneliti untuk memahami seberapa kuat hubungan antar variabel tersebut dalam konteks model yang diajukan.

2. Coefficient of Determination/ R-Square (R^2)

Pengujian R^2 digunakan untuk mengukur Nilai R^2 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Nilai R^2 lebih dari 0,75 dianggap substansial, nilai R^2 lebih dari 0,5 dianggap moderat, dan nilai R^2 lebih dari 0,25 dianggap lemah. Indikator tidak boleh memiliki loading yang lebih tinggi pada konstruk lain dibandingkan dengan konstruk utamanya (Hair et al., 2019).

3. Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) berfungsi untuk menilai besarnya pengaruh yang dapat dibandingkan dari suatu variabel independen kepada variabel dependen pada model strukturalnya. Nilai f^2 dihitung untuk melihat seberapa besar dampak yang ditimbulkan ketika suatu konstruk independen dikeluarkan dari model. Nilai f^2 membantu dalam memahami kontribusi spesifik dari masing-masing jalur dalam model terhadap variabel dependen. Berdasarkan Hair et al. (2019), pedoman penjelasan mengenai hasil nilai f^2 dapat diketahui seperti penjelasan berikut ini:

- Jika nilai $f^2 \geq 0,02$ menunjukkan pengaruh yang kecil (*small effect*),
- Jika nilai $f^2 \geq 0,15$ menunjukkan pengaruh yang sedang (*medium effect*),
- Dan apabila $f^2 \geq 0,35$ menunjukkan pengaruh yang besar (*large effect*).

Nilai f^2 yang terlalu kecil (di bawah 0,02) menunjukkan bahwa konstruk tersebut tidak memberikan kontribusi yang berarti dalam menjelaskan variabel dependen, meskipun mungkin secara statistik signifikan. Oleh karena itu, uji f^2 memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai relevansi praktis dari setiap hubungan dalam model.

4. Predictive Relevance (Q^2)

Uji Q^2 digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif dari model struktural terhadap konstruk dependen. Nilai Q^2 diperoleh melalui teknik *Blindfolding* pada SmartPLS, yang menghitung seberapa baik nilai-nilai observasi dapat direkonstruksi oleh model dan parameter yang diestimasi. Menurut Hair et al. (2019), interpretasi nilai Q^2 adalah sebagai berikut:

- $Q^2 > 0$ menandakan bahwa model memiliki potensi untuk memberikan relevansi prediktif,
- $Q^2 \geq 0,02$ menunjukkan relevansi prediktif kecil,
- $Q^2 \geq 0,15$ menunjukkan relevansi prediktif sedang,
- $Q^2 \geq 0,35$ menunjukkan relevansi prediktif besar.

Nilai Q^2 dapat berfungsi untuk mengevaluasi kualitas prediktif dari model, dan dapat dianggap sebagai pelengkap dari nilai R^2 . Apabila model memiliki nilai R^2 tinggi namun nilai Q^2 rendah (atau negatif), maka hal ini menunjukkan bahwa model bersifat menjelaskan tetapi tidak memprediksi. Oleh karena itu, nilai Q^2 sangat penting dalam memastikan bahwa model tidak hanya cocok dengan data tetapi juga memiliki kemampuan prediksi yang memadai terhadap variabel-variabel endogen.

3.9.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah proses untuk menguji asumsi atau dugaan yang diajukan dalam penelitian berdasarkan data yang diperoleh. Uji hipotesis bertujuan untuk mengkonfirmasi hubungan antar variabel atau untuk menguji model yang telah dirancang. Hasil korelasi antar konstruk diukur dengan melihat hasil pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsungnya (*indirect effect*).

Suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak secara statistik melalui nilai signifikannya. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 5% atau 0.05. Oleh karena itu hipotesis akan ditolak atau diterima berdasarkan pada tingkat kepercayaan 0.05. Berikut ini yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan:

- a. $p\text{-value} \leq 0.05$ berarti hipotesis diterima
- b. $p\text{-value} > 0.05$ berarti hipotesis ditolak

p-value (nilai probabilitas) merupakan angka yang menunjukkan seberapa besar kemungkinan suatu hasil dalam sampel terjadi secara kebetulan, dan digunakan untuk menggeneralisasikan temuan ke populasi. Nilai ini mencerminkan tingkat kesalahan yang dapat diterima, yaitu sebesar 5% ($\alpha = 0,05$), yang berarti terdapat peluang 95% bahwa keputusan yang diambil benar secara statistik.

Dalam uji model struktural ini nantinya juga akan melibatkan pengujian signifikansi efek mediasi. Signifikansi efek mediasi menunjukkan seberapa penting peran variabel mediasi dalam menjelaskan bagaimana variabel independen dan dependen berhubungan satu sama lain (dalam penelitian ini, *work engagement*) dalam hubungan antara variabel independen (*workplace incivility* dan kepuasan kerja) dengan variabel dependen (OCB). Mediasi dianggap signifikan jika efek tidak langsung melalui variabel mediasi signifikan, yang juga diuji menggunakan *bootstrapping* dengan melihat hasil dari *specific indirect effect* yang diperoleh.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil objek pada karyawan Generasi Z yang bekerja di Kota Malang, dengan jumlah sampel sebanyak 96 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode purposive sampling, yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria dalam penelitian ini adalah individu yang termasuk dalam kategori Generasi Z (lahir antara tahun 1998 hingga 2010) serta sedang atau pernah memiliki pengalaman kerja di Kota Malang. Dengan demikian, responden dalam penelitian ini merupakan representasi dari kelompok usia muda yang telah merasakan secara langsung kondisi lingkungan kerja di berbagai sektor.

Menurut Torocsik dalam Junjuran (2019), Generasi Z merupakan generasi penerus milenial yang memiliki karakteristik unik, yaitu sangat akrab dengan teknologi digital, memiliki kecepatan dalam beradaptasi, serta cenderung menyukai fleksibilitas dalam bekerja. Generasi ini juga dikenal memiliki nilai dan ekspektasi yang berbeda terhadap dunia kerja dibandingkan generasi sebelumnya, seperti mengutamakan work-life balance, lingkungan kerja yang suportif, serta pencarian makna dan tujuan dalam pekerjaan.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), Generasi Z mencakup sekitar 26% dari total populasi Kota Malang, menjadikannya sebagai kelompok usia produktif yang dominan di wilayah tersebut. Jumlah ini bahkan lebih besar dibandingkan generasi milenial yang mencakup 25%. Data Sensus Penduduk 2020 juga mencatat bahwa secara nasional, Generasi Z merupakan kelompok terbesar di Indonesia dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa atau 27,94% dari total penduduk. Hal ini memperkuat bahwa Generasi Z saat ini menjadi tulang punggung utama dalam pasar tenaga kerja Indonesia, termasuk di Kota Malang yang merupakan kota pendidikan, industri kreatif, dan pusat pertumbuhan ekonomi baru di Jawa Timur.

Sebagai kota yang memiliki lebih dari 30 perguruan tinggi, berbagai kawasan industri, serta sektor kreatif yang berkembang pesat, Kota Malang menjadi tempat yang dinamis bagi Generasi Z untuk bekerja dan mengembangkan diri. Namun demikian, dinamika dunia kerja modern juga membawa tantangan tersendiri, khususnya bagi generasi muda. Perubahan teknologi yang cepat, pola komunikasi yang instan, serta ekspektasi kerja yang tinggi dari lingkungan organisasi dapat menjadi sumber tekanan tersendiri (Cahyanti et al., 2021; Assidikiyah et al., 2021). Dalam banyak kasus, hal ini dapat menimbulkan perlakuan tidak menyenangkan di tempat kerja seperti *workplace incivility*, yang sering kali terjadi dalam bentuk verbal halus, pengabaian, atau perilaku tidak sopan yang tidak eksplisit namun berdampak negatif secara psikologis (Sucipto, 2021; Yuliani & Fauziah, 2022; Foanto et al., 2020).

Kondisi tersebut menjadi latar belakang penting dalam penelitian ini, karena Generasi Z cenderung memiliki kepekaan sosial yang tinggi, serta harapan terhadap lingkungan kerja yang etis dan terbuka (Taylor et al., 2021; Lim & Lee, 2023). Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana mereka merespons *workplace incivility*, serta bagaimana hal ini berdampak pada kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kecenderungan untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran atau yang dikenal sebagai OCB (Chughtai et al., 2020; Gümüştas & Karataş Gümüştas, 2023).

Dalam penelitian ini, keterlibatan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap munculnya OCB. Hal ini karena keterlibatan kerja mencerminkan kondisi psikologis positif karyawan dalam bekerja, termasuk semangat, dedikasi, dan keterpusatan pikiran terhadap pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004; Kusuma et al., 2021). Ketika keterlibatan ini terganggu, maka potensi munculnya OCB juga dapat melemah (Fadha et al., 2021; Ng et al., 2021).

Dari sisi demografi responden, penelitian ini melibatkan 96 karyawan Generasi Z di Kota Malang dengan komposisi 57,3% perempuan dan 42,7% laki-laki. Rentang usia responden berada di antara 19 hingga 27 tahun, yang merupakan usia puncak produktivitas dalam dunia kerja. Berdasarkan pengalaman kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun (47,37%), yang

mencerminkan tahap awal pembentukan profesionalitas kerja. Sementara itu, dari sisi sektor pekerjaan, responden tersebar di berbagai bidang, dengan proporsi terbesar pada industri manufaktur (29,17%), diikuti oleh industri kreatif (25%), teknologi (23,96%), dan pendidikan (21,88%).

Kota Malang sendiri dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki komposisi generasi muda yang tinggi, serta didukung oleh ekosistem kerja yang bervariasi, mulai dari sektor formal hingga informal. Sebagai kota dengan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang cukup tinggi di Jawa Timur, Malang juga memiliki lingkungan yang relatif maju dalam adopsi teknologi dan budaya kerja modern, namun tidak lepas dari persoalan interpersonal seperti kurangnya etika komunikasi, tekanan sosial, serta masalah kesehatan mental di kalangan pekerja muda (Syaharani & Noermijati, 2024; Pratama & Satrya, 2018).

Dalam konteks ini, penting pula untuk memperhatikan kelebihan dan kekurangan Generasi Z dalam dunia kerja. Di satu sisi, Generasi Z dikenal adaptif, inovatif, terampil secara digital, dan cenderung lebih terbuka terhadap perubahan (Putri & Wulandari, 2022; Jufrizen et al., 2023). Mereka memiliki kecepatan dalam menyerap teknologi baru dan mampu bekerja secara mandiri maupun kolaboratif. Namun di sisi lain, Gen Z juga memiliki tantangan dalam mempertahankan konsistensi kerja, mengelola stres, serta menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Belinda et al., 2021; Shehzadi & Azim Khan, 2024). Tingkat kecemasan yang lebih tinggi, ekspektasi terhadap feedback instan, serta keinginan untuk cepat diakui juga menjadi dinamika tersendiri yang perlu dipahami oleh organisasi (Lim & Lee, 2023).

Dalam Islam, masa muda digambarkan sebagai fase kekuatan yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin untuk beramal, bekerja, dan menunaikan tanggung jawab. Masa muda juga merupakan waktu di mana seseorang telah mencapai usia taklif (baligh), dan secara syar'i mulai dikenai beban hukum serta tanggung jawab hidup, termasuk dalam hal bekerja dan kemandirian ekonomi (Al-Qurthubi, 2006).

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ

ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ

Artinya: *"Allah-lah yang menciptakan kamu dari keadaan lemah, kemudian Dia menjadikan (kamu) setelah keadaan lemah itu kuat, kemudian Dia menjadikan (kamu) setelah kuat itu lemah (kembali) dan beruban. Dia menciptakan apa yang Dia kehendaki, dan Dialah Yang Maha Mengetahui lagi Maha Kuasa."* (QS. Ar-Rum: 54)

Menurut Tafsir Al-Qurthubi (2006) dan Tafsir Al-Muyassar (1999), ayat ini menjelaskan fase kehidupan manusia mulai dari kelemahan (masa anak-anak), kekuatan (masa muda), hingga kembali lemah di masa tua. Masa muda (quwwah) adalah masa terbaik untuk berkarya, belajar, dan bekerja, karena di masa inilah manusia memiliki kemampuan fisik dan mental yang optimal. Berdasarkan hadits disebutkan

مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ وَإِنَّ نَبِيَّ اللَّهِ دَاوُدَ عَلَيْهِ
السَّلَامُ كَانَ يَأْكُلُ مِنْ عَمَلٍ يَدِهِ

Artinya: *"Tidaklah seseorang makan makanan yang lebih baik daripada hasil dari pekerjaan tangannya sendiri. Dan sesungguhnya Nabi Allah Dawud 'alaihis salam biasa makan dari hasil kerja tangannya sendiri."* (HR. Bukhari, no. 2072)

Hadits ini mempertegas bahwa bekerja sendiri dan mandiri secara ekonomi adalah hal yang mulia dalam Islam, dan menjadi simbol kemandirian dan integritas seorang Muslim nilai yang sangat relevan untuk Generasi Z dalam dunia kerja modern. Generasi Z saat ini sebagian besar telah memasuki usia baligh dan produktif. Berdasarkan hukum Islam, mereka telah memenuhi syarat untuk memikul tanggung jawab hidup, termasuk bekerja. Dalam konteks ini, bekerja bukan hanya kebutuhan sosial dan ekonomi, tetapi juga merupakan bentuk pengamalan tanggung jawab syar'i dan ibadah. Nilai-nilai kerja dalam Islam seperti kejujuran, etos kerja, kerja keras, dan kontribusi positif kepada masyarakat sangat sesuai dengan tantangan kerja yang dihadapi oleh Generasi Z (Chughtai et al., 2020; Gunawan et al., 2023).

Maka dari itu, kemandirian Generasi Z dalam dunia kerja perlu dipahami tidak hanya dari perspektif ekonomi dan sosial, tetapi juga dari dimensi spiritual

dan nilai-nilai keislaman. Pemahaman ini dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang strategi pengelolaan SDM yang tidak hanya berbasis produktivitas, tetapi juga nilai dan karakter (Shehzadi & Azim Khan, 2024).

4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, karakteristik responden yang dijadikan dasar pengambilan data mencakup jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan industri tempat bekerja. Total responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 96 orang yang berasal dari Generasi Z dan bekerja di Kota Malang.

a. Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang didapatkan, distribusi responden Generasi Z di Kota Malang berdasarkan jenis kelaminnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.1
Deskripsi Karakteristik Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	41	42,7%
Perempuan	55	57,3%
Total	96	100%

Sumber: Data diolah 2025

Menurut hasil penelitian di atas dapat diketahui bahwa dari total responden, sebanyak 41 orang atau 42,7% adalah responden laki-laki, sedangkan mayoritas responden yaitu 55 orang atau 57,3% adalah perempuan. Data ini, menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan dalam penelitian ini 20,13% lebih banyak daripada responden laki-laki, yang memberikan gambaran dominasi partisipasi perempuan.

b. Usia

Berdasarkan hasil yang diperoleh, deskripsi karakteristik responden Generasi Z di Kota Malang berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2
Deskripsi Karakteristik Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
<15 Tahun	0	0%
15 – 19 Tahun	0	0%
19 – 28 Tahun	96	100%
>28 Tahun	0	0%
Total	96	100%

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh responden berada pada usia angkatan kerja yaitu responden yang berusia 19–28 tahun sebanyak 96 orang atau 100%. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden yang sesuai dengan karakteristik dari penelitian ini yaitu pekerja Generasi Z yang berusia 19-28 tahun di Kota Malang ada sebanyak 96 orang.

c. Lama Bekerja

Berdasarkan data yang telah diperoleh, maka deskripsi responden Generasi Z di Kota Malang berdasarkan lama bekerja dapat dilihat melalui tabel di bawah ini.

Tabel 4.3
Deskripsi Karakteristik Lama Bekerja

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
<1 Tahun	23	24,21%
1-3 Tahun	45	47,37%
3-6 Tahun	23	24,21%
>6 Tahun	4	4,21%
Total	96	100%

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan pada tabel diatas, diketahui bahwa responden terbanyak memiliki lama bekerja selama 1 sampai 3 tahun yaitu sebanyak 45 responden atau 47,37%. Selanjutnya responden dengan lama bekerja selama kurang dari 1 tahun dan 3

sampai 6 tahun memiliki hasil yang sama yaitu sebanyak 23 responden atau 24,21%. Sedangkan responden yang paling sedikit memiliki lama bekerja selama lebih dari 6 tahun yaitu 4 responden atau 4,21%.

d. Industri Tempat Bekerja

Berdasarkan data yang telah diperoleh, maka deskripsi Generasi Z di Kota Malang berdasarkan industri tempat bekerja dapat dilihat melalui tabel dibawa ini.

Tabel 4.4
Deskripsi Karakteristik Industri Tempat Bekerja

Angkatan	Frekuensi	Persentase
Teknologi	23	23,96%
Pendidikan	21	21,88%
Kreatif	24	25%
Manufaktur	28	29,17%
Total	96	100%

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan pada tabel diatas, data responden yang paling banyak dari data responden menunjukkan bahwa industri tempat bekerja yang paling banyak diisi oleh responden adalah industri manufaktur, dengan jumlah 28 orang atau 29,17% dari total responden. Selanjutnya, industri kreatif menempati posisi kedua dengan 24 responden atau 25%. Sementara itu, industri teknologi memiliki jumlah 23 responden atau 23,96% dan industri pendidikan memiliki jumlah 21 responden atau 21,88%.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Salah satu komponen analisis statistik deskriptif yaitu deskripsi variabel penelitian, yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana frekuensi jawaban responden terhadap kuisioner tersebar yang telah disebar serta dapat menggambarkan dengan detail mengenai variabel penelitian yang digunakan.

Dalam sub bab ini dibahas mengenai interpretasi data dan analisis tabulasi dari skor yang digunakan. Dibawah ini adalah dasar untuk melakukan interpretasi.

4.1.3.1 Variabel *Workplace Incivility* (X1)

Variabel *Workplace Incivility* (X1) diukur menggunakan empat item pertanyaan dalam kuisioner untuk mengevaluasi sejauh mana Generasi Z di Kota Malang dapat memberikan respon mengenai *workplace incivility*. Pilihan yang bisa dipilih oleh responden meliputi Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Dibawah ini disajikan tabel deskripsi variabel *workplace incivility* (X1).

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel *Workplace Incivility* (WI)

Item	STS		TS		N		S		SS		Modus
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
WI.1	13	13,5%	15	15,6%	12	12,5%	53	55,2%	3	3,1%	Setuju
WI.2	6	6,3%	21	21,9%	12	12,5%	56	58,3%	1	1%	Setuju
WI.3	10	10,4%	16	16,7%	11	11,5%	56	58,3%	3	3,1%	Setuju
WI.4	9	9,4%	20	20,8%	9	9,4%	56	58,3%	2	2,1%	Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan variabel *Workplace Incivility* (X1). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden mengalami atau menyetujui keberadaan perilaku tidak sopan di tempat kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku tidak sopan di lingkungan kerja masih dirasakan oleh sebagian responden, terutama terlihat dari dominasi jawaban setuju pada seluruh item.

Dapat dibuktikan dengan nilai item WI.1, di mana sebanyak 55,2% responden memilih setuju, sedangkan 13,5% memilih sangat tidak setuju dan 15,6% memilih tidak setuju. Sementara itu, 12,5% responden memilih netral dan 3,1% memilih sangat setuju. Berdasarkan deskripsi tersebut, modus dari item WI.1 adalah setuju.

Item WI.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden juga memberikan tanggapan serupa terhadap *workplace incivility*, dengan 58,3% memilih setuju, 12,5% netral, 21,9% tidak setuju, 6,3% sangat tidak setuju, dan 1% sangat setuju. Dengan demikian, modus dari item WI.2 adalah setuju. Untuk item WI.3, hasil distribusi juga menunjukkan bahwa sebanyak 58,3% responden memilih setuju, dan 3,1% memilih sangat setuju. Sementara itu, 11,5% responden memberikan tanggapan netral, 16,7% tidak setuju, dan 10,4% sangat tidak setuju. Oleh karena itu, modus dari item WI.3 adalah setuju. Pada item WI.4, mayoritas responden kembali memilih setuju dengan persentase sebesar 58,3%, diikuti oleh 2,1% yang memilih sangat setuju. Sebanyak 9,4% responden bersikap netral, 20,8% memilih tidak setuju, dan 9,4% memilih sangat tidak setuju. Dengan demikian, modus dari item WI.4 adalah setuju.

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja/ *Job Satisfaction* (X2)

Variabel Kepuasan Kerja dalam penelitian ini terdiri dari lima item pertanyaan kuisioner yang digunakan sebagai instrumen pengukuran. Adapun deskripsi jawaban untuk masing-masing item kuisioner kepuasan kerja dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja/ *Job Satisfaction* (JS)

Item	STS		TS		N		S		SS		Modus
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
JS.1	0	0%	0	0%	13	13,5%	52	54,2%	31	32,3%	Setuju
JS.2	0	0%	0	0%	12	12,5%	33	34,4%	51	53,1%	Sangat Setuju
JS.3	0	0%	0	0%	13	13,5%	35	36,5%	48	50%	Sangat Setuju
JS.4	0	0%	1	1%	9	9,4%	35	36,5%	51	53,1%	Sangat Setuju
JS.5	0	0%	0	0%	5	5,2%	36	37,5%	55	57,3%	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Berdasarkan pada tabel deskripsi variabel Kepuasan Kerja, mayoritas responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju pada seluruh item, yang mencerminkan bahwa tingkat kepuasan kerja di kalangan responden tergolong tinggi. Dapat dibuktikan dengan nilai item JS.1, di mana sebanyak 54,2% responden memilih setuju dan 32,3% memilih sangat setuju. Sementara itu, 13,5% responden bersikap netral, dan tidak ada responden yang memilih tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut, modus dari item JS.1 adalah setuju.

Item JS.2 juga menunjukkan dominasi tanggapan positif terhadap kepuasan kerja, dengan 34,4% responden memilih setuju dan 53,1% memilih sangat setuju. Sebanyak 12,5% responden memberikan tanggapan netral, dan tidak terdapat responden yang memilih tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Dengan demikian, modus dari item JS.2 adalah sangat setuju. Untuk item JS.3, sebanyak 36,5% responden memilih setuju, sedangkan 50% responden memilih sangat setuju. Sementara itu, 13,5% responden memberikan tanggapan netral, dan tidak ada yang memilih tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Oleh karena itu, modus dari item JS.3 adalah sangat setuju.

Pada item JS.4, mayoritas responden juga menunjukkan kepuasan kerja dengan 36,5% memilih setuju dan 53,1% memilih sangat setuju. Sebanyak 9,4% responden memilih netral, 1% memilih tidak setuju, dan tidak ada yang memilih sangat tidak setuju.

Dengan demikian, modus dari item JS.4 adalah sangat setuju. Begitu pula pada item JS.5, di mana 37,5% responden memilih setuju dan 57,3% memilih sangat setuju. Hanya 5,2% responden yang memberikan tanggapan netral, dan tidak terdapat responden yang memilih tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Dengan demikian, modus dari item JS.5 adalah sangat setuju.

4.1.3.3 Variabel *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Y)

Variabel OCB (Y) diukur melalui lima item pertanyaan dalam kuisioner yang bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB pekerja dari golongan Generasi Z di Kota Malang. Pilihan jawaban dalam

kuisisioner meliputi Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Dibawah ini ditunjukkan deskripsi variabel OCB:

Tabel 4.7
Deskripsi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Item	STS		TS		N		S		SS		Modus
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
OCB.1	0	0%	6	6,25%	39	40,63%	22	22,92%	29	30,21%	Netral
OCB.2	0	0%	2	2,08%	21	21,88%	32	33,33%	41	42,71%	Sangat Setuju
OCB.3	0	0%	0	0%	22	22,92%	38	39,58%	36	37,5%	Sangat Setuju
OCB.4	0	0%	1	1,04%	36	37,5%	21	21,88%	38	39,58%	Sangat Setuju
OCB.5	0	0%	1	1,04%	36	37,5%	21	21,88%	38	39,58%	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Berdasarkan pada tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan Setuju dan Sangat Setuju terhadap pernyataan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat OCB di kalangan responden berada pada kategori cukup tinggi, mencerminkan adanya kecenderungan perilaku positif sukarela yang mendukung organisasi di luar tugas formal mereka.

Pada item OCB.1, sebanyak 40,63% responden memilih Netral, 22,92% memilih Setuju, dan 30,21% memilih Sangat Setuju. Sementara itu, 6,25% responden menjawab Tidak Setuju, dan tidak ada yang memilih Sangat Tidak Setuju. Berdasarkan distribusi ini, modus untuk item OCB.1 adalah Netral.

Item OCB.2 menunjukkan kecenderungan yang kuat terhadap tanggapan positif, dengan 33,33% responden memilih Setuju dan 42,71% memilih Sangat Setuju. Sebanyak 21,88% responden menjawab Netral, dan hanya sedikit yang memilih Tidak Setuju (2,08%) atau Sangat Tidak Setuju (0%). Dengan demikian, modus dari item OCB.2 adalah Sangat Setuju. Untuk item OCB.3, 39,58%

responden menjawab Setuju dan 37,5% memilih Sangat Setuju, sementara 22,92% bersikap Netral. Tidak ada responden yang memilih Tidak Setuju atau Sangat Tidak Setuju. Oleh karena itu, modus dari item OCB.3 adalah Sangat Setuju.

Item OCB.4 menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih Sangat Setuju sebanyak 39,58%, diikuti oleh Netral (37,5%) dan Setuju (21,88%). Hanya 1,04% responden yang menjawab Tidak Setuju. Dengan demikian, modus dari item OCB.4 adalah Sangat Setuju. Begitu pula pada item OCB.5, terdapat 39,58% responden yang memilih Sangat Setuju, 21,88% memilih Setuju, dan 37,5% bersikap Netral. Sebanyak 1,04% responden memilih Tidak Setuju, dan tidak ada yang memilih Sangat Tidak Setuju. Berdasarkan distribusi tersebut, modus dari item OCB.5 adalah Sangat Setuju.

4.1.3.4 Variabel Keterlibatan Kerja/ *Work Engagement* (Z)

Variabel Keterlibatan Kerja (Z) diukur melalui lima item pertanyaan dalam kuisioner yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana tingkat keterlibatan kerja responden dalam meningkatkan perilaku OCB mereka di tempat kerja. Pilihan jawaban responden meliputi Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Di bawah ini ditunjukkan deskripsi variabel Keterlibatan Kerja berdasarkan tanggapan responden:

Tabel 4.8

Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja/ *Work Engagement* (WE)

Item	STS		TS		N		S		SS		Modus
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
WE.1	0	0%	3	3,1%	16	16,7%	27	28,1%	50	52,1%	Sangat Setuju
WE.2	0	0%	0	0%	9	9,4%	51	53,1%	36	37,5%	Setuju
WE.3	0	0%	1	1%	12	12,5%	42	43,8%	41	42,7%	Setuju
WE.4	0	0%	0	0%	2	2,1%	57	59,4%	37	38,5%	Setuju
WE.5	0	0%	0	0%	4	4,2%	37	38,5%	55	57,3%	Sangat Setuju

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Menurut tabel 4.8 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan positif, yaitu Setuju dan Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja responden berada pada kategori tinggi, yang berarti sebagian besar dari mereka merasa terlibat secara aktif dan emosional dalam pekerjaan mereka. Dapat dibuktikan dengan nilai item WE.1, di mana sebanyak 28,1% responden memilih setuju dan 52,1% lainnya memilih sangat setuju. Sebanyak 16,7% responden memilih netral, dan hanya 3,1% yang memilih tidak setuju. Tidak ada responden yang memilih sangat tidak setuju. Berdasarkan hasil tersebut, modus dari item WE.1 adalah sangat setuju.

Item WE.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan positif terhadap keterlibatan kerja, dengan 53,1% memilih setuju dan 37,5% memilih sangat setuju. Sebanyak 9,4% responden bersikap netral, dan tidak terdapat responden yang memilih tidak setuju ataupun sangat tidak setuju. Dengan demikian, modus dari item WE.2 adalah setuju. Untuk item WE.3, sebanyak 43,8% responden memilih setuju, sedangkan 42,7% memilih sangat setuju. Sebanyak 12,5% responden memberikan tanggapan netral, 1% memilih tidak setuju, dan tidak ada yang memilih sangat tidak setuju. Oleh karena itu, modus dari item WE.3 adalah setuju.

Pada item WE.4, mayoritas responden kembali menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi dengan 59,4% memilih setuju dan 38,5% memilih sangat setuju. Hanya 2,1% responden yang bersikap netral, dan tidak terdapat responden yang memilih tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Dengan demikian, modus dari item WE.4 adalah setuju. Terakhir, pada item WE.5, sebanyak 38,5% responden memilih setuju dan 57,3% lainnya memilih sangat setuju. Sebanyak 4,2% responden bersikap netral, dan tidak terdapat responden yang memilih tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Dengan demikian, modus dari item WE.5 adalah sangat setuju.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji *outer* model bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan konstruk laten dalam sebuah penelitian. Pengujian *outer* model dapat memastikan bahwa indikator yang digunakan dapat secara valid dan reliabel mempresentasikan konstruk yang diukur. Penelitian ini menggunakan model reflektif sebagai indikator. Uji validitas konvergen, diskriminan, dan reabilitas konstruk dapat digunakan untuk mengevaluasi model reflektif. Hasil dari model pengukuran ini adalah sebagai berikut:

1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*):

Convergent validity menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam sebuah konstruk saling berkorelasi dan benar-benar merefleksikan konstruk tersebut. *Convergent validity* diuji dengan melihat nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Jika nilai faktor pengisi lebih dari 0,7, indikator tersebut dianggap memiliki validitas konvergen yang baik. Indikator dengan nilai faktor pengisi lebih dari 0,7 dianggap memiliki kekuatan yang cukup untuk mengukur variabel laten (Hair Jr. et al., 2017). Tabel 4.9 berikut menyajikan hasil pengolahan data *loading factor* untuk variabel *Workplace Incivility*, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tabel 4.9
Hasil *Loading Factor*

Item	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Workplace Incivility (WI)</i>		
W1.1	0.946	Valid
W1.2	0.960	Valid
W1.3	0.928	Valid
W1.4	0.950	Valid
<i>Kepuasan Kerja/ Job Satisfaction (JS)</i>		
JS.1	0.785	Valid
JS.2	0.812	Valid

JS.3	0.740	Valid
JS.4	0.795	Valid
JS.5	0.698	Tidak Valid
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)		
WE.1	0.681	Tidak Valid
WE.2	0.788	Valid
WE.3	0.674	Tidak Valid
WE.4	0.810	Valid
WE.5	0.738	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)		
OCB.1	0.814	Valid
OCB.2	0.772	Valid
OCB.3	0.845	Valid
OCB.4	0.786	Valid
OCB.5	0.818	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Hair Jr. et al. (2017) menjelaskan nilai *loading factor* yang terlalu rendah (di bawah 0,7) dapat dianggap tidak valid dan perlu dihapus dari model. Nilai faktor pengisi dianggap memiliki validitas konvergen yang baik jika nilainya lebih dari 0,7. Jika nilai faktor pengisi kurang dari 0,7, indikator tersebut dianggap tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk mengukur variabel laten. Terdapat beberapa item pada variabel yang tidak valid dan tidak merepresentasikan konstruk secara optimal.

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, indikator JS.5 (0,698), WE.1 (0,681) dan WE.3 (0,674) memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,7. Oleh karena itu, ketiga indikator tersebut perlu dieliminasi agar model pengukuran menjadi lebih valid dan reliabel. Setelah proses eliminasi dilakukan, dilakukan pengujian ulang terhadap validitas konstruk dengan menggunakan SmartPLS. Tabel 4.10 berikut menunjukkan hasil *loading factor* setelah eliminasi:

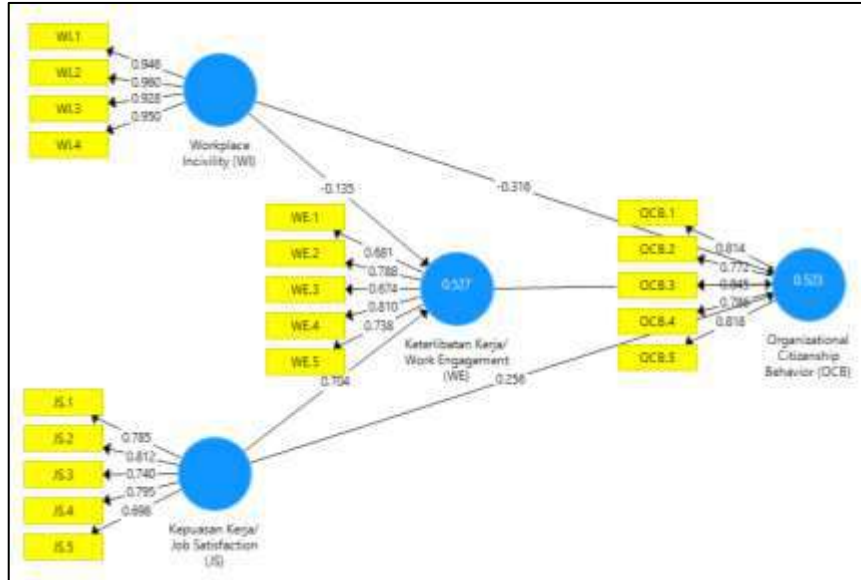
Tabel 4.10
Hasil *Loading Factor* Setelah Eliminasi

Item	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Workplace Incivility (WI)</i>		
W1.1	0.946	Valid
W1.2	0.961	Valid
W1.3	0.929	Valid
W1.4	0.950	Valid
<i>Kepuasan Kerja/ Job Satisfaction (JS)</i>		
JS.1	0.804	Valid
JS.2	0.831	Valid
JS.3	0.752	Valid
JS.4	0.810	Valid
<i>Keterlibatan Kerja / Work Engagement (WE)</i>		
WE.2	0.777	Valid
WE.4	0.873	Valid
WE.5	0.803	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>		
OCB.1	0.814	Valid
OCB.2	0.768	Valid
OCB.3	0.843	Valid
OCB.4	0.791	Valid
OCB.5	0.820	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025..

Berdasarkan hasil eliminasi item pada analisis *loading factor* tabel 4.10, seluruh indikator dalam penelitian ini telah menunjukkan bahwa nilai *loading factor* di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya. Hasil *loading factor* pada seluruh variabel dapat ditunjukkan pada gambar grafik 4.1 sebagai berikut :

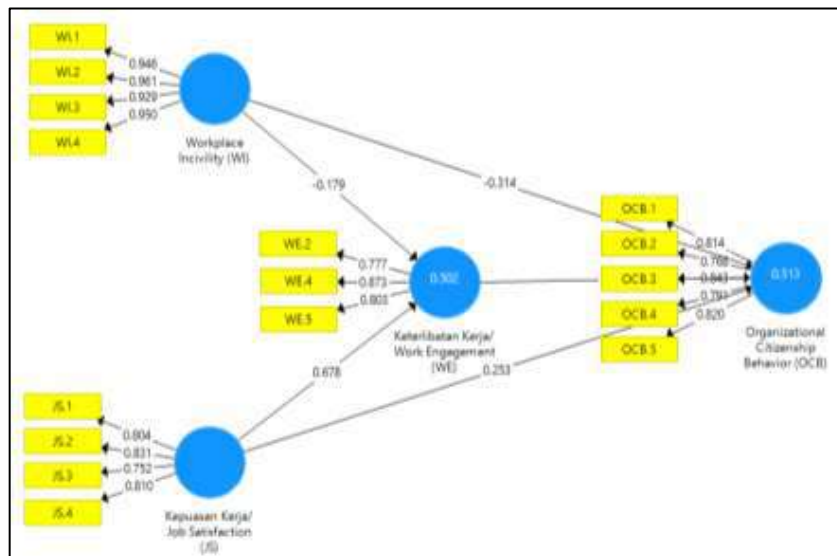
Gambar 4.1
Hasil *Loading Factor* Sebelum Eliminasi



Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Sedangkan hasil uji validitas yang sudah dilakukan tahap eliminasi kedua dapat ditunjukkan pada gambar grafik 4.2 sebagai berikut :

Gambar 4.2
Hasil *Loading Factor* Setelah Eliminasi



Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Selain menggunakan nilai *loading factor*, validitas konvergen juga dapat diuji melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE digunakan untuk menilai sejauh mana varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Menurut Hair Jr. et al. (2017), nilai AVE yang memenuhi kriteria harus lebih dari 0,5, menunjukkan bahwa struktur dapat menjelaskan lebih dari 50% variasi indikatornya. Nilai AVE untuk masing-masing variabel berikut ditemukan berdasarkan hasil pengolahan data SmartPLS:

Tabel 4.11
Hasil Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Workplace Incivility</i> (WI)	0.896
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS)	0.639
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	0.670
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.652

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Semua konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,5, menurut hasil pengujian validitas konvergen yang ditunjukkan dalam Tabel 4.11. Hasilnya menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas konvergen yang memadai, karena mereka dapat menggambarkan lebih dari 50% varians indikatornya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen, baik dari nilai faktor pengisian maupun nilai AVE.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*):

Validitas diskriminan berfungsi melihat sejauh mana masing-masing konstruk dalam model benar-benar unik dan tidak saling tumpang tindih satu sama lain. Uji ini dilakukan menggunakan dua pendekatan, yaitu *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross Loadings*. Hasil uji validitas diskriminan pada pendekatan *Fornell-Larcker* ditunjukkan pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

	<i>Workplace Incivility</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	OCB
<i>Workplace Incivility</i> (WI)	0.947			
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS)	-0.043	0.800		
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	-0.208	0.686	0.819	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	-0.407	0.537	0.633	0.807

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.12, uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion* dengan cara membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Menurut Fornell & Larcker (2012), suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya.

Hasil pada tabel menunjukkan bahwa seluruh nilai akar kuadrat AVE (ditampilkan dalam cetak tebal pada diagonal tabel) memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Nilai akar kuadrat AVE untuk konstruk *Workplace Incivility* sebesar 0.947, Kepuasan Kerja sebesar 0.800, Keterlibatan Kerja sebesar 0.819, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.807. Semua nilai tersebut lebih besar daripada nilai korelasi yang terdapat dalam baris dan kolom yang bersangkutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dengan konstruk lainnya secara baik dan dapat diterima dalam pengujian model penelitian ini.

Sebagai pelengkap dari hasil uji validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, dilakukan pula pengujian melalui analisis *cross loading* untuk memastikan konsistensi representasi indikator terhadap konstruk yang diukurnya. Hasil uji validitas diskriminan pada pendekatan *cross loading* ditunjukkan pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Cross Loading*)

	<i>Workplace Incivility</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	OCB
W1.1	0.946	-0.035	-0.232	-0.449
W1.2	0.961	-0.048	-0.204	-0.384
W1.3	0.929	-0.024	-0.164	-0.348
W1.4	0.950	-0.056	-0.176	-0.339
JS.1	0.042	0.804	0.497	0.561
JS.2	-0.085	0.831	0.528	0.453
JS.3	-0.079	0.752	0.512	0.335
JS.4	-0.025	0.810	0.653	0.355
WE.2	-0.138	0.499	0.777	0.509
WE.4	-0.190	0.595	0.873	0.559
WE.5	-0.180	0.586	0.803	0.485
OCB.1	-0.398	0.397	0.551	0.814
OCB.2	-0.245	0.452	0.394	0.768
OCB.3	-0.261	0.570	0.546	0.843
OCB.4	-0.385	0.382	0.511	0.791
OCB.5	-0.342	0.365	0.533	0.820

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Menurut hasil analisis pada tabel uji validitas diskriminan di atas juga dilakukan melalui pengujian *cross loading*, validitas diskriminan dinilai dengan cara membandingkan nilai loading faktor masing-masing indikator pada konstruk asalnya dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Suatu indikator dinyatakan

memenuhi validitas diskriminan apabila nilai loading-nya paling tinggi pada konstruk yang seharusnya diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Pada tabel terlihat bahwa seluruh indikator dari konstruk *Workplace Incivility* (W1.1 hingga W1.4) memiliki nilai loading faktor tertinggi pada konstruk *Workplace Incivility*, demikian pula indikator-indikator Kepuasan Kerja (JS.1 hingga JS.4), Keterlibatan Kerja (WE.2 hingga WE.5), serta OCB (OCB.1 hingga OCB.5) menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan konstruk yang diukurnya secara tepat dan tidak tumpang tindih secara signifikan dengan konstruk lainnya.

Perbedaan nilai *loading* faktor yang konsisten ini memperkuat bukti bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi. Artinya, masing-masing konstruk dalam model memiliki indikator yang unik dan tidak memiliki kemiripan yang tinggi dengan konstruk lain. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan model pengukuran penelitian ini telah dipenuhi dengan baik, karena setiap indikator secara akurat merefleksikan konstruk yang dituju dan tidak memiliki keterkaitan yang lebih tinggi dengan konstruk lain.

3. Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*):

Reliabilitas konstruk adalah pengujian yang dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk dapat diukur secara konsisten internal indikator dalam sebuah konstruk. Menurut Hair Jr. et al. (2017), suatu variabel dikatakan baik apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7. Berikut adalah hasil uji *composite reliability*:

Tabel 4.14
Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i> (<i>rho_a</i>)	<i>Composite Reliability</i> (<i>rho_c</i>)	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Workplace Incivility</i> (WI)	0.975	0.972	0.961

Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS)	0.816	0.876	0.812
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	0.759	0.859	0.752
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.871	0.903	0.866

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Hasil uji *composite reliaility* diatas menunjukkan bahwa setiap komponen penelitian ini dapat dianggap reliabel. Hal ini dibuktikan dengan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* berada diatas 0,7. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing variabel menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi, sehingga konstruk yang diukur dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang stabil dan konsisten.

4.2.2 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model, nilai AVE dan R-Square konstruk laten endogen digunakan untuk mengevaluasi kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Proses ini dilakukan menggunakan prosedur resampling, yaitu bootstrapping untuk memastikan kestabilan estimasi yang diperoleh:

1. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Path coefficient atau koefisien jalur digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh langsung antar konstruk dalam model struktural. Uji ini juga menunjukkan arah hubungan (positif atau negatif) serta tingkat signifikansi dari pengaruh yang terjadi. Penilaian signifikansi dilakukan berdasarkan nilai t-statistic dan p-value yang diperoleh melalui metode bootstrapping. Suatu hubungan dikatakan signifikan jika memiliki nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 pada tingkat kepercayaan 95% (Hair et al., 2019). Hasil analisis pada penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.15
Hasil Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Relationship Between Variables	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Workplace Incivility</i> (WI) → Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	-0,179	2,801	0,005
<i>Workplace Incivility</i> (WI) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	-0,314	4,421	0,000
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS) → Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	0,678	12,514	0,000
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS) → <i>rganizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,253	2,207	0,028
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,394	3,703	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Mengacu pada hasil yang ditampilkan dalam Tabel 4.15, diketahui bahwa *Workplace Incivility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterlibatan Kerja, dengan nilai koefisien sebesar -0,179 dan p-value sebesar 0,005, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan negatif yang signifikan antara *workplace incivility* dan keterlibatan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat perilaku tidak menyenangkan di lingkungan kerja yang dialami karyawan, maka tingkat keterlibatan kerja mereka cenderung menurun.

Selanjutnya, pengaruh langsung *Workplace Incivility* terhadap OCB juga signifikan secara statistik, Hasil analisis menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB), dengan nilai koefisien sebesar -0,314 dan p-value 0,000. Hal ini secara statistik membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *workplace incivility* yang dialami oleh responden, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku OCB di tempat kerja.

Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, dengan koefisien 0,678 dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB, dengan koefisien 0,253 dan p-value 0,028. Dengan kata lain, semakin besar kepuasan kerja yang dimiliki seorang karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka.

Terakhir, keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, dengan nilai koefisien sebesar 0,394 dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi berkorelasi dengan meningkatnya kemungkinan karyawan untuk secara sukarela menampilkan perilaku OCB di lingkungan kerja mereka.

2. *Coefficient of Determination/ R-Square (R²):*

Pengujian *R-Square* bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada masing-masing variabel dependen dalam model.

Nilai *R-Square* ini menjadi indikator untuk menilai seberapa kuat kemampuan prediktif dari model struktural. Semakin tinggi nilai *R-Square* yang diperoleh, maka semakin besar pula kontribusi konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Tabel berikut menunjukkan hasil nilai R-Square dari variabel-variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji *R-Square* (R^2)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	0.502	0.492
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.513	0.497

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Menurut pada tabel di atas, variabel independen dalam model dapat menyumbang 50,2% variabilitas keterlibatan kerja. Ini menunjukkan bahwa variabel keterlibatan kerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,502, yaitu *workplace incivility* dan kepuasan kerja. Sementara itu, sisanya sebesar 49,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini. Sementara itu, nilai *R-Square* untuk OCB sebesar 0.513, yang menunjukkan bahwa incivilitas di tempat kerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja menyumbang 51,3% variasi perilaku OCB, dan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini menyumbang 48,7%.

Jika mengacu pada kriteria interpretasi nilai *R-Square* menurut Hair et al. (2013), nilai R^2 sebesar 0.50 dikategorikan sebagai moderate (sedang). Artinya, model struktural dalam penelitian ini memiliki daya jelaskan yang dapat dikatakan mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen dengan cukup baik. Nilai *R-Square* yang berada pada kisaran sedang ini dapat diterima dalam penelitian sosial yang umumnya melibatkan kompleksitas hubungan antarvariabel psikologis dan perilaku.

Adapun nilai *R-Square Adjusted* yang diperoleh, yaitu 0.492 untuk keterlibatan kerja dan 0.497 untuk OCB, menunjukkan perbedaan yang sangat kecil dibandingkan nilai *R-Square* aslinya. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kestabilan yang baik, dan tidak mengalami penurunan kualitas meskipun disesuaikan terhadap jumlah prediktor dalam model. Secara keseluruhan, nilai *R-Square* dan *R-Square Adjusted* pada kedua variabel dependen menunjukkan bahwa model yang dikembangkan dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang memadai dan dapat dijadikan landasan yang kuat dalam menarik kesimpulan.

3. *Effect Size* (f^2)

Tabel 4.17
Hasil Uji *Effect Size* (f^2)

Jalur Pengaruh	Nilai f^2	Kategori Efek
<i>Workplace Incivility</i> (WI) → Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS)	0.064	Kecil
<i>Workplace Incivility</i> (WI) → Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	0.190	Sedang
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS) → Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	0.923	Besar
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.068	Kecil
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.159	Sedang

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Mengacu pada tabel 4.17 di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja; nilai f^2 sebesar 0,923 menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor yang paling dominan dalam model ini. Sementara itu, keterlibatan kerja memberikan efek sedang terhadap OCB, yang berarti bahwa keterlibatan kerja cukup berperan dalam meningkatkan perilaku OCB.

Workplace incivility memiliki efek sedang terhadap keterlibatan kerja (0.190), yang memperkuat temuan sebelumnya bahwa *incivility*, dalam konteks tertentu, dapat memicu peningkatan keterlibatan. Namun, *workplace incivility* dan kepuasan kerja hanya memiliki efek kecil terhadap variabel lainnya, yaitu kepuasan kerja dan OCB.

Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun hubungan tersebut signifikan secara statistik, kontribusi pengaruhnya dalam menjelaskan variabel dependen relatif terbatas, kecuali pada jalur JS → WE. Secara keseluruhan, model ini memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja menjadi penghubung penting dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan *workplace incivility* berdampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4. *Predictive Relevance (Q²)*

Tabel 4.18
Hasil *Predictive Relevance (Q²)*

Variabel Endogen	SSO	SSE	Q ²	Interpretasi
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE)	288.000	195.621	0.321	Relevansi prediktif sedang
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	480.000	327.004	0.319	Relevansi prediktif sedang

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Mengacu pada hasil analisis menggunakan teknik *blindfolding*, diperoleh nilai Q² (*predictive relevance*) sebesar 0,321 untuk variabel Keterlibatan Kerja dan 0,319 untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap kedua variabel endogen tersebut. Perhitungan Q² didasarkan pada rumus $Q^2 = 1 - (SSE/SSO)$, di mana nilai Q² yang lebih besar dari nol menandakan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai terhadap konstruk yang diprediksi.

Menurut kriteria yang diusulkan oleh Hair et al. (2013), nilai Q² 0,02 menunjukkan relevansi prediktif kecil; nilai 0.15 menunjukkan relevansi sedang; dan nilai 0,35 menunjukkan relevansi besar. Dengan demikian, nilai Q² sebesar 0.321 untuk keterlibatan kerja dan 0.319 untuk OCB keduanya termasuk dalam kategori relevansi prediktif sedang, karena berada di antara rentang 0.15 hingga 0.35.

Artinya, model yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memprediksi variabel keterlibatan kerja dan OCB. Salah satu variabel independen dalam model adalah incivilitas di tempat kerja dan kepuasan kerja, secara keseluruhan terbukti relevan secara empiris dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen. Hal ini memperkuat validitas model struktural yang digunakan, dan menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh tidak hanya sekadar menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi juga memiliki kekuatan prediktif yang dapat diandalkan.

4.2.3 Uji Hipotesis:

Pada bagian ini uji hipotesis dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model struktural yang telah dibangun, dilakukan pengujian hipotesis. Tujuan dari uji hipotesis ini adalah untuk menentukan apakah hubungan yang diajukan antara variabel independen dan dependen terbukti signifikan, dengan mengacu pada nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan p-value yang diperoleh.

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Untuk menilai pengaruh langsung antarvariabel dalam model penelitian, dilakukan analisis *direct effect* menggunakan metode *modeling equation struktural partial least squares* (PLS-SEM) yang menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3. Evaluasi pengaruh antar konstruk dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*, dengan tingkat signifikansi ditetapkan pada alpha 5% (0,05). Hasil analisis pengaruh langsung antar variabel dalam model disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19
Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

<i>Relationship Between Variables</i>	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Workplace Incivility (WI) → Keterlibatan Kerja / Work Engagement (WE)</i>	-0,179	-0,181	0,064	2,801	0,005
<i>Workplace Incivility (WI) → Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	-0,314	-0,318	0,071	4,421	0,000
<i>Kepuasan Kerja/ Job Satisfaction (JS) → Keterlibatan Kerja / Work Engagement (WE)</i>	0,678	0,684	0,054	12,514	0,000

Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS) → <i>rganizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,253	0,249	0,115	2,207	0,028
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,394	0,400	0,106	3,703	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

Mengacu pada hasil analisis jalur yang ditampilkan pada tabel diatas dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Workplace Incivility* berdampak negatif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja, dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar -0,179 dan p-value sebesar 0,005 ($< 0,05$). Maknanya semakin tinggi tingkat perilaku tidak menyenangkan di tempat kerja yang dialami karyawan, maka semakin rendah tingkat keterlibatan mereka. Dengan demikian, hipotesis H1 dinyatakan diterima.

2. Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Analisis menunjukkan bahwa *Workplace Incivility* juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB, dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar -0,314 dan p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi intensitas *Workplace Incivility*, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Oleh karena itu, hipotesis H2 diterima.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian Nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,678 dan p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja. Maka, hipotesis H3 dinyatakan diterima.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil analisis menunjukkan bahwa, dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,253 dan p-value sebesar 0,028 ($< 0,05$), Kepuasan Kerja berdampak positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mendorong munculnya perilaku OCB. Oleh karena itu, hipotesis H4 diterima.

5. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terakhir, Keterlibatan Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,394 dan p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja, semakin besar kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku OCB. Dengan demikian, hipotesis H5 diterima.

2. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel, untuk mengetahui apakah terdapat efek mediasi dalam hubungan antar konstruk. Uji mediasi ini dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel Keterlibatan Kerja memediasi hubungan antara *Workplace Incivility* dan Kepuasan Kerja terhadap OCB. Hasil pengujian efek tidak langsung dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Relationship Between Variables	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Workplace Incivility</i> (WI) → Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE) → <i>Organizational</i>	-0,071	-0,073	0,033	2,143	0,033

<i>Citizenship Behavior</i> (OCB)					
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction</i> (JS) → Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,267	0,276	0,083	3,214	0,001

Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS oleh peneliti, 2025.

6. Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Workplace Incivility* memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur tidak langsung (β) sebesar -0,071 dan p-value sebesar 0,033, yang berada di bawah ambang signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat efek mediasi yang signifikan dari Keterlibatan Kerja dalam hubungan antara *Workplace Incivility* dan OCB, sehingga hipotesis mediasi H6 diterima.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil analisis, Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi. Koefisien jalur tidak langsung yang diperoleh sebesar 0,267 dengan p-value sebesar 0,001, menunjukkan signifikansi yang tinggi ($p < 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan Kerja memediasi secara signifikan hubungan antara Kepuasan Kerja dan OCB, sehingga hipotesis mediasi H7 diterima.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap Keterlibatan Kerja

Incivilitas di tempat kerja memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 4.19. Nilai koefisien jalur -0,179 dan nilai p-value 0,005, keduanya di bawah ambang signifikansi 0,05, menunjukkan hal ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat perilaku tidak sopan di lingkungan kerja, maka semakin menurun tingkat keterlibatan kerja yang dirasakan oleh karyawan, terutama pada kelompok Generasi Z.

Hal ini memperkuat anggapan bahwa interaksi yang tidak sopan atau merendahkan di lingkungan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang tidak sehat dan merusak iklim organisasi, sehingga menghambat partisipasi emosional, kognitif, dan fisik karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang menghadapi *workplace incivility* cenderung mengalami tekanan emosional dan kehilangan motivasi, sehingga keterlibatan mereka terhadap pekerjaan menurun.

Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Guo et al. (2022b) yang menyatakan bahwa *workplace incivility* secara signifikan menurunkan keterlibatan kerja karena menguras energi psikologis dan melemahkan rasa aman. Hal senada juga diungkapkan oleh Shams Addin & Pour (2013) dan Gan et al. (2023) yang menyebutkan bahwa perilaku tidak sopan di tempat kerja berperan sebagai stressor yang dapat mengurangi keterlibatan kerja karyawan secara drastis. Penelitian ini juga selaras dengan penelitian Gümüştas & Gümüştas (2023) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja memediasi pengaruh *workplace incivility* terhadap perilaku OCB secara signifikan, yang mengindikasikan pentingnya engagement sebagai aset yang mudah terpengaruh oleh dinamika perilaku negatif.

Secara teoritis, temuan ini sesuai dengan grand teori *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa sumber daya internal organisasi termasuk keterlibatan kerja karyawan merupakan aset tak berwujud yang langka, sulit ditiru, dan memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney et al., 2001). Namun, sumber daya ini sangat rentan terhadap kerusakan ketika organisasi gagal

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan bermartabat. Ketika karyawan diperlakukan dengan tidak hormat, semangat dan dedikasi mereka akan melemah, yang berdampak langsung pada penurunan keterlibatan kerja.

Dalam konteks Generasi Z, temuan ini menjadi sangat relevan. Generasi ini dikenal memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja yang suportif, inklusif, dan adil. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi karena adanya incivility, mereka akan cepat kehilangan antusiasme dan cenderung menarik diri dari partisipasi aktif dalam pekerjaan, sebagaimana dijelaskan oleh Gunawan et al. (2023) dan Salsabila et al. (2022).

Lebih jauh lagi hasil ini juga selaras dengan ajaran dalam agama Islam. Contohnya dalam Surah Al-Hujurat ayat 11, Allah SWT secara tegas melarang perbuatan merendahkan, mencela, atau memanggil orang lain dengan sebutan buruk yang merupakan bentuk nyata dari *workplace incivility*. Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرْنَ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِاللُّغَبِ ۖ بَشَاسِ الْأَسْمِ
الْفُسُوقِ بَعْدَ الْإِيمَانِ ۚ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ

Artinya: *"Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain, karena boleh jadi mereka yang diolok-olok lebih baik daripada mereka yang mengolok-olok. Jangan pula perempuan-perempuan (mengolok-olok) perempuan lain, karena boleh jadi perempuan yang diperolok-olok lebih baik daripada perempuan yang mengolok-olok. Janganlah kamu saling mencela satu sama lain dan jangan memanggil dengan gelaran-gelaran yang buruk. Seburuk-buruk panggilan ialah (panggilan) yang buruk sesudah iman, dan barang siapa yang tidak bertobat, maka mereka itulah orang-orang yang zalim."* (QS. Al-Hujurat/49: 11).

Menurut Tafsir Al-Qurthubi (2006), QS Al-Hujurat:11 menegaskan larangan mencela dan merendahkan sesama karena merusak kehormatan dan tatanan sosial, termasuk di tempat kerja. Menurut Tafsir Al-Qurthubi, juga menegaskan larangan

mencela dan merendahkan sesama karena merusak kehormatan dan tatanan sosial. Dalam hadits, Rasulullah SAW juga bersabda:

أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا

Artinya: "Sesungguhnya orang mukmin yang paling sempurna imannya adalah yang paling baik akhlaknya." (HR. Tirmidzi No. 1162).

Dari perspektif ini, *workplace incivility* bukan hanya merugikan organisasi secara manajerial, namun juga bertentangan dengan prinsip dasar etika Islam yang mengajarkan adab, empati, dan penghormatan antarmanusia. Perilaku tidak sopan di tempat kerja tidak mencerminkan nilai iman yang sempurna, dan berdampak langsung terhadap turunnya kualitas keterlibatan karyawan dalam bekerja.

Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan sistem dan budaya kerja yang menolak segala bentuk *incivility*, baik dalam bentuk verbal maupun non-verbal. Strategi yang dapat diterapkan meliputi pelatihan etika profesional, kebijakan nol toleransi terhadap perilaku tidak sopan, dan pembangunan ruang komunikasi yang sehat. Tidak hanya penting secara teoritis dan praktis, langkah ini juga mencerminkan nilai-nilai spiritual dan sosial dalam Islam.

4.3.2 Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil pengujian yang ditampilkan pada Tabel 4.19 menunjukkan bahwa Workplace Incivility memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini tercermin dari nilai koefisien jalur sebesar -0,314 dengan p-value 0,000, yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, hipotesis H2 dalam penelitian ini terbukti dan diterima. Maknanya semakin tinggi tingkat *incivility* di tempat kerja, seperti sikap tidak sopan, komentar merendahkan, atau pengabaian terhadap kontribusi rekan kerja maka semakin rendah pula kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku ekstra peran atau OCB.

Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak sehat secara sosial dan emosional dapat mematikan semangat kolaboratif, terutama bagi Generasi Z yang menjunjung tinggi nilai penghargaan, keadilan, dan interaksi yang etis. *Workplace incivility* menciptakan perasaan tidak dihargai, membuat individu menarik diri dari partisipasi positif seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, atau memberikan kontribusi di luar tugas formal.

Penelitian ini diperkuat oleh temuan Liu et al. (2019a), Welbourne & Sario (2017), dan Gümüştas & Gümüştas (2023), yang menunjukkan bahwa *workplace incivility* berdampak buruk terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis seperti burnout, keterasingan, atau hilangnya rasa kepercayaan dalam tim kerja.

Dalam Islam, menyakiti orang lain tanpa alasan yang benar merupakan perbuatan yang sangat dikecam, tidak hanya dari sisi moral tetapi juga dari sisi spiritual. Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Ahzab ayat 58:

وَالَّذِينَ يُؤْذُونَ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ بَغَيْرِ مَا اكْتَسَبُوا فَقَدْ احْتَمَلُوا بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُّبِينًا

Artinya: "Dan orang-orang yang menyakiti orang-orang mukmin dan mukminat tanpa kesalahan yang mereka perbuat, maka sesungguhnya mereka telah memikul kebohongan dan dosa yang nyata." (QS. Al-Ahzab/33: 58).

Ayat ini sangat relevan dengan konteks *workplace incivility*. Menurut Tafsir Ibnu Katsir (2000) menjelaskan bahwa menyakiti orang lain tanpa sebab yang benar adalah kezaliman besar dan Allah menyiapkan balasan yang keras bagi pelakunya. Perilaku seperti mengucilkan, mempermalukan, atau memperlakukan rekan kerja secara tidak sopan merupakan bentuk menyakiti sesama mukmin tanpa alasan yang dibenarkan.

Dalam konteks profesional, tindakan ini tidak hanya mencederai etika kerja, tetapi juga menghancurkan solidaritas dan kepercayaan yang menjadi dasar dari perilaku OCB. Rasulullah SAW juga telah mengajarkan pentingnya menjaga lisan dan perilaku terhadap sesama, sebagaimana sabdanya:

الْمُسْلِمُ مَنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَيَدِهِ

Artinya: "Seorang Muslim adalah orang yang membuat Muslim lainnya selamat dari gangguan lisan dan tangannya." (HR. Bukhari dan Muslim No. 40).

Dengan demikian, *workplace incivility* secara jelas bertentangan dengan ajaran Islam, baik dalam bentuk ucapan maupun perbuatan yang menyakitkan. Karyawan yang mengalami perlakuan seperti ini akan merasa tidak nyaman, tidak aman, dan cenderung kehilangan keinginan untuk melakukan tindakan pro-sosial seperti OCB.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 4.19, diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,678 dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam menjalankan tugas mereka, baik dari segi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun pengakuan atas kontribusi mereka, maka mereka akan cenderung lebih terlibat secara aktif dan emosional dalam pekerjaan tersebut. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, semakin besar pula keterlibatan karyawan terhadap peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

Ketika karyawan merasa puas, mereka akan memunculkan dedikasi dan antusiasme yang lebih besar terhadap pekerjaannya, menjadikan keterlibatan kerja sebagai bentuk manifestasi dari nilai sumber daya tersebut (Fitrio et al., 2019; Wiratama et al., 2022). Dalam konteks ini, kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan semangat, tetapi juga memperkuat loyalitas serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Penelitian oleh Anwar dan Warsindah (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih mudah menunjukkan semangat kerja yang tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan mereka dalam setiap aktivitas organisasi. Hal ini juga ditegaskan oleh Stefani & Santoso (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap aspek-aspek seperti hubungan dengan atasan, kondisi kerja yang mendukung, dan kesempatan berkembang akan menciptakan energi positif bagi individu untuk lebih menyatu dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Generasi Z dikenal memiliki harapan tinggi terhadap keseimbangan hidup dan pengembangan diri. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi melalui pekerjaan yang memuaskan, mereka akan menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Mereka tidak hanya melihat pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai wadah untuk berkembang dan berkontribusi secara bermakna.

Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Indriyani dan Sutanto (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi erat dengan meningkatnya motivasi dan partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan kerja. Semakin puas individu terhadap pekerjaannya, semakin kuat pula rasa memiliki terhadap organisasi, yang akhirnya memperkuat keterlibatan kerja secara keseluruhan.

Dalam Islam, kepuasan dalam bekerja dapat dipahami sebagai bagian dari rida terhadap apa yang dikerjakan dan sebagai bentuk syukur atas kesempatan berkontribusi secara halal dan produktif. Kepuasan yang diiringi dengan keterlibatan kerja adalah wujud amal salih, sebagaimana yang dijelaskan dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *"Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."* (QS. At-Taubah/10: 105).

Dalam tafsir Al-Muyassar (1999) menyebutkan bahwa ayat ini mendorong umat Islam untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, karena setiap amal akan diperhatikan dan dinilai, baik oleh Allah SWT maupun oleh sesama manusia. Dalam konteks organisasi, keterlibatan kerja yang lahir dari rasa puas terhadap pekerjaan adalah wujud dari amanah dan kesungguhan menjalankan tugas. Islam tidak memisahkan antara kerja profesional dan ibadah, karena setiap aktivitas yang dilakukan dengan niat yang benar dan cara yang baik adalah bagian dari pengabdian kepada Allah SWT.

Kepuasan kerja yang dibarengi dengan komitmen dan tanggung jawab menunjukkan bahwa seseorang telah menempatkan pekerjaannya sebagai ladang amal. Hal ini sejalan dengan sabda Rasulullah SAW:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ

تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: “Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”*.” (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

Hadits ini menegaskan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan dengan sepenuh hati dan sebaik mungkin merupakan perilaku yang dicintai Allah. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan terdorong untuk melakukan tugas secara optimal dan penuh integritas, karena menyadari bahwa pekerjaannya tidak hanya bernilai duniawi, tetapi juga ibadah.

Dalam strategi peningkatan keterlibatan kerja dapat difokuskan pada penciptaan pengalaman kerja yang positif dan memuaskan. Peningkatan aspek kompensasi, pengakuan kinerja, kesempatan pengembangan karier, serta hubungan interpersonal yang sehat merupakan langkah nyata untuk mendorong keterlibatan kerja yang lebih optimal. Ketika kepuasan kerja telah tercapai, maka keterlibatan kerja akan tumbuh sebagai respon alami dari rasa nyaman dan bangga menjadi bagian dari organisasi.

4.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB)

Koefisien jalur sebesar 0,253 dan nilai p-value 0,000 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku ekstra peran di luar tugas formal mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu fondasi penting dalam mendorong kontribusi sukarela karyawan yang mendukung kelancaran operasional organisasi secara menyeluruh.

Dalam konteks ini, karyawan yang puas terhadap pekerjaannya lebih mungkin menunjukkan komitmen emosional yang kuat, yang kemudian mendorong mereka untuk secara sukarela membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Perilaku seperti ini merupakan bentuk nyata dari OCB sebagai bagian dari nilai strategis organisasi (Wright et al., 2001).

Penelitian oleh Chiaburu et al. (2011) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi yang kuat dengan munculnya perilaku OCB. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi kompensasi, suasana kerja, maupun hubungan interpersonal, mereka akan terdorong untuk membalas kepuasan tersebut dengan kontribusi positif di luar tanggung jawab utamanya. Hal ini dipertegas oleh Iskandar et al. (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh lebih besar terhadap OCB dibandingkan dengan variabel lain seperti komitmen organisasi.

Bagi Generasi Z, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam membentuk keterlibatan sosial mereka di lingkungan kerja. Generasi ini dikenal menghargai makna kerja, keadilan, dan pengakuan. Ketika kebutuhan psikologis mereka terpenuhi dalam pekerjaan, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk partisipasi aktif dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Temuan ini juga didukung oleh Prameswari et al. (2022) yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan

kemungkinan karyawan untuk berinisiatif, membantu rekan kerja, dan menjaga etos kerja yang positif. Kepuasan kerja bukan hanya meningkatkan kenyamanan individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja kolaboratif yang menjadi fondasi bagi tumbuhnya perilaku OCB.

Lebih lanjut, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan adil akan mendorong loyalitas karyawan, yang kemudian memengaruhi cara mereka berperilaku dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak, maka muncul dorongan internal untuk memberikan lebih dari sekadar apa yang diminta sebuah bentuk kontribusi sukarela yang menjadi inti dari OCB.

Dalam pandangan Islam, kepuasan kerja dipandang sebagai bentuk rasa syukur terhadap nikmat pekerjaan, yang kemudian melahirkan semangat untuk berkontribusi lebih. Ketika seseorang bersyukur atas nikmat yang diberikan, maka Allah akan menambahkan keberkahan atas amal tersebut. Sebagaimana difirmankan Allah SWT dalam Surah Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya: *"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, 'Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih.'"* (QS. Ibrahim/14: 7).

Tafsir Al-Qurthubi (2006) menafsirkan ayat ini bahwa syukur adalah dengan ucapan dan perbuatan, dan janji Allah untuk menambah nikmat adalah bersifat pasti jika syukur diwujudkan secara nyata, termasuk dalam konteks dunia kerja. Ketika seorang karyawan merasa puas dan bersyukur atas pekerjaannya, maka bentuk syukurnya bisa berupa peningkatan kontribusi terhadap organisasi salah satunya melalui OCB. Sikap ini bukan hanya berdampak positif secara sosial, tetapi juga bernilai ibadah dalam pandangan Islam. Rasulullah SAW juga mengajarkan tentang pentingnya membantu dan mendukung sesama dalam kebaikan, sebagaimana sabdanya:

حَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.” (HR. Ahmad, Thabrani, dan Daruquthni dalam Al-Mu’jam Al-Kabir No. 896).

Bagi Al-Qurthubi (2006), menjadi manusia yang bermanfaat adalah bentuk pengamalan nilai-nilai Islam yang paling luhur. Hal ini sangat sejalan dengan esensi OCB, di mana karyawan berperilaku positif di luar kewajiban formalnya demi kebaikan organisasi dan rekan kerjanya. Maka, kepuasan kerja yang melahirkan perilaku OCB bukan hanya mencerminkan profesionalisme, tetapi juga nilai-nilai luhur keislaman yang menekankan kebermanfaatan, keikhlasan, dan tanggung jawab sosial.

Oleh karena itu, untuk mendorong meningkatnya OCB, organisasi dapat memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja melalui strategi manajemen yang berfokus pada penghargaan, komunikasi yang terbuka, dukungan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta kesempatan berkembang. Ketika kepuasan kerja telah tercapai, perilaku OCB akan tumbuh secara alami sebagai bentuk loyalitas, rasa memiliki, dan syukur karyawan terhadap pekerjaannya, yang tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap keberhasilan organisasi, tetapi juga merupakan wujud dari kesadaran spiritual dan tanggung jawab sosial yang selaras dengan ajaran Islam.

4.3.5 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Keterlibatan kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,394 dengan nilai p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki individu, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku ekstra-peran yang mendukung organisasi. Ketika karyawan benar-benar tenggelam dalam pekerjaan mereka secara emosional, kognitif, dan

fisik, maka secara alami akan muncul dorongan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tanggung jawab formal.

Karyawan yang terlibat tidak hanya menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap tugas-tugasnya, tetapi juga lebih cenderung membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang harmonis, dan secara sukarela mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fenomena ini mencerminkan bahwa keterlibatan kerja memainkan peran penting dalam membangun budaya kerja kolaboratif dan produktif. Penelitian oleh Gunawan et al. (2023) menegaskan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berkorelasi langsung dengan meningkatnya OCB di lingkungan kerja. Energi positif yang dimiliki individu ketika mereka merasa menyatu dengan pekerjaannya menjadi bahan bakar bagi lahirnya perilaku sukarela yang membawa manfaat kolektif.

Pada Generasi Z yang dikenal memiliki orientasi nilai terhadap makna kerja, fleksibilitas, dan kontribusi sosial. Ketika mereka merasa pekerjaan mereka penting dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, maka partisipasi aktif mereka dalam mendukung tim maupun organisasi akan meningkat. Hal ini selaras dengan temuan Jufrizen et al. (2023), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi dapat memperkuat keterhubungan emosional individu dengan organisasinya, sehingga mendorong munculnya tindakan-tindakan prososial seperti OCB.

Lebih jauh, keterlibatan kerja juga memperkuat persepsi individu terhadap identitas organisasional. Karyawan yang merasa terlibat secara penuh cenderung melihat keberhasilan organisasi sebagai bagian dari keberhasilan pribadi mereka. Mereka merasa menjadi bagian penting dari sesuatu yang lebih besar. Gümüştas dan Karataş Gümüştas (2023) menemukan bahwa dalam kondisi ini, individu tidak hanya termotivasi untuk memenuhi perannya, tetapi juga berinisiatif menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui perilaku OCB.

Keterlibatan kerja juga mendorong munculnya kepercayaan diri dan rasa memiliki, yang membuat karyawan merasa bertanggung jawab atas iklim kerja di sekitarnya. Mereka lebih peka terhadap kebutuhan rekan kerja, lebih inisiatif dalam membantu, dan lebih rela memberikan waktu dan tenaga mereka secara sukarela. Ponumbol et al. (2022) menambahkan bahwa karyawan yang engaged akan lebih

tahan terhadap stres dan lebih adaptif terhadap perubahan, yang kemudian menciptakan sikap positif dan keterbukaan terhadap berbagai bentuk kontribusi tambahan.

Hal ini dalam Islam merupakan suatu bentuk keikhlasan dan tanggung jawab moral yang tinggi. Keterlibatan kerja yang tinggi mencerminkan niat baik, semangat untuk beramal, dan pengabdian kepada tujuan bersama, yang juga menjadi nilai dasar dalam ajaran Islam. Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Insyiqaq ayat 6:

يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا فَلَمْلَقِيهِ

Artinya: *"Wahai manusia! Sesungguhnya kamu telah bekerja keras menuju Tuhanmu, maka kamu akan menemui-Nya."* (QS. Al-Insyiqaq: 6).

Al-Qurthubi (2006) menafsirkan QS Al-Insyiqaq:6 sebagai pengingat bahwa kerja keras manusia akan dibalas saat kembali kepada Allah. Ayat ini menggambarkan bahwa setiap upaya dan keterlibatan yang sungguh-sungguh dalam pekerjaan selama dilakukan dengan niat yang benar akan menjadi bentuk ibadah yang pada akhirnya mengantarkan seseorang kepada ridha Allah SWT. Maka dari itu, keterlibatan kerja bukan hanya urusan profesional, tetapi juga mencerminkan perjalanan spiritual seorang Muslim dalam menunaikan amanah hidupnya.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan perilaku OCB di kalangan Generasi Z, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan keterlibatan tumbuh secara alami. Faktor-faktor seperti kejelasan peran, pengakuan terhadap pencapaian, kesempatan untuk berkembang, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat menjadi kunci untuk mendorong keterlibatan kerja yang kuat. Ketika individu merasa dihargai dan dilibatkan secara penuh, mereka tidak hanya menjadi karyawan yang produktif, tetapi juga anggota organisasi yang siap berkontribusi secara sukarela dan berkelanjutan.

4.3.6 Pengaruh *Workplace Incivility* terhadap *Organizational Citizenship*

***Behavior (OCB)* dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat terlihat bahwa keterlibatan kerja memediasi pengaruh negatif antara *workplace incivility* terhadap OCB yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar -0,071 dengan nilai p-value 0,033. Dengan kata lain, *workplace incivility* tidak hanya berdampak langsung pada penurunan perilaku OCB, tetapi juga secara tidak langsung menurunkan keterlibatan kerja, yang kemudian berdampak pada melemahnya kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku sukarela di tempat kerja. Temuan ini memperjelas bahwa keterlibatan kerja memiliki peran penting sebagai jembatan psikologis antara pengalaman negatif di lingkungan kerja dengan hasil perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan.

Ketika individu mengalami ketidaksopanan di tempat kerja, baik dalam bentuk sindiran, pengabaian, atau perlakuan yang merendahkan. Dalam hal itu mereka cenderung merasa tidak dihargai dan tidak nyaman untuk memberikan usaha lebih dalam pekerjaan mereka. Kondisi ini akan menurunkan rasa semangat, dedikasi, dan keterikatan terhadap pekerjaan yang menjadi ciri dari keterlibatan kerja. Penurunan keterlibatan ini kemudian berdampak pada berkurangnya dorongan untuk melakukan tindakan prososial seperti membantu rekan kerja, bersikap loyal, atau mendukung tujuan organisasi secara sukarela.

Penelitian oleh Gan et al. (2023) dan Guo et al. (2022) menunjukkan bahwa *workplace incivility* memiliki efek destruktif terhadap keterlibatan kerja karena menciptakan tekanan psikologis, rasa tidak aman, dan penurunan motivasi intrinsik. Ketika keterlibatan kerja menurun, maka semakin kecil pula kemungkinan munculnya perilaku OCB. Generasi Z sangat menghargai lingkungan kerja yang terbuka, suportif, dan adil. Mereka cenderung lebih responsif terhadap iklim sosial di tempat kerja. Ketika mereka menghadapi ketidaksopanan, tidak hanya keterlibatan mereka terganggu, tetapi juga semangat kolektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat ikut teredam. Ini menunjukkan bahwa efek mediasi keterlibatan kerja menjadi semakin relevan dalam konteks generasi muda yang

memiliki ekspektasi tinggi terhadap budaya kerja yang menghargai nilai-nilai manusiawi (Lim & Lee, 2022).

Lebih lanjut, temuan ini juga diperkuat oleh Gabriel et al. (2018) yang menekankan bahwa pengalaman negatif di tempat kerja dapat mengikis sumber daya emosional karyawan, dan akhirnya memutus siklus positif antara keterlibatan kerja dan perilaku OCB. Hal yang sama ditegaskan oleh Sliter et al. (2012) yang menemukan bahwa *workplace incivility* menghambat semangat kerja dan menurunkan keterlibatan, sehingga karyawan kehilangan motivasi untuk memberikan kontribusi lebih dalam organisasi.

Dalam perspektif Islam, perilaku OCB ini merupakan bagian dari amal salih yang sangat dianjurkan. Namun, seperti hasil penelitian ini tunjukkan, *workplace incivility* yang merusak hubungan sosial di tempat kerja dapat menurunkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya menghambat lahirnya perilaku positif seperti OCB. Islam menekankan bahwa amal yang baik hanya dapat tumbuh dari hati yang bersih dan lingkungan yang mendukung, sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah Al-Baqarah ayat 267 yang menyeru orang beriman agar menginfakkan dari hasil yang baik dan suci.

Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Baqarah ayat 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا

تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۚ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ

حَمِيدٌ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Infakkanlah sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu infakkan, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memejamkan mata terhadapnya. Ketahuilah bahwa Allah Mahakaya, Maha Terpuji." (QS. Al-Baqarah: 267).

Dalam tafsir Al-Qurthubi (2006), infak yang diterima Allah harus dari harta yang baik dan bersih, mencerminkan keikhlasan dan ketulusan hati. Ayat ini mengajarkan agar kita memberi dari hasil usaha yang baik dan berkah, bukan dari sesuatu yang buruk atau hina. “Tayyibat” di sini tidak hanya bermakna bersih secara materi, tapi juga bersih dari niat buruk dan berasal dari kondisi hati yang ikhlas dan jernih.

Menurut Al-Maraghi, ayat ini juga mencakup perintah agar manusia menghasilkan amal dari sesuatu yang halal, suci, dan mendatangkan maslahat. Maka, jika seseorang berada dalam lingkungan kerja yang tidak sehat secara sosial karena ada *incivility* di dalamnya, maka semangat memberi atau “infak sosial” dalam bentuk OCB pun akan terhalangi, karena tidak tumbuh dari hati yang nyaman dan ikhlas. Dalam konteks organisasi, *workplace incivility* merusak kondisi tersebut, menjadikan karyawan tidak lagi sepenuh hati dalam berkontribusi.

Lebih lanjut, hal ini dikuatkan oleh sabda Rasulullah SAW:

"...أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضَغَةً، إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ"

Artinya: “Ketahuilah, dalam tubuh ada segumpal daging, jika ia baik, maka baik pula seluruh tubuh... .” (HR. Bukhari dan Muslim).

Berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim di atas menegaskan bahwa kesempurnaan iman seseorang tercermin dalam kepeduliannya terhadap orang lain. Jika interaksi sosial tercemar oleh sikap merendahkan, mencela, atau mengabaikan, maka semangat untuk menolong dan berbuat lebih juga akan sirna.

Oleh karena itu, untuk meminimalkan dampak negatif *workplace incivility* terhadap OCB, organisasi perlu secara serius membangun budaya kerja yang inklusif dan penuh penghargaan. Upaya seperti pelatihan etika kerja, mekanisme pelaporan yang aman, serta penguatan nilai-nilai positif dalam komunikasi antarkaryawan menjadi penting untuk menjaga keterlibatan kerja tetap tinggi. Ketika keterlibatan kerja dapat dijaga bahkan dalam menghadapi tekanan sosial,

maka OCB tetap dapat bertumbuh sebagai bentuk kontribusi nyata karyawan terhadap kemajuan organisasi.

4.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara signifikan memediasi pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap OCB yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,267 dengan nilai p-value 0,000. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berperan langsung dalam membentuk perilaku OCB, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja. Artinya, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan lebih terlibat secara emosional dan kognitif, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku-perilaku positif yang bermanfaat bagi organisasi.

Karyawan yang merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti hubungan interpersonal, keadilan organisasi, serta penghargaan terhadap kontribusi mereka, cenderung merasa lebih terikat dengan pekerjaan yang mereka jalani. Kepuasan ini menumbuhkan semangat dan komitmen yang tinggi terhadap tugas-tugas mereka, yang kemudian memunculkan keterlibatan kerja. Dalam kondisi ini, keterlibatan bukan hanya menjadi indikator motivasi kerja, tetapi juga menjadi pendorong utama munculnya tindakan ekstra peran, seperti membantu rekan kerja atau menjaga lingkungan kerja yang kondusif.

Penelitian oleh Stefani dan Santoso (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mendorong munculnya keterlibatan yang kuat, yang pada akhirnya menciptakan dasar bagi tumbuhnya OCB. Hal ini juga diperkuat oleh Anwar dan Warsindah (2022) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan kepuasan karyawan dengan komitmen perilaku terhadap organisasi. Generasi Z sangat mengedepankan nilai kerja yang bermakna dan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika ekspektasi mereka terpenuhi, baik dari sisi pengembangan karier, pengakuan, maupun fleksibilitas kerja, maka tingkat kepuasan kerja mereka akan tinggi. Kondisi ini akan secara alami meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, yang selanjutnya mendorong mereka untuk

berperilaku lebih proaktif dan berorientasi pada kontribusi sosial di tempat kerja (Lim & Lee, 2022).

Temuan ini sejalan dengan studi oleh Noor et al. (2023) yang menyebutkan bahwa keterlibatan kerja menjadi salah satu mediator penting dalam mengubah kepuasan psikologis menjadi perilaku nyata yang mendukung organisasi. Karyawan yang terlibat memiliki rasa tanggung jawab dan rasa memiliki yang tinggi terhadap tempat kerja, sehingga mereka terdorong untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan. Selain itu, Gümüştas & Karataş Gümüştas (2023) juga menegaskan bahwa keterlibatan kerja adalah mekanisme utama yang mengubah kepuasan menjadi kontribusi nyata. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memuaskan, mereka tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga hadir secara psikologis dengan energi, dedikasi, dan ketulusan untuk mendukung keberhasilan tim dan organisasi.

Dalam perspektif Islam, keterlibatan kerja yang lahir dari kepuasan kerja dapat dipandang sebagai bentuk nyata dari rasa syukur seorang Muslim terhadap nikmat pekerjaan yang diberikan Allah SWT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap meningkatnya perilaku OCB melalui keterlibatan kerja, yang berarti bahwa keterlibatan menjadi jalan penting bagi lahirnya kontribusi sukarela karyawan di tempat kerja. Islam mengajarkan bahwa setiap nikmat, termasuk rasa puas atas kondisi kerja yang baik, harus dibalas dengan amal salih yang bermanfaat bagi diri sendiri dan lingkungan sekitar. Hal ini ditegaskan dalam Surah Ibrahim ayat 7, di mana Allah berfirman:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya: *"Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, 'Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu; dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih.'"* (QS. Ibrahim: 7).

Menurut Tafsir Al-Muyassar (1999), ayat ini menegaskan pentingnya syukur sebagai sebab bertambahnya nikmat, dan kufur nikmat akan mengundang azab. Ini menunjukkan bahwa syukur yang benar perlu diwujudkan melalui tindakan nyata,

termasuk dalam dunia kerja. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya dan terlibat sepenuh hati akan lebih terdorong untuk memberikan kontribusi tambahan seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, serta menjaga nama baik dan kemajuan organisasi. Semua bentuk perilaku ini adalah bagian dari OCB yang dalam Islam merupakan perwujudan amal salih dan kepedulian sosial.

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ

تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: “Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”.*” (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

Hadits ini menekankan pentingnya profesionalisme dan kesungguhan dalam bekerja, yang dalam istilah modern tercermin melalui keterlibatan kerja. Maka, ketika seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya dan melaksanakan tugas dengan sepenuh hati, ia tidak hanya memenuhi kewajiban, tetapi juga menjalankan ibadah yang dicintai oleh Allah.

Dengan demikian, keterlibatan kerja adalah jembatan antara syukur dan amal, yang memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kontribusi sosial di lingkungan kerja (OCB). Organisasi yang ingin mendorong tumbuhnya OCB di kalangan karyawannya tidak cukup hanya memberikan kompensasi atau fasilitas, tetapi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan rasa syukur, kebanggaan, dan kepedulian, agar karyawan merasa terhubung secara emosional dan spiritual dengan pekerjaannya. Ketika hati terlibat, amal pun mengalir, dan OCB menjadi manifestasi dari iman yang hidup dalam ruang kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Menurut hasil penelitian yang membahas pengaruh Workplace Incivility dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi pada Generasi Z di Kota Malang, maka kesimpulan dari masing-masing hipotesis dapat dirangkum dalam poin-poin berikut:

1. *Workplace incivility* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku *incivility* yang terjadi di lingkungan kerja dapat menurunkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan individu terhadap pekerjaannya. Generasi Z yang menghadapi *incivility* di tempat kerja cenderung kehilangan motivasi untuk terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka.
2. *Workplace incivility* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan hasil ini *workplace incivility* menghambat munculnya perilaku OCB seperti membantu rekan kerja atau mendukung organisasi secara proaktif. Ketika karyawan merasa tidak dihargai, mereka akan cenderung mengurangi bahkan acuh untuk berkontribusi di luar tugas mereka.
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Generasi Z yang merasa puas dengan lingkungan kerja, hubungan sosial, dan penghargaan yang diterima akan lebih termotivasi dan menunjukkan antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaannya.
4. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya akan terdorong untuk melakukan kontribusi lebih bagi organisasi. Kepuasan menciptakan rasa memiliki dan loyalitas, yang

kemudian diwujudkan dalam bentuk perilaku OCB seperti kesediaan membantu, loyal terhadap organisasi, dan menjaga suasana kerja yang positif.

5. Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan individu dalam pekerjaan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB. Karyawan yang engaged memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan secara sukarela berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
6. Keterlibatan kerja terbukti memediasi pengaruh negatif antara *workplace incivility* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Workplace incivility* menurunkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya menurunkan OCB. Artinya, keterlibatan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana pengaruh buruk dari lingkungan kerja yang tidak sopan dapat mengurangi kontribusi positif karyawan terhadap organisasi.
7. Keterlibatan kerja juga memediasi pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika karyawan merasa puas, mereka akan lebih terlibat dalam pekerjaan, yang selanjutnya meningkatkan kecenderungan untuk menunjukkan OCB. Dengan demikian, keterlibatan kerja memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kontribusi sukarela dalam lingkungan kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan, maka saran yang dapat diberikan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi organisasi, disarankan untuk membangun lingkungan kerja yang sehat dan bebas dari perilaku tidak sopan (*workplace incivility*). Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan kode etik kerja, pelatihan komunikasi asertif, serta mekanisme pelaporan yang aman dan transparan. Lingkungan kerja yang saling menghargai akan menjaga keterlibatan kerja dan mendorong perilaku positif seperti OCB.
2. Peningkatan kepuasan kerja juga perlu menjadi prioritas, khususnya bagi generasi muda seperti Generasi Z. Organisasi dapat memperhatikan faktor-

faktor seperti pengakuan atas kinerja, pemberian umpan balik yang konstruktif, fleksibilitas kerja, serta peluang pengembangan diri. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap keterlibatan dan kontribusi karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor industri yang berbeda atau menambah variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau stres kerja, yang juga dapat memengaruhi keterlibatan dan perilaku OCB. Selain itu, metode longitudinal dapat digunakan untuk melihat hubungan kausal secara lebih mendalam dari waktu ke waktu.
4. Dari sisi manajerial, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam menyusun kebijakan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kualitas hubungan kerja antar individu serta penciptaan atmosfer kerja yang mendukung pertumbuhan psikologis karyawan.

5.3 Implikasi Praktis

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan dalam dunia kerja, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia:

- Keterlibatan kerja terbukti menjadi penghubung penting antara lingkungan kerja (positif maupun negatif) dengan perilaku OCB. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif menciptakan kondisi yang dapat memelihara *engagement*, misalnya melalui pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, penciptaan makna kerja, dan keseimbangan beban kerja.
- Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa meskipun *workplace incivility* memiliki dampak negatif, efek tersebut masih dapat dikurangi melalui peningkatan keterlibatan kerja. Ini berarti bahwa program internal untuk memperkuat motivasi, kepedulian, dan semangat kerja dapat menjadi strategi penyeimbang ketika menghadapi tantangan lingkungan kerja yang tidak ideal.
- Organisasi perlu menyadari bahwa Generasi Z sebagai tenaga kerja masa kini dan masa depan memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang

suportif. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam membangun komunikasi yang sehat dan menciptakan keadilan organisasi sangat penting untuk menjaga loyalitas dan kontribusi mereka.

5.4 Penutup

Penelitian ini telah membahas secara menyeluruh mengenai pengaruh *Workplace Incivility* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik faktor negatif maupun positif di tempat kerja memiliki peran yang signifikan dalam membentuk perilaku karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan kerja.

Melalui penelitian ini, diharapkan organisasi dapat lebih memahami pentingnya membangun lingkungan kerja yang kondusif serta memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan. Di sisi lain, penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik dalam bidang perilaku organisasi, khususnya dalam konteks generasi muda di dunia kerja saat ini. Semoga hasil penelitian ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi pihak akademisi, praktisi, maupun organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agni, R. D., & Jannah, E. M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Terhadap Perilaku Inovasi Kerja Pegawai Pada Sektor Publik Dengan Aliran Di Tempat Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Among Makarti*, 15(2), 200–214. <https://doi.org/10.52353/ama.v15i2.319>
- Ahmad ibn Hanbal. (2001). *Musnad Ahmad* (Vols. 1–6). Beirut, Lebanon: Mu’assasah ar-Risālah.
- Al-Bukhari, M. I. (2001). *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī* (Vols. 1–9). Riyadh, Saudi Arabia: Darussalam.
- Al-Majma’ al-Malik Fahd. (1999). *Tafsīr al-Muyassar*. Madinah, Saudi Arabia: Muajamma’ al-Malik Fahd li Ṭibā’at al-Muṣḥaf asy-Syarīf.
- Al-Qurṭubī, M. A. (2006). *Al-Jāmi’ li Ahkām al-Qur’ān* (Vols. 1–20). Beirut, Lebanon: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- At-Tirmidzi, M. I. (2007). *Sunan at-Tirmidzi* (Vols. 1–5). Beirut, Lebanon: Dār Ihyā’ al-Turāth al-‘Arabī.
- Al-Qur'an. (n.d.). Surah Al-An’am (6:141), Surah Al-Hujurat (49:11), Surah At-Taubah (9:105), Surah Al-Mulk (67:15), Surah Al-Ma’idah (5:2).
- Alisya, & Mubarak, A. (2023). Studi Kontribusi Workplace Spirituality terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Anggota Dirlantas Polda Jabar. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(1), 407–413. <https://doi.org/10.29313/bcps.v3i1.5443>
- Amalini, H. F., Musadieg, M. Al, & Afrianty, T. W. (2016). Effect of Locus of Control on Job Satisfaction and Performance (Studies on Employees of Regional Drinking Water Company (PDAM) Malang City). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(1), 68–77. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/1344/1733>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in The Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Anwar, M. K., & Warsindah, L. (2022). Pengaruh Entrepreneurial Attitude, Job Satisfaction Terhadap Organizational Commitment Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Perhotelan Bintang 5 Di Jakarta Selatan. *FEB Universitas Sam Ratulangi Manado*, Vol 9 No 3. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jmbi/article/view/43145/40270>
- Assidikiyah, N., Marseto, M., & Sishadiyati, S. (2021). Analisis Potensi Pertumbuhan Ekonomi Provinsi Jawa Timur (Sebelum Dan Saat Terjadi Pandemi Covid-19). *Jambura Economic Education Journal*, 3(2), 102–115. <https://doi.org/10.37479/jeej.v3i2.11017>
- Bakker, A. B., Langelaan, S., Van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521–532. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.009>

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bastyant, M. N., Sari, E. Y. D., & Bashori, K. (2024). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Ditinjau dari Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 2238–2244. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3536>
- Beglar, D., & Nemoto, T. (2014). Developing Likert-scale questionnaires. *JALT2013 Conference Proceedings*, 1–8.
- Belinda, D., Adziani, L., Suhariadi, F., & Sugiarti, R. (2021). Work Engagement pada Petugas Layanan Work Engagement on Service Officer. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 5(2), 329. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v5i2.4156>
- Binyamin, G., & Brender-Ilan, Y. (2018). Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, 36(4), 463–473. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.004>
- Cahyanti, N. D., Muchtolifah, M., & Sishadiyati, S. (2021). Faktor - Faktor Indeks Pembangunan Manusia Di Provinsi Jawa Timur. *Jambura Economic Education Journal*, 3(2), 93–101.
- Chandak, S. (2018). Workplace Incivility: The Slow Death of Organizational Efficiency. *Helix*, 8(6), 4129–4133. <https://doi.org/10.29042/2018-4129-4133>
- Chen, W., Zhou, S., Zheng, W., & Wu, S. (2022). Investigating the Relationship between Job Burnout and Job Satisfaction among Chinese Generalist Teachers in Rural Primary Schools: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph192114427>
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Chughtai, M. S., Maenuddin, Shafique, A., Hafeez, M., Hussain, A., & Wahid, N. (2020). A moderated mediation model of dark triad and organizational citizenship behavior: Roles of workplace incivility and islamic work ethics. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8 Special Issue), 264–278.
- Cooper, R. D., Schindler, & Pamela. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & Herlina S, D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomia*, 9(1), 10–17.
- Dhiny Dewantara, N. (2024). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Moderating Role of Social Identity. *KnE Social Sciences*, 2024, 249–262. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i5.15178>

- Eka, P., Widodo, N., & Woyanti, N. (2023). Determinan Penyerapan Tenaga Kerja Industri Manufaktur Besar dan Sedang Jawa Timur Determinants of Labor Absorption in Large and Medium Manufacturing Industries in East Java. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 5, 66–78.
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fadha, M. A., Absah, Y., & Gultom, P. (2021). The Effect of Employee Empowerment, Work Collectivity, and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior of BKPSDM, in Langsa City. *International Journal of Research and Review*, 8(3), 3.
- Foanto, E. F., Tunarso, E. B., & Kartika, E. W. (2020). Peran Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Hotel Berbintang Tiga Di Makassar, Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 6(1), 37–45. <https://doi.org/10.9744/jmp.6.1.37-45>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (2012). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 32.
- Gabriel, A. S., Butts, M. M., Yuan, Z., Rosen, R. L., & Sliter, M. T. (2018). Further understanding incivility in the workplace: The effects of gender, agency, and communion. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 362–382. <https://doi.org/10.1037/apl0000289>
- Gan, S. K. E., Zeng, Y., & Wang, Z. (2023). Social anxiety mediates workplace incivility and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14(November), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1320703>
- Gkliati, A., & Saiti, A. (2022). Work engagement and job satisfaction in the medical sector. *International Journal of Health Sciences*, 6(July), 7753–7761. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns6.11070>
- Guenther, A., & Barney, J. B. (2023). Does Firm-Specific Human Capital Decrease or Increase Employee Mobility? *Academy of Management Proceedings*, 2023(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.11441abstract>
- Gümüştas, C., & Karataş Gümüştas, N. (2023). Workplace incivility and organizational citizenship behaviour: moderated mediation model of work engagement and organizational identity. *Current Psychology*, 42(35), 31448–31460. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04169-6>
- Gunawan, Y. Y., Anindita, R., & Wekadigunawan, C. (2023). Fostering Organizational Citizenship Behavior By Developing Organizational Culture Through Work Engagement. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 9(3), 70–79. <https://doi.org/10.7454/arsi.v9i3.7084>
- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022a). Workplace Incivility and Work Engagement: The Chain Mediating Effects of Perceived Insider Status, Affective Organizational Commitment and Organizational Identification. *Current Psychology*, 41(4), 1809–1820. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z>

- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022b). Workplace incivility and work engagement: The mediating role of job insecurity and the moderating role of self-perceived employability. *Managerial and Decision Economics*, 43(1), 192–205. <https://doi.org/10.1002/mde.3377>
- Hair, J. F., Hult, G. T., M. Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2019). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Handoyo, S., Samian, Syarifah, D., & Suhariadi, F. (2018). The measurement of workplace incivility in indonesia: Evidence and construct validity. *Psychology Research and Behavior Management*, 11, 217–226. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S163509>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1089>
- Iskandar, I., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 236. <https://doi.org/10.26418/jebik.v8i3.35001>
- Ismailah, R. R., & Prasetyono, H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *Sosio-E-Kons*, 13(2), 129. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v13i2.9749>
- Jufrizen, Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work Engagement: Determinants and Its Effect On Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Kusuma, N. T., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2021). Mediasi Work Engagement Pada Perceived Organizational Support Yang Dirasakan Terhadap Job Satisfaction Dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 128–136.
- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work Engagement and Career: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 15(1), 29–54. <https://doi.org/10.1177/1534484316628356>
- Lintang Kamulyanisa Hadi, & Rifki Hanif. (2022). The Influence of Work Engagement on Employee Performance at PT. Telkom Indonesia Tbk., Witel Malang Through Organizational Citizenship Behavior as a Mediation Variable. *International*

- Journal of Science, Technology & Management*, 3(2), 368–375.
<https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i2.478>
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019a). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 657–669. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
- Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019b). Effect Of Workplace Incivility On OCB Through Burnout: The Moderating Role Of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34, 657–669.
- Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587–596.
<https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596>
- Marinda, V. S., Saudi, M. H. M., & Sinaga, O. (2019). Influence of transformational leadership and employee engagement to organizational citizenship behavior (OCB) and also the effect to division effectiveness at PT. X. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(3 Special Issue), 549–556.
- Mitra, A., O'Regan, N., & Sarpong, D. (2018). Cloud resource adaptation: A resource based perspective on value creation for corporate growth. *Technological Forecasting and Social Change*, 130(March 2016), 28–38.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.08.012>
- Montgomery, K., Kane, K., & Vance, C. M. (2004). Accounting For Differences In Norms Of Respect: A Study Of Assessments Of Incivility Through The Lenses Of Race And Gender. *Group & Organization Management*, 29(2), 248-268.
- Najih, S., & Mansyur, A. (2022). *Organizational Citizenship Behavior (OCB): Efek Budaya Organisasi dan Work-Family Conflict*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.554>
- Ng, L. P., Choong, Y. O., Kuar, L. S., Tan, C. E., & Teoh, S. Y. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 797–804. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1698850>
- Noor, R., Anusha, S. A., & Rehan, M. (2023). Impact of Transformational and Transactional Leadership on Work Engagement with the Mediating Impact of Job Satisfaction and Emotional Regulation as a Moderator. *Market Forces*, 18(1), 41–62. <https://doi.org/10.51153/mf.v18i1.604>
- Nuryanto, U. W., & Pratiwi, I. (2024). The Role of Trust and Engagement in Organizational Citizenship Behavior of Chemical Manufacturing Industry in Indonesia. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(1), 90–102.
<https://doi.org/10.22515/shirkah.v9i1.672>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/DC Heath and com.
- Organ, D. W. (2014). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*. In *Organizational Citizenship Behavior And Contextual Performance*. Psychology Press. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4324/9781315799254>

- Ponumbol, M. W. I., Lengkong, V. P. K., & Walangitan, M. D. B. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Job Satisfaction Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Shield on Service Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 1037. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.43703>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64–71. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.006>
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1–2), 114–121.
- Prameswari, A., Muljaningsih, S., & Asmara, K. (2021). Analisis Pengaruh Kemiskinan , Indeks Pembangunan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 7(2), 168–179.
- Prameswari, S., Dwiyanti, R., & Rahardjo, P. (2022). Peran Komitmen Organisasi Dan Workplace Incivility Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Staf Rsu Di Kebumen. *Psimphoni*, 3(2), 121–131.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- PricewaterhouseCoopers. (2022). *Global workforce hopes and fears survey 2022*. PWC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2022.html>
- Pudjiomo, W. S., & Sahrah, A. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Ocb Pegawai. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2), 78. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v21i2.878>
- Purwanto, H. (2016). *Resource-based view as a competitive advantage of the company: an empirical review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.154>
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(02). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255–1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Rahmatika, M. D., & Pranitasari, D. (2024). *Unveiling the Role of Time Pressure and Emotional Exhaustion in Shaping Work-Life Balance and Loyalty Among Female Working Students Unveiling the Role of Time Pressure and Emotional Exhaustion in Shaping Work-Life Balance and Loyalty Among Female Working*. February.
- Ramdani, R., Ernawan, Y., & Amrulloh, D. A. G. (2023). Servant Leadership Dan Perceived Organizational Support (Pos) Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Karyawan Bagian Produksi. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 46–55. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.25942>
- Ratih Indriyani, & Monica Bellinda Sutanto. (2021). Peranan Person Organization Fit Dan Person Job Fit Dalam Meningkatkan Job Satisfaction Dengan Work Engagement

- Sebagai Mediasi. *Majalah Ekonomi*, 26(1), 8–28. <https://doi.org/10.36456/majeko.vol26.no1.a3950>
- Robbins, S. P., & A. Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi* (Edisi ke-1). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Rosen, N. O., Bois, K., Mayrand, M. H., Vannier, S., & Bergeron, S. (2016). Observed And Perceived Disclosure And Empathy Are Associated With Better Relationship Adjustment And Quality Of Life In Couples Coping With Vulvodynia. *Archives of Sexual Behavior*, 45, 1945–1956. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10508-016-0739-x>
- Rusko, R., Merenheimo, P., & Haanpää, M. (2013). Coopetition, Resource-Based View and Legend: Cases of Christmas Tourism and City of Rovaniemi. *International Journal of Marketing Studies*, 5(6), 37–51. <https://doi.org/10.5539/ijms.v5n6p37>
- Salsabila, S., Radhiana, Juwita, Fitriliana, & Mauliza, P. (2022). “Innovations to Support Emancipated Learning (MBKM), Research, and Community Services for Sustainable Development Goals” Challenges of the Resource-Based View Approach in Improving Business Organizational Performance. *The 5Th International Conference on Multidisciplinary*, 05(2), 120–125.
- Sarin, S., Kumar, M., Lau, G. K., Abbas, Z., Chan, H. L. Y., Chen, C. J., & Kao, J. H. (2016). Asian-Pacific clinical practice guidelines on the management of hepatitis B: a 2015 update. *Hepatology International*, 10, 1–98.
- Schilpzand, P., De Pater, IE, & Erez, A. (2016). Workplace Incivility: A Review of The Literature and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*.
- Seriki, O. (2020). *Resource-Based View*. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_469-1
- Shabir, M., Abrar, M., Baig, S. A., & Javed, M. (2014). The Contribution of Workplace Incivility and Psychological Capital toward Job Stress. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5786>
- Shams Addin, M., & Pour, A. Y. (2013). The Effects of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Performance Customer Personality. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science (IJASHSS)*, 2(3), 141–148. <http://www.ijashss.com>
- Shehzadi, M., & Azim Khan, A. (2024). The Influence of Workplace Incivility on Innovative Work Behavior: Mediating Effect of Employee Engagement and Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Journal of Asian Development Studies*, 13(2), 495–511. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.2.41>
- Smidt, O., De Beer, L. T., Brink, L., & Leiter, M. P. (2016). The Validation of a Workplace Incivility Scale Within the South African Banking Industry. *Journal of Industrial Psychology*, 42(2), 1–12.

- Stefani, G., & Santoso, T. (2020). Pengaruh job satisfaction terhadap organizational commitment pada karyawan PT. Segar dengan happiness at work dan work engagement sebagai variabel meditasi. *Agora*, 8(1). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/viewFile/10576/9398>
- Sucahyowati, H. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Akademi Maritim Nusantara Cilacap. *Saintara : Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 7(2), 63–70. <https://doi.org/10.52475/saintara.v7i2.252>
- Sucipto, K. R. (2021). Analisis Kedudukan Hak Asasi Manusia Pekerja di Tempat Kerja. *Nomos : Jurnal Penelitian Ilmu Hukum*, 1(3), 89–97. <https://doi.org/10.56393/nomos.v1i3.573>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (21st ed.). Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). Antecedents of Employee Performance in Syariah Bank in Malang Raya. *Journal of Applied Business Administration*, 3(2), 181–193. <https://doi.org/10.30871/jaba.v3i2.1523>
- Tabatabaei, S. A. N., Takapoo, F., & Leilaeyoun, A. (2015). The Effectiveness of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i1/1416>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tavárez de Henríquez, J. C., & Domínguez Valerio, C. M. (2023). Satisfaction with the Work Done in University Employees: A Study from a Developing Country. *Administrative Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/admsci13100221>
- Taylor, S. G., & Pattie, M. W. (2014). When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role of Follower Personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595–616. <https://doi.org/10.5840/beq201492618>
- Tinajero, M. R. (2019). Examining the Relationship Between Followers' Perceptions of Leader's Authentic Leadership Behaviors and Followers' Self-Rated Organizational Citizenship Behavior among Texas Professionals. *Our Lady of the Lake University ProQuest Dissertations Publishing*, 1–23.
- Tiotiu, A., Novakova, P., Baiardini, I., Bikov, A., Chong-Neto, H., de-Sousa, J. C., Emelyanov, A., Heffler, E., Fogelbach, G. G., Kowal, K., Labor, M., Mihaicuta, S., Nedeva, D., Novakova, S., Steiropoulos, P., Ansotegui, I. J., Bernstein, J. A., Boulet, L. P., Canonica, G. W., ... Braido, F. (2022). Manifesto on united airways diseases (UAD): an Interasma (global asthma association–GAA) document. *Journal of Asthma*, 59(4), 639–654. <https://doi.org/10.1080/02770903.2021.1879130>
- Tripathi, D. J. P., & Sharma, M. S. (2016). The Key to Improve Performance: Employee Engagement. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10), 19–25. <https://doi.org/10.9790/487x-1810041925>

- Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Wang, L., Wang, S., & Li, W. (2012). RSeQC: quality control of RNA-seq experiments. *Bioinformatics*, 28(16), 2184–2185.
- Welbourne, J. L., & Sariol, A. M. (2017). When Does Incivility Lead To Counterproductive Work Behavior? Roles Of Job Involvement, Task Interdependence, And Gender. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 194.
- Wiguna, A. B. (2019). Penyerapan Tenaga Kerja Industri Provinsi Jawa Timur: Apakah Upah Minimum Masih Menjadi Faktor Penentu? *EcceS (Economics, Social, and Development Studies)*, 6(2), 214. <https://doi.org/10.24252/ecc.v6i2.11178>
- Wijaya, T. A., Yaslim, N. P., Permatasari, A. M. P., Yosevina, G. R., & Mamahit, H. C. (2023). Penerimaan Diri Generasi Z Di Era Perkembangan Media Sosial. *Psiko Edukasi*, 21(1), 41–49. <https://doi.org/10.25170/psikoedukasi.v21i1.4575>
- Wiratama, B., Wijaya, A. P., & Dewi, R. H. N. K. S. (2022). The Role of Work Engagement in Determining Job Satisfaction: Examining Work-Family Conflict and Work Stress. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2), 294–304. <https://doi.org/10.15294/jdm.v13i2.38043>
- Wirawan, M. H. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Organizational Based Self Esteem Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 6(2), 219–232. <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v6i2.10998>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Yuliati. (2020). Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 15(1), 183–200. <https://doi.org/10.34152/fe.15.1.183-200>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Hurin Hevana Ulya
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 25 Mei 2003
Alamat : Jl. Polowijen II, RT. 03 RW. 03, Kel. Polowijen,
Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia
Telepon : 089512294703
Email : hurinulya@gmail.com

Pendidikan Formal

2007 – 2009 : TK Zam-Zam
2009 – 2015 : MI NU Polowijen
2015 – 2018 : MTsN 1 Kota Malang
2018 – 2021 : MAN 2 Kota Malang
2021 – 2025 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2021 – 2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA)
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
2022 – 2023 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI)
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Magang

2024 : Mayangkara Group, Kota Malang, Indonesia - Bidang Pajak

Lampiran 2 Jurnal Bimbingan Skripsi

6/11/25, 12:14 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110010
Nama : Hurin Hevana Ulya
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M
Judul Skripsi : **PENGARUH *WORKPLACE INCIVILITY* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA GENERASI Z DI KOTA MALANG**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	2 September 2024	- Bimbingan pertama konsultasi mengenai outline yang telah diajukan sebelumnya - Pembahasan mengenai latar belakang munculnya masalah sehingga tertarik menggunakan judul tersebut - Konsultasi mengenai variabel penelitian, objek penelitian, dan lokasi penelitian - Penjelasan mengenai teknik menulis latar belakang yang baik dan benar	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
2	20 September 2024	- Menentukan objek penelitian dan lokasi penelitian yang digunakan - Memahami kembali teknik kepenulisan pada Bab I - Penyusunan Bab I sesuai dengan kerangka kepenulisan - Pembahasan tentang latar belakang dan rumusan masalah - Pengecekan tujuan dan manfaat penelitian - Persetujuan Bab I dan arahan untuk memulai penyusunan Bab II	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
3	7 Oktober 2024	- Evaluasi kerangka Bab II dan penyusunan kerangka Bab III - Pembahasan mengenai teori utama dan teori pendukung yang digunakan dalam penelitian - Penyusunan Bab II harus memperhatikan keterkaitan antar teori yang digunakan - Persetujuan Bab II dan arahan untuk memulai penyusunan Bab III	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
4	14 Oktober 2024	- Evaluasi kepenulisan mulai Bab I - Bab III - Penjelasan tentang pendekatan dan metode yang digunakan telah sesuai untuk penelitian ini	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi

<https://accessfe.uin-malang.ac.id/print/bimbingan/1362>

1/2

		• Persetujuan Bab I - Bab III dan arahan untuk memulai penyusunan instrumen penelitian (kuisisioner atau item pertanyaan untuk setiap variabel yang digunakan)		
5	25 Oktober 2024	• Persetujuan instrumen penelitian (kuisisioner atau item pertanyaan untuk setiap variabel yang digunakan) • Penjelasan terkait syarat responden penelitian • Arahan untuk memulai pencicil penyebaran kuisisioner	Ganjil 2024/2025	Sudah Dikoreksi
6	12 Maret 2025	• Menyerahkan draft Bab 4 dan Bab 5 • Pembahasan hasil analisis data (Bab 4) • Diskusi mengenai temuan utama dari penelitian • Pengecekan kesesuaian antara rumusan masalah dan hasil.	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
7	3 Juni 2025	• Evaluasi Kepemulisan Bab IV- Bab V • Pembahasan hasil yang diperoleh pada setiap hipotesisnya	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi
8	9 Juni 2025	• Menyerahkan hasil revisi final Bab 4 dan Bab 5 • Finalisasi simpulan dan saran • Cek ulang seluruh isi Bab 4 dan 5 untuk sinkronisasi data dan narasi • Persiapan untuk ujian skripsi (sidang)	Genap 2024/2025	Sudah Dikoreksi

Malang, 9 Juni 2025

Dosen Pembimbing



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

6/15/25, 10:30 AM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Hurin Hevana Ulya
NIM : 210501110010
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH *WORKPLACE INCIVILITY* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA GENERASI Z DI KOTA MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
25%	22%	16%	12%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Juni 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 4 Kuesioner Penelitian

KUISIONER PENELITIAN

ANALISIS KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR HUBUNGAN ANTARA *WORKPLACE INCIVILITY* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* PADA GENERASI Z DI KOTA MALANG

Selamat pagi/siang/malam,

Bapak/Ibu/Saudara/I Responden,

Perkenalkan nama saya Hurin Hevana. Saya mahasiswa sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai Analisis Keterlibatan Kerja sebagai Mediator Hubungan antara *Workplace Incivility* dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Generasi Z di Kota Malang. Penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih lanjut mengenai keterlibatan generasi muda di tempat kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini apabila memenuhi persyaratan berikut:

- Anda merupakan generasi Z (lahir antara tahun 1997–2012).
- Anda memiliki pengalaman kerja minimal 3 bulan di perusahaan saat ini.
- Anda bekerja di wilayah Kota Malang.

Apabila Bapak/Ibu/Saudara/i memenuhi kedua persyaratan tersebut, saya sangat berterima kasih atas bantuan yang diberikan dengan meluangkan waktu sekitar 10 menit untuk mengisi kuesioner berikut.

Seluruh data yang diberikan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis, dan kerahasiaan serta keamanan data akan dijaga dengan baik. Terima kasih atas partisipasi dan dukungannya dalam penelitian ini.

Hormat saya,

(Hurin Hevana Ulya)

I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama/Inisial :
- b. Jenis Kelamin :
- c. Usia :
- d. Masa Kerja :
- e. Jenis Industri Kerja :

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan pendapat Anda
2. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda centang (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai. Adapun makna dari tanda tersebut sebagai berikut:
 - 1 = Sangat Tidak Setuju
 - 2 = Tidak Setuju
 - 3 = Netral
 - 4 = Setuju
 - 5 = Sangat Setuju

III. DAFTAR PERTANYAAN

KODE	PERNYATAAN	SKOR JAWABAN				
<i>Workplace Incivility</i>		1 SS	2 S	3 CS	4 TS	5 STS
WI.1	Pendapat saya tidak ditanggapi secara serius di tempat kerja oleh atasan saya.					
WI.2	Saya mendapatkan sebutan atau panggilan yang tidak menyenangkan di tempat kerja dari rekan kerja.					
WI.3	Saya dijatuhkan atau dipermalukan di tempat kerja.					
WI.4	Hasil kerja saya di tempat kerja diragukan rekan kerja/atasan/bawahan saya.					

KODE	PERNYATAAN	SKOR JAWABAN				
Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
JS.1	Pekerjaan ini sangat tepat untuk saya, karena itu saya merasa sangat senang saat bekerja					
JS.2	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pilih.					
JS.3	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan.					
JS.4	Para manajer (supervisor) yang saya bekerja untuk mereka memberikan dukungan saya.					
JS.5	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya.					

KODE	PERNYATAAN	SKOR JAWABAN				
Keterlibatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
WE.1	Saya senantiasa berkonsentrasi dengan pekerjaan saya.					
WE.2	Saya selalu ingin memberikan kontribusi terbaik pada pekerjaan.					
WE.3	Saya selalu mengerjakan tugas secara maksimal dan menjadi contoh yang baik bagi rekan kerja saya.					
WE.4	Saya selalu ingin memberikan kontribusi terbaik pada pekerjaan.					
WE.5	Saya merasa waktu berjalan dengan cepat saat sudah bekerja.					

KODE	PERNYATAAN	SKOR JAWABAN				
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>		1 STS	2 TS	3 CS	4 S	5 SS
OCB.1	Saya mau meluangkan waktu untuk membantu rekan sekerja sekalipun disaat-saat yang sibuk.					
OCB.2	Saya selalu mengikuti perkembangan kemajuan di perusahaan.					
OCB.3	Saya menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap rekan sekerja sekalipun disaat-saat yang sibuk.					
OCB.4	Saya memberikan saran-saran yang konstruktif (membangun) pada bagaimana kerja kelompok dapat diperbaiki.					
OCB.5	Saya dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan dan prosedur di tempat saya bekerja.					

Lampiran 5 Data Kuesioner

I. Workplace Incivility

W1.1	W1.2	W1.3	W1.4
3	3	3	3
2	4	4	4
1	1	3	1
4	4	4	4
3	3	2	2
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
3	3	3	2
3	2	2	2
4	4	4	4
2	2	2	2
2	2	1	2
3	2	3	2
1	2	2	2
1	2	2	2
2	1	1	2
1	2	2	1
2	1	3	3
4	4	4	4
1	2	2	2
2	2	1	1
2	2	1	3
2	2	2	1
1	2	1	1
4	4	4	4
2	2	2	2
1	3	2	2
1	2	3	2
1	2	2	1
1	2	1	3
2	1	2	1
2	1	1	2
4	4	4	4
2	2	2	2
2	2	1	1
1	2	2	1
1	2	2	2
4	4	4	4
2	1	1	2
1	3	3	3
2	2	1	2
3	3	2	3
4	4	4	4

[illegible]

II. Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

JS.1	JS.2	JS.3	JS.4	JS.5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
3	3	4	3	4
4	5	5	5	5
4	4	4	4	5
3	4	3	4	5
4	4	4	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	4	4
3	4	3	4	4
3	4	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	3	5	5
5	5	5	5	5
4	3	4	4	5
4	5	5	4	5
5	5	5	5	5
4	5	5	4	4
3	4	5	5	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	5
4	4	5	4	5
4	4	4	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	3	3	2	3
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
3	3	3	4	4
5	5	5	5	5
4	3	4	4	4
4	5	3	4	4
5	5	5	5	5
4	4	5	4	4
4	5	5	5	5
4	5	4	5	3
5	5	5	5	5
4	5	5	3	4
5	5	5	5	5
3	4	3	3	5
3	3	3	3	5
5	5	5	5	5
3	3	3	4	3

4	3	4	4	4
4	5	3	4	5
3	5	4	5	5
3	5	5	5	5
3	5	5	5	4
4	4	4	4	5
4	4	4	5	5
4	4	4	5	5
5	5	5	5	5
4	5	5	3	4
4	3	5	5	4
4	4	3	4	4
4	5	5	4	4
4	5	4	3	5
4	3	4	4	3
4	4	3	3	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	3	5	4
4	5	5	5	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	5	3	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	3
5	5	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	3	4	3	5
4	5	4	5	4
4	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	4	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	5	5
4	5	4	5	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	4	5	5
4	4	5	4	5

III. Keterlibatan Kerja (Work Engagement)

WE.1	WE.2	WE.3	WE.4	WE.5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	5	4	5	5
5	3	3	4	4
5	5	5	5	5
3	3	3	3	5
4	4	2	4	4
3	4	5	4	3
5	5	4	5	5
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	4	3	4	4
5	5	5	5	5
2	4	5	5	5
3	4	3	4	4
5	5	5	5	5
3	4	4	4	5
5	4	4	4	5
5	5	5	5	5
5	4	4	4	4
3	4	4	5	5
5	4	5	4	4
5	4	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
2	3	3	4	4
5	5	4	4	5
5	5	5	5	5
5	4	5	4	5
5	5	5	5	5
4	4	5	5	5
5	4	5	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	5	5
5	5	5	5	5
3	4	4	3	5
5	5	5	5	5
4	4	3	4	3
5	5	5	4	4
5	5	5	5	5
3	4	3	5	5

3	3	4	4	4
5	4	5	4	4
5	5	3	5	5
5	5	3	5	5
5	3	5	5	5
4	4	4	4	3
4	3	4	4	4
5	3	4	4	5
4	4	4	5	5
5	4	3	4	4
5	4	4	4	4
3	5	4	4	4
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
3	3	3	4	4
3	4	4	4	4
4	4	4	4	5
5	5	3	5	5
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	5
3	3	4	4	5
5	4	4	4	4
4	5	5	4	4
3	4	4	4	3
4	4	4	4	4
4	5	5	4	4
3	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
3	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	5	4	5
5	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	4	5
5	5	5	5	5
5	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	5	4	5	5
4	4	5	5	5
5	5	5	4	5
4	4	4	4	5
5	4	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	4	5

IV. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

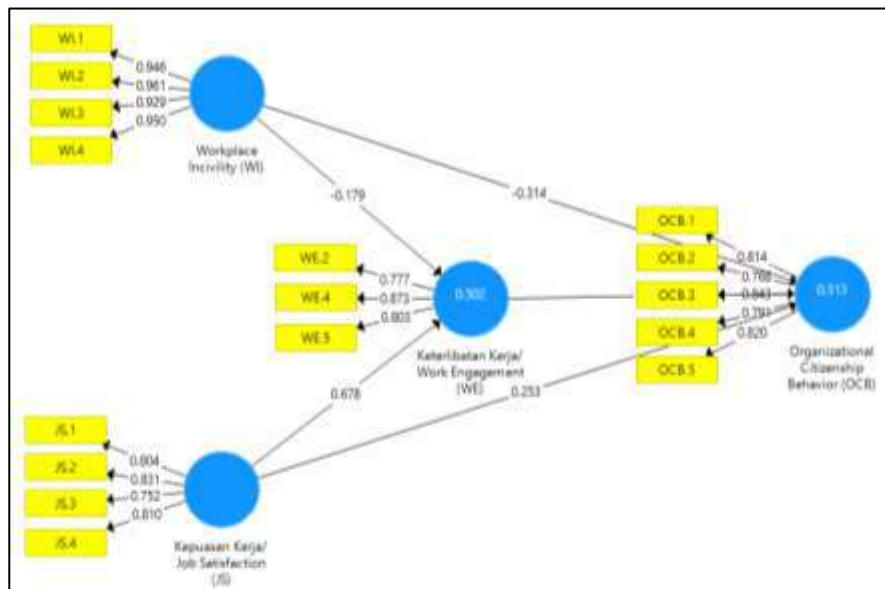
OCB.1	OCB.2	OCB.3	OCB.4	OCB.5
4	4	5	4	5
5	5	5	5	5
4	5	5	4	5
4	5	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	4	4	3	4
3	5	5	3	4
4	4	4	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
4	5	5	4	5
5	5	5	5	5
4	4	5	5	5
5	5	5	4	5
5	5	4	5	4
4	4	5	5	4
5	5	5	5	5
4	4	5	5	5
5	5	5	3	3
4	4	5	4	3
5	4	4	5	5
4	5	5	4	4
5	5	4	2	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	3	3	4	5
5	5	4	5	4
5	5	5	5	5
5	4	4	5	5
5	5	5	5	5
4	4	4	3	5
3	4	3	4	4
5	5	5	5	4
4	5	4	5	2
4	4	5	5	4
4	4	4	5	3
5	5	5	5	5
3	5	4	5	5
5	5	5	5	5
4	5	4	5	5
5	4	4	5	5
5	5	5	5	5
2	3	4	4	3

4	5	4	3	3
4	4	4	3	5
3	3	4	5	5
3	3	4	5	5
3	3	3	3	3
2	2	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	4	3
5	5	5	5	5
3	4	4	4	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	5	4	3	3
2	5	5	3	4
3	3	3	3	3
4	3	3	4	3
3	4	5	4	4
3	3	3	5	5
3	4	4	4	4
3	5	4	3	4
5	5	5	5	5
3	5	5	3	4
4	4	4	4	3
3	5	4	3	4
3	4	4	3	4
2	4	3	3	3
3	4	4	3	4
3	4	4	3	3
3	2	3	3	3
3	4	4	3	3
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	3	3	4	4
5	5	5	5	5
2	3	4	3	3
5	5	5	5	5
3	4	4	3	3
3	4	4	4	3
3	3	3	4	3
5	5	5	5	5
3	4	3	3	3
5	5	5	5	5
2	5	5	5	5
3	5	4	3	3
5	4	4	5	5
4	4	4	4	3
3	4	4	3	3
3	4	4	5	5
5	5	5	5	5
4	5	5	4	4
3	4	4	3	3

Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian

HASIL UJI PENELITIAN

1. Model Pengukuran (Outer Model)



a. Hasil Uji Validitas Konvergen

- Nilai Loading Factor

	<i>Workplace Incivility</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	OCB
W1.1	0.946			
W1.2	0.961			
W1.3	0.929			
W1.4	0.950			
JS.2		0.804		
JS.3		0.831		
JS.4		0.752		
JS.5		0.810		
WE.3			0.777	
WE.4			0.873	
WE.5			0.803	
OCB.1				0.814
OCB.2				0.768
OCB.3				0.843
OCB.4				0.791
OCB.5				0.820

- Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Workplace Incivility (WI)</i>	0.896
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.639
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement (WE)</i>	0.670
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.652

b. Hasil Uji Validitas Diskriminan

- Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

	<i>Workplace Incivility</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	OCB
<i>Workplace Incivility (WI)</i>	0.947			
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction (JS)</i>	-0.043	0.800		
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement (WE)</i>	-0.208	0.686	0.819	
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	-0.407	0.537	0.633	0.807

- Nilai *Cross Loading*

	<i>Workplace Incivility</i>	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	OCB
W1.1	0.946	-0.035	-0.232	-0.449
W1.2	0.961	-0.048	-0.204	-0.384
W1.3	0.929	-0.024	-0.164	-0.348
W1.4	0.950	-0.056	-0.176	-0.339
JS.2	0.042	0.804	0.497	0.561
JS.3	-0.085	0.831	0.528	0.453
JS.4	-0.079	0.752	0.512	0.335
JS.5	-0.025	0.810	0.653	0.355
WE.3	-0.138	0.499	0.777	0.509
WE.4	-0.190	0.595	0.873	0.559
WE.5	-0.180	0.586	0.803	0.485
OCB.1	-0.398	0.397	0.551	0.814
OCB.2	-0.245	0.452	0.394	0.768
OCB.3	-0.261	0.570	0.546	0.843
OCB.4	-0.385	0.382	0.511	0.791
OCB.5	-0.342	0.365	0.533	0.820

c. Hasil Uji Reliabilitas (Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*)

Variabel	<i>Composite Reliability (rho a)</i>	<i>Composite Reliability (rho c)</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Workplace Incivility (WI)</i>	0.975	0.972	0.961
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.816	0.876	0.812
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement (WE)</i>	0.759	0.859	0.752
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.871	0.903	0.866

2. Model Struktural (Inner Model)

- Nilai *R-square*

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement (WE)</i>	0.502	0.492
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.513	0.497

- Nilai *Path Coeffisiens*

Relationship Between Variables	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Workplace Incivility (WI)</i> → Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement (WE)</i>	-0,179	-0,181	0,064	2,801	0,005
<i>Workplace Incivility (WI)</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	-0,314	-0,318	0,071	4,421	0,000
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction (JS)</i> → Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement (WE)</i>	0,678	0,684	0,054	12,514	0,000
Kepuasan Kerja/ <i>Job Satisfaction (JS)</i> →	0,253	0,249	0,115	2,207	0,028

<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>					
Keterlibatan Kerja / <i>Work Engagement</i> (WE) → <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,394	0,400	0,106	3,703	0,000

- *Nilai Spesific Indirect Effect*

Relationship Between Variables	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Workplace Incivility (WI) → Keterlibatan Kerja / Work Engagement (WE) → Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	-0,071	-0,073	0,033	2,143	0,033
<i>Kepuasan Kerja/ Job Satisfaction (JS) → Keterlibatan Kerja / Work Engagement (WE) → Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,267	0,276	0,083	3,214	0,001