

**UPAYA PENINGKATAN KOMITMEN ORGANISASIONAL GENERASI Z
MELALUI *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
(Studi Kasus Pada Karyawan Generasi Z Di Kota Salatiga)**

*Bertha Kusuma Wardani*¹, *Rina Sari Qurniawati*², *Yanuar Surya Putra*³
Program Studi ¹Akuntansi dan ^{2,3}Manajemen, STIE AMA Salatiga
e-mail: ³yanuar_suryaputra@gmail.com

ABSTRAK

*Generasi paling muda yang baru memasuki angkatan kerja adalah generasi Z. Generasi Z adalah generasi digital murni, sejak kecil generasi ini sudah mengenal teknologi dan akrab dengan piranti digital yang sangat mempengaruhi kepribadian mereka, dan perbedaan karakteristik antar generasi tersebut dapat terbawa dalam lingkungan pekerjaan. 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 organisasi yang kuat. Hal tersebutlah yang menjadi alasan pemilihan topik ini, sehingga dapat diketahui bagaimana cara meningkatkan komitmen organisasi karyawan dari generasi Z melalui variabel *psychological capital* dari segi individu dan *Organizational Citizenship Behaviour* dari segi organisasi. Penelitian ini dilakukan di kota Salatiga dengan metode survey pada sampel sebanyak 310 karyawan yang masuk kelompok generasi Z, dan analisis data dilakukan dengan SEM – PLS menggunakan WarpPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* adalah variabel mediasi penuh dari hubungan antara *psychological capital* terhadap komitmen organisasional dari karyawan Z di kota Salatiga, sehingga bagi pihak perusahaan mengelola OCB didalam perusahaan akan menjadi salah satu cara yang baik untuk meningkatkan komitmen karyawan khususnya karyawan generasi Z*

Kata Kunci: *Psychological Capital, OCB, Komitmen Organisasi.*

PENDAHULUAN

Mengelola keragaman generasi dalam lingkungan kerja menjadi aktivitas yang tidak dapat dihindari dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia. Menurut Kupperschmidt[1] generasi adalah sekelompok individu yang diidentifikasi dari kesamaan tahun kelahiran, umur, dan peristiwa – peristiwa yang berpengaruh terhadap fase pertumbuhan mereka. Dalam konteks angkatan kerja, perbedaan generasi juga menjadi salah satu isu mendasar karena setiap generasi akan memiliki ekspektasi, aspirasi, nilai, dan perilaku yang berbeda dalam lingkungan kerja [2]. Generasi paling muda yang baru memasuki angkatan kerja adalah generasi Z. Menurut Andrea et.al[3] generasi Z adalah generasi digital murni, sejak kecil generasi ini sudah mengenal teknologi dan akrab dengan piranti digital yang sangat mempengaruhi kepribadian mereka, dan perbedaan karakteristik antar generasi tersebut dapat terbawa dalam lingkungan pekerjaan.

Salah satunya adalah komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja Menurut Allen & Meyer[4] komitmen organisasi adalah kemampuan relatif individu untuk terlibat dalam suatu organisasi tertentu. Variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi menurut Luthans[5] adalah modal psikologis. *Psychological Capital* didefinisikan sebagai: pengembangan karakter atau watak psikologis positif

seorang individu [5]. Modal psikologis yang kuat membuat para karyawan berkomitmen kuat pada pekerjaannya. Komitmen organisasi yang kuat akan muncul apabila karyawan yang bersedia memberikan kinerja optimal baik pada tingkat individu, kelompok, dan sistem- organisasi oleh karena itu karyawan juga harus memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* [6]. Menurut Youssef & Luthans[7] OCB adalah kinerja *extra role* dari karyawan. Namun untuk membuat karyawan rela bekerja *extra role* perlu adanya *Psychological Capital*, yang didefinisikan sebagai pengembangan karakter atau watak psikologis positif seorang individu[5]

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 organisasi yang kuat, padahal Generasi Y dan Z adalah generasi yang saat ini mendominasi pasar tenaga kerja, Menurut data BPS tahun 2016 pada tahun 2018 jumlah angkatan kerja di Indonesia akan di dominasi oleh usia 15 – 64 tahun sejumlah 179.126.971 jiwa. Hasil penelitian dari Schawbel[8] menyebutkan bahwa generasi Z adalah generasi yang saat ini sedang memasuki dunia kerja profesional, sementara Turner[9] menyebutkan bahwa generasi Z adalah kelompok populasi yang saat ini

memiliki akses informasi yang terbesar dan memiliki pengaruh terbesar dalam perubahan lingkungan sosial. Nilai individu tiap generasi akan sangat dipengaruhi oleh peristiwa yang terjadi dalam kehidupan mereka, dan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi akan menunjukkan sejauh mana individu tersebut dapat memiliki komitmen organisasi yang kuat [10]. Hal tersebut yang menjadi urgensi dari penelitian ini, karena dengan masuknya generasi Z maka muncul tantangan baru bagi praktek manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Masalah penelitian yang akan diangkat adalah bagaimana pengaruh dari *Psychological Capital* dan OCB terhadap komitmen organisasi generasi Z di Kota Salatiga. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan masukan mengenai bagaimana mengelola generasi Z ditempat kerja, khususnya untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan generasi Z.

TINJAUAN PUSTAKA

Bagaimana Pengelompokan Generasi Terbentuk

Generasi adalah sekelompok individu yang dipengaruhi oleh kejadian – kejadian bersejarah dan budaya yang terjadi dan dialami pada fase kehidupan mereka [11], [12] dan kejadian tersebut menyebabkan terbentuknya ingatan secara kolektif yang berdampak dalam kehidupan mereka [13]. Jadi kejadian historis, sosial, dan budaya bersama dengan faktor-faktor lain ini akan berpengaruh terhadap terbentuknya perilaku individu, nilai, dan kepribadian [14]. Ada 2 hal utama yang mendasari pengelompokan generasi, yaitu faktor demografi khususnya kesamaan tahun kelahiran dan yang kedua adalah faktor sosiologis khususnya adalah kejadian – kejadian yang historis, menurut Parry & Urwin [15] karena konseptualisasi pengelompokan generasi seringkali berbasis *event* bersejarah di Amerika Serikat, perlu adanya generalisasi basis pengelompokan generasi yang dapat diterima di semua tempat. Dalam perkembangannya para peneliti telah mengadopsi label yang sama dalam pengelompokan generasi, walaupun masih ada beberapa perbedaan terkait dengan kapan dimulainya sebuah kelompok generasi dan kapan berakhirnya.

Perkembangan Teori Perbedaan Generasi

Dalam literatur tentang perbedaan generasi digunakan kriteria yang umum dan bisa diterima secara luas diberbagai wilayah, dalam hal ini kriteria yang dipakai adalah tahun kelahiran dan peristiwa – peristiwa yang terjadi secara global [16]. Beberapa hasil penelitian secara konsisten membandingkan perbedaan generasi, dengan sampel mulai dari tahun 1950an sampai dengan awal tahun 2000, menunjukkan perbedaan karakteristik dari 3 kelompok generasi, yaitu generasi baby boomers, generasi X dan generasi Y. Generasi terbanyak saat ini adalah Generasi Y yang disebut generasi millennial atau milenium. Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan dan media sosial, dengan kata lain generasi Y adalah

generasi yang tumbuh pada era *internet booming* [17]. Kemajuan jaman juga menyebabkan komposisi penduduk tiap generasi akan berubah, komposisi kelompok baby boomers mulai menurun, dilain pihak mulai bangkit generasi yang mulai memasuki angkatan kerja yang disebut dengan generasi Z. Andrea et. al [3] menunjukkan masuknya Generasi Z didalam kelompok generasi, yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Perbedaan Generasi

Tahun Kelahiran	Nama Generasi
1925 – 1946	<i>Veteran generation</i>
1946 – 1960	<i>Baby boom generation</i>
1960 – 1980	<i>X generation</i>
1980 – 1995	<i>Y generation</i>
1995 – 2010	<i>Z generation</i>
2010 +	<i>Alfa generation</i>

Generasi Z disebut juga *iGeneration* atau generasi internet. Generasi Z memiliki ciri – ciri sebagai: memiliki karakteristik masing-masing individu berbeda, pola komunikasinya sangat terbuka dibanding generasi sebelumnya, pemakai media sosial yang fanatik dan kehidupannya sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi, lebih terbuka dengan pandangan politik dan ekonomi, sehingga mereka terlihat sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekelilingnya, memiliki perhatian yang lebih terhadap kekayaan. Generasi Z mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu (*multi tasking*), apapun yang dilakukan kebanyakan berhubungan dengan dunia maya. Generasi Z adalah generasi global pertama, mereka telah tumbuh di lingkungan yang tidak pasti dan kompleks yang menentukan pandangan mereka tentang pekerjaan, belajar dan dunia. Bagi generasi Z informasi dan teknologi adalah hal yang sudah menjadi bagian dari kehidupan mereka, karena mereka lahir dimana akses terhadap informasi, khususnya internet sudah menjadi budaya global, sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap nilai – nilai, pandangan dan tujuan hidup mereka.

Generasi Z dan Komitmen Organisasi

Menurut Allen & Meyer [4] komitmen organisasional adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi dan mempunyai identitas yang sama dengan organisasi. Sedangkan [18] mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan dari karyawan untuk menjadi bagian dan anggota di suatu organisasi. Lebih lanjut Klein & Park [18] mengemukakan mengenai dimensi dari komitmen organisasional, yaitu: (1). Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2). Kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi, (3). Karyawan bersedia terlibat dalam organisasi supaya merasakan dirinya diperlukan dan dihargai. Generasi Z memiliki harapan yang berbeda di tempat kerja mereka, berorientasi karir, dan merupakan generasi profesional

yang ambisius, memiliki kemampuan teknis dan pengetahuan bahasa yang tinggi. Oleh karena itu, Generasi Z adalah tenaga kerja yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi apabila dikelola dengan benar oleh organisasi. Pihak manajemen harus mempersiapkan diri untuk terlibat dengan generasi Z karena mereka adalah karyawan yang efektif di era digital [19]

Psychological Capital Pada Generasi Z

Modal psikologi atau *psychological capital* memiliki banyak definisi, menurut Youssef & Luthans [7]. Modal psikologi adalah suatu perkembangan keadaan psikologis yang positif pada individu dengan karakteristik. Sesuai dengan tersebut, terdapat 4 komponen dalam modal psikologi yaitu efikasi diri (*self-efficacy*), optimisme (*optimism*), harapan (*hope*), dan resiliensi (*resiliency*). Generasi Z adalah generasi yang memiliki komponen modal psikologis yang tinggi. 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. Dari penjelasan tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis :
H1: Psychological berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Generasi Z

Konsep mengenai *organizational citizenship behavior* pertama kali diperkenalkan kurang lebih semenjak tiga dekade yang lalu. Menurut Organ [20], 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 kinerja melebihi permintaan minimum pekerjaannya dengan membantu yang lain dan organisasi. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis:

H2: OCB dapat memediasi pengaruh Psychological Capital terhadap Komitmen Organisasi

METODE PENELITIAN

Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Salatiga dengan mengambil sampel alumni dari 3 perguruan tinggi yang ada di Salatiga, yaitu: Universitas Kristen Satya Wacana, STIE AMA Salatiga, dan IAIN Salatiga. Metode *purposive sampling* digunakan untuk mendapatkan responden ($n = 310$), dengan karakteristik sebagai berikut: alumni yang masuk dalam kelompok generasi Z, telah bekerja di perusahaan atau instansi sekurang-kurangnya 6 bulan, dan usia maksimal 24 tahun.

Definisi Operasional

Psychological Capital

Modal psikologis merupakan perkembangan psikologis positif individu yang itu terdiri dari (1) *self-efficacy*; (2) optimisme; (3) harapan; dan (4) ketahanan [7]. *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 [21]. Optimisme adalah atribusi yang dibuat dan cara yang digunakan untuk menanggapi kejadian [22]. Harapan adalah ekspektasi mengenai kondisi yang akan datang, dan ketahanan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk "bangkit kembali" atau "*rebound*" saat menghadapi kesulitan [23].

Organizational Citizenship Behaviour

Menurut Hafidz et. al [24] 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.

Komitmen Organisasi

Menurut Brierley[25] komitmen organisasional adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi dan mempunyai identitas yang sama dengan organisasi. Kelin & Park [18] mengemukakan mengenai indikator dari komitmen organisasional, yaitu (1) Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. (2) Kesediaan 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.

Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian model mediasi dengan SEM – PLS dengan WarpPLS 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 3. *Goodness of Fit*

APC	0.499	P<0.01
ARS	0.450	P<0.01
AVIF	1.743	Good if < 5

Validitas dan Reliabilitas

Untuk memvalidasi model fit dari penelitian ini dengan menggunakan *Partial Least Square* maka model fit dapat dilihat dari nilai *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-Squared* (ARS), and *Average Variance Inflation Factor* (AVIF). Hasil analisisnya dapat dilihat dari tabel 3 berikut;

Untuk mendapatkan P value yang signifikan APC dan ARS harus lebih kecil dari 0,5. Disamping itu selain nilai AVIF juga harus lebih kecil dari 5. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kriteria untuk *goodness of fit* telah terpenuhi, yaitu dengan nilai APC = 0,499 and ARS = 0,450 dan hasil tersebut signifikan karena lebih kecil dari 0,5. Sedangkan nilai *average variance inflation factor* (AVIF) sebesar 1,743 juga memenuhi kriteria karena lebih kecil dari 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini tidak memiliki masalah dengan *model fit*.

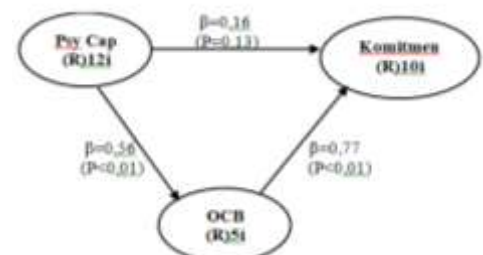
Tabel 4. *Laten Variable Coefficients*

	Psy Cap	Komitmen	OCB
R – squared		0.782	0.319
Composite reliab.	0.932	0.892	0.898
Cronbach’s alpha	0.918	0.847	0.848
Avg. var. extrac.	0.542	0.513	0.656
Full collin. VIF	1.485	3.693	3.029
Q – squared		0.764	0.308

Koefisien determinasi ditunjukkan oleh *R – squared* sebesar 0,782, yang artinya sebesar 78,2% varian komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh varian dari variabel *psychological capital* dan OCB. Nilai *Q – squared* digunakan untuk penilaian validitas prediktif, model dengan validitas prediktif harus mempunyai nilai *Q – squared* lebih besar dari nol. Hasil estimasi dari tabel diatas menunjukkan validitas prediktif yang baik karena lebih besar dari nol yaitu 0,764 dan 0,418. Tabel 3 diatas juga menyajikan dua ukuran reliabilitas instrumen penelitian yaitu *composite reliability* dan *cronbach’s alpha*. Keduanya harus bernilai diatas 0,7 sebagai syarat reliabilitas. Nilai *composite reliability* dan *cronbach’s alpha* dari ketiga variabel diatas semuanya lebih besar dari 0,7 sehingga instrumen penelitian yang dipakai dalam penelitian ini reliabel.

Model Mediasi

Koefisien jalur pada model mediasi di gambar 1 menunjukkan bahwa koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,16 dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bentuk mediasi penuh karena koefisien jalur tidak langsung lebih kecil dari koefisien jalur langsung langsung serta nilai β – nya tidak signifikan. Model mediasi penuh juga dapat diartikan bahwa OCB merupakan pemediasi penuh hubungan antara *psychological capital* terhadap komitmen organisasi. Gambar model mediasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Mediasi

Pembahasan

Hasil Pengujian model mediasi dengan SEM – PLS menunjukkan bahwa *psychological capital* dapat berpengaruh langsung ke komitmen organisasi karyawan generasi Z, atau dapat diartikan *psychological capital* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi, sehingga jika ada peningkatan *psychological capital* maka komitmen organisasional juga akan meningkat. *Psychological capital* juga memiliki pengaruh tidak langsung atau melalui OCB sebagai variabel mediasi. Koefisien jalur OCB sebesar 0,16 hal tersebut menunjukkan bentuk mediasi penuh. Model mediasi penuh juga dapat diartikan bahwa OCB merupakan pemediasi penuh hubungan antara *psychological capital* terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian jika perusahaan ingin meningkatkan komitmen organisasi dari karyawan generasi Z khususnya dikota Salatiga, maka perusahaan harus dapat mengimplementasikan 5 dimensi dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu : (1). *Helping Behaviour*, (2) *Sportmanship*, (3) *Organizational Loyalty*, (4) *Organizational Compliance*, (5) *Individual Initiative*, (6) *Civic Virtue*, dan (7) *Self Development* untuk dapat menunjang *psychological capital* dari masing – masing karyawan generasi Z dikota Salatiga.

KESIMPULAN

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah variabel mediasi penuh dari hubungan antara *psychological capital* terhadap komitmen organisasional dari karyawan Z dikota Salatiga, sehingga bagi pihak perusahaan mengelola OCB didalam perusahaan akan menjadi salah satu cara yang baik untuk meningkatkan komitmen karyawan khususnya karyawan generasi Z, karena salah satu karakteristik dari generasi Z yang berbeda dari generasi sebelumnya, yaitu dianggap tidak memiliki komitmen organisasi. *Stereotype* tersebut dapat diminimalkan dengan mengelola *psychological capital* dari masing – masing karyawan ditambah dengan menciptakan kondisi OCB didalam perusahaan sehingga komitmen karyawan dapat meningkat. Batasan dari penelitian ini adalah baru melihat dari satu kelompok generasi saja, yaitu generasi Z yang tidak dapat dipungkiri jumlahnya masih sedikit dan belum dibandingkan dengan kelompok generasi lain yang juga dominan (generasi Y). Hal tersebut yang menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang yaitu dengan membandingkan dengan generasi Y dan juga memperluas variabel penelitian yang lebih mengarah ke perilaku kerja seperti *psychological empowerment* dan perilaku kerja yang inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] B. R. Kopperschmidt, "Multigeneration employees: strategies for effective management.," *Health Care Manag. (Frederick)*, vol. 19, no. 1, pp. 65–76, 2000.
- [2] S. M. Crampton and J. W. Hodge, "Generations in the workplace: Understanding Age Diversity," *Bus. Rev. Cambridge*, vol. 9, no. 1, pp. 16–22, 2007.
- [3] B. Andrea, H. Gabriella, and J. Timea, "Y and Z Generations at Workplaces," *J. Compet.*, vol. 8, no. 3, pp. 90–106, 2016.
- [4] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *J. Occup. Psychol.*, 1990.
- [5] F. Luthans, *Organizational behavior an evidence-based approach 12th edition*. 2012.
- [6] J. M. Stoffers, B. I. J. M. Van der Heijden, and G. L. A. Notelaers, "Towards a moderated mediation model of innovative work behaviour enhancement," *J. Organ. Chang. Manag.*, 2014.
- [7] C. M. Youssef and F. Luthans, "Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience," *J. Manage.*, 2007.
- [8] D. Schawbel, "10 workplace trends you'll see in 2017," *Forbes*, 2016. .
- [9] A. Turner, "Generation Z: Technology and Social Interest," *J. Individ. Psychol.*, 2015.
- [10] Schein H. Edgar, "Organizational Culture and Leadership," p. 457, 2010.
- [11] S. M. Noble and C. D. Schewe, "Cohort segmentation: An exploration of its validity," *J. Bus. Res.*, 2003.
- [12] J. Twenge, D. Stillman, and J. Stillman, "How Generation Z Will Change The World According To Experts," *Time*, 2018. .
- [13] A. Joshi, J. C. Dencker, and G. Franz, "Generations in organizations," *Research in Organizational Behavior*. 2011.
- [14] A. Caspi, B. W. Roberts, and R. L. Shiner, "Personality Development: Stability and Change," *Annu. Rev. Psychol.*, 2005.
- [15] E. Parry and P. Urwin, "Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence," *International Journal of Management Reviews*. 2011.
- [16] J. M. Twenge, "A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes," *Journal of Business and Psychology*. 2010.
- [17] S. Lyons, "An exploration of generational values in life and at work," *ProQuest Diss. Theses*, pp. 441-441 p., 2004.
- [18] H. J. Klein and H. Park, "Organizational Commitment," in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 2015.
- [19] R. Zemke, C. Raines, and B. Filipczak, *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in your workplace*. 2013.

- [20] D. W. Organ, "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time," *Hum. Perform.*, 1997.
- [21] F. Luthans, K. W. Luthans, and B. C. Luthans, "Positive psychological capital: Beyond human and social capital," *Bus. Horiz.*, 2004.
- [22] C. M. Youssef-Morgan and F. Luthans, "Psychological capital and well-being," *Stress and Health*. 2015.
- [23] A. Newman, D. Ucbasaran, F. Zhu, and G. Hirst, "Psychological capital: A review and synthesis," *J. Organ. Behav.*, 2014.
- [24] S. W. M. Hafidz, M. S. Hoesni, and O. Fatimah, "The relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior," *Asian Soc. Sci.*, 2012.
- [25] J. A. Brierley, "The measurement of organizational commitment and professional commitment," *J. Soc. Psychol.*, 1996.