

Job Security sebagai Predictor Moderator Pengaruh Leadership Style terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Generasi Z

NABILA BERLIANNY NUR ANISA & SEGER HANDOYO*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Fenomena generasi Z memasuki dunia pekerjaan dengan karakteristik uniknya membuat penelitian ini memfokuskan cara untuk memaksimalkan potensi mereka dengan *leadership style* dan *job security*. Di sisi lain, peneliti menemukan generasi Z tidak mencerminkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Peneliti menemukan inkonsistensi pengaruh *leadership style* dan *job security terhadap organizational citizenship behavior* sehingga penelitian ini bertujuan mengetahui apakah terdapat pengaruh keduanya terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan pada generasi Z yang berusia 18-27 tahun dan memperoleh 105 orang partisipan. *Leadership style* dan *job security* diukur dengan metode survei eksperimen berupa manipulasi untuk mengukur *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* diukur menggunakan skala OCB-C milik Spector dkk. (2010). Analisis data penelitian ini menggunakan uji statistik *factorial repeated measure analysis of variance* dengan bantuan perangkat lunak SPSS 27.0. Hasil penelitian menunjukkan *leadership style* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($p = 0,095$). *Job security* terbukti tidak memoderasi pengaruh *leadership style terhadap organizational citizenship behavior* secara signifikan ($p = 0,065$), tetapi *job security* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($p < 0,001$). Generasi Z menampilkan *organizational citizenship behavior* pada organisasi yang menawarkan *job security* daripada *job insecurity*.

Kata kunci: *organizational citizenship behavior, leadership style, job security, generasi Z*

ABSTRACT

The phenomenon of generation Z entering the world of work with unique characteristics makes this research focus on ways to maximize their potential with leadership style and job security. On the other hand, researchers found that generation Z does not reflect organizational citizenship behavior. Researchers found inconsistencies in the influence of leadership style and job security on organizational citizenship behavior, so this research aims to find out whether there is an influence of both on organizational citizenship behavior. This research was conducted on generation Z aged 18-27 years and obtained 105 participants. Leadership style and job security are measured using an experimental survey method in the form of manipulation to measure organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior was measured using Spector et al.'s OCB-C scale. (2010). Data analysis for this research used the factorial repeated measure analysis of variance statistical test with the help of SPSS 27.0 software. The research results show that leadership style has no significant effect on organizational citizenship behavior ($p = 0.095$). Job security was proven not to significantly moderate the influence of leadership style on organizational citizenship behavior ($p = 0.065$), but job security had a significant effect on organizational citizenship behavior ($p < 0.001$). Generation Z displays organizational citizenship behavior in organizations that offer job security rather than job insecurity.

Keywords: *organizational citizenship behavior, leadership style, job security, generation Z*

PENDAHULUAN

Generasi Z atau gen Z adalah generasi yang lahir kurun tahun 1997-2012 (Dimock, 2019). Penelitian Walsh dan Volini (2017) menyebutkan bahwa lebih dari 20% angkatan kerja akan dikuasai generasi Z. Generasi Z memasuki dunia kerja merupakan fenomena yang menjadi perhatian organisasi karena pada tahun 2021 saja mereka mendominasi penduduk Indonesia mencapai 27,94% atau 74,93 juta orang (Badan Pusat Statistik, 2021). Masuknya generasi baru ini menjadi tantangan bagi organisasi karena mereka memiliki latar belakang dan budaya berbeda dari generasi sebelumnya. Disisi lain, Organ dkk. (2005) menyebutkan kondisi ekonomi global berdampak terhadap ketidakpastian dan persaingan bisnis. Persaingan bisnis yang ketat menuntut organisasi untuk terus bergerak cepat dan melakukan terobosan baru. Organisasi memerlukan keterlibatan generasi Z dalam langkahnya untuk menjadi organisasi yang berhasil dalam persaingan tersebut. Generasi menjadi aset penting yang perlu organisasi perhatikan karena mereka memiliki potensi yang luar biasa.

Organisasi dapat meraih keberhasilan ketika seseorang bekerja dapat menyumbangkan tenaga dan waktu untuk bekerja atau memberi bantuan di luar pekerjaan formal mereka (Robbins & Judge, 2013). Organ (2018) menyebutnya sebagai *organizational citizenship behavior* atau perilaku yang mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka di luar dari kewajiban formal tanpa imbalan. Perilaku ini perlu ditanamkan kepada karyawan generasi Z sejak dini karena mampu membuat organisasi lebih efektif. Robbins dan Judge (2008) menemukan bahwa organisasi dengan *organizational citizenship behavior* akan memiliki kinerja lebih baik dari organisasi lain. Temuan lain menemukan perilaku tersebut dapat meningkatkan *job satisfaction*, reputasi diri, dan *self efficacy* (Choong & Ng, 2022). *Organizational citizenship behavior* dapat mendorong inovasi dan meningkatkan kohesi tim (Podsakoff dkk., 1990; Marinova dkk., 2019).

Survei terdahulu menemukan terdapat laporan 54% manajer perekrutan harus memecat generasi Z dengan rincian 5% memecat dalam satu hari, 17% dalam waktu seminggu, dan 36% dalam waktu sebulan setelah dimulai pekerjaan (Resume Builder, 2023). Disinyalir hal itu terjadi karena minim usaha (37%), rendah motivasi (37%), dan rendah produktivitas (37%) (Resume Builder, 2023). Perilaku tersebut menjadi indikasi rendahnya *organizational citizenship behavior*. Padahal, generasi inilah yang akan menggantikan posisi generasi *Baby Boomer* dalam bekerja. Penelitian ini juga melakukan pra survei guna mengobservasi *organizational citizenship behavior* pada generasi Z. Pra survei ini memperoleh 65 partisipan generasi Z yang memiliki umur antara 18 hingga 27 tahun.

Tabel 1 Hasil Pra Survei *Organizational Citizenship Behavior* pada Generasi Z

Pertanyaan	Jawaban			
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
Bersedia membantu rekan kerja yang memiliki terlalu banyak pekerjaan	4	13	43	5
Sukarela bersedia mengerjakan	23	24	18	0

Pertanyaan	Jawaban			
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
tugas tambahan				
Bersedia bekerja di akhir pekan atau hari libur lainnya untuk menyelesaikan suatu proyek atau tugas	32	24	9	0
Sukarela bersedia menghadiri rapat atau bekerja di luar jam kerja	23	30	12	0
Bersedia tidak makan dan beristirahat sebelum pekerjaan selesai	18	23	21	3
Rata-Rata	20	22,8	20,6	1,6
Persentase (%)	31%	35%	32%	2%

Hasil pra survei pada tabel 1 menunjukkan generasi Z belum merefleksikan *organizational citizenship behavior*. Sebanyak 35% partisipan menjawab tidak setuju melakukan perilaku tersebut.

Pemimpin memiliki tanggung jawab besar menggerakkan seluruh bagian organisasi. Seorang pemimpin adalah elemen yang vital untuk memengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Khususnya dalam menanggapi persaingan bisnis, pemimpin menjadi penentu suatu organisasi dapat bertahan sukses dalam menghadapi kesulitan dan persaingan (Cho dan Kao, 2022). Penelitian terdahulu menemukan bahwa *leadership style* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku tersebut seperti dalam penelitian Paine dan Bachrach (2000), Organ dkk. (2006), Yukl (2010), dan Suliman dan Al Obaidli (2013). *Leadership style* yang memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* antara lain *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *servant leadership*. *Servant leadership* adalah kepemimpinan yang menekankan peran dasarnya sebagai pemimpin yang melayani (memosisikan kebutuhan dan kesejahteraan, mengayomi, dan memberdayakan) bagi kelompok, organisasi, atau komunitas (Greenleaf, 1970). *Transformational Leadership* adalah pemimpin dengan perilaku yang memiliki pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan memerhatikan pengikutnya (Bass, 1985). Sementara, *transactional Leadership* adalah cara pemimpin memotivasi atau meningkatkan kinerja dengan memberi imbalan atau penghargaan kepada bawahan. Pemimpin ingin memperjelas hubungan kinerja dan penghargaan, penetapan tujuan, dan memberi umpan balik konstruktif (Bass, 1985). Tetapi, penelitian yang dilakukan Kim dan Tui (2012), Nanang dkk. (2020), Idris dkk. (2021), dan Ludin dan Mukti (2023) menemukan *leadership style* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Melihat kontradiksi penelitian-penelitian tersebut, peneliti ingin meneliti kembali apakah *leadership style* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada generasi Z.

Menurut Mach dkk. (2022), pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memfasilitasi kebutuhan mereka, mendorong potensi bawahan menjadi produktif, dan mengarahkan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Generasi Z memiliki intensi yang tinggi terhadap *job security*. Hal ini dilatarbelakangi oleh mereka hidup dan berkembang dalam masa krisis ekonomi (Acheampong, 2021). *Job security* adalah organisasi mampu memberikan pekerjaan yang stabil dan aman bagi karyawannya (Herzberg, 1968). Generasi Z menjadikan *job security* sebagai fokus dalam mencari pekerjaan (Molla, 2023). Pemenuhan kebutuhan generasi Z akan *job security* dapat menjadi strategi pemimpin apabila ingin memunculkan perilaku *extra role*. *Job security* mampu memunculkan *organizational citizenship behavior* individu karena perusahaan memberi hal yang untung bagi mereka yaitu *job security* yang mendorong individu membalas dengan *extra role* (Picolli dkk., 2016).

Sebanyak 85% mahasiswa lulusan 2023 mengatakan stabilitas sangat penting bagi mereka (Molla, 2023). Penelitian Francis dan Hoefel (2018) menemukan bahwa generasi ini mencari pekerjaan stabil dan sangat peduli menabung untuk masa depan. Selain itu, 71% partisipan generasi Z menyatakan bahwa penting bagi mereka pekerjaan yang teregistrasi atau formal. Penelitian Dwidienawati dan Gandasari (2018), mereka rela bekerja lebih keras atau pindah kerja hingga keluar dari kota asal mereka untuk mendapat penghasilan lebih banyak dan kesempatan kerja lebih baik. Fenomena Covid-19 memberi perubahan yang ekstrem. Generasi Z merasakan perubahan dalam pekerjaan khususnya kebutuhan dasar mereka sendiri. Berbicara mengenai kebutuhan individu, *Maslow Hierarchy of Needs* diilustrasikan sebagai piramida bermakna manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan dasar sebelum berpindah ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Dahulu, prioritas generasi ini adalah keseimbangan kerja, pekerjaan yang memiliki banyak kesempatan untuk cuti, dan budaya kerja yang menyenangkan (Madden, 2021). Penelitian yang dilakukan Madden (2021) selama bertahun-tahun, generasi Z mementingkan tempat kerja sebagai kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial seperti pimpinan yang dapat diterima dan menjalin relasi rekan kerja, kebutuhan harga diri seperti memaksimalkan keterampilan sebagai sikap berbagi yang berharga dan pendidikan, dan kebutuhan aktualisasi diri seperti berkontribusi untuk tujuan yang lebih besar. Tetapi, hadirnya Covid-19 mengubah persepsi generasi ini bahwa kebutuhan akan *security and safety* menjadi kebutuhan dasar mereka dalam pekerjaan.

Penelitian Amadi dan Tambari (2021) menunjukkan *job security* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika perusahaan tidak memiliki *job security*, karyawan tidak akan memunculkan perilaku tersebut (Greenhalgh & Sutton, 1991). Penelitian Iorgulescu (2016) dan Dwidienawati dan Gandasari (2018) membuktikan bahwa *job security* menjadi kebutuhan penting generasi ini. *Job security* menempati peringkat kedua kebutuhan terpenting bagi generasi Z (Iorgulescu, 2016). Tetapi, penelitian lain menemukan bahwa tidak adanya *job security* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Purba & Fahri, 2020). Dalam penelitian Kirchmayer & Fratričová (2020), *job security* tidak menjadi prioritas generasi Z dalam mencari pekerjaan.

Masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian baik pengaruh *leadership style* maupun *job security* terhadap *organizational citizenship behavior*. Peneliti ingin meneliti kembali bagaimana pengaruh *leadership style* terhadap *organizational citizenship behavior*, *job security* terhadap *organizational citizenship behavior*, dan apakah *job security* mampu memoderasi pengaruh *leadership style* terhadap *organizational citizenship behavior*.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini disusun secara kuantitatif dengan teknik survei eksperimen. Untuk mengukur *organizational citizenship behavior*, *leadership style* sebagai variabel bebas terdiri atas 3 gaya manipulasi, yaitu *servant leadership*, *transformational leadership*, dan *transactional leadership*. *Job security* sebagai variabel *predictor moderator* atau variabel yang dianggap sebagai variabel moderasi yang berhubungan dengan variabel kriteria (variabel terikat) dan atau variabel prediktor (variabel bebas) tetapi tidak memiliki interaksi dengan variabel prediktor sehingga merupakan variabel *antecedent*, *intervening*, atau prediktor (Sharma dkk., 1981). Variabel ini terdiri atas 2 manipulasi profil perusahaan, yakni perusahaan dengan *job security* dan perusahaan tanpa *job security* (*job insecurity*). Oleh karena itu, desain penelitian survei eksperimen ini adalah faktorial 3x2 sehingga seluruh partisipan akan diberi 6 perlakuan (*within subject design*). Data dikumpulkan dengan menyebarkan survei secara *online* yang berisi 6 perlakuan dan partisipan diminta untuk mengevaluasi perlakuan tersebut dengan menjawab pertanyaan (skala) yang diberikan.

Partisipan

Kriteria partisipan penelitian ini adalah generasi Z yang berumur 18-27 tahun. Sampel penelitian diambil dengan teknik *non probability sampling* dengan jenis *accidental sampling* atau sampel ditentukan bersifat kebetulan bertemu peneliti. Pemeriksaan kualitas data ke dalam survei harus dilakukan (Schnabel, 2019). Pertama, partisipan akan diminta mencermati *informed consent*. Apabila setuju, partisipan akan diberi petunjuk pengisian lalu mengisi survei yang berisi manipulasi dan skala penelitian. Dalam sekali survei, partisipan mengisi 6 perlakuan sekaligus. Guna memperoleh data yang kredibel dan mengatasi *order effect*, penelitian survei eksperimen, penelitian ini menggunakan *attention check* dan pemberian jeda pengisian setiap perlakuan. Lalu, seleksi dilakukan pada partisipan yang tidak memenuhi kriteria dan lolos *attention check*. Penelitian ini memperoleh 105 partisipan.

Pengukuran

Manipulasi *leadership style* dan *job security* berupa *vignette* yang diformulasikan berdasarkan kriteria. Manipulasi *leadership style* diformulasikan dengan kriteria milik Kartono (2016), yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi. Sedangkan, manipulasi *job security* diformulasikan berdasarkan kriteria milik Lievens dkk. (2005), yaitu menawarkan posisi tetap, menawarkan *job security*, menawarkan prospek kerja masa depan, dan menawarkan pekerjaan seumur hidup. Skala *organizational citizenship behavior* menggunakan *Organizational Citizenship Behavior-Checklist* (OCB-C) milik Spector dkk. (2010).

Validitas instrumen menggunakan uji *Aiken's Validity Index*. Manipulasi *leadership style* memiliki nilai validitas 0,88, manipulasi *job security* memiliki nilai validitas 0,82, dan adaptasi skala *organizational citizenship behavior* memiliki nilai validitas 0,86. Sementara, reliabilitas skala *organizational citizenship behavior* terhadap perlakuan *leadership style* berturut-turut memiliki nilai 0,755 untuk perlakuan *servant leadership*, nilai 0,789 untuk

perlakuan *transformational leadership*, dan nilai 0,787 untuk perlakuan *transactional leadership*. Reliabilitas skala *organizational citizenship behavior* terhadap perlakuan *job security* berturut-turut memiliki nilai 0,799 untuk perlakuan perusahaan dengan *job security* dan 0,841 untuk perlakuan perusahaan tanpa *job security* (*job insecurity*).

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data *repeated measure ANOVA* dengan bantuan *software SPSS 27.0*. Data penelitian yang diperoleh kemudian diseleksi dan melakukan uji asumsi *Mauchly's Sphericity Test*. Apabila uji asumsi terbukti, maka uji statistik parametrik dapat dilakukan.

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif

Subjek penelitian berjumlah 105 responden. Data demografis berdasarkan usia terbanyak berturut-turut pada usia 22 tahun sebanyak 38 responden (36%), usia 21 tahun sebanyak 21 responden (20%), usia 23 sebanyak 19 responden (18%), usia 27 tahun sebanyak 9 responden (9%), usia 20 tahun sebanyak 7 responden (6%), usia 19 tahun sebanyak 4 responden (4%), usia 24 tahun sebanyak 3 responden (3%), usia 25 tahun sebanyak 2 responden (2%), usia 26 tahun sebanyak 2 responden (2%), dan usia 18 tahun sebanyak 0 responden (0%). Lalu, data demografis berdasarkan jenis kelamin terbanyak berturut-turut pada perempuan sebanyak 74 responden (70%) dan laki-laki sebanyak 31 responden (30%).

Analisis Pengaruh

Tabel 1 menunjukkan hasil uji asumsi dengan uji *Sphericity* pada kombinasi *leadership style* dan *job security* terpenuhi karena nilai signifikansi *Mauchly's Test of Sphericity* sebesar 0,382 ($p > 0,05$). Lalu, penelitian dapat menggunakan *Huynh-Feldt* (teknik koreksi nilai F) karena nilai signifikansi *Mauchly's Test of Sphericity* di bawah 0,05 ($p < 0,05$). Nilai *Huynh-Feldt* memenuhi uji asumsi apabila nilai lebih dari 0,75. Nilai *Sphericity* faktor *leadership style* adalah 0,875 dan nilai *Sphericity job security* adalah 1,000 sehingga asumsi *Sphericity* terpenuhi. Oleh karena itu, terpenuhinya uji asumsi penelitian maka penelitian dapat menggunakan uji parametrik.

Tabel 2 Hasil Uji *Sphericity Factorial Repeated Measure ANOVA*

	<i>Mauchly's W</i>	<i>p</i>	<i>Greenhouse-Geisser ϵ</i>	<i>Huynh-Feldt ϵ</i>
<i>Leadership Style</i>	0,840	0,00	0,862	0,875
<i>Job Security</i>	1,000	-	1,000	1,000
<i>Leadership Style * Job Security</i>	0,981	0,382	0,982	1,000

Lalu, penelitian melakukan uji hipotesis untuk membuktikan apakah terdapat perbedaan rata-rata *organizational citizenship behavior* dari faktor *leadership style* yakni dengan melihat nilai *partial eta square* yang menggambarkan besaran pengaruh atau *effect size*. Nilai 0,01 menandakan pengaruh yang kecil, nilai 0,06 menandakan pengaruh yang sedang, dan nilai 0,14 menandakan pengaruh yang besar (Cohen, 1998). *Leadership style* tidak berpengaruh signifikan karena nilai di atas 0,05 dengan *main effect* kecil yakni 0,023

[$F(1,75, 182,09) = 2,46, p = 0,095, \eta^2_p = 0,023$]. *Job security* berpengaruh signifikan karena nilai di bawah 0,05 dengan *main effect* yang sedang yaitu 0,101 [$F(1,00, 104,00) = 11,62, p < 0,001, \eta^2_p = 0,101$]. Sementara, kombinasi *leadership style* dengan *job security* tidak berpengaruh signifikan karena nilai di atas 0,05 dengan *main effect* yang kecil yakni 0,026 [$F(2, 208) = 2,77, p = 0,065, \eta^2_p = 0,026$].

Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis Factorial Repeated Measure ANOVA

	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2_p
<i>Leadership Style</i>	38,9	1,75	22,22	2,46	0,095	0,023
Residual	1643,8	182,09	9,03			
<i>Job Security</i>	131,7	1,00	131,66	11,62	0,001	0,101
Residual	1178,0	104,00	11,33			
<i>Leadership Style * Job Security</i>	24,7	2	12,35	2,77	0,065	0,026
Residual	926,6	208	4,45			

Keterangan: *df* (*Degree of Freedom*), *F* (nilai *F*), η^2_p (*partial eta-square*)

Setelah dilakukan uji hipotesis, penelitian ini melakukan uji *post hoc* untuk menguji *main effect* dan *interaction effect job security* yang memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Uji *post hoc* yang digunakan adalah uji *bonferroni*, uji dengan prosedur komparasi berganda yang melibatkan penerapan uji T standar yang digunakan guna melihat perbedaan antara dua atau semua kondisi (Park dkk., 2009).

Tabel 4 Hasil Uji Post Hoc Main Effect Job Security

<i>Comparison</i>		<i>Mean Difference</i>	<i>SE</i>	<i>df</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Job Security</i>	<i>Job Insecurity</i>	0,914	0,268	104	3,41	0,001

Keterangan: *df* (*Degree of Freedom*), η^2_p (*partial eta-square*)

Tabel 3 menunjukkan hasil uji *post hoc* bahwa *job security* dan *job insecurity* memiliki perbedaan yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang memiliki nilai signifikan kurang dari 0,05 ($p = 0,001$).

Tabel 5 Mean dan Standar Deviasi Pengaruh Job Security

<i>Job Security</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>
<i>Job Security</i>	30,978	0,348
<i>Job Insecurity</i>	30,063	0,478

Keterangan: *SD* (*standar deviation*)

Tabel 4 menunjukkan bahwa *job security* ($M = 30,978, SD = 0,348$) berpengaruh lebih besar terhadap *organizational citizenship behavior* daripada *job insecurity* ($M = 30,063, SD = 0,478$).

DISKUSI

Leadership style tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,095 ($p > 0,05$) dengan *main effect* kecil yakni sebesar 0,023. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Kim dan Tui (2012), Nanang dkk. (2020), Idris dkk. (2021), dan Ludin dan Mukti (2023) bahwa *leadership style* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Leadership style* seorang pemimpin secara struktural atau fungsional tidak berhubungan dengan perubahan perilaku *organizational citizenship behavior* (Ludin & Mukti, 2023). *Servant leadership* tidak memberi pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* secara langsung karena dalam menyelesaikan suatu masalah pekerjaan terdapat faktor lain yang menyebabkan anggota sadar untuk bekerja *extra role* di luar tanggung jawab mereka (Ludin & Mukti, 2023). Seperti temuan Organ dkk. (2006), *organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi faktor seperti *individual differences* (pengalaman, kepribadian, dan kemampuan individu), *work attitudes* (*organization commitment*, *organizational support*, dan *job satisfaction*), dan kontekstual (*work characteristic* dan *work attitude*). *Transformational leadership* tidak membangun hubungan substansial dengan *organizational citizenship behavior* anggota dan secara langsung tidak menunjukkan pengaruh dan hubungan yang signifikan sehingga tidak memunculkan perilaku *extra role* anggota (Nanang dkk., 2020; Idris dkk., 2021). Dalam penelitian Kim dan Tui (2012), pendekatan *transactional leadership* dianggap tidak efektif untuk menumbuhkan komitmen anggota sehingga anggota tidak memunculkan perilaku *extra role*.

Job security tidak memoderasi pengaruh *leadership style* terhadap *organizational citizenship behavior* dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,065 ($p > 0,05$) dengan *main effect* kecil yakni 0,026. *Job security* sebagai variabel *predictor moderator* tidak mampu memoderasi pengaruh *leadership style* terhadap *organizational citizenship behavior* generasi Z.

Meski *job security* tidak mampu memoderasi pengaruh *leadership style* terhadap *organizational citizenship behavior*, *job security* sebagai variabel independen berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dibuktikan dengan nilai signifikansi $< 0,001$ ($p < 0,05$) dengan *main effect* sedang yakni 0,101. Uji lanjutan (uji *post hoc*) pada *job security* menunjukkan bahwa *job security* dan *job insecurity* memiliki perbedaan pengaruh yang besar terhadap *organizational citizenship behavior* ($p = 0,001$). Juga, nilai rata-rata *job security* lebih besar daripada *job insecurity* yang berarti *job security* memiliki pengaruh yang lebih besar. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian milik Amadi dan Tambari (2021) yang menemukan bahwa *job security* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian Picolli dkk. (2016) menerangkan bahwa *job security* mampu memunculkan *organizational citizenship behavior* individu karena perusahaan memberi hal yang untung bagi mereka yaitu *job security* yang mendorong individu membalas dengan perilaku ekstra (*extra role*). Sementara, temuan ini bertolak belakang dengan penelitian Purba dan Fahmi (2020) yang menyebutkan bahwa *job security* tidak memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. *Job Security* mampu mempengaruhi perilaku tersebut karena memberi keamanan dan kestabilan kerja kepada karyawan karena perusahaan menawarkan posisi tetap, keamanan kerja, prospek kerja di masa mendatang, hingga pekerjaan seumur hidup (Lievens dkk., 2005). Iorgulescu (2016) menerangkan bahwa *job security* memiliki tingkat prioritas lebih tinggi dibandingkan dengan *leadership style*. Hal

ini tidak sejalan dengan penelitian Kirchmayer dan Fratričová (2020) yang menemukan bahwa *job security* bukanlah prioritas generasi Z dalam memilih pekerjaan.

Latar belakang atau pengalaman masa lampau membuat generasi Z memiliki intensi yang tinggi terhadap *job security*. Generasi ini tumbuh dalam krisis ekonomi yang memberi kesan kepada mereka sulitnya mencari uang (Acheampong, 2021). Selain itu peristiwa Covid-19 membentuk persepsi kebutuhan mereka yang utama adalah kebutuhan *security and safety* (Madden, 2021). Teori *Hierarchy of Need Maslow* menjelaskan bahwa seseorang akan termotivasi untuk mendapat kebutuhan dari yang paling dasar terlebih dahulu. Mereka realistis terhadap kebutuhan mereka. Generasi Z tidak pandang bulu untuk meninggalkan pekerjaannya untuk mendapat pendapatan lebih banyak (Dwidienawati & Gandasari, 2018). Fenomena masuknya generasi Z dalam pekerjaan menjadi tantangan organisasi bagaimana dapat memberdaya sumber daya manusianya secara optimal. Generasi Z memiliki kebutuhan besar terhadap *job security* yang terbukti dalam survei pada penelitian Dwidienawati dan Gandasari (2018), Francis dan Hoefel (2018), Molla (2023), dan Resume Builder (2024). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan kebutuhan generasi Z khususnya *job security* apabila ingin bertahan dan berhasil dalam persaingan bisnis yang ketat karena generasi inilah yang akan mendominasi angkatan kerja.

SIMPULAN

Hasil analisis dan pembahasan penelitian ini memberi kesimpulan bahwa masing-masing *leadership style* (*servant leadership*, *transformational leadership*, dan *transactional leadership*) tidak memberi pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada generasi Z. *Job security* tidak memoderasi pengaruh *leadership style* terhadap *organizational citizenship behavior* pada generasi Z, tetapi *job security* sebagai variabel independen mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Adanya *job security* dalam suatu organisasi membuat generasi Z memunculkan *organizational citizenship behavior* lebih besar dibanding organisasi tanpa *job security*.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih dan puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat dan anugerah-Nya, penulis berhasil menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih sebesar-besarnya disampaikan kepada Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog yang telah memberikan arahan selama proses penelitian dan penulisan artikel ini. Juga, kepada keluarga dan teman-teman yang selalu memberi dukungan. Penulis juga berterima kasih kepada seluruh partisipan yang sudah berpartisipasi dalam penelitian ini dan semua pihak lain yang terlibat dalam mendukung penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Nabila Berlianny Nur Anisa dan Seger Handoyo tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Amadi, K. I., & Tambari, J. C. (2021). Job Security and Organizational Citizenship Behavior in Telecommunication Companies in Port Harcourt. *International Journal of Scientific Research and Management*, 9(11). 10.18535/ijstrm/v9i11.em08
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Berita Resmi Statistik: Hasil Sensus Penduduk 2021*. Jakarta.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Cho, C. C., & Kao, R. H. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers*, 13. 10.3389/fpsyg.2022.924091
- Choong, Y. O., & Ng, L. P. (2022). The effects of trust on efficacy among teachers: The role of organizational citizenship behaviour as a mediator. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 42, 19087-19100. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03067-1>
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins>
- Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's Generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.25), 245-252.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and Its Implications for Companies. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Greenhalgh, L., & Sutton, R. (1991). *Organizational effectiveness and job insecurity*. In: J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. Van Vuuren (Eds.), *Job insecurity. Coping with jobs at risk*. Sage Publications.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Press. 9781422125991
- Idris, Nanang, A. S., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2021). Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *Heliyon*, 7(12). 10.1016/j.heliyon.2021.e08652
- Iorgulescu, M. (2016). Generation Z and Its Perception of Work. *CrossCultural Management Journal*, 1, 47-54.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin Dan Kepemimpinan : Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu*. Raja Grafindo Persada. 979-421-053-2
- Kim, L., & Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2).
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What Motivates Generation Z at Work? *Innovation Management and Education Excellence through Vision*.
- Lievens, F., Hoye, G. V., & Brussel, B. H. J. (2005). Examining the relationship between

- employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572. 10.1348/09631790X26688
- Ludin, I., & Mukti, S. (2023). The Influence of Servant Leadership and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employee of Minhajul Haq Islamic Boarding School Purwakarta. *Muttaqien*, 4(2), 83-98. 2723-596
- Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. (n.d.). Transformational leadership and team performance in sports teams: a conditional indirect model. *Appl. Psychol*, 71, 662-694. 10.1111/apps.12342
- Madden, C. (2021). *Gen Z: The shift from job flexibility to job security*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/gen-z-shift-from-job-flexibility-security-claire-madden/>
- Marinova, S. V., Cao, X., & Park, H. (2019). Constructive Organizational Values Climate and Organizational Citizenship Behaviors: A Configurational View. *Journal of Management*, 45(5), 2045-2071. <https://doi.org/10.1177/0149206318755301>
- Molla, R. (2023). *What do Gen Z graduates want out of work? Stable jobs and good work-life balance*. Vox. <https://www.vox.com/technology/2023/5/22/23730295/gen-z-entry-level-jobs-stability-raytheon-lockheed-martin-chevron>
- Nanang, A. S., Setiawan, M., & Hadiwidjojo, D. (2011). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior : Exploring the mediation of Organizational Learning Culture and Organizational Justice. *Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen*, 7, 66-79. <http://dx.doi.org/10.17977/um003v7i22021p66>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Piccoli, B., Reisel, W. D., & Witte, H. D. (2017). Job insecurity and discretionary behaviors: Social exchange perspective versus group value model. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(1). 10.1111/sjop.12340
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 515-563. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Purba, D. E., & Fahri, M. (2020). Job insecurity and organizational citizenship behavior: The role of affective commitment. *Humanits Indonesian Psychological Journal*, 17(2), 80-93. 10.26555/humanitas.v0i0.14916
- Resume Builder. (2023). *3 in 4 managers find it difficult to work with GenZ* - *ResumeBuilder.com*. Resume Builder. <https://www.resumebuilder.com/3-in-4-managers-find-it-difficult-to-work-with-genz/>
- Resume Builder. (2023). *3 in 10 Hiring Managers Say They Avoid Hiring Gen Z Candidates* - *ResumeBuilder.com*. Resume Builder. <https://www.resumebuilder.com/3-in-10-hiring-managers-say-they-avoid-hiring-gen-z-candidates/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior (12th ed.)*. Penerbit Salemba. 0-13-175512-9

- Schnabel, L. (2021). *The Routledge Handbook of Research Methods in the Study of Religion* (2nd ed.). Routledge. 9781003222491
- Sharma, S., Durand, R. M., & Arie, O. G. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300. <https://doi.org/10.2307/3150970>
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790. <http://dx.doi.org/10.1037/a0019477>
- Suliman, A., & Obaidli, H. A. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector: the case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115-134.
- Walsh, B., & Volini, E. (2017). *Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.