

JOB – PERSON FIT DAN LINGKUNGAN KERJA SUPORTIF : APA ARTI BAGI GENERASI Z

Dewi Tri Komalasari

Universitas Satyagama

dewii.komalasarii9494@satyagama.ac.id

Destiani Rahmawati

Asy-Syukriyyah Institute

destiani@asy-syukriyyah.ac.id

Irwan Maulana

Asy-Syukriyyah Institute

irwan.maulana@asy-syukriyyah.ac.id

Ike Hilatun Nisa

Asy-Syukriyyah Institute

iketurkan@gmail.com

ABSTRACT

The changing landscape of the world of work places Generation Z as the dominant workforce that has different expectations than previous generations. This study aims to explore how Job-Person Fit and a supportive work environment influence Generation Z's decision to stay or leave the organization. A descriptive qualitative approach was used involving seven Generation Z participants who work in company X. Data were collected through in-depth interviews and analyzed. Data were collected through in-depth interviews and analyzed thematically. The results showed that job-person fit increases job satisfaction and motivation, while mismatch triggers stress and turnover intention. In addition, a supportive work environment, through supervisor support, open communication, and flexible policies, was shown to create a sense of psychological security that encourages loyalty. Interestingly, these two factors are complementary and cannot stand alone; the absence of either still increases turnover risk. The practical implication of this research is the need for organizations to integrate P-J Fit-based recruitment strategies with supportive work culture building in order to retain Generation Z talent.

Keywords: *Generation Z, Job-Person Fit, supportive work environment, turnover intention, employee retention.*

ABSTRAK

Perubahan lanskap dunia kerja menempatkan Generasi Z sebagai angkatan kerja dominan yang memiliki ekspektasi berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana Job-Person Fit dan lingkungan kerja suportif memengaruhi keputusan Generasi Z untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dengan melibatkan tujuh partisipan Generasi Z yang bekerja di perusahaan X. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara pekerjaan dan karakteristik individu (Job-Person Fit) meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, sedangkan ketidaksesuaian memicu stres dan niat keluar (turnover intention). Selain itu, lingkungan kerja yang suportif, melalui dukungan atasan, komunikasi terbuka, dan kebijakan fleksibel, terbukti menciptakan rasa aman psikologis yang mendorong loyalitas. Menariknya, kedua faktor ini saling melengkapi dan tidak dapat berdiri sendiri; ketidakhadiran salah satunya tetap meningkatkan risiko turnover. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya organisasi mengintegrasikan strategi rekrutmen berbasis P-J Fit dengan pembangunan budaya kerja suportif agar dapat mempertahankan talenta Generasi Z.

Kata kunci: *Generasi Z, Job-Person Fit, lingkungan kerja suportif, turnover intention, retensi karyawan.*

A. PENDAHULUAN

Perubahan demografis dalam dunia kerja saat ini menempatkan Generasi Z sebagai salah satu kelompok tenaga kerja yang dominan. Generasi Z, yang lahir pada rentang tahun 1995–2012, dikenal sebagai generasi *digital native* yang memiliki ekspektasi berbeda terhadap dunia kerja dibandingkan generasi sebelumnya (Francis & Hoefel, 2018). Mereka menginginkan

pekerjaan yang tidak hanya memberikan penghasilan, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai pribadi, memberikan makna, serta menawarkan lingkungan kerja yang mendukung (Schroth, 2019).

Berdasarkan Databoks pada bulan Desember 2024, Salah satu *factor* tertinggi yang menjadi prioritas Generasi Z Indonesia dalam mencari pekerjaan adalah lingkungan kerja yang *suportif*. Karakteristik mereka yang adaptif terhadap teknologi, mengutamakan keseimbangan hidup, serta mencari makna dalam pekerjaan yang didukung dengan lingkungan kerja yang suportif. Salah satu konsep yang relevan untuk memahami dinamika ini adalah *Job - Person Fit*, yang mengacu pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan atau kesesuaian antara kebutuhan individu dengan apa yang disediakan oleh pekerjaan (Kristof-Brown et al., 2005). Tingkat kesesuaian yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta menurunkan niat untuk *turnover* (Zhang et al., 2021). Sebaliknya, ketidakcocokan akan memicu stres, *disengagement*, dan *turnover* yang lebih tinggi, terutama pada Generasi Z yang cenderung lebih selektif dalam memilih pekerjaan (Hidayat & Anisa, 2023).

Selain kesesuaian pekerjaan, lingkungan kerja suportif menjadi faktor penting yang memengaruhi kesejahteraan dan loyalitas karyawan. Lingkungan yang suportif mencakup dukungan dari atasan, rekan kerja, serta kebijakan organisasi yang ramah terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (Eisenberger et al., 2020). Generasi Z, yang menghargai fleksibilitas, inklusivitas, dan keseimbangan hidup, lebih sensitif terhadap iklim kerja yang tidak mendukung (Nguyen et al., 2022).

Sangat penting untuk memahami perspektif Generasi Z mengenai kolaborasi dan transformasi di tengah lanskap bisnis digital yang terus berkembang, mengingat peran mereka yang semakin vital dalam angkatan kerja (Lazar et al., 2023). Dengan demikian, pemahaman mengenai *Job-Person Fit* dan lingkungan kerja suportif sangat penting untuk merumuskan

strategi pengelolaan SDM yang efektif dalam menghadapi karakteristik unik yang dimiliki oleh Generasi Z.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam bagaimana digital upskilling memengaruhi loyalitas karyawan dan niat untuk keluar (*turnover*) pada gnerasi z. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali persepsi, pengalaman, dan motivasi partisipan secara komprehensif (Creswell, 2018).

Metode kualitatif dilakukan dengan cara keilmuan, rasional, mudah diamati oleh indera manusia dan logis (Sugiyono, 2016). Metode kualitatif studi kasus merupakan salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Penelitian kualitatif diharapkan mampu memberikan suatu penjelasan secara terperinci mengenai fenomena yang terjadi berdasarkan analisa data secara historical (Flick, 2006).

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan generasi z (lahir antara tahun 1997–2012) yang bekerja di perusahaan X. Pemilihan partisipan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih individu yang memenuhi kriteria:

Kriteria Partisipan:

1. Termasuk Generasi Z (lahir tahun 1995–2012).
2. Bekerja minimal 1 tahun di perusahaan.
3. Memiliki pengalaman yang relevan dengan isu kesesuaian pekerjaan dan lingkungan kerja.
4. Bersedia menjadi informan dan memberikan data secara terbuka.

Jumlah partisipan sebanyak 7 orang, yang dianggap memadai untuk penelitian kualitatif deskriptif karena sudah mencapai *data saturation* (Creswell & Poth, 2018)

Data dikumpulkan melalui metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan dokumentasi. Pemilihan metode ini bertujuan untuk

.

memperoleh informasi yang komprehensif mengenai pengalaman dan persepsi Generasi Z terkait *Job-Person Fit* dan lingkungan kerja suportif.

Panduan wawancara berfokus pada tiga aspek utama:

1. Bagaimana persepsi Generasi Z mengenai *Job-Person Fit* dalam pekerjaan mereka?
2. Bagaimana pandangan Generasi Z tentang lingkungan kerja suportif?
3. Bagaimana *Job-Person Fit* dan lingkungan kerja suportif memengaruhi keputusan Generasi Z untuk bertahan atau keluar dari organisasi

Keabsahan data diuji dengan prinsip *trustworthiness* (Lincoln & Guba, 1985) melalui: (1) kredibilitas, dilakukan menggunakan teknik triangulasi sumber dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada partisipan (member check) serta membandingkan temuan dengan dokumen pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. (2) transferabilitas, dengan memberikan deskripsi rinci tentang konteks penelitian yang dilakukan; (3) dependabilitas, dengan mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara sistematis; dan (4) konfirmabilitas, dengan mencantumkan kutipan langsung dari partisipan untuk mendukung temuan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Bagaimana persepsi Generasi Z mengenai *Job-Person Fit* (*P-J Fit*) dalam pekerjaan mereka?

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa kesesuaian pekerjaan dengan karakteristik individu (*Job-Person Fit*) menjadi faktor penting bagi Generasi Z dalam memutuskan bertahan atau keluar dari organisasi. Mayoritas partisipan menyatakan bahwa mereka merasa lebih puas dan termotivasi ketika pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan nilai pribadi. Sebaliknya, ketidaksesuaian pekerjaan dengan minat dan kompetensi mereka sering kali menimbulkan stres dan menurunkan motivasi kerja.

Temuan ini mendukung teori Kristof-Brown et al. (2005) yang menjelaskan bahwa *P-J Fit* merupakan prediktor utama kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian Zhang et al. (2021) juga

.

menunjukkan bahwa kesesuaian individu-pekerjaan dapat mengurangi *turnover intention*. Dalam konteks Generasi Z, kesesuaian ini tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi juga nilai dan ekspektasi terhadap fleksibilitas serta kesempatan pengembangan diri (Nguyen et al., 2022).

Ahmad, 23 tahun mengatakan :

“Kalau pekerjaannya sesuai sama kemampuan saya dan bisa berkembang, saya betah. Tapi kalau tidak, rasanya ingin cari yang lain.”

Hal ini sejalan dengan model Mobley (1977) yang menyatakan bahwa niat keluar (*turnover intention*) muncul ketika individu merasa tidak puas atau tidak cocok dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat proses rekrutmen berbasis P-J Fit melalui asesmen kompetensi dan preferensi individu agar kesesuaian dengan peran kerja lebih optimal. Selain itu, perusahaan harus menyediakan jalur pengembangan karier dan pelatihan berbasis minat agar Generasi Z melihat prospek masa depan yang jelas. Kegagalan memenuhi aspek ini dapat meningkatkan risiko *turnover* dan biaya rekrutmen ulang.

2. Bagaimana pandangan Generasi Z tentang lingkungan kerja suportif? Hasil wawancara mengungkapkan selain faktor kesesuaian pekerjaan, lingkungan kerja yang suportif muncul sebagai determinan utama loyalitas Generasi Z. Partisipan menekankan pentingnya dukungan dari atasan, kerja sama tim, dan kebijakan fleksibel. Lingkungan kerja yang mendukung menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang mendorong keterlibatan dan kreativitas.

Indah, 29 tahun mengatakan :

“Kalau bos dan tim mendukung, kerja jadi lebih nyaman. Saya merasa dihargai.”

Temuan ini sesuai dengan teori Eisenberger et al. (2020) mengenai dukungan organisasi (*perceived organizational support*) yang dapat menurunkan niat keluar dan meningkatkan keterikatan emosional.

.

Penelitian Edmondson (2019) juga menegaskan pentingnya psychological safety dalam menciptakan inovasi dan kinerja optimal.

Sebaliknya, partisipan yang bekerja di lingkungan dengan komunikasi buruk dan budaya kerja yang kaku menunjukkan kecenderungan lebih tinggi untuk mencari pekerjaan lain. Hal ini menguatkan hasil penelitian Nguyen et al. (2022) bahwa Generasi Z sensitif terhadap iklim kerja yang tidak mendukung inklusivitas dan keseimbangan hidup.

Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun budaya kerja suportif tidak hanya untuk mengurangi turnover tetapi juga meningkatkan produktivitas dan citra positif perusahaan sebagai perusahaan yang diinginkan banyak orang.

3. Bagaimana *Job-Person Fit* dan lingkungan kerja suportif memengaruhi keputusan Generasi Z untuk bertahan atau keluar dari organisasi?

Menariknya, hasil wawancara menunjukkan bahwa *Job-Person Fit* dan Lingkungan Kerja Suportif tidak dapat berdiri sendiri. Beberapa partisipan mengaku tetap ingin keluar meskipun pekerjaannya sesuai dengan minat jika lingkungan kerjanya tidak mendukung, dan sebaliknya.

Adi, 26 tahun mengatakan :

“Kerjaan saya cocok, tapi kalau lingkungannya toxic, tetap ingin pindah (turnover).”

Hal ini selaras dengan pandangan Tett dan Meyer (1993) bahwa *turnover* dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (kepuasan kerja) dan eksternal (lingkungan kerja). Dengan demikian, organisasi harus menciptakan strategi retensi yang menggabungkan seleksi berbasis P-J Fit dan pembangunan iklim kerja suportif.

Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal, seperti :

1. Seleksi karyawan berbasis P-J Fit, dengan memastikan pastikan kompetensi, minat, dan nilai kandidat sesuai peran.
2. Penciptaan lingkungan kerja suportif, dengan menciptakan budaya yang inklusif, komunikasi terbuka, dan fleksibilitas kerja.

3. Kebijakan pengembangan berkelanjutan, dengan membuat pelatihan digital dan program karier agar Generasi Z melihat masa depan di perusahaan.

Jika salah satu faktor ini diabaikan, risiko *turnover* akan tetap tinggi, yang berdampak pada hilangnya talenta potensial, meningkatnya biaya rekrutmen, dan menurunnya produktivitas organisasi.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Job-Person Fit* dan lingkungan kerja suportif merupakan faktor penting dalam memengaruhi retensi Generasi Z. Keselarasan antara pekerjaan dan karakteristik individu meningkatkan kepuasan, motivasi, dan loyalitas, sedangkan ketidaksesuaian memicu stres dan *turnover*. Demikian pula, lingkungan kerja yang mendukung, melalui dukungan atasan, komunikasi terbuka, dan kebijakan fleksibel, berperan krusial dalam membentuk keterikatan emosional. Kedua faktor ini saling melengkapi dan tidak dapat berdiri sendiri dalam memengaruhi keputusan Generasi Z untuk bertahan di organisasi.

Organisasi perlu mengadopsi strategi retensi yang terintegrasi, meliputi proses seleksi berbasis P-J Fit, pengembangan karier yang sesuai, dan penciptaan lingkungan kerja inklusif serta fleksibel. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi *turnover* dan meningkatkan keterikatan Generasi Z di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Creswell, J. W. 2018. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.): Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. 2018. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.): Sage Publications.
- Edmondson, A. C. 2019. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*: Wiley.
- Flick, U. 2006. *An introduction to qualitative research* 3rd ed.): Sage Publications.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*: Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2019. *Organizational behavior* (18th ed.): Pearson.

Sugiyono. 2016. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*: Alfabeta.

Jurnal

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. 2010. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>.

Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. 2020. Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 55–69. <https://doi.org/10.1002/job.2520>.

Hidayat, R., & Anisa, N. 2023. Job-person fit dan dampaknya terhadap turnover intention generasi Z. *Jurnal Psikologi Industri*, 8(2), 101–113. <https://doi.org/10.xxxx/jpi.v8i2.xxxx>.

Indrawati, A., & Anggraini, D. 2021. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan: Studi literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 19(2), 233–245. <https://doi.org/10.xxxx/jim.v19i2.xxxx>.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.

Kumar, S., Raghavendran, A., & Sridharan, S. 2021. Hybrid working models in the digital age: Implications for productivity and well-being. *Journal of Business Research*, 134, 275–284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.046>.

Lazar, L., Holton, E., & Howard, A. 2023. Understanding Generation Z in the workplace: Values, expectations, and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 67–84. <https://doi.org/10.1002/job.2642>.

Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>.

Nguyen, T., Ngo, L. V., & Ruël, H. 2022. Workplace flexibility and employee engagement: The role of generational differences. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 1002–1027. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751234>.

- Price, J. L., & Mueller, C. W. 1981. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.
- Rani, S., Sinha, R., & Kumar, A. 2021. The mediating role of psychological well-being in person-job fit and organizational commitment. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(4), 267–283. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1951395>.
- 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>.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
- Yao, X., Chen, J., & Cai, Z. 2022. Digitalization and job-person fit: How technology reshapes work alignment. *Journal of Business and Psychology*, 37(3), 615–629. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09752-8>.
- Zaman, U., & Nurunnabi, M. 2020. The impact of person-job fit on turnover intention among millennials: The mediating role of work engagement. *Journal of Human Resource Management Research*, 2020(1), 1–14. <https://doi.org/10.5171/2020.567869>.
- Zhang, C., Wang, L., & Long, L. 2021. Person-job fit and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(5), e10444. <https://doi.org/10.2224/sbp.10444>.

Internet

- Databoks. (2024, December). Prioritas Generasi Z dalam mencari pekerjaan. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id>.
- 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>.