

NIAT BERPINDAH KARYAWAN GENERASI Z DI SITE PERTAMBANGAN PT X: APAKAH KECOCOKAN ORANG-ORGANISASI DAN KEJENUHAN KERJA BERPENGARUH?

Ulfi Laeliatul Ilmi¹, Wa Ode Zusnita Muizu², Ernie Tisnawati Sule³

Universitas Padjadjaran

ulfi20001@mail.unpad.ac.id¹, waode.zusnita@unpad.ac.id²,

ernie.tisnawati.fe@unpad.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengkaji hubungan Kecocokan Orang-Organisasi dan Niat Berpindah, mengkaji hubungan Kejenuhan Kerja dan Niat Berpindah, serta menggambarkan peran Kejenuhan Kerja memediasi pengaruh Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif dan verifikatif. Sampel berjumlah 63 karyawan generasi Z (usia 18-26 tahun) *site* pertambangan PT X, salah satu perusahaan tambang swasta di Indonesia menggunakan kuesioner tertutup dengan skala *likert*. Pengambilan sampel menggunakan teknik *non-probability* berupa metode total sampling kemudian diolah dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS 26. Analisis data penelitian ini berupa regresi hirarki, uji t, dan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kecocokan Orang-Organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap Kejenuhan Kerja; (2) Kejenuhan Kerja dan Niat Berpindah tidak berpengaruh signifikan namun memiliki hubungan positif; (3) Terjadi mediasi parsial Kejenuhan Kerja memediasi Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah; (4) Kecocokan Orang-Organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap Niat Berpindah.

Keywords: **Karyawan, Generasi Z, Organisasi, Kejenuhan Kerja, Niat Berpindah**

ABSTRACT

This research aims to examine the relationship between Person-Organization Fit and Turnover Intention, examine the relationship between Job Burnout and Turnover Intention, and describe the role of Job Burnout in mediating the effect of Person-Organization Fit on Turnover Intention. This type of research is quantitative descriptive and verification. The sample amounted to 63 Generation Z employees (aged 18-26 years) of PT X mining site, one of the private mining companies in Indonesia using a closed questionnaire with a Likert Scale. Sampling using non-probability techniques with the total sampling method, and the data was processed and analyzed using SPSS 26 software. Data analysis using hierarchical regression, t-test, and Sobel test. The results showed that (1) Person-Organization Fit has a significant negative effect on Job Burnout; (2) Job Burnout and Turnover Intention have no significant effect but have a positive relationship; (3) There was partial mediation of Job Burnout mediating Person-Organization Fit on Turnover Intention; (4) Person-Organization Fit has a significant negative effect on Turnover Intention.

Keywords: **Employees, Generation Z, Organization, Job Burnout, Turnover Intention**

PENDAHULUAN

Data statistik dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) bahwa sebanyak 27,94% populasi atau 74,94 juta jiwa dari total penduduk di Indonesia didominasi oleh generasi Z dengan rentang kelahiran antara tahun 1997 sampai 2012. Dari (Gentina & Parry, 2020) generasi Z adalah mereka yang lahir pada akhir dekade pertama dan tergolong generasi baru *digital natives* atau orang yang mengenal dan terbiasa menggunakan teknologi sejak dini dengan mampu mengubah aspek identitas pribadi menjadi lebih cepat dan mudah dibandingkan sebelumnya. Akan menjadi kelompok pekerja terbesar di masa yang akan datang, gen Z memiliki preferensi berbeda terhadap pekerjaan yang berorientasi pada tujuan, mencari pekerjaan yang menarik, dan berhenti apabila tidak menemukan pekerjaan yang menantang (Barhate & Dirani, 2022). Mereka akan mempertimbangkan tempat kerja yang mendukung fleksibilitas dalam jam kerja, menawarkan gaji yang selaras dengan pendidikan dan keahliannya, mendukung terjalannya hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta mengadopsi teknologi dalam proses kerja (Nurqamar et al., 2022).

Karyawan harus memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai di tempat kerja mereka, sesuai dengan penelitian yang menunjukkan bahwa 75% gen Z mempertimbangkan pekerjaan yang lebih sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka (Kreacic et al., 2023). Selanjutnya, artikel berita CNBC melaporkan dari hasil survei LinkedIn yang menunjukkan bahwa 87% profesional dari gen Z bersedia meninggalkan pekerjaan mereka saat ini untuk bekerja di tempat lain yang lebih sesuai dengan nilai-nilai mereka (Kiderlin, 2023).

Fenomena "*The Big Quit*" hangat terjadi dikalangan gen Z yang cenderung lebih tinggi niat untuk meninggalkan pekerjaan dibandingkan generasi pendahulunya, karena kelompok tenaga kerja baru ini masih mengeksplorasi untuk memahami keinginan mereka dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi mereka dengan pekerjaan (Smith, 2023). Meningkatnya niat karyawan untuk keluar dari sebuah perusahaan seringkali dapat menyebabkan tingginya tingkat pergantian karyawan. Lebih lanjut, dari artikel berita CNBC menjelaskan adanya fenomena "*The Great Resignation*" yaitu peningkatan jumlah pengunduran diri disebabkan karena *burnout* (Tong, 2022) yang didukung oleh penelitian hasil survei Deloitte Global bahwa sebanyak 46% gen Z merasa jenuh akibat tuntutan lingkungan kerja (Deloitte, 2022).

Turnover karyawan pada PT X menjadi fokus pada penelitian ini, yaitu salah satu perusahaan swasta industri pertambangan di Indonesia. Didapatkan data tingkat perputaran karyawan di PT X, sebagai berikut :

Tabel 1. Tingkat Perputaran Karyawan PT X

Pergantian Karyawan	2020	2021	2022
Keseluruhan	14,0%	10,60%	11,28%

Berdasarkan Usia < 30 Tahun	3,04%	4,92%	5,10%
---------------------------------------	-------	-------	-------

Data tersebut menunjukkan bahwa total keseluruhan perputaran karyawan tahun 2021 sampai 2022 menunjukkan peningkatan. Dari teori Maier (1971) pada (Muzakki, Muhammad Naufal Kirana & Subiyanto, 2024) apabila tingkat perputaran karyawan mencapai angka 5% atau lebih maka dikatakan tinggi. Hasil menunjukkan bahwa PT X memiliki tingkat perputaran karyawan yang tergolong tinggi karena tingkat persentase melebihi angka 5%. Selanjutnya, terdapat perputaran karyawan dibawah usia 30 tahun mengindikasi adanya kontribusi karyawan gen Z yang menunjukkan peningkatan disetiap tahunnya. Hal ini sejalan dengan informasi yang diperoleh dari LinkedIn resmi perusahaan bahwa rata-rata masa kerja karyawan hanya sekitar 2,4 tahun kerja. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat perputaran karyawan yang tinggi akan berdampak pada proses penyesuaian adaptasi karyawan dalam bekerja karena intensitas karyawan keluar dan masuk perusahaan cukup tinggi. Hal tersebut dapat mempengaruhi penurunan produktivitas dari masing masing karyawan yang akan berdampak pada performa keberlangsungan perusahaan.

Intensitas perputaran karyawan yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan beban kerja bagi karyawan yang tersisa akibat *handover* pekerjaan dari karyawan yang telah keluar. Apabila perusahaan tidak merekrut karyawan baru, pada akhirnya akan berdampak pada kejenuhan kerja bagi karyawan yang bertahan. Indikasi permasalahan kejenuhan kerja ditemukan pada PT X yang selaras dengan faktor lingkungan kerja yang menyebabkan *job burnout* menurut Maslach et.al., (2001) pada penelitian (Setyadi et al., 2021) bahwa sebagian karyawan merasakan beban kerja *overload* karena tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas kerja selaras dengan faktor *workload* sehingga karyawan bekerja terlalu keras dan menimbulkan kelelahan fisik dan emosional yang berujung pada pekerjaan tidak terselesaikan secara optimal. Waktu kerja yang bertambah tanpa penyesuaian kompensasi relevan dengan faktor *reward* berupa kesenjangan imbalan yang didapatkan baik finansial atau non finansial menyebabkan kinerja karyawan tidak terapresiasi sehingga semangat kerja menurun dan merasakan kebosanan yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan kerja. Proses pengambilan keputusan dari manajemen yang cukup lama relevan dengan faktor *community* berupa ketidakselarasan hubungan personal di tempat kerja menyebabkan komunikasi vertikal terhambat yang berpotensi menimbulkan konflik karena perbedaan persepsi sehingga proses kerja menjadi tidak efisien dan kualitas hasil kerja menurun.

Dari indikasi permasalahan yang terjadi di PT X, perlu diidentifikasi adanya keselarasan antara nilai individu karyawan dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Hasil penelitian terdahulu Kristof-Brown et al., (2005) pada (Samson & Suliyostiorini, 2020) menunjukkan bahwa terciptanya kecocokan orang-organisasi dapat menekan pengurangan perputaran karyawan. Sehubungan dengan temuan masalah

diawal bahwa tingkat perputaran karyawan di *site* pertambangan PT X tergolong cukup tinggi berdasarkan usia dibawah 30 tahun yang mengindikasikan terdapat kontribusi karyawan gen Z. Maka dari itu, gen Z dijadikan sebagai subjek penelitian yang dilakukan pada perusahaan industri pertambangan dengan beban dan resiko tinggi serta lokasi terpencil dengan akses terbatas yang mana hal tersebut bertentangan dengan karakteristik mereka.

Penting bagi PT X untuk mempertahankan dan memenuhi kebutuhan karyawan gen Z yang berpotensi agar mereka mampu menyesuaikan dengan nilai organisasi dan tidak memiliki niat untuk keluar dari organisasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Samson & Suliystiorini, 2020) pada karyawan di *site* pertambangan bahwa kecocokan orang-organisasi menjadi prediktor terjadinya niat berpindah. Selanjutnya dari penelitian (Nguyen Ngoc et al., 2022), kejenuhan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi karyawan memiliki niat untuk berhenti bekerja dan niat berpindah dapat menjadi prediksi tingkat perputaran karyawan. Peneliti terdahulu telah membuktikan bahwa kecocokan orang-organisasi yang tinggi akan menekan kejenuhan dalam bekerja dan apabila tingkat kejenuhan semakin tinggi akan berpengaruh terhadap niat karyawan meninggalkan pekerjaan (El-sakka, 2016). (Setyadi et al., 2021) menjelaskan dari hasil penelitiannya bahwa kejenuhan kerja yang tinggi dapat meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian dari (Ramlawati et al., 2021) bahwa kejenuhan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan pengaruh kecocokan orang-organisasi terhadap niat berpindah melalui kejenuhan kerja sebagai mediasi terhadap karyawan gen Z di *site* pertambangan PT X. Penelitian ini menjadi penting untuk membuktikan peran kejenuhan kerja memediasi pengaruh kecocokan orang-organisasi terhadap niat berpindah dan mendeskripsikan kecocokan orang-organisasi dan kejenuhan kerja atas niat berpindah karyawan gen Z di *site* pertambangan sehingga dapat dijadikan acuan bagi perusahaan untuk memberikan solusi dalam upaya menekan dampak tingkat perputaran karyawan di perusahaan.

Didasarkan pada uraian latar belakang di atas, masalah dapat dirumuskan untuk dijabarkan guna menghasilkan hipotesis, yaitu (1) mengidentifikasi hubungan antara Kecocokan Orang-Organisasi dan Kejenuhan Kerja; (2) mengidentifikasi hubungan Kejenuhan Kerja dan Niat Berpindah; (3) menggambarkan peran Kejenuhan Kerja memediasi pengaruh Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah; (4) mengidentifikasi hubungan Kecocokan Orang-Organisasi dan Niat Berpindah.

Konsep Kecocokan Orang-Organisasi

Kecocokan Orang-Organisasi dapat didefinisikan sebagai kelerasan nilai individu dengan nilai organisasi. Dari Kristof (1996) pada (Chandra & Indriyani, 2018)

terdapat tiga dampak dari adanya kesesuaian nilai dan karakteristik individu dengan organisasi yaitu nilai individu lebih sesuai sistem nilai organisasi, nilai-nilai organisasi itu sendiri dapat berubah, atau individu keluar dari organisasi. Ketika kesesuaian orang terhadap organisasi rendah maka nilai individu akan berubah dan menyesuaikan dengan sistem nilai organisasi, nilai-nilai organisasi akan mengalami perubahan, atau individu dapat meninggalkan organisasi. Sedangkan orang yang merasa sangat cocok terhadap organisasi akan merasa lebih nyaman dan mampu bekerja pada organisasi yang memiliki prinsip yang sama. Empat dimensi yang digunakan untuk mengukur kesesuaian individu dengan organisasi menurut Kristof (1996) pada (Chandra & Indriyani, 2018) yaitu: (1) kesesuaian nilai (*value congruence*); (2) kesesuaian tujuan (*goal congruence*); (3) kesesuaian pemenuhan kebutuhan (*employee need fulfillment*); (4) kesesuaian karakter kepribadian dengan organisasi (*culture personality-congruence*).

Kejenuhan Kerja

Kejenuhan merupakan stres berkepanjangan di tempat kerja. Berdasarkan perspektif manajemen, kejenuhan kerja dapat terjadi sebagai akibat dari keterkaitan antara tuntutan dan bahaya. (El-sakka, 2016) *Maslach Burnout Inventory* (MBI) mengukur kejenuhan menggunakan aspek berikut: (1) kelelahan emosional (*emotional exhaustion*); (2) depersonalisasi (*depersonalization*); (3) prestasi diri (*personal accomplishment*).

Niat Berpindah

Berniat meninggalkan pekerjaan menurut pendapat dari Meyer dan Tett (1993) pada (Samson & Suliyastiorini, 2020) merupakan keinginan yang dilakukan dengan sadar dan sengaja untuk keluar dari organisasi sebagai keputusan individu untuk mengakhiri hubungan kerja dengan perusahaan. Terdapat tiga aspek dari Mobley et al., (2011) pada (Alam et al., 2022) untuk mengukur niat berpindah karyawan, diantaranya: (1) berpikir untuk keluar; (2) berniat mencari alternatif pekerjaan lain; (3) berniat untuk meninggalkan pekerjaan atau bertahan.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Kecocokan Orang-Organisasi dan Kejenuhan Kerja dijelaskan pada hasil penelitian (El-sakka, 2016) bahwa terdapat pengaruh signifikan dengan hubungan negatif kecocokan orang-organisasi terhadap kejenuhan. Lebih lanjut, serupa dengan hasil penelitian (Rajper & Ghumro, 2020) bahwa kecocokan orang-organisasi memiliki hubungan dengan kejenuhan kerja.

Hipotesis 1 (H1): Terdapat hubungan antara Kecocokan Orang-Organisasi dan Kejenuhan Kerja

Hubungan Kejenuhan Kerja dan Niat berpindah pada hasil penelitian (El-sakka, 2016) membuktikan bahwa kejenuhan berpengaruh signifikan dengan hubungan positif

terhadap niat berpindah. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi frekuensi karyawan mengalami kejenuhan dalam bekerja akan mempengaruhi tingginya niat karyawan keluar dari organisasi. Selaras dengan penelitian (Setyadi et al., 2021) bahwa kejenuhan berpengaruh signifikan positif terhadap niat berpindah, namun berbeda dengan penelitian sebelumnya (Ramlawati et al., 2021) yang membuktikan bahwa job stress pemicu kejenuhan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah.

Hipotesis 2 (H2): Terdapat hubungan antara Kejenuhan Kerja dan Niat Berpindah

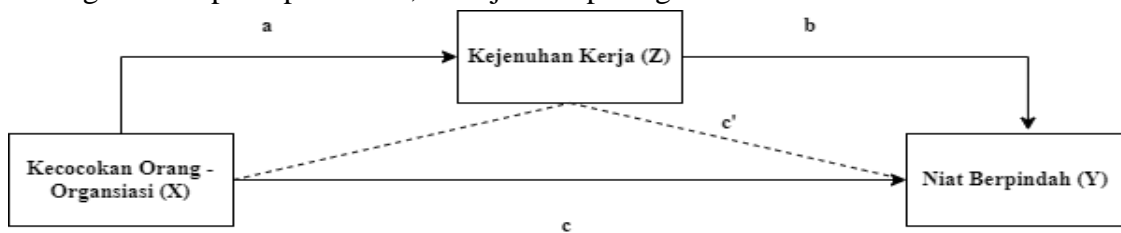
Peran Kejenuhan Kerja memediasi Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah dibuktikan oleh hasil penelitian (El-sakka, 2016) bahwa pengaruh kecocokan orang-organisasi yang dimediasi kejenuhan memiliki dampak terhadap niat berpindah secara bersamaan.

Hipotesis 3 (H3): Kejenuhan Kerja memediasi pengaruh Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah

Hubungan Kecocokan Orang-Organisasi dan Niat Berpindah dibuktikan oleh hasil penelitian dari (Samson & Sulistyiorini, 2020) bahwa kecocokan orang-organisasi menjadi prediktor niat berpindah yang mana terdapat pengaruh signifikan dengan hubungan negatif kecocokan orang-organisasi terhadap niat berpindah. Artinya, semakin tinggi karyawan merasakan kecocokan dengan sistem nilai organisasi. Maka dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Hipotesis 4 (H4): Kecocokan Orang-Organisasi berpengaruh terhadap Niat Berpindah

Kerangka konseptual penelitian, ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguraikan variabel Kecocokan Orang-Organisasi dan Kejenuhan Kerja yang mempengaruhi Niat Berpindah, sehingga menerapkan metode deskriptif dan metode verifikatif. Data yang digunakan pada penelitian ini berupa data kuantitatif yang mencakup data numerik pendukung penelitian dan data kualitatif yang mencakup hasil jawaban responden dan studi literatur. Data yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah data primer sebagai sumber informasi yang diperoleh langsung dari responden

mengenai topik yang diteliti, yang didukung oleh data sekunder berupa studi literatur yang berasal dari *Annual Report* PT X, artikel, jurnal, website, dan buku.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup yang disebar kepada subjek penelitian di semua departemen yaitu karyawan gen Z. Penelitian ini dilakukan di *site* pertambangan PT X yang berlokasi di daerah Ketapang, Kalimantan Barat. Pengambilan sampling menggunakan teknik *non-probability* dengan metode total sampling atau sampling jenuh menjadikan seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel, sampel tersebut digunakan karena total karyawan dengan usia termuda (18 tahun) dan usia maksimal (26 tahun) gen Z di PT X hanya berjumlah 63 orang.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data deskriptif, verifikatif, regresi hirarki, uji t dan uji sobel dengan bantuan alat analisis perangkat lunak SPSS 26. Analisa data deskriptif disajikan dengan menggunakan tabel, sedangkan data verifikatif disajikan melalui uji normalitas Kolmogorov-Smirnov yang terdistribusi normal. Regresi hirarki diadopsi dari teori (Baron & Kenny, 1989) untuk mengetahui pengaruh jalur a (variabel X terhadap Z : diharapkan signifikan), jalur b (variabel Z terhadap Y: diharapkan signifikan), jalur c' (variabel X dan Z terhadap Y: diharapkan tidak signifikan), dan jalur c (variabel X terhadap Y: diharapkan signifikan).

Variabel Kecocokan Orang-Organisasi mengadaptasi empat dimensi pengukuran dari Chatman (1989) menggunakan 11 item pertanyaan berupa (kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, kesesuaian pemenuhan kebutuhan, kesesuaian karakter kepribadian-organisasi) dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,852 ; variabel Kejenuhan Kerja mengadaptasi tiga dimensi pengukuran dari *Maslach Burnout Inventory* (MBI) menggunakan 13 item pertanyaan berupa (kelelahan emosional, depersonalisasi prestasi diri) dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,690; dan variabel Niat Berpindah mengadaptasi pengukuran dari Mobley (1978) menggunakan 12 item pertanyaan berupa (berpikir untuk keluar, berniat mencari alternatif pekerjaan lain, berniat untuk meninggalkan pekerjaan atau bertahan) dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,918. Skala pengukuran instrumen penelitian menggunakan skala *likert* dari 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan responden berjumlah 63 karyawan generasi Z berusia usia 18 sampai 26. Untuk menggambarkan responden, karakteristik yang digunakan pada penelitian ini yaitu jenis kelamin, tahun kelahiran, pendidikan, departemen kerja, lama masa kerja, dan status pernikahan.

Tabel 4. 1 Statistik Deskriptif Variabel Demografik

Karakteristik Demografik	Frekuensi Tertinggi	%
--------------------------	---------------------	---

Jumlah responden	n = 63	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki = 48	76,2%
Tahun Kelahiran	1997 (26 tahun) = 16	25,4%
Pendidikan	SMA/SMK = 35	55,6%
Departemen Kerja	General Affair = 9	14,3%
	Laboratorium = 9	14,3%
	Project = 9	14,3%
Lama Masa Kerja	1-3 tahun = 30	25,4%
Status Pernikahan	Belum Menikah = 44	69,8%

Dapat disimpulkan dari data karakteristik responden di atas bahwa mayoritas karyawan gen Z yang bekerja di PT X didominasi oleh laki-laki karena pekerjaan di sektor tambang menuntut fisik yang kuat. Sebagian besar karyawan gen Z berusia 26 tahun yang merupakan umur maksimal gen Z dan termasuk usia produktif yang memiliki kemampuan dalam bersikap menghadapi permasalahan yang terjadi ketika bekerja. Lulusan SMA/SMK mendominasi latar belakang pendidikan karyawan gen Z yang mana mereka memiliki daya juang dan semangat yang tinggi serta lebih mudah dibimbing karena kemampuannya yang belum terasah dengan baik. Mayoritas karyawan gen Z bekerja pada bidang operasional yang vital bagi perusahaan yaitu *General Affairs*, *Laboratorium*, dan *Project*. Lama masa kerja karyawan generasi Z masih cukup baru yaitu 1-3 tahun yang relevan dengan fenomena bahwa mereka adalah generasi angkatan kerja baru. Dikarenakan mereka belum lama memasuki dunia kerja, mayoritas gen Z di PT X berstatus belum menikah sehingga minim keluar dari pekerjaan karena alasan keluarga.

Tabel 4. 2 Kategorisasi Variabel

Kecocokan Orang-Organisasi				
Interval	% Interval	Kategori	Frekuensi	%
11-20	≤36	Sangat Rendah	0	0,0
21-30	37-55	Rendah	1	1,6
31-40	51-73	Sedang	8	12,7
41-50	74-91	Tinggi	54	85,7
51-60	≥ 109	Sangat Tinggi	0	0,0
Total			63	100%
Kejenuhan Kerja				
13-23	≤35	Sangat Rendah	0	0,0

24-34	36-52	Rendah	20	31,7
35-45	53-69	Sedang	38	60,3
46-56	70-86	Tinggi	5	7,9
57-67	≥103	Sangat Tinggi	0	0,0
Total			63	100%
Niat Berpindah				
12-22	≤37	Sangat Rendah	15	23,8
23-33	38-55	Rendah	22	34,9
34-44	54-73	Sedang	19	30,2
45-55	74-92	Tinggi	7	11,1
56-66	≥110	Sangat Tinggi	0	0,0
Total			63	100%

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik deskriptif ketiga variabel di atas, dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Penilaian tertinggi variabel Kecocokan Orang-Organisasi karyawan generasi Z di PT X terdapat pada kategori “tinggi” sebanyak 54 orang (85,7%) yang berarti sebagian besar karyawan gen Z memiliki keselarasan dengan nilai yang diadopsi organisasi. Terdapat ketidaksesuaian hasil survei dengan temuan masalah yang menunjukkan bahwa tingkat perputaran yang tinggi mengindikasikan karyawan tidak cocok dengan organisasi, adapun perbedaan tersebut karena mayoritas karyawan gen Z berusia tergolong muda yaitu 26 tahun dan belum menikah serta masa kerja mereka baru menginjak 1 sampai 3 tahun yang mana idealnya masih pada proses untuk beradaptasi mencocokkan diri dengan sistem nilai organisasi dan tidak terlalu menuntut pekerjaan karena masih mencari pengalaman. Sejalan dengan proses adaptasi di organisasi yaitu seseorang akan berubah atau mirip dengan nilai organisasi.
2. Penilaian tertinggi variabel Kejenuhan Kerja karyawan generasi Z di PT X terdapat pada kategori “sedang” sebanyak 35 orang (55,6%) yang berarti kejenuhan yang dialami sebagian besar gen Z masih tergolong normal karena pekerjaan masih dapat terselesaikan dan mencapai keberhasilan kerja. Terdapat perbedaan hasil survei dengan temuan masalah bahwa sebagian karyawan PT X merasakan kejenuhan dalam bekerja, adapun perbedaan tersebut karena faktor demografi yang mempengaruhi berbeda. Mayoritas karyawan gen Z belum menikah sehingga konflik pekerjaan dan keluarga yang dapat mempengaruhi stress dalam bekerja sangat kecil

kemungkinannya, mayoritas karyawan gen Z didominasi laki laki yang memiliki persentase kelelahan emosional yang rendah dalam bekerja dibanding perempuan, mayoritas karyawan gen Z lulusan SMA/SMK yang mana mereka tidak terlalu idealis dan tidak memiliki tuntutan tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya yang dapat berpengaruh terhadap emosional, mayoritas karyawan gen Z berusia tergolong muda yaitu 26 tahun yang artinya masih memiliki energi prima karena semakin tinggi usia dapat meningkatkan beban pikiran dan berujung pada kejenuhan yang tinggi. Selain itu, dengan kemampuan PT X menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang memadai bagi karyawan dapat menciptakan energi yang positif karena lingkungan kerja fisik yang nyaman dapat mempengaruhi kepuasan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja kerja mereka (Rianda & Winarno, 2022).

3. Penilaian tertinggi variabel Niat Berpindah karyawan generasi Z di PT X terdapat pada kategori “rendah” sebanyak 22 orang (34,9) yang artinya sebagian besar karyawan gen Z masih memiliki keinginan untuk bertahan karena kebutuhannya terpenuhi. Terdapat perbedaan hasil survei dengan temuan masalah bahwa tingkat perputaran karyawan berdasar usia dibawah 30 tahun cukup tinggi, adapun perbedaan tersebut karena mayoritas gen Z didominasi oleh laki-laki yang memiliki komitmen lebih tinggi dibanding perempuan, didominasi oleh usia 26 tahun dan belum menikah artinya mereka masih memprioritaskan kehidupan kerja dibanding kehidupan personal sehingga rendah kecenderungan keluar dari organisasi karena konflik keluarga, didominasi lulusan SMA/SMK yang tidak memiliki idealis tinggi sehingga akan bertahan dan menerima pekerjaan yang diberikan, mayoritas memiliki masa kerja 1 sampai 3 tahun yang artinya masih menyesuaikan dengan organisasi. Walaupun dari fenomena yang ada karyawan generasi Z memiliki persentase niat berpindah tinggi dibanding pendahulunya, namun tidak berlaku di PT X yang dapat memenuhi kebutuhan dan menyediakan fasilitas yang sangat memadai untuk karyawan dimulai dari akomodasi tempat tinggal (mess) yang selingkup dengan tempat kerja, perlengkapan seragam kerja, akomodasi perjalanan dinas atau cuti, makan gratis tiga kali dalam sehari, fasilitas kesehatan, dan lainnya. Selaras dengan penelitian (Yantu et al., 2023) bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh kebutuhan sandang, papan, dan pangan yang terpenuhi sehingga memberikan kenyamanan bagi karyawan. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap niat karyawan untuk memutuskan keluar atau bertahan.

Uji Sobel

Dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap dependen variabel mediator (Abu-Bader & Jones, 2021), dengan rumus $sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$

Kemudian dilakukan perhitungan nilai t sebagai berikut: $t = \frac{ab}{sab}$

$$= \sqrt{(0,364^2 \times 0,155^2) + (-0,310^2 \times 0,194^2) + (0,155^2 \times 0,194)^2}$$

$$= \sqrt{0,003183 + 0,003617 + 0,000904}$$

$$= 0,087774$$

$$t = \frac{-0,310 \times 0,364}{0,087774} = -1,286$$

Didapatkan nilai T_{hitung} yang dibandingkan dengan T_{tabel} menggunakan uji *one-tailed test* sehingga didapatkan nilai absolut T_{hitung} (1,286) < T_{tabel} (1,670). Apabila diuji menggunakan *sobel test*, Kejenuhan Kerja tidak signifikan memediasi pengaruh tidak langsung Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah.

Uji Hipotesis

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui besaran pengaruh variabel Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah melalui variabel mediator yaitu Kejenuhan Kerja.

Tabel 4. 3 Hasil Regresi

Coefficients						
Model	Notasi Koefisien	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
PO -> NB	c	-.747	.240	-.370	-3.111	.003
PO -> KK	a	-.310	.155	-.248	-1.996	.050
PO -> KK -> NB	b	.364	.194	.225	1.874	.066
PO -> NB	c'	-.634	.243	-.314	-2.611	.011

Tabel 4. 4 Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
PO -> NB	.370 ^a	.137	.123	8.534
PO -> KK	.248 ^a	.061	.046	5.516
PO -> KK -> NB	.430 ^a	.185	.157	8.364

Berdasarkan dari tabel 4.3 hasil pengujian regresi, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Kejenuhan Kerja (a) dengan nilai koefisiensi sebesar $-0,310$ ($\beta_a = -0,248$; $t_a = -1,996$; $Sig = 0,050$) yang artinya terdapat pengaruh signifikan dan memiliki hubungan yang negatif. Kemudian didapatkan R Square yang dikalikan dengan 100% menghasilkan 6,1% bahwa variabel Kejenuhan Kerja dapat dijelaskan oleh Kecocokan Orang-Organisasi dan sisa 93,9% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya, nilai absolut $T_{hitung} (1,996) > T_{tabel}$ uji *one-tailed test* (1,670). Hasil analisis tersebut mendukung **Hipotesis 1** yaitu terdapat hubungan antara Kecocokan Orang-Organisasi dan Kejenuhan Kerja yang memiliki hubungan negatif dan signifikan. Artinya semakin tinggi karyawan merasakan kecocokan dengan organisasi maka akan semakin rendah karyawan mengalami kejenuhan dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa Kecocokan Orang-Organisasi memiliki pengaruh signifikan dan hubungan negatif terhadap Kejenuhan Kerja (El-sakka, 2016).
2. Kejenuhan Kerja terhadap Niat Berpindah (b) dengan nilai koefisien sebesar $0,364$ ($\beta_b = 0,225$; $t_b = 1,874$; $Sig = 0,066$) yang artinya berpengaruh signifikan namun memiliki hubungan yang positif. Kemudian didapatkan R Square yang dikalikan dengan 100% menghasilkan 18,5% bahwa variabel Niat Berpindah dapat dijelaskan oleh Kejenuhan Kerja dan sisa 81,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Didapatkan nilai $T_{hitung} (1,874) < T_{tabel}$ uji *two-tailed test* (1,999). Hasil analisis tersebut mendukung **Hipotesis 2** yaitu terdapat hubungan antara Kejenuhan Kerja dan Niat Berpindah meskipun tidak signifikan namun memiliki hubungan yang positif. Artinya tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari Kejenuhan Kerja terhadap Niat Berpindah atau dengan makna lain Niat Berpindah bisa dipengaruhi selain variabel Kejenuhan Kerja. Apabila dilihat dari hasil survei kejenuhan Kerja yang dialami oleh karyawan gen Z berada pada kategori rendah, sehingga kecil kemungkinan mereka memiliki niat yang tinggi untuk keluar dari organisasi tanpa dipengaruhi hal lain. Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian dari (Setyadi et al., 2021) yang melakukan riset di perusahaan tambang bahwa Kejenuhan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Niat Berpindah karyawan. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan subjek penelitian, adapun penelitian ini difokuskan untuk karyawan gen Z. Selain itu, perbedaan lingkungan kerja dapat mempengaruhi tingkatan kejenuhan karyawan sehingga menghasilkan temuan yang berbeda.
3. Kejenuhan Kerja memediasi pengaruh tidak langsung Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah (c') dengan nilai koefisien sebesar $-0,634$ ($\beta_{c'} = -0,314$; $t_{c'^2} = -2,611$; $Sig = 0,011$) yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan dan

hubungan negatif apabila Kejenuhan Kerja memediasi. Didapatkan nilai absolut T_{hitung} (2,611) > T_{tabel} uji *one-tailed test* (1,670). Dapat diartikan bahwa hubungan pengaruh Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah dimediasi Kejenuhan Kerja memiliki hubungan negatif dan signifikan. Artinya, tinggi rendahnya kecocokan orang dengan organisasi dan kejenuhan kerja dapat mempengaruhi niat atau tidaknya seseorang untuk keluar dari organisasi. Semakin tinggi kecocokan dengan nilai dan karakteristik organisasi maka semakin rendah kecenderungan karyawan berniat keluar dari organisasi. Dari teori (Baron & Kenny, 1989) apabila jalur *c'* memiliki pengaruh signifikan maka terdapat mediasi parsial. Hasil analisis tersebut mendukung **Hipotesis 3** yaitu Kejenuhan Kerja memediasi pengaruh Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah. Temuan hipotesis ini tidak relevan dengan penelitian (El-sakka, 2016), peran Kejenuhan Kerja sebagai mediator jika dihitung menggunakan uji *sobel test* tidak signifikan memediasi pengaruh tidak langsung karena Kecocokan Orang-Organisasi dapat mempengaruhi secara langsung terhadap niat untuk keluar dari organisasi.

4. Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah (c) dengan nilai koefisien sebesar -0,747 ($\beta_c = -0,370$; $t_c = -3,111$; $Sig = 0,003$) yang artinya terdapat pengaruh signifikan dan hubungan negatif. Kemudian didapatkan R Square yang dikalikan dengan 100% menghasilkan 13,7% bahwa variabel Niat Berpindah dapat dijelaskan oleh Kecocokan Orang-Organisasi dan sisa 86,3% dipengaruhi oleh variabel lain. Didapatkan nilai absolut T_{hitung} sebesar (3,111) > T_{tabel} uji *one-tailed test* (1,670). Hasil analisis tersebut mendukung **Hipotesis 4** yaitu terdapat hubungan antara Kecocokan Orang-Organisasi dan Niat Berpindah. Artinya semakin tinggi Kecocokan Orang-Organisasi maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Sejalan dengan penelitian (Samson & Suliystiorini, 2020), terdapat pengaruh signifikan negatif Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah karyawan di *site* pertambangan. Namun, penelitian tersebut menggunakan variabel lain untuk memperkuat konsekuensi dari Niat Berpindah.

Analisis Regresi Hirarki

Tabel 4. 5 Regresi Hirarki

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	51.283	6.967		7.360	.000		
	Variabel PO	-.310	.155	-.248	-1.996	.050	1.000	1.000

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Dependent Variable: Variabel KK								
2	(Constant)	45.154	14.515		3.111	.003		
	Variabel PO	-.634	.243	-.314	-2.611	.011	.939	1.065
	Variabel KK	.364	.194	.225	1.874	.066	.939	1.065
Dependent Variable: Variabel NB								

Persamaan regresi Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Kejenuhan Kerja memiliki hasil signifikansi $0,050 = \alpha 0,050$ dengan koefisien regresi $-0,248$. Kejenuhan Kerja berperan memediasi dengan hasil signifikansi $0,066 > \alpha 0,050$ dengan koefisien regresi $0,225$. Terdapat perubahan nilai setelah menambahkan variabel mediator sehingga Kecocokan Orang-Organisasi terhadap Niat Berpindah menghasilkan signifikansi $0,011 < \alpha 0,050$ dengan koefisien $-0,314$. Dikaitkan dengan teori (Baron & Kenny, 1989) apabila variabel independen mempengaruhi variabel dependen dengan penambahan variabel mediator, ini disebut sebagai mediasi parsial. Ini berarti, selain memiliki pengaruh tidak langsung melalui mediator, variabel independen juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel dependen.

Dilakukan perhitungan pengaruh total dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung didapatkan dari nilai koefisien c' ($-0,314$) sedangkan pengaruh tidak langsung diperoleh dari perkalian koefisien a dengan koefisien b yang menghasilkan ($-0,248 \times 0,225 = -0,056$). Didapatkan efek total sejumlah ($-0,314 + -0,056 = -0,370$). Nilai pengaruh langsung c' memiliki nilai negatif yang selaras dengan pengaruh tidak langsung (ab), artinya model mediasi pada penelitian ini konsisten dan berpengaruh negatif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Kecocokan Orang-Organisasi berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan negatif terhadap Kejenuhan Kerja. Kejenuhan Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan namun memiliki hubungan positif terhadap Niat Berpindah. Kejenuhan Kerja memediasi Kecocokan Orang-Organisasi dalam mempengaruhi Niat Berpindah secara signifikan dan negatif. Kejenuhan Kerja memediasi secara parsial dan tidak signifikan memediasi pengaruh tidak langsung karena niat karyawan untuk keluar dari organisasi tidak hanya

dipengaruhi oleh kejenuhan dalam bekerja. Oleh karena itu, Kecocokan Orang-Organisasi dapat mempengaruhi langsung Niat Berpindah secara signifikan dan negatif. Artinya, keselarasan individu dengan nilai dan budaya organisasi akan menurunkan niat karyawan untuk keluar karena mereka cenderung menyesuaikan dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Karyawan generasi Z di PT X memiliki kesesuaian dengan organisasi pada kategori tinggi sehingga perusahaan secara konsisten perlu melakukan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan KSA (*knowledge, skill, ability*) serta rutin mengadakan sosialisasi terkait nilai dan budaya yang dianut oleh organisasi. Lebih lanjut, meskipun karyawan gen Z merasakan kejenuhan pada level sedang, tindakan kuratif perlu dilakukan oleh PT X dengan melakukan perbaikan skema kompensasi, merekrut karyawan baru agar beban karyawan yang bertahan tidak terlalu *overload*, melakukan evaluasi terhadap beban kerja perorangan, dan mendukung program *work-life balance*. Re-design pekerjaan yang selaras dengan kompetensi karyawan perlu dilakukan untuk mengurangi niat karyawan keluar dari organisasi karena karyawan gen Z memiliki kecenderungan niat berpindah pada level yang berbeda-beda. Perlu dilakukan survei *feedback* kepuasan kerja sebagai evaluasi organisasi dalam menangani permasalahan terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical Mediation Analysis Using the Sobel Test and Hayes Spss Process Macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 9(1), 42–61.
- Alam, S., Ridjal, S., Samad, A., & Samad, M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Perusahaan Pers Dalam Smsi Sulsel. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(3), 489–499. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i3.342>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1989). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bohall, G., & Bautista, M. (2017). *The Psychologist's Guide to Professional Development*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/9783319630137>
- Chandra, D., & Indriyani, R. (2018). 287167-Pengaruh-Person-Organization-Fit-Terhada-5D8F2607. *Agora*, 6(1).

- Deloitte. (2022). Striving for balance, advocating for change. *The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey*, 1–40. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- El-sakka, N. (2016). *The relationship between Person-Organization Fit , burnout , and turnover Intention among CIC academic staff*. 7(2), 53–67.
- Gentina, E., & Parry, E. (2020). *The New Generation Z in Asia : Dynamics, Differences, Digitalisation* (E. Gentina & E. Parry (eds.)). Emerald Publishing Limited. https://www.google.co.id/books/edition/The_New_Generation_Z_in_Asia/T5wLEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0
- Kiderlin, S. (2023, April 20). Overwhelming majority of Gen Z workers would quit their jobs over company values, LinkedIn data says. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2023/04/20/majority-of-gen-z-would-quit-their-jobs-over-company-values-linkedin.html>
- Kreacic, A., Romeo, J., & Uribe, L. (2023). *OliverWyman*. <https://www.oliverwyman.com/index.html>
- Lubbadeh, T. (2020). Job Burnout: a General Literature Review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7–15. <https://doi.org/10.32479/irmm.9398>
- Muzakki, Muhammad Naufal Kirana, K. C., & Subiyanto, E. D. (2024). *Kompensasi, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Kurir Ekspedisi Anteraja Cabang Yogyakarta)*. 4(1), 1–23.
- Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C., & Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Nurqamar, I. F., Ulfa, S., Hafizhah, I., Fadhillah, N., & Rahmi, N. (2022). The Intention of Generation Z To Apply For a Job. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 218–247. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.16493>
- Rajper, Z. A., & Ghumro, I. A. (2020). *The impact of person job fit and person organization fit on employee job performance : A study among employees of services sector Study of Relationship of Person Organization Fit , Burnout and Employee Job Performance among the Employees of Service Sector*. 6(June). <https://doi.org/10.34091/JASS.13.1.05>
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. A., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11, 511–518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Rianda, S., & Winarno, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik

- Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Rajasaland Bandung. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 192–203. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.300>
- Samson, A. M., & Suliystiorini, D. (2020). Person Organization Fit Dan Psychological Capital Sebagai Prediktor Turnover Intention Pada Karyawan Site Pertambangan. *Asosiasi Psikologi Positif Indonesia*, 17–18.
- Setyadi, D., Paminto, A., Defung, F., & Adhimursandi, D. (2021). *Workplace Incivility and Job Burnout and Work Engagement Effects on Turnover Intention of Coal Mining Company Employees in East Kalimantan*. December. <https://doi.org/10.35629/8028-1012021221>
- Smith, M. (2023, January 18). Gen Z and millennials are leading ‘the big quit’ in 2023—why nearly 70% plan to leave their jobs. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2023/01/18/70percent-of-gen-z-and-millennials-are-considering-leaving-their-jobs-soon.html#:~:text=More than half of U.S.,quits than any other generation>
- Soelton, M., Hokroh, M., Sadiq, M., & Puspaningrum, A. (2019). Strange Anomaly of Group Cohesiveness: Removing Obstacles Turnover Intention. *Researchgate.Net*, May, 126–141. https://www.researchgate.net/profile/Mohammed-Hokroh/publication/358987584_STRANGE_ANOMALY_OF_GROUP_COHESIVENESS_REMOVING_OBSTACLES_TURNOVER_INTENTION/Links/622107d03c53d31ba4a35a3c/STRANGE-ANOMALY-OF-GROUP-COHESIVENESS-REMOVING-OBSTACLES-TURNOVER-INTENTI
- Tong, G. C. (2022, September 1). ‘Quiet quitting’ isn’t always the best option — try these 3 things first, experts say. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2022/09/01/quiet-quitting-3-things-you-can-do-to-overcome-burnout-experts-say.html>
- Yantu, I., Bokingo, A. H., & Pade, M. R. D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Tenaga Kontrak Di Rumah Sakit Aloe Saboe Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(1), 104–110. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i1.528>