

Peran Kepemimpinan Autentik dan *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Z

The Role of Authentic Leadership and Person-Job Fit on Turnover Intention in Generation Z Employees

Andrey Afandi¹, Bagus Wicaksono², Pratista Arya Satwika³

^{1,2,3} Psikologi, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

Article History

Submitted : 5 April 2022

Final Revised: 7 June 2022

Accepted: 1 August 2022:

Keywords:

Authentic leadership

Generation Z employees

Person-job fit

Turnover intention

Kata kunci:

Kepemimpinan

autentik

Karyawan generasi

Z

Person-job fit

Turnover intention



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license

Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya

A B S T R A C T

Companies must be able to pay attention to the needs of employees properly, otherwise employees will choose to leave the company or have turnover intentions. Generation z, which is the newest generation in the company today, has a tendency to want to leave work within three months. Preliminary studies show the results that the ratio of the turnover percentage of generation z employees is higher than employees other than generation z. This study aims to determine the relationship between authentic leadership and person-job fit with turnover intention in Generation z employees. The sample of this research is 93 employees of generation z structural sewing in a textile company. The study was analyzed using multiple regression analysis techniques. The research instruments used in this study were the turnover intention scale, the authentic leadership scale, and the person-job fit scale. The results showed that there was a significant relationship between authentic leadership and person-job fit with turnover intention ($p < 0.05$), and partially showed that there was no relationship between authentic leadership and turnover intention ($p > 0.05$). Results showed a significant relationship between person-job fit and turnover intention ($p < 0.05$). The match between employee abilities and job demands makes employees have high work involvement. In addition, leaders with an authentic style can involve Generation Z employees in their work and listen to employees' ideas before making decisions. However, many generation z employees choose to work in teams because they can develop themselves and gain recognition. So that authentic leaders do not have a high role in the turnover intention of generation z employees.

A B S T R A K

Perusahaan harus bisa memperhatikan kebutuhan karyawan dengan baik, jika tidak karyawan akan memilih untuk meninggalkan perusahaan atau *turnover intention*. Generasi z yang menjadi angkatan terbaru di perusahaan saat ini, memiliki kecenderungan ingin meninggalkan pekerjaan dalam waktu tiga bulan. Studi pendahuluan menunjukkan hasil bahwa perbandingan persentase *turnover* karyawan generasi z lebih tinggi daripada karyawan selain generasi z. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan autentik dan *person-job fit* dengan *turnover intention* pada karyawan generasi z. Sampel penelitian ini adalah 93 karyawan generasi z bagian struktural sewing di sebuah perusahaan tekstil. Penelitian dianalisis menggunakan teknik analisis regresi berganda. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *turnover intention*, skala kepemimpinan autentik, dan skala *person-job fit*. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan signifikan antara kepemimpinan autentik dan *person-job fit* dengan *turnover intention* ($p < 0,05$), dan secara parsial menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kepemimpinan autentik dengan *turnover intention* ($p > 0,05$). Kemudian hasil selanjutnya menunjukkan hasil yang hubungan signifikan antara *person-job fit* dengan *turnover intention* ($p < 0,05$). Kecocokan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan membuat karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi. Selain itu, pemimpin dengan gaya autentik dapat melibatkan karyawan generasi z dalam pekerjaan dan mendengarkan ide-ide karyawan sebelum mengambil keputusan. Namun, banyak karyawan generasi z memilih bekerja dalam tim karena mereka dapat mengembangkan diri dan mendapatkan pengakuan, sehingga pemimpin autentik tidak memiliki peran yang tinggi terhadap *turnover intention* karyawan generasi z secara parsial.

Korespondensi tentang artikel ini dapat dialamatkan kepada Andrey Afandi melalui e-mail: afandiandrey@student.uns.ac.id

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting yang dimiliki perusahaan sebagai penggerak untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Perusahaan dalam mencapai visi dan misi harus bisa menerima, mempekerjakan, memotivasi, melatih dan mengembangkan sumber daya manusia. Jika perusahaan tidak memperhatikan kebutuhan karyawan dengan baik, maka karyawan tersebut akan memilih untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini bisa saja meningkatkan *turnover intention* di perusahaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Tnay, Othman, Heng, dan Lim (2013) menjelaskan

bahwa permasalahan *turnover intention* telah meningkat dalam lingkungan kerja. Secara global, pergantian karyawan diperkirakan meningkat pada tahun 2022 dengan hampir sepertiga profesional melaporkan pada Korn Ferry bahwa mereka akan berhenti pada pekerjaan mereka saat ini, bahkan jika mereka tidak memiliki pekerjaan lain (*Future of Work Trends 2022: A New Era of Humanity*, 2021).

Turnover dijelaskan sebagai pengunduran diri permanen secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi (Robbins & Judge, 2014). Yáñez, Jahanshahi, Alvarez-Risco, Li, dan Zhang

(2020) mendefinisikan *turnover intention*

Afandi, Wicaksono, Satwika: Peran Kepemimpinan Autentik (282-293)

sebagai kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah faktor bisnis seperti jenis manajemen, lingkungan organisasi, situasi keuangan, system promosi, perencanaan karir, keadilan dalam pembagian bonus serta jenis pekerjaan yang monoton. *Turnover intention* karyawan yang tinggi akan membawa pengaruh terhadap perusahaan. Perusahaan akan kehilangan biaya, waktu, kesempatan untuk memanfaatkan peluang, kehilangan karyawan berpengalaman, dan perlu melatih kembali karyawan yang baru, selain itu juga menimbulkan kerugian pada karyawan sendiri melalui masalah psikologis seperti stress berlebihan, depresi dan kelelahan (Dalgiç, 2022).

Tingginya *turnover intention* mengakibatkan perusahaan kerap mengalami perubahan dalam struktur karyawan dan juga menyebabkan besarnya biaya yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sementara itu, *turnover intention* yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya yang dikeluarkan (Halim & Antolis, 2021). Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan antara lain kepemimpinan autentik dan *person-job fit*.

Malik & Mahmood (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan autentik merupakan gaya manajerial dimana pemimpin membangun validitasnya dengan perilaku etis, hubungan yang jujur dan menghargai bawahan serta usaha yang telah dilakukan bawahan. Pemimpin yang autentik dapat mempengaruhi anggotanya dengan cara berkomunikasi yang efektif dan empatik tentang visi dan program programnya serta dalam upayanya menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan human relation (Komariah, Sudaryah, & Achmad, 2018). Hubungan antara seorang pemimpin dan bawahannya secara langsung berdampak pada keamanan psikologis yang dirasakan bawahan dalam organisasi, sehingga seorang pemimpin autentik yang dapat menampilkan kejujuran dan integritas dari perilakunya akan memberikan rasa aman secara psikologis pada karyawan di tempat kerja (S

& Narasimhan, 2022).

Kepemimpinan autentik mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* (Arici, 2018; Mayora & Purwanto, 2019; Ladao, Lacap, Batac, Batac, & Dungo, 2022), sehingga karyawan yang dipimpin oleh atasan dengan kepemimpinan autentik akan mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan. Hwang, Song, dan Ko (2022) juga menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara persepsi kepemimpinan autentik dengan *turnover intention* pada perawat di Korea Selatan. Hal ini menjelaskan bahwa semakin besarnya pengaruh kepemimpinan autentik terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kehadiran pemimpin yang autentik mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan secara positif sehingga banyak karyawan yang dapat dipertahankan karena dapat merangsang kebahagiaan dalam kerja, kepuasan serta komitmen organisasi (Ladao et al., 2022).

Selain kepemimpinan autentik, faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan di perusahaan adalah *person-job fit*. *Person-job fit* merupakan kesesuaian antara atribut individu seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan pengalaman dengan pekerjaan yang dilakukannya (Kakar, Saufi, Devadhasan, Meyer, Vetrivel, & Magda, 2021; Masykuroh & Muafi, 2021). Kesesuaian individu terhadap pekerjaannya terjadi pada dua dimensi yaitu *demand abilities* dan *need supply* (Kakar et al., 2021). *Demand abilities* mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan, sedangkan *need supply* mencakup kesesuaian antara kebutuhan/preferensi karyawan dengan sumber daya yang ditawarkan oleh pekerjaannya (Kakar et al., 2021).

Person-job fit mempunyai peran signifikan ke arah negatif terhadap *turnover intention* (Dalgiç, 2022; Kakar et al., 2021; Pramesti et al., 2020). Tingginya *person-job fit* memiliki dampak terhadap rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan. Teori *person-environment fit* memprediksi bahwa karyawan akan lebih Bahagia dan sukses ketika karakteristik mereka cocok atau

keberhasilan kerja adalah kecocokan atau keselarasan antara individu dan organisasinya (Dalgıç, 2022).

Subjek penelitian ini akan berfokus pada generasi z karena saat ini banyak perusahaan telah menerima sumber daya manusia dari generasi tersebut. Generasi z berisi orang-orang yang lahir pada tahun 1995-2010, dan masuk pada masa transisi perkembangan teknologi dan internet. Kehidupan mereka menjadi sangat bergantung pada teknologi (Wijoyo, Indrawan, Cahyono, Handoko, & Santamoko, 2020). Karakteristik generasi z sudah diteliti dalam dunia pekerjaan. Survei yang dilakukan Schroth (2019) melaporkan bahwa generasi z ingin meninggalkan pekerjaan dalam waktu tiga bulan, karena mereka tidak merasa seperti pekerjaan sungguhan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chillakuri (2020) bahwa generasi z kemungkinan akan keluar dari organisasi dalam waktu tiga bulan ketika mereka melihat perbedaan antara apa yang mereka lakukan versus apa yang mereka harapkan. Generasi z digambarkan sebagai kelompok yang tidak sabar, dan mudah merasa bosan kemudian mudah lepas dari suatu pekerjaan (Opriş & Cenuşă, 2017). Jika kondisi seperti ini terjadi, maka lama-kelamaan akan berpotensi menyumbang tingkat *turnover* pada perusahaan.

Peneliti telah melakukan studi pendahuluan tentang *turnover* karyawan generasi z di perusahaan tekstil. Hasil studi pendahuluan tersebut menunjukkan jumlah karyawan generasi z yang keluar dari pekerjaannya selama 4 tahun terakhir sebanyak 3.740 orang, sedangkan jumlah karyawan selain generasi z yang keluar dari perusahaan sebanyak 3476 orang. Dilihat dari data tersebut maka tingkat persentase *turnover* karyawan generasi z lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan selain generasi z yaitu 51,83% dibanding 48,17%. Berdasarkan hal tersebut peneliti menemukan bahwa fenomena *turnover* karyawan masih menjadi permasalahan yang harus diperhatikan di perusahaan.

Pemimpin dengan gaya autentik akan mendemonstrasikan prinsip, nilai-nilai,

faktor penting yang menentukan

moral dan etika ke dalam perilaku pemimpinnya. Karyawan yang bekerja di bawah arahan pemimpin autentik lebih menikmati pekerjaannya dan merasa lebih puas dengan suasana di organisasinya. Arici (2018) mengutarakan karyawan yang dikepalai oleh pemimpin autentik di lingkungan pekerjaan akan menetap di organisasi terkait, dan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2014) kepuasan dan kecenderungan individu untuk melepaskan pekerjaannya bergantung pada seberapa jauh individu dapat menyesuaikan kepribadian dengan tuntutan pekerjaan. Karyawan yang merasa telah cocok dengan pekerjaannya akan mempunyai sikap kerja yang positif, memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang rendah serta mengurangi timbulnya gejala stres. Sementara itu, karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang lebih selaras dengan pekerjaan mereka akan memiliki sedikit niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Berdasarkan hal tersebut peneliti ingin menguji peran kepemimpinan autentik dan *person-job fit* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z.

Metode

Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah 122 karyawan generasi z bagian struktural.

Sampel

Pemilihan jumlah anggota sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan nilai kritis sebesar 5%. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 93 karyawan generasi z.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak dengan tidak memerhatikan strata pada populasi. Peneliti mendapatkan nama karyawan dari

keseluruhan populasi. Kemudian peneliti

Afandi, Wicaksono, Satwika: Peran Kepemimpinan Autentik (282-293)

karyawan.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian menggunakan tiga alat ukur, yaitu skala *turnover intention*, skala kepemimpinan autentik dan skala *person-job fit*. Skala *turnover intention* disusun berdasarkan teori Mobley (2011). *Turnover intention* terdiri dari 3 aspek, yaitu *thinking of quitting*, *intention to quit*, dan *intention to search*. Skala tersebut terdiri dari 16 aitem dengan reliabilitas *alpha Cronbach* sebesar 0,863 dan indeks daya beda aitem berkisar 0,328 sampai 0,649.

Variabel kepemimpinan autentik disusun berdasarkan teori Walumbwa et al., (2008) yang terdiri dari 4 aspek, yaitu kesadaran diri, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan yang seimbang dan transparansi relasional. Skala kepemimpinan autentik ini terdiri dari 24 aitem dengan reliabilitas *alpha Cronbach* sebesar 0,916 dan indeks daya beda aitem berada dalam rentang 0,316 sampai 0,736.

Skala *person-job fit* disusun berdasarkan teori Cable dan DeRue (2002) yang terdiri dari 2 aspek yaitu *demand abilities* dan *need supply*. Skala *person-job fit* terdiri dari 9 aitem dengan reliabilitas *alpha Cronbach* sebesar 0,824 dan indeks daya beda aitem berada pada rentang 0,373 sampai 0,679. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan skala penelitian secara langsung di perusahaan.

Teknik Analisis

Analisis data akan menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan *software SPSS versi 23.0 for windows*. Sebelum melakukan uji hipotesis menggunakan analisis regresi berganda maka dilakukan uji asumsi yaitu normalitas dan linearitas terlebih dahulu. Data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal

melakukan *random sampling* sebanyak 93

($p > 0,05$) dan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan autentik dan *turnover intention* berhubungan secara linear ($p < 0,05$), begitupula dengan hubungan antara *person-job fit* dengan *turnover intention*.

Hasil

Hasil analisis statistik deskriptif data penelitian didapatkan rerata empirik variabel kepemimpinan autentik sebesar 68,41, *person-job fit* sebesar 24,49 dan *turnover intention* sebesar 41,44 (lihat Tabel 1).

Tabel 1. Statistik Deskriptif (N=93)

Variabel	Hipotetik		Empirik	
	M	S D	M	SD
<i>Turnover Intention</i>	40	8	41,4 4	5,30 7
Kepemimpinan Autentik	60	12	68,4 1	6,44 4
<i>Person-Job Fit</i>	22,5	4,5	24,4 9	3,02 7

Hasil kategorisasi data empirik menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kategorisasi sedang pada tingkat *turnover intention* (87,1%), kepemimpinan autentik (63,4%) dan *person-job fit* (71%) (lihat Tabel 2).

Tabel 2. Distribusi Kategorisasi Variabel (N=93)

Kategori	f	%
<i>Turnover Intention</i>		
Rendah	3	3,2%
Sedang	81	87,1%
Tinggi	9	9,7%
Kepemimpinan Autentik		
Rendah	1	1,1%
Sedang	59	63,4%
Tinggi	33	35,5%
<i>Person-Job Fit</i>		
Rendah	0	0%
Sedang	66	71%
Tinggi	27	29%

Setelah itu, dilakukan uji hipotesis regresi linear berganda untuk menguji ketiga hipotesis dalam penelitian ini. Hasil uji hipotesis menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan autentik dan *person-job fit* terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z ($R=0,353$; $R^2=0,123$; $p<0,05$) (lihat Tabel 3 dan 4).

Berdasarkan analisis tersebut diketahui bahwa *turnover intention* pada karyawan generasi z dapat dijelaskan oleh kepemimpinan autentik dan *person-job fit* sebesar 12,5% sisanya yaitu 87,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	322.794	2	161.397	6.404	.003 ^b
Residual	2268.130	90	25.201		
Total	2590.925	92			

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Person Job-Fit, Kepemimpinan Autentik

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 ^a	.125	5.020

a. Predictors: (Constant), Person Job-Fit, Kepemimpinan Autentik

Peneliti kemudian melakukan analisis selanjutnya untuk menguji apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat secara parsial. Penelitian ini menemukan secara parsial bahwa kepemimpinan autentik tidak memiliki hubungan signifikan dengan *turnover intention* pada karyawan generasi z ($p>0,05$) (lihat Tabel 5).

Tabel 5. Hasil Uji Parsial

Model	Unstand-Coeff	Stand-Coeff	Std. Error	Beta	t	Sig.

1 (Constant)	46.197	6.118		7.551	.000
Kepemimpinan Autentik	.161	.086	.195	1.865	.065
Person Job-Fit	-.644	.184	-.367	-3.505	.001

Sementara itu, uji korelasi parsial juga menunjukkan hasil bahwa *person-job fit* memiliki korelasi yang signifikan dengan *turnover intention* pada karyawan generasi z ($p<0,05$) (lihat Tabel 5).

Sementara itu, uji korelasi parsial juga menunjukkan hasil bahwa *person-job fit* memiliki korelasi yang signifikan dengan *turnover intention* pada karyawan generasi z ($p<0,05$) (lihat Tabel 5).

Pembahasan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diketahui bahwa kepemimpinan autentik dan *person-job fit* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z ($p<0,05$). Variabel kepemimpinan autentik dan *person-job fit* secara bersama-sama menyumbang sebesar 12,5% terhadap variabel *turnover intention* dengan sisanya sebesar 87,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Kepemimpinan autentik adalah model perilaku positif kepemimpinan yang diperlukan untuk mengembangkan kepercayaan dan lingkungan kerja yang positif. Azanza, Moriano, Molero, Levy Mangin (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan autentik dapat memberi cara efektif guna menjaga karyawan dengan melakukan pengembangan kepercayaan dan hubungan autentik dalam kelompok kerja. Arici (2018) menunjukkan bahwa karyawan yang dikepalai oleh pemimpin autentik cenderung untuk menetap di organisasi sehingga menurunkan niat bagi karyawan untuk keluar dari organisasi.

Sementara itu, menurut Robbins dan Judge (2014) *person-job fit* merupakan faktor yang juga ikut mempengaruhi *turnover intention*. *Person-job fit* diartikan sebagai kecocokan antara keahlian yang dimiliki karyawan terhadap tuntutan pekerjaan. Karyawan yang cenderung merasa cocok dengan organisasinya akan berkomitmen dan berkeinginan untuk menetap sebagai bagian dari organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan *person-job fit* secara bersama-sama mempengaruhi *turnover intention*. Karyawan yang bergabung dalam organisasi memiliki banyak ekspektasi yang menentukan emosi, sikap, dan perilaku mereka (Gkorezis & Kastritsi, 2017) begitu pula pada generasi z. Harapan generasi z berbeda dari kelompok generasi sebelumnya, diantaranya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan profesional, penghargaan finansial, budaya kerja, dan fleksibilitas dianggap sebagai motivator tertinggi mereka (Fratričová & Kirchmayer, 2018).

Generasi z menikmati pekerjaan dengan tujuan, menghargai hubungan di tempat kerja, dan faktor terkait pekerjaan lainnya seperti pencapaian, pertumbuhan karir, dan pengakuan (Grow & Yang, 2018). Selain itu generasi z mengharapkan pemimpin mereka untuk mendengar dan mengimplementasikan ide-ide mereka dan mendapatkan kesempatan untuk bekerja dengan semua orang di dalam perusahaan (Schroth, 2019). Pemimpin dengan gaya autentik akan mendemonstrasikan prinsip, nilai-nilai, moral dan etika ke dalam perilaku kepemimpinannya.

Pemimpin autentik dapat meningkatkan keterlibatan pengikut dengan memperkuat identifikasi anggota kelompok satu sama lain dengan organisasi. Pemimpin autentik akan mengeksplorasi pendapat dan mendengarkan ide-ide yang dikemukakan oleh karyawan sebelum mengambil keputusan. Dengan begitu karyawan generasi z dapat mengemukakan pendapat guna mengembangkan potensi dan mendapatkan pengakuan dari pemimpinnya. Terciptanya lingkungan kerja yang positif akan membuat generasi z menikmati

pekerjaannya. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan latar belakang serta kemampuan, dan keahlian karyawan dalam penempatan posisi pekerjaan. Hal ini dilakukan agar karyawan memiliki kecocokan antara keahlian yang dimiliki terhadap tuntutan pekerjaan. Kecocokan karyawan dengan pekerjaan akan membuat mereka bekerja dengan sepenuh hati sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga mereka akan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kecocokan antara keahlian yang dimiliki terhadap tuntutan pekerjaan dan memiliki pemimpin yang dapat melibatkan karyawan dalam pekerjaan serta mendengarkan ide-ide karyawan sebelum menentukan keputusan akan membuat karyawan generasi z menikmati pekerjaannya dan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

Analisis selanjutnya menemukan bahwa secara parsial kepemimpinan autentik terbukti tidak secara signifikan berkorelasi dengan *turnover intention* pada karyawan generasi z ($p > 0,05$). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Gatling, Kang, dan Kim (2016) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan autentik memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *turnover intention* namun pengaruh kepemimpinan autentik terhadap *turnover intention* secara penuh dimediasi oleh komitmen organisasi. Hubungan ini diuraikan oleh seberapa jauh karyawan mempunyai keterikatan emosional dengan organisasi serta seberapa jauh ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya. Mengingat langsung dan tidak langsungnya pengaruh kepemimpinan autentik pada komitmen organisasi, strategi yang ditujukan untuk meningkatkan kepemimpinan autentik manajer dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk mengurangi *turnover intention* karyawan (Gatling et al., 2016)

Generasi z menyukai suasana fleksibel dan berorientasi pada kekeluargaan. Banyak yang lebih memilih bekerja dalam tim dibandingkan bekerja sendiri. Pola pikir generasi z lebih terbuka terhadap perubahan dan inovatif untuk mengembangkan hal baru

(Berge & Berge, 2019). Karyawan generasi z dapat melakukan diskusi bersama rekan kerja untuk menciptakan ide-ide dalam mengembangkan sesuatu. Lingkungan kerja seperti ini yang dicari oleh karyawan generasi z karena mereka dapat mengembangkan diri, mendapatkan pengakuan dan kesempatan untuk menjalin hubungan dengan semua karyawan dalam perusahaan. Karyawan tidak akan mudah keluar dari perusahaan karena mereka merasa bekerja sungguh-sungguh. Pada situasi ini, pemimpin ternyata tidak terlalu memiliki peran yang tinggi karena karyawan generasi z lebih menyukai bekerja dalam tim serta membutuhkan rekan kerja yang suportif guna pengembangan diri. Maka dari itu dalam uji parsial menunjukkan hasil tidak terdapat hubungan antara kepemimpinan autentik dengan *turnover intention* karyawan generasi z.

Bencsik, Juhász, dan Horváth-Csikós (2016) menambahkan bahwa karyawan generasi Z cenderung lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan keseimbangan dalam kehidupan kerja serta stabilitas di tempat kerja. Beberapa faktor tersebut, membuat karyawan generasi Z tetap memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020).

Selanjutnya dari hasil analisis parsial yang telah dilakukan peneliti untuk menguji korelasi antara *person-job fit* dengan *turnover intention*, ditemukan bahwa *person-job fit* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan generasi z ($p < 0,05$). Semakin tinggi tingkat *person-job fit* maka semakin rendah *turnover intention* yang dimiliki karyawan generasi z. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah tingkat *person-job fit* maka semakin tinggi *turnover intention* yang dimiliki karyawan generasi z.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa *person-job fit* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention* (Dalgıç, 2022; Deniz et al., 2015; Kakar et al., 2021; Pramesti & Astiti, 2020). Teori *person-environment fit* memprediksi bahwa karyawan akan lebih bahagia dan sukses ketika karakteristik mereka cocok atau

rekan kerja yang suportif

sesuai dengan organisasi. Artinya bahwa faktor penting yang menentukan keberhasilan kerja adalah kecocokan atau keselarasan antara individu dan organisasinya (Dalgıç, 2022). Individu yang memiliki kecocokan dengan pekerjaan dan organisasi mereka akan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi sehingga mereka memiliki keinginan untuk bertahan semakin tinggi (Memon, Salleh, dan Baharom, 2015).

Person-job fit terdiri dari dua aspek yaitu *demand abilities* dan *need supply*. *Demand abilities* berhubungan dengan kesesuaian pengetahuan, kemampuan, dan keahlian karyawan dengan karakteristik pekerjaan. Kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki tiap individu memiliki dampak pada rendahnya keinginan pindah bekerja (Hassan et al., 2012). Individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaan jika mereka memiliki latar belakang pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan pekerjaannya.

Karyawan yang cenderung merasa cocok dengan perusahaannya akan berkomitmen dan berkeinginan untuk menetap sebagai bagian dari perusahaan, namun mereka akan cenderung mengubah posisi pekerjaan mereka apabila merasa tidak cocok dengan pekerjaannya. Kecocokan karyawan dengan pekerjaan akan membuat mereka bekerja dengan sepenuh hati sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga karyawan akan merasa senang telah bekerja sesuai dengan bidangnya. Karyawan lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, *demand abilities* menentukan sejauh mana karyawan dapat memenuhi kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya.

Sementara itu, *need supply* berhubungan dengan komitmen, kepuasan kerja, serta kepuasan karir. Iplik, Kilic, dan Yalcin (2011) menunjukkan bahwa *person-organization fit/person-job fit* berhubungan positif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja, dan berhubungan negatif dengan tingkat stres organisasi manajer hotel. (Iplik et al., 2011) juga menjelaskan bahwa jika kebutuhan

individu terpenuhi di tempat kerja, sikap

Afandi, Wicaksono, Satwika: Peran Kepemimpinan Autentik (282-293)

ketegangan, memfasilitasi kinerja yang lebih tinggi, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan produktivitas individu serta efektifitas organisasi.

Generasi z melaporkan bahwa mereka ingin meninggalkan pekerjaan itu dalam waktu tiga bulan, karena mereka tidak merasa seperti pekerjaan sungguhan (Schroth, 2019). Opris dan Cenus (2017) menjelaskan bahwa generasi z digambarkan sebagai kelompok yang tidak sabar, dengan demikian mereka merasa bosan dan mudah lepas dari suatu pekerjaan. Karyawan generasi z akan cenderung mengubah posisinya dalam pekerjaan ketika mereka merasa tidak bekerja sungguhan. Karyawan generasi z tumbuh di lingkungan perkembangan teknologi dan internet sehingga mereka dengan mudah mengakses informasi. Jika karyawan generasi z tidak memiliki kecocokan antara keahlian yang dimiliki karyawan terhadap tuntutan pekerjaan, mereka akan memiliki pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan saat ini. Generasi z akan menunjukkan sikap kerja untuk meninggalkan pekerjaan. Generasi z akan memanfaatkan teknologi internet untuk membanding-bandingkan pekerjaan yang mereka miliki dengan pekerjaan lain agar mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Maka dari itu, perusahaan perlu memperhatikan latar belakang serta pengetahuan, kemampuan, dan keahlian karyawan dalam penempatan posisi kerja.

Simpulan

Turnover intention karyawan masih menjadi permasalahan yang harus diperhatikan oleh perusahaan. *Turnover intention* karyawan yang tinggi akan membawa pengaruh terhadap perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan wawasan tambahan tentang *turnover intention* karyawan yang dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan autentik dan *person-job fit*. Karyawan generasi z menikmati pekerjaan dengan tujuan dan mengharapkan pemimpin dapat mendengar

positif yang dihasilkan dapat mengurangi

dan mengimplementasikan ide-ide mereka serta ingin mendapatkan kesempatan untuk bekerja dengan semua orang dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan autentik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengeksplorasi ide-ide karyawan sebelum mengambil keputusan. Selain itu, karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja ketika terdapat kecocokan antara keahlian individu dengan tuntutan pekerjaan. Maka dari itu, kepemimpinan autentik dan *person-job fit* secara bersama-sama dapat mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan generasi z.

Saran

Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur tingkat *turnover intention* karyawan generasi z di perusahaan. Perusahaan harus menyesuaikan keahlian karyawan dengan tuntutan pekerjaannya. Selain itu pemimpin autentik dapat memperkuat hubungan karyawan dan mendengarkan ide karyawan guna meningkatkan keterlibatan kerja. Dengan begitu karyawan akan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi sehingga bisa menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan generasi z dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi bagi peneliti yang akan melaksanakan penelitian dengan topic dan tema yang sama. Peneliti selanjutnya diharapkan lebih memperluas variabel-variabel yang digunakan sehingga didapatkan pengetahuan yang lebih massif dan mendalam pada faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

Peneliti selanjutnya juga bisa meneliti karyawan generasi z pada variabel penelitian lainnya, sehingga karakteristik generasi z dapat diketahui secara ilmiah. Peneliti mengharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat mengatasi kekurangan dalam penelitian ini sehingga hasilnya lebih baik.

Daftar Pustaka

- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7), 899–913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(8), 955–971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Berge, Z. L., & Berge, M. B. (2019). The Economic ABC s of Educating and Training Generations X, Y, and Z . *Performance Improvement*, 58(5), 44–53. <https://doi.org/10.1002/pfi.21864>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Chillakuri, B. (2020). Examining the role of supervisor support on generation Z's intention to quit. *American Business Review*, 23(2), 408–430. <https://doi.org/10.37625/abr.23.2.408-430>
- Dalgiç, A. (2022). The effects of person-job fit and person-organization fit on turnover intention: The mediation effect of job resourcefulness. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT)*, 5(1), 355–365. <https://doi.org/10.33083/joghat.2022.136>
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2015). Linking Person-job Fit to Job Stress: The Mediating Effect of Perceived Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 369–376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.107>
- Fratrličová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 31(2), 28–29.
- Future of work trends 2022: A new era of humanity.* (2021). https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/featured-topics/pdf/FOW_TrendsReport_2022.pdf
- Gatling, A., Kang, H., & Kim, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 181–199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Gkorezis, P., & Kastritsi, A. (2017). Employee expectations and intrinsic motivation: work-related boredom as a mediator. *Employee Relations*, 39(1), 100–111. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2016-0025>
- Graczyk-Kucharska, M., & Erickson, G. S. (2020). A person-organization fit Model of Generation Z: Preliminary studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 149–176. <https://doi.org/10.7341/20201645>
- Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens. *Journal of Advertising Education*, 22(1), 7–22. <https://doi.org/10.1177/1098048218768595>
- Halim, L., & Antolis, K. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Agent di PT AIA Cabang X Malang. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 2(2), 177–186. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v2i2.667>

- Hassan, M., Akram, A., & Naz, S. (2012). The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 172. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i3.2286>
- Hwang, J., Song, E. K., & Ko, S. (2022). Relationships among basic psychological needs, organizational commitment, perceived authentic leadership and turnover intention in Korean nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jonm.13546>
- Iplik, F. N., Kilic, K. C., & Yalcin, A. (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 644–661. <https://doi.org/10.1108/095961111111143386>
- Malik, H., & Mahmood, M. (2022). Impact of authentic leadership, sustainable leadership on sustainable growth with mediating role of organizational learning. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 6(1), 48–69. <https://doi.org/10.54692/ajss.2022.06011681>
- Masykuroh, N. L., & Muafi, M. (2021). The influence of job insecurity and person-job fit on turnover intention mediated by job satisfaction. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 3(3), 01–12. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i3.271>
- Mayora, M., & Purwanto, E. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan otentik terhadap niat keluar karyawan dengan mediasi komitmen afektif. *Journal of Business and Applied Management*, 12(2), 155–167.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian* 23(5), 644–661. <https://doi.org/10.1108/095961111111143386>
- Kakar, A. S., Saufi, R. A., Devadhasan, B. D., Meyer, N., Vetrivel, S. C., & Magda, R. (2021). The mediating role of person-job fit between work-life balance (Wlb) practices and academic turnover intentions in india's higher educational institutions. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1–13). <https://doi.org/10.3390/su131910497>
- Komariah, A., Sudarsyah, A., & Achmad, D. (2018). *Kepemimpinan Autentik : Riset Implementasi Manajemen Perubahan*. Alfabeta.
- Ladao, L., Lacap, J. P., Batac, J. A., Batac, J., & Dungo, J. M. (2022). The mediating effect of perceived organizational support on the relationship between authentic leadership and turnover intention. *Asia-Pacific Social Science Review* |, 22(1), 60–77. *Social Science*, 11(2), 313–320. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian karyawan : sebab akibat dan pengendaliannya*. PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Opriş, I., & Cenuşă, V. E. (2017). Subject-Spotting experimental method for Gen Z. *TEM Journal*, 6(4), 683–692. <https://doi.org/10.18421/TEM64-06>
- Pramesti, N. K., & Astiti, D. P. (2020). Peranan komitmen organisasi dan person job fit terhadap turnover intention generasi Y pada karyawan di Indonesia. *Jurnal Psikologi Udayana*, 7(2), 66–76. <https://doi.org/10.24843/JPU.2020.v07.i02.p07>
- Pramesti, N. K., Dewi, D., & Astiti, P. (2020). Peranan komitmen organisasi dan person job fit terhadap turnover intention generasi Y pada karyawan di Indonesia. *Jurnal Psikologi Udayana*, 7(2), 5607. <https://doi.org/10.24843/JPU.2020.v07.i02.p07>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essential of Organizational Behavior*

12th edition.

- S, C. C., & Narasimhan, N. (2022). *Authentic leadership and affective organizational commitment: The mediating role of workplace psychological safety*. 18(1), 12–26.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Cahyono, Y., Handoko, A. L., & Santamoko, R. (2020). Generasi Z & Revolusi Industri 4.0. In *Pena Persada Redaksi* (Issue July).
- Yáñez, J. A., Afshar Jahanshahi, A., Alvarez-Risco, A., Li, J., & Zhang, S. X. (2020). Anxiety, Distress, and Turnover Intention of Healthcare Workers in Peru by Their Distance to the Epicenter during the COVID-19 Crisis. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 103(4), 1614–1620. <https://doi.org/10.4269/ajtmh.20-0800>