Studi Literatur Pengaruh Kompensasi Dan Person Job Fit Terhadap Kepuasan Kerja Pekerja Gen Z

Mohammad Aqil Riyanto^{1*}, **Dwi Novitasari**², **Firly Irhamni**³, **Sofina Winda Anyestyastama**⁴, **Echa Laili Mufidah**⁵

^{1,2,3,4,5} *Manajemen, Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya, Indonesia*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis pengaruh kompensasi dan person-job fit terhadap kepuasan kerja pekerja Generasi Z (Gen Z) melalui pendekatan systematic literature review (SLR). Gen Z memiliki karakteristik unik dalam dunia kerja, seperti kebutuhan akan keseimbangan hidup, fleksibilitas, dan pekerjaan yang bermakna. Data dikumpulkan dari berbagai jurnal ilmiah dalam sepuluh tahun terakhir melalui basis data Scopus, Google Scholar, dan ScienceDirect. Hasil studi menunjukkan bahwa kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja Gen Z, terutama ketika disesuaikan dengan nilai pribadi dan kebutuhan individual. Selain itu, person-job fit, yaitu kesesuaian antara individu dan pekerjaannya, terbukti memperkuat efek kompensasi terhadap kepuasan kerja. Kombinasi keduanya menciptakan sinergi yang dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja. Beberapa studi menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial tidak selalu berdampak signifikan secara statistik, tetapi memiliki pengaruh psikologis yang kuat terhadap persepsi pekerja Gen Z. Hasil kajian ini memberikan implikasi strategis bagi pengelolaan SDM dalam menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan kebutuhan Gen Z.

Kata kunci: Generasi Z, kompensasi, person-job fit, kepuasan kerja, manajemen SDM

Abstract

This study aims to systematically examine the influence of compensation and person-job fit on job satisfaction among Generation Z workers through a systematic literature review (SLR) approach. Generation Z exhibits unique workplace characteristics, including a strong need for work-life balance, flexibility, and meaningful employment. Data were collected from scientific journals published in the last ten years using databases such as Scopus, Google Scholar, and ScienceDirect. Findings reveal that both financial and non-financial compensation significantly enhance Gen Z's job satisfaction, particularly when tailored to personal values and individual needs. Moreover, person-job fit strengthens the impact of compensation on job satisfaction. The combination of appropriate compensation and job alignment creates a synergy that boosts motivation, loyalty, and performance. Some studies note that non-financial compensation does not always show statistically significant results, yet it offers strong psychological value for Gen Z workers. These findings highlight important strategic implications for human resource management to build work environments aligned with Gen Z's needs.

Keywords: Generation Z, compensation, person-job fit, job satisfaction, human resource management

Corresponding author :Email Address : m.aqilriyanto@unusa.ac.id

PENDAHULUAN

Perubahan dinamika dunia kerja saat ini ditandai dengan semakin besarnya proporsi pekerja dari Generasi Z (Gen Z) yang memasuki pasar tenaga kerja. Gen Z dikenal memiliki karakteristik unik, seperti harapan tinggi terhadap keseimbangan hidup, fleksibilitas kerja, serta kebutuhan akan makna dan relevansi dalam pekerjaan yang dijalani (Putri & Suharnomo, 2017). Tidak hanya itu, Gen Z yang lahir antara tahun 1997 hingga awal 2010-an memiliki ekspektasi besar terhadap keselarasan nilai pribadi dan tujuan profesional, serta menuntut lingkungan kerja yang inklusif, adaptif, dan sarat makna (Rodhi et al., 2017). Meskipun demikian, berbagai survei dan penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada pekerja Gen Z masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi, terutama dalam hal pemberian kompensasi yang dianggap adil serta kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya (Sari & Ardana, 2016). Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kompensasi dan person-job fit terhadap kepuasan kerja pekerja Gen Z, mengingat dua faktor ini sering kali menjadi sumber ketidakpuasan dan tingginya turnover pada kelompok pekerja muda tersebut.

Berbagai penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, karena berhubungan langsung dengan produktivitas, loyalitas, dan keberlangsungan kerja karyawan dalam organisasi (Hasibuan, 2012). Salah satu cara untuk mencapai kepuasan kerja adalah dengan memberikan kompensasi yang layak serta menciptakan person-job fit yang optimal. Kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji, tetapi juga mencakup insentif, tunjangan, hingga penghargaan non-finansial yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pekerja (Afrida et al., 2014; Syah, 2013; Akmal & Tamini, 2015). Di sisi lain, person-job fit, yaitu kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan, terbukti berperan besar dalam meningkatkan kepuasan serta menurunkan niat keluar dari pekerjaan (Kristof-Brown et al., 2005; Widyastuti & Ratnaningsih, 2018). Dengan demikian, pemahaman komprehensif mengenai kedua variabel ini sangat penting untuk merumuskan strategi pengelolaan SDM yang efektif di era Gen Z.

Pada praktiknya, pekerja Gen Z yang merasa mendapatkan kompensasi adil dan sesuai akan menunjukkan kinerja lebih baik serta loyalitas tinggi terhadap organisasi (Setyorini et al., 2018; Nurcahyani & Adnyani, 2016). Demikian pula, apabila mereka merasa pekerjaan yang dijalani sesuai dengan kompetensi, minat, dan nilai-nilainya, maka kepuasan kerja dan performa yang ditunjukkan akan semakin optimal (Putri & Suharnomo, 2017; Indriyani & Sutanto, 2021). Sebaliknya, penelitian Nurhayati et al. (2024) menekankan bahwa apabila person-job fit tidak disertai penerimaan kompensasi yang layak, pengaruhnya terhadap kinerja bisa tidak signifikan tanpa adanya kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Fakta ini

menunjukkan adanya gap penelitian, khususnya dalam konteks pekerja Gen Z yang memiliki dinamika kebutuhan dan harapan berbeda dengan generasi sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi literatur mengenai pengaruh kompensasi dan person-job fit terhadap kepuasan kerja pekerja Gen Z. Penelitian ini juga berupaya menyatukan berbagai temuan empiris sebelumnya, mengidentifikasi pola hubungan antar faktor penentu kepuasan kerja, serta merumuskan arahan penelitian ke depan yang dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajerial di bidang pengelolaan SDM (Sari & Ardana, 2016). Dengan pendekatan telaah literatur, diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya referensi akademik dan memberikan kontribusi teoritis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menyusun strategi pengelolaan talenta generasi Z.

Pada akhirnya, hasil studi ini diharapkan tidak hanya dapat menjadi landasan teoritis, namun juga mampu memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan karakter dan kebutuhan Gen Z. Melalui strategi kompensasi yang adil dan sistem penempatan kerja yang mempertimbangkan person-job fit, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keberlangsungan kerja generasi masa depan sekaligus menjaga keunggulan kompetitif di tengah pesatnya perubahan dunia kerja (Putri & Suharnomo, 2017; Kristof-Brown et al., 2005; Hasibuan, 2012).

METODOLOGI

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) dengan rancangan kualitatif untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan person-job fit terhadap kepuasan kerja pekerja Gen Z. Sasaran penelitian adalah artikel, jurnal, dan laporan ilmiah yang membahas minimal dua dari tiga variabel penelitian pada pekerja Gen Z, yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir. Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian pada database seperti Scopus, Google Scholar, dan ScienceDirect menggunakan kata kunci relevan, kemudian data penting diekstraksi menggunakan tabel khusus. Analisis data dilakukan secara tematik dan naratif untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antarvariabel. Penelitian ini memanfaatkan komputer dengan perangkat lunak R Studio untuk analisis bibliometrik serta aplikasi manajemen referensi (Mendeley/Zotero), tanpa menggunakan bahan fisik karena seluruh data bersifat digital dan sekunder, sehingga menjamin hasil yang sistematis dan komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menghadapi dinamika tenaga kerja modern, khususnya Generasi Z, organisasi dituntut untuk menyesuaikan pendekatan manajemen sumber daya manusia agar selaras dengan kebutuhan dan karakteristik generasi ini. Berbagai literatur menunjukkan bahwa Gen Z memiliki preferensi kerja yang unik, dengan penekanan pada keseimbangan hidup, makna pekerjaan, dan pengakuan personal. Oleh karena itu, kompensasi dan person-job fit menjadi dua aspek penting yang saling berkaitan dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja generasi ini.

Mengacu pada hasil kajian teoritis dan empiris yang telah dilakukan, kompensasi dan person-job fit menjadi dua aspek penting yang saling berkaitan dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja generasi ini.

Pengaruh Kompensasi terhadap Person-Job Fit pada Pekerja Gen Z

Kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia modern tidak hanya mencakup imbalan moneter tetapi juga elemen non-moneter seperti pengakuan, keseimbangan kerja-hidup, dan kesempatan untuk berkembang. Gen Z, yang memiliki ciri-ciri digital asli yang sangat menghargai arti dan fleksibilitas dalam bekerja, sangat menginginkan kompensasi yang lebih luas daripada yang bergantung pada upah nominal. Persepsi pekerja bahwa kompensasi yang adil dan relevan yang disesuaikan dengan kemampuan, nilai, dan kontribusi mereka memperkuat persepsi kecocokan (fit) pekerja Gen Z. Dengan kata lain, ketika perusahaan memberikan kompensasi berbasis merit dan pengakuan non-finansial kepada pekerja Gen Z atas keunikan dan kontribusi mereka, perusahaan memperkuat persepsi kecocokan (fit) antara mereka dan pekerjaan mereka. Hasil ini memperkuat relevansi teori kebutuhan Maslow, yang menempatkan aktualisasi diri dan penghargaan sebagai pendorong utama perilaku kerja, terutama bagi Generasi Z yang sangat menginginkan pengalaman kerja yang dipersonalisasi.

Hubungan Kompensasi dengan Person-Job Fit

Studi baru menemukan bahwa ada hubungan antara upaya perusahaan untuk mendapatkan individu yang paling cocok untuk posisi mereka dan kompensasi yang kompetitif. Kompensasi yang cukup bukan hanya meningkatkan daya tarik perusahaan untuk kandidat yang memenuhi syarat, tetapi juga merupakan penghargaan atas bakat unik seseorang di tempat kerja. Ketika organisasi memberikan kompensasi yang adil dan relevan dengan keahlian serta peran seseorang, individu merasa bahwa eksistensi serta kontribusi pribadinya diakui. Hal ini selaras dengan teori kebutuhan Maslow dan Self-Determination Theory, yang menempatkan penghargaan serta aktualisasi diri sebagai faktor penentu keterikatan dan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, praktik kompensasi yang responsif dan contextual dapat mengoptimalkan proses person-job fit, karena pekerja Gen Z merasa pekerjaan yang dijalani benar-benar sesuai dengan harapan dan identitas diri mereka.

Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja Pekerja Gen Z

Studi dan penelitian terbaru secara konsisten menunjukkan bahwa kompensasi – baik finansial maupun non-finansial – berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; studi Oktavianti et al. (2021) dan Sari & Ardana (2016) menunjukkan bahwa kompensasi yang layak meningkatkan motivasi, kesetiaan, dan kepuasan kerja. Namun, penelitian Khoiriyah et al. (2025) pada pekerja Gen Z menunjukkan perubahan besar: kompensasi non-finansial seperti pengakuan, fleksibilitas, dan peluang pengembangan dihargai lebih dari kompensasi finansial murni. Hal ini disebabkan oleh gaya hidup kerja Gen Z yang telah berubah, yang lebih menekankan keseimbangan hidup, nilai pribadi, dan rasa bermakna dalam pekerjaan. Namun, beberapa penelitian menunjukkan ketidakkonsistenan: kompensasi non-finansial kadang-kadang belum memberikan pengaruh statistik yang signifikan terhadap

peningkatan kinerja Gen Z. Ini menunjukkan bahwa desain kompensasi harus disesuaikan dan sesuai dengan kebutuhan generasi Z.

Hubungan Kompensasi dan Person-Job Fit terhadap Kepuasan Kerja Gen Z

Sintesis hasil studi literatur menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan person-job fit terhadap kepuasan kerja pekerja Gen Z bersifat sinergis. Kompensasi yang personalisasi (d disesuaikan dengan kompetensi, minat, serta nilai individu) dipandang dapat meningkatkan engagement, rasa dihargai, dan sense of belonging. Sementara itu, person-job fit berfungsi sebagai pondasi psikologis yang memperkuat efek kompensasi terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja pekerja Gen Z akan meningkat optimal ketika kedua faktor – kompensasi dan person-job fit – dalam kondisi maksimal secara simultan. Penelitian Sari & Ardana (2016) menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi penuh dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja pekerja, sehingga dalam perumusan strategi manajemen SDM, pemenuhan aspek kompensasi dan penempatan kerja berbasis person-job fit harus menjadi prioritas utama agar kepuasan dan produktivitas Gen Z dapat dicapai secara berkelanjutan.

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terkini

Riset-riset mutakhir memperlihatkan adanya konsensus bahwa kepuasan kerja Gen Z sangat bergantung pada pemenuhan kebutuhan kompensasi dan person-job fit. Persamaannya, hampir semua penelitian menegaskan kedua variabel ini berperan signifikan dalam menumbuhkan perasaan puas, motivasi, dan kinerja. Namun, terdapat perbedaan pada aspek lain: bobot pengaruh kompensasi non-finansial sebagian masih ditemukan belum konsisten secara statistik dalam menghasilkan lonjakan kinerja atau produktivitas individual Gen Z, walaupun diakui sangat penting secara psikologis bagi generasi tersebut. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Khoiriyah et al. (2025), menemukan bahwa pengaruh kepuasan kerja dan kompensasi non-finansial pada kinerja Gen Z positif, tetapi tidak signifikan secara statistik – mendorong perlunya model intervensi SDM yang lebih inovatif dan evidence-based. Sementara itu, penelitian lain menyatakan bahwa person-job fit baru berdampak signifikan jika dikombinasikan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, menegaskan pentingnya pendekatan integratif dalam strategi MSDM.

Implikasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memenuhi harapan Gen Z, studi ini menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang adaptif, personalisasi, dan berbasis data. Organisasi disarankan untuk merancang sistem kompensasi yang adil, fleksibel, dan berorientasi pada pengembangan diri. Mereka juga disarankan untuk memperkuat proses rekrutmen dan penempatan kerja berbasis individu-job fit, serta menerapkan teori kebutuhan (Maslow), teori dua faktor Herzberg, dan teori self-determination.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dikaji, dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan person-job fit memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pekerja Gen Z. Kompensasi yang diberikan, baik berupa gaji maupun penghargaan non-

finansial seperti fleksibilitas kerja dan pengakuan, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, kesesuaian antara pekerjaan dengan minat, kemampuan, dan nilai pribadi Gen Z (person-job fit) juga memberikan dampak signifikan terhadap kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja. Meskipun ada beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu berpengaruh secara signifikan jika hanya berfokus pada aspek finansial, secara umum literatur menunjukkan bahwa kombinasi antara kompensasi yang tepat dan penempatan kerja yang sesuai berkontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja generasi ini.

Referensi :

- Akmal, A., & Tamini, I. (2015). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Gayamakmur Mobil Medan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 4(2), 59–68.
- Dali, A. A., Suharto, & Guswandi. (2018). The effect of placements and compensation on employees performance through job satisfaction at PT. Puri Dibya Property Depok. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4(7), 1–12. <https://ssrn.com/abstract=3224382>
- Indriyani, R., & Sutanto, M. B. (2021). Peranan person organization fit dan person job fit dalam meningkatkan job satisfaction dengan work engagement sebagai mediasi. *Majalah Ekonomi: Telaah Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 26(1), 8–10.
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500–532.
- Nurhayati, D. S., Liswandi, & Hendrian. (2024). Pengaruh person job fit dan person organization fit terhadap kinerja dengan job satisfaction sebagai variabel intervening (Studi kasus pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Kelautan dan Ruang Laut). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Sosial Indonesia (JEMSI)*, 5(6), 708–721. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i6>
- Putri, R. A., & Parmin. (2022). Pengaruh person job fit, person organization fit terhadap komitmen organisasi dengan job satisfaction sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan Non PNS Kantor Samsat Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(5), 597–612.
- Rodhi, M. N., Asmony, T., & Suparman, L. (2017). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Studi pada karyawan Generasi Y sektor perbankan se-Kota Mataram). *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 1(1), 1–20.
- Setyorini, R. R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The effect of situational leadership style and compensation to employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Bank Rakyat Indonesia Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), ME20974–ME20985. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>
- Widyastuti, T., & Ratnaningsih, I. Z. (2018). Hubungan antara person job-fit dengan kepuasan kerja pada karyawan kantor pusat Bank Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 7(3), 73–79.
- Ardiansyah, M. I., Abadiyah, R., Kusuma, K. A., & Febriansah, R. E. (n.d.). *The effect of compensation, person job fit and work environment on job satisfaction at PT. Dian Mega Kurnia*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Kosasih, R., Welliam, W., Roynaldo, R., & Tambun, H. D. (2020). Effect of work satisfaction, financial compensation and work competency of employee performance in PT Inter Wahana Nusantara Medan. *Jurnal Mantik*, 3(4), 773–779. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/index>
- Permata Sari, A., & Ardana, K. (2016). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja pekerja kontrak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 470–499. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/16112>
- Pratiwi, A. (2021). The effect of compensation and job satisfaction on employee performance. *Bongaya Journal of Research in Management*, 4(1), 54–61. <https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/index.php/BJRM>
- Rahmawati, E., & Rahman, T. (2022). The effect of financial compensation and non-financial compensation on employee performance with job satisfaction as an intervening. *Journal of Islamic Entrepreneurship and Management (JIEM)*, 2(1), 43–56. <https://e-journal.iainsalatiga.ac.id/index.php/jiem>
- Saribu, H. D. T., Zenaro, D., Sylviany, M., & Jordanio, F. (2020). Effect of discipline, work stress and compensation on employee performance at PT. Central Proteina Prima, TBK. *Jurnal Mantik*, 3(4), 97–105. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/index>

- Salsabila, T., Frianto, A., Kistyanto, A., & Fazlurrahman, H. (2023). The effect of person-job fit on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. *Social Science Studies*, 3(6), 470–484. <https://doi.org/10.47153/sss36.7892023>
- Windasari, W., & Yahya, M. Z. (2021). Does compensation important? The effect of compensation on teachers performance in vocational high school. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 42–49. <https://doi.org/10.33394/jk.v7i1.3006>
- Oktavianti, N., Nuryani, Y., & Nariah. (2022). Pengaruh kompensasi dan peran serikat pekerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap produktivitas karyawan PT. DEW Indonesia. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(2), 604–611. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.625>
- Dwi C., A., S., L., HZ., F., & Suryono. (2025). Analysis of the effect of person organization fit and person job fit in improving job satisfaction performance of health service employees in Ngasem Community Health Center, Kediri Regency in 2024. *PARAPLU Journal*, 2(1), 336–345. <https://paraplu.sapublisher.com>