

**UPAYA PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASI GENERAZI Z MELALUI
PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR
(Studi Kasus Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Salatiga)**

Bertha Kusuma Wardhani¹, Rina Sari Qurniawati², Yanuar Surya Putra³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga

email: ¹bertha_cookies@yahoo.com, ²rina.sqyu@gmail.com, ³yanuarsp@gmail.com

ABSTRACT

The research problem in this study is how the influence of Psychological Capital and Organization Citizenship Behavior towards organizational commitment of Generation Z in Salatiga City with Person-Organization Fit as an intervening variable. The purpose of this study is to provide input on how to manage Generation Z in the workplace, specifically to increase the organizational commitment of Generation Z employees. Participants of this study are alumni from 3 universities in Salatiga. The data analysis technique used is path analysis. Based on the results of this study, it can be concluded that P - O Fit is not a variable that mediates the influence of Psychological Capital and OCB on organizational commitment, but psychological capital has a significant direct effect on organizational commitment on Generation Z employees in Salatiga. This research proves that the Generation Z employees in Salatiga City have an organizational commitment from the influence of psychological capital on them. For OCB variables, the results of the study show that OCB is a behavior that is an individual choice and initiative, not related to the organization's formal reward system but in aggregate increases organizational effectiveness. It can be interpreted that employees who have OCB are more concerned about personal awareness or willingness to behave socially and work beyond what is expected of their fellow employees and the company.

Keywords: Psychological Capital, OCB, P – O Fit, Organizational Commitment

ABSTRAK

Masalah penelitian dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh Modal Psikologis dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi terhadap komitmen organisasi Generasi Z di Kota Salatiga dengan Person-Organization Fit sebagai variabel intervening. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan tentang bagaimana mengelola Generasi Z di tempat kerja, khususnya untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan Generasi Z. Peserta penelitian ini adalah alumni dari 3 universitas di Salatiga. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa P - O Fit bukan merupakan variabel yang memediasi pengaruh Modal Psikologis dan OCB terhadap komitmen organisasi, tetapi modal psikologis memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Salatiga. Penelitian ini membuktikan bahwa karyawan Generasi Z di Kota Salatiga memiliki komitmen organisasi dari pengaruh modal psikologis terhadap mereka. Untuk variabel OCB, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individu, tidak terkait dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki OCB lebih peduli tentang kesadaran pribadi atau keinginan untuk berperilaku sosial dan bekerja di luar apa yang diharapkan dari sesama karyawan dan perusahaan.

Kata Kunci : Modal Psikologis, OCB, P – O Fit, Komitmen organisasi

1. Pendahuluan

Mengelola keragaman generasi dalam lingkungan kerja menjadi aktivitas yang tidak dapat dihindari dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, dan generasi paling muda yang baru memasuki angkatan kerja adalah generasi Z. Penelitian terdahulu lebih banyak membandingkan antara generasi X dan generasi Y dalam organisasi. Sementara fenomena yang ada mulai masuknya generasi Z kedalam dunia kerja belum mendapat perhatian yang besar dan generasi Z dianggap sebagai generasi yang tidak memiliki komitmen organisai yang kuat, padahal Generasi Y dan Z adalah generasi yang saat ini mendominasi pasar tenaga kerja.

Masalah penelitian yang akan diangkat adalah bagaimana pengaruh dari *Psychological Capital* dan OCB terhadap komitmen organisai generasi Z di Kota Salatiga dengan P – O Fit sebagai variabel mediasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan mengenai bagaimana mengelola generasi Z ditempat kerja, khususnya untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan generasi Z. Partisipan atau responden penelitian ini adalah alumni dari 3 perguruan tinggi yang ada di Salatiga, yaitu: Universitas Kristen Satya Wacana, STIE AMA Salatiga, dan IAIN Salatiga, yang saat ini sudah bekerja di instansi atau perusahaan sekurang – kurangnya 6 bulan, dan usia maksimal 24 tahun. Variabel penelitian meliputi : *Psychological Capital* (X1), *Organizational Citizenship Behavior* (X2), *Person – Organization Fit* (Z atau variabel intervening), dan Komitmen Organisasi (Y).

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Psychological Capital

Modal psikologis merupakan perkembangan psikologis positif individu yang itu terdiri dari (1) self-efficacy; (2) optimisme; (3) harapan; dan (4) ketahanan (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Self-efficacy adalah kepercayaan seseorang tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif atau tindakan yang dibutuhkan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam konteks tertentu (Stajkovic & Luthans, 1998). Optimisme adalah atribusi yang dibuat dan cara yang digunakan untuk menanggapi kejadian (Mesayu, 2015). Harapan adalah ekspektasi mengenai kondisi yang akan datang, dan ketahanan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk "bangkit kembali" atau "rebound" saat menghadapi kesulitan. Daftar pernyataan dalam kuesioner untuk variabel *psychological capital* adalah sebagai berikut :

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Menurut Podsakoff, et al dalam Pratiwi (2013:29) terdapat 5 dimensi dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu : (1). *Helping Behaviour*, yaitu tindakan membantu sesama, atau menghindari peristiwa yang berhubungan dengan permasalahan pekerjaan.(2) *Sportmanship*, yaitu keinginan bertoleransi terhadap kesulitan yang tak terhindarkan serta gangguan-gangguan dalam pekerjaan tanpa mengeluh. (3) *Organizational Loyalty*, yaitu melakukan promosi organisasi kepada orang di luar perusahaan, melindungi serta mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal, serta tetap berkomitmen kepada organisasi meskipun dalam kondisi yang merugikan sekalipun. (4) *Organizational Compliance*, adalah internalisasi dan

penerimaan aturan-aturan, regulasi serta prosedur, meskipun tidak ada yang mengawasi. (5) *Individual Initiative*, merupakan perilaku sukarela atas kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan tugas seorang maupun kelangsungan kinerja organisasi dengan ekstra antusiasme dan usaha untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang. (6) *Civic Virtue*, merupakan keinginan untuk berpartisipasi secara aktif di dalam organisasi. (7) *Self Development*, merupakan perilaku sukarela karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka. Pernyataan terkait OCB dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

Person – Organization Fit

Menurut Kristof (1996), *Person-Organization Fit* dapat diartikan dalam empat konsep yaitu : (1) kesesuaian *nilai (value congruence)*, adalah kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi (Chatman, 1989; Judge & Bretz, 1992); (2) kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja; (3) pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1994); (4) kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi (Bowen, Ledroff & Nathan, 1991). Pernyataan terkait P – O Fit dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

Komitmen Organisasional

Menurut Hellriegel and Slocum (2004), komitmen organisasional adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi dan mempunyai identitas yang sama dengan organisasi.. Porter et al. (1974) dalam Amin, Yusnita, Ibrahim, & Muda, 2013) mengemukakan mengenai indikator dari komitmen organisasional, yaitu (1) Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. (2) Kesiediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi, (3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi atau menjadi bagian dari organisasi. Karyawan bersedia terlibat dalam organisasi dan memperkokoh kedudukannya supaya merasakan dirinya diperlukan dan dihargai. Pernyataan untuk komitmen organisasi dalam kuesioner adalah sebagai berikut :

3. Metode Penelitian

Teknik sampling *purposive* digunakan untuk mendapatkan responden dengan karakteristik : alumni yang masuk dalam kelompok generasi Z, telah bekerja di perusahaan atau instansi. Jumlah sampel adalah 310, namun dari 310 kuesioner yang dibagikan kepada partisipan, sebanyak 286 kuesioner yang kembali dan memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Data diri partisipan yang ditanyakan dalam kuesioner adalah PTS asal, inisial, jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan jabatan. Gambaran umum dari karakteristik partisipan adalah sebagai berikut : sebanyak 57 partisipan merupakan alumni STIE AMA Salatiga, sebanyak 117 partisipan berasal dari UKSW, dan sebanyak 112 partisipan merupakan alumni IAIN Salatiga. Dari 286 partisipan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 169 orang, sedangkan laki – laki sebanyak 117. Partisipan berusia antara 22 – 24 tahun, dimana

yang berusia 22 tahun sebanyak 29 orang (10%) dan usia 23 - 24 sebanyak 257 orang (90%). Partisipan yang bekerja di instansi maupun perusahaan dengan masa kerja di bawah 1 tahun sebanyak 16 orang (5,5%) dan lebih dari 1 tahun sebanyak 270 orang (94,5%). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Analisis jalur adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung

4. Hasil dan Pembahasan

Dari pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian kepada 286 partisipan, mayoritas partisipan memberikan jawaban tentang *Psychological Capital* adalah setuju (S) sebesar (77,4%) hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi Z di kota Salatiga sudah memiliki *psychological capital* yang tinggi, dimana komponen modal psikologis tersebut terdiri dari (1) *self-efficacy*; (2) optimisme; (3) harapan; dan (4) ketahanan (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Sedangkan tanggapan responden untuk variabel *Organization Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan bahwa mayoritas partisipan memberikan jawaban tentang OCB adalah setuju (S) sebesar (77%) hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi Z di kota Salatiga sudah memiliki OCB yang tinggi, dimana komponen OCB tersebut terdiri dari : *self Development, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue, helping behavior*, menurut Podsakoff, et al dalam Pratiwi (2013:29). Sedangkan tanggapan responden untuk variabel P – O Fit menunjukkan bahwa mayoritas partisipan

memberikan jawaban tentang OCB adalah setuju (S) sebesar (74,08%) hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi Z di kota Salatiga sudah memiliki P – O Fit, dimana komponen P – O Fit tersebut terdiri dari (1) kesesuaian nilai (*value congruence*) (Chatman, 1989; Judge & Bretz, 1992); (2) kesesuaian tujuan (*goal congruence*), (3) pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1994); (4) kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) (Bowen, Ledroff & Nathan, 1991).

Sedangkan tanggapan responden untuk variabel komitmen organisasi dapat dijelaskan bahwa mayoritas partisipan memberikan jawaban tentang komitmen organisasi adalah setuju (S) sebesar (76,5%) hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan generasi Z di kota Salatiga memiliki komitmen organisasi yang tinggi, dimana komponen OCB tersebut terdiri dari (1) Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. (2) Kesiediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi, (3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi atau menjadi bagian dari organisasi. Karyawan bersedia terlibat dalam organisasi dan memperkokoh kedudukannya supaya merasakan dirinya diperlukan dan dihargai.

Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel *psychological capital* dan OCB terhadap komitmen organisasi, dengan P – O Fit sebagai variabel intervening maka teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis jalur atau analisis path. Hasil analisis jalur terdiri dari persamaan jalur model 1 dan persamaan jalur model 2, yang dapat dilihat dari tabel berikut:

Persamaan jalur model I

Tabel 1. Koefisien determinasi model I

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632	.399	.380	3.779

a. Predictors: (Constant), Total_OCB, Total_PsyCap

Tabel 2. Persamaan regresi model I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.701	2.472		8.780	.000
Total_PsyCap	.010	.073	.008	.139	.889
Total_OCB	.153	.069	.131	2.212	.028

a. Dependent Variable: Total_POF

Jadi persamaan regresi untuk persamaan jalur model I adalah

$$P - O \text{ Fit} = 0,008 \text{ PsyCap} + 0,131 \text{ OCB} + 0,77$$

Dengan menganalisis persamaan jalur model I, khususnya pada tabel koefisien menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari variabel psychological capital (X1) dan OCB (X2) masing – masing sebesar 0,889 (> 0,005) dan 0,028 (< 0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa psychological capital tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap P – O Fit, sedangkan OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Person – Organization Fit*.

Kontribusi pengaruh kedua variabel tersebut terhadap P – O Fit sebesar 39,9% sedangkan sisanya sebesar 60,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

Persamaan jalur model II

Tabel 3. Koefisien determinasi model II

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808a	.652	.644	3.237

Predictors: (Constant), Total_POF, Total_PsyCap, Total_OCB

Tabel 4. Persamaan Regresi model II

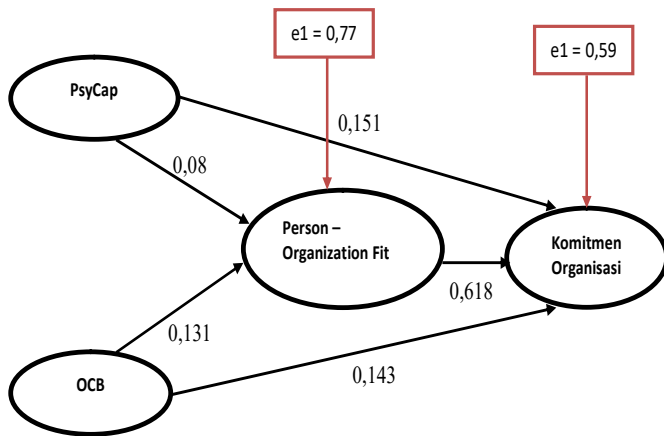
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.210	3.241		10.054	.000
Total_PsyCap	.219	.063	.151	2.262	.027
Total_OCB	.124	.060	.143	2.037	.430
Total_POF	.627	.051	.618	8.340	.001

a. Dependent Variable: Total_Komitmen

Jadi persamaan regresi untuk persamaan jalur model 2 adalah :

$$\text{Komitmen Organisasi} = 0,151 \text{ PsyCap} + 0,143 \text{ OCB} + 0,618 \text{ P – O Fit} + 0,59$$

Dengan menganalisis persamaan jalur model II, khususnya pada tabel koefisien menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari variabel psychological capital (X1), OCB (X2) dan P – O Fit (Z) masing – masing sebesar 0,027 (< 0,005), 0,430 (> 0,05), dan 0,001 (< 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa psychological capital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan OCB tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, dan P – O Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Kontribusi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap komitmen organisasi sebesar 65,2% sedangkan sisanya sebesar 34,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Dari 2 model persamaan diatas maka dapat diperoleh model atau diagram analisis jalur sebagai berikut :



Gambar 1 Model analisis jalur

5. Hasil Dan Pembahasan

Hipotesis penelitian yang akan diuji adalah :

- H1 : Psychological Capital berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
- H2 : OCB berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi
- H3 : Psychological Capital berpengaruh signifikan terhadap P – O Fit
- H4 : OCB berpengaruh positif terhadap P – O Fit
- H5 : P – O Fit berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi
- H6 : Psychological Capital dan OCB berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan P-O Fit sebagai variabel intervening

Analisis pengaruh *psychological capital* terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,027 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima atau dengan kata lain secara langsung terdapat pengaruh signifikan *psychological capital* terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan,

diperoleh hasil bahwa “ada pengaruh yang signifikan antara *psychological capital* dengan komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di Kota Salatiga”, dengan arah positif. Hal ini berarti semakin tinggi *psychological capital* maka semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Larson dan Luthans (dalam Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) yang menjelaskan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh yang signifikan dengan komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa orang yang memiliki *psychological capital* tinggi akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi pula. Hasil penelitian dari Luthans, et.al. (2015) menemukan bahwa *psychological capital* dapat memprediksi kinerja yang ditunjukkan seorang karyawan di tempat kerja. Semakin tinggi *psychological capital* seseorang, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang ditunjukkan karyawan.

Penguasaan teknologi dan informasi membuat generasi Z memiliki efikasi diri atau kepercayaan diri yang tinggi untuk bisa memotivasi orang lain atau menyelesaikan pekerjaannya, Generasi ini juga memiliki optimisme dan harapan yang tinggi, namun dalam hal resiliensi, generasi Z dianggap tidak memiliki “mental” yang kuat dalam menghadapi permasalahan.

Analisis pengaruh pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,430 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 tidak diterima atau dengan kata lain secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi. *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu (Organ, 2006). Menurut Organ (Robbins, 2013), OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berhubungan dengan tatanan perilaku umum yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bantuan, discretionary, dan menjadi kebutuhan pekerjaan normal (Budihardjo, 2004). Moorman dan Blakely (Budihardjo, 2004) menangkap bahwa perasaan atas OCB ketika mengindikasikan satu warga yang baik sebagai karyawan yang menawarkan dukungan pada organisasi, ketika kebutuhan tersebut tidak merupakan kebutuhan secara verbal, sehingga OCB tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi.

Analisis pengaruh *psychological capital* terhadap *person – organization fit* menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,889 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 tidak diterima atau dengan kata lain secara langsung tidak terdapat pengaruh signifikan *psychological capital* terhadap *person – organizational fit*. *Psychological capital* dan P – O Fit merupakan variabel yang sama – sama berada pada aras individu. Sehingga posisi variabel P – O Fit lebih tepat sebagai *predictor* bukan sebagai *mediator*.

Analisis pengaruh pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap

person – organization fit menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,028 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima atau dengan kata lain secara langsung terdapat pengaruh signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap *person - organization fit*. Organ (2006) mengategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari perbedaan individu, sikap kerja dan variabel kontekstual : a) Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu, meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidak pedulian dengan penghargaan, motivasi, kebutuhan, dan nilai individu; b) Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja, meliputi: komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi, *person organization fit*, kepuasan kerja, *psychological contract*, persepsi keadilan dan keadilan organisasi; dan c) Faktor – faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi, atau lingkungan.

Variabel kontekstual meliputi: karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya organisasi, profesionalisme, dan harapan peran sosial. OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi, sehingga ketika karyawan memiliki OCB maka persepsi individu terhadap lingkungan kerja dalam hal ini adalah P – O Fit akan meningkat.

Analisis pengaruh *person – organization fit* terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,01 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa

H5 diterima atau dengan kata lain secara langsung terdapat pengaruh signifikan *person – organization fit* terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan pendapat yang diutarakan oleh Silvertone (2004) yang menyatakan bahwa pengaruh *person-organization fit* yang meliputi beberapa dimensi terhadap komitmen organisasi dapat terjadi apabila tercipta kompatibilitas antara individu dengan organisasi, atau individu memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasinya. Senada dengan hal tersebut Kristof (1996) juga menyatakan bahwa *person-organization fit* atau kesesuaian nilai – nilai individu dengan nilai-nilai organisasi telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan (*organizational commitment*) dan kepuasan kerja, dan meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada kinerja perusahaan. Hal ini menandakan bahwa, dengan adanya keyakinan yang sama antara individu dengan organisasi maka karyawan dapat berinteraksi lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen organisasi.

Analisis pengaruh *psychological capital* terhadap komitmen organisasi melalui *person – organization fit* menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel *psychological capital* terhadap komitmen organisasi sebesar 0,151. Sedangkan pengaruh tidak langsung *psychological capital* melalui *person – organization fit* adalah perkalian antara nilai beta *psychological capital* terhadap *person – organization fit* dengan nilai beta *person – organization fit* terhadap komitmen organisasi,

yaitu: $0,08 \times 0,618 = 0,05$. Maka pengaruh total yang diberikan *psychological capital* terhadap komitmen organisasi sebesar : $0,151 + 0,05 = 0,201$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung dari *psychological capital* terhadap komitmen organisasi lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsungnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa *psychological capital* secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dan variabel *person – organization fit* tidak memediasi atau bukan menjadi variabel intervening dalam pengaruh tersebut.

Analisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi melalui *person – organization fit* menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi sebesar 0,143. Sedangkan pengaruh tidak langsung *organizational citizenship behavior* melalui *person – organization fit* adalah perkalian antara nilai beta OCB terhadap *person – organization fit* dengan nilai beta *person – organization fit* terhadap komitmen organisasi, yaitu: $0,131 \times 0,618 = 0,081$. Maka pengaruh total yang diberikan *psychological capital* terhadap komitmen organisasi sebesar : $0,131 + 0,081 = 0,211$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung dari OCB terhadap komitmen organisasi lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsungnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, dan variabel *person – organization fit* tidak memediasi atau bukan menjadi variabel intervening dalam pengaruh tersebut. Dengan demikian H6 tidak diterima karena pengaruh tidak langsung dari *psychological*

capital dan OCB melalui P – O Fit lebih kecil daripada pengaruh langsungnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa P – O Fit bukan merupakan variabel intervening.

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *psychological capital* terhadap komitmen organisasi pada karyawan generasi Z di kota Salatiga. Penelitian ini membuktikan bahwa karyawan generasi Z di kota Salatiga memiliki komitmen organisasi dari pengaruh *psychological capital* yang ada pada diri mereka. Komponen komitmen organisasi yang sangat dipengaruhi oleh *psychological capital* adalah *continuance commitment* yang berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

Lebih lanjut berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan *person-organization fit* terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini semakin memperkuat penelitian terdahulu bahwa persamaan nilai-nilai yang dianut selaras dengan nilai-nilai organisasi (*person-organization fit*) berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga implikasinya menyelaraskan P – O Fit pada generasi Z dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan komitmen organisasi secara langsung, dengan menjadikan P – O Fit sebagai variabel prediktor bukan sebagai mediator. Untuk variabel OCB, dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang menjadi pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan

dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki OCB lebih kepada kesadaran ataupun kerelaan pribadi untuk berperilaku sosial dan bekerja melebihi apa yang diharapkan terhadap sesama karyawan maupun terhadap perusahaan. OCB merupakan perilaku yang berkaitan dengan pilihan pribadi apabila seorang karyawan menunjukkan perilaku tersebut, maka ia akan merasakan kepuasan di dalam dirinya sendiri. Pada generasi Z jika mereka merasa perlakuan organisasi baik maka mereka akan membalas dan meningkatkan komitmen organisasi melebihi permintaan minimum tuntutan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A., Yusnita, Y., Ibrahim, M. Y., & Muda, S. (2013). Transformational leadership and life satisfaction among homestay participants program: The mediating effect of attitude. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (3), 235–243
- Bowen D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5, (4), 35-49.
- Budihardjo, A. 2004. Mengenal Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Forum Manajemen Prasetiya Mulya Tahun ke-XVIII*, No. 82 April 2004.
- Cable, D., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Northwestern University*, 14, (3), 333-349.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Organizational behavior*. Ohio: Thompson South Western
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choicedecisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49,1-4
- Luthans et al. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, Youssef & Avolio (2007), *Psychological capital*. Oxford, United Kingdom; Oxford Press University
- Madsen, S.R., "Wellness in the workplace: Preparing employees for change", *Organizational Development Journal* 2003. Vol.21, No.1, pp.46-55
- Mesayu, A. P. (2015) pada karyawan divisi produksi di PT. Inti Ganda Perdana (Skripsi tidakdi publikasikan). Universitas Persada Indonesia UPI-YAI, Indonesia.
- Organ, D. W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, AMA: Lexington Books.
- Pratiwi, Dini. (2013). Peningkatan keterikatan kerja karyawan melalui intervensi psychological capital dan perceived organization support. Thesis (Tidak Diterbitkan). Depok. Universitas Indonesia.
- Robbins, S. *Organizational Behavior*, 2013, McGraw-Hill Co., USA Silverthorne, Colin. (2004). The impact of organizational culture and person organization fit oN organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization* .
- Stajkovic, A. & Luthans, F., "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivation and behavioral approaches", *Organizational Dynamics*, 1998. Vol.26, pp.62-74
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1994). *Organizational attractiveness: an interactionist perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.