JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN Vol 6 No 1 Mei 2026 pp 183-189
p-ISSN : 2808-876X (print)
e-ISSN : 2798-1312 (online)
http://journal.politeknik-pratama.ac.id/index.php/IMK

PEMAHAMAN FENOMENA WORK VALUES DAN BIG FIVE PERSONALITY TRAITS DALAM RETENSI DAN PERILAKU MENYIMPANG KARYAWAN GENERASI Z

Nayla Rahma Aulia[1*], Renny Husniati[2], Nasywa Khoerun Nadhifa[3], Luvena Keisya Audrey Febriana[4], Vanesa Cathy Gultom[5], Nauragita Risqy Alifa[6]
[1] Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta
Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12450, e-mail: 2410111163@mahasiswa.upnvj.ac.id
[2] Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta
Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12450, e-mail: rennyhusniati@upnvj.ac.id
[3] Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta
Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12450, e-mail: 2410111168@mahasiswa.upnvj.ac.id
[4] Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta
Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12450, e-mail: 2410111204@mahasiswa.upnvj.ac.id
[5] Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta
Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12450, e-mail: 2410111211@mahasiswa.upnvj.ac.id
[6] Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta
Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12450, e-mail: 2410111225@mahasiswa.upnvj.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:
Naskah Masuk: 5 Desember 2026
Revisi: 23 Desember 2025
Diterima: 11 April 2026
Terbit: 15 Mei 2026

Keywords:
Work values;
Big fave personality traits;
Retention;
Deviant workplace behavior;
Generation Z

** korespondensi : 2410111163@mahasiswa.upnvj.ac.id*
DOI : https://doi.org/10.51903/5zw8tb70

ABSTRACT

The demographic transition in the workforce identifies Generation Z as a crucial cohort with unique work values, prioritizing work-life balance and meaningful work over financial compensation. This study aims to evaluate the influence of work values and the Big Five Personality Traits on retention and deviant workplace behavior among Generation Z employees. Utilizing a qualitative library research method with content analysis, this research synthesizes current academic literature. The findings indicate that misalignment between individual work values and organizational systems triggers high turnover intention. Specifically, the personality dimensions of conscientiousness and agreeableness are proven to strengthen retention, while neuroticism correlates positively with stress and deviant behavior. As a managerial implication, organizations are advised to adopt adaptive HR strategies that support mental health to retain young talent. This study is limited by its reliance on secondary data; therefore, future empirical research is necessary to validate these findings.

Abstrak

Transisi demografi di dunia kerja menempatkan Generasi Z sebagai subjek krusial dengan karakteristik work values yang unik, di mana keseimbangan kehidupan kerja dan makna pekerjaan menjadi prioritas utama dibanding kompensasi finansial. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pengaruh work values dan Big Five Personality Traits terhadap retensi serta perilaku menyimpang karyawan Generasi Z. Menggunakan metode studi pustaka kualitatif melalui analisis isi, penelitian ini menyintesis berbagai literatur akademik terkini.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketidakselarasan antara nilai kerja individu dengan sistem organisasi memicu tingginya niat berpindah kerja (turnover intention). Secara spesifik, dimensi kepribadian conscientiousness dan agreeableness terbukti memperkuat retensi, sementara neuroticism berkorelasi positif terhadap stres dan perilaku menyimpang. Sebagai implikasi manajerial, organisasi disarankan mengadopsi strategi SDM yang adaptif dan suportif terhadap kesehatan mental guna mempertahankan talenta muda. Studi ini memiliki keterbatasan pada penggunaan data sekunder, sehingga diperlukan validasi melalui riset empiris di masa mendatang.

Kata Kunci:*big five personality traits,* perilaku menyimpang, generasi z, retensi, *work values*

1. PENDAHULUAN

Perubahan demografi tenaga kerja global menunjukkan meningkatnya proporsi karyawan yang berasal dari Generasi Z. Generasi ini memiliki karakteristik, nilai kerja, dan orientasi karier yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga menghadirkan tantangan tersendiri bagi organisasi. Di satu sisi, Generasi Z dikenal adaptif terhadap teknologi, kreatif, dan berani menyampaikan pendapat. Namun, di sisi lain, mereka juga sering dikaitkan dengan rendahnya loyalitas kerja serta tingginya kecenderungan berpindah kerja (turnover intention), yang menjadikan isu retensi karyawan Generasi Z sebagai perhatian strategis bagi manajemen. Survei Deloitte Global (2025) menunjukkan bahwa Generasi Z lebih menempatkan kesejahteraan, keseimbangan kehidupan kerja, dan makna kerja dibandingkan sekadar imbalan finansial. Ketidaksesuaian antara nilai kerja individu dengan sistem dan budaya organisasi berpotensi meningkatkan keinginan berpindah kerja, sehingga pemahaman mengenai work values menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan retensi karyawan.

Selain tantangan retensi, organisasi juga dihadapkan pada risiko munculnya perilaku kerja menyimpang atau counterproductive work behavior (CWB), yaitu tindakan disengaja yang dapat merugikan organisasi maupun individu lain di tempat kerja. Fenomena ini menjadi perhatian penting karena berdampak negatif terhadap produktivitas, efektivitas organisasi, serta iklim kerja, termasuk dalam konteks organisasi di Indonesia. Perilaku kerja individu tidak hanya dipengaruhi oleh nilai kerja, tetapi juga oleh karakteristik kepribadian. Kerangka Big Five Personality Traits yang dikemukakan oleh McCrae dan Costa menjelaskan bahwa dimensi kepribadian seperti conscientiousness dan agreeableness berkaitan dengan perilaku yang lebih tertib, kooperatif, dan patuh terhadap norma, sehingga berpotensi menurunkan kecenderungan perilaku menyimpang. Sebaliknya, individu dengan tingkat neuroticism yang tinggi cenderung memiliki stabilitas emosi yang lebih rendah dan lebih rentan terhadap stres, yang dapat mendorong munculnya perilaku kerja kontraproduktif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work values dan Big Five Personality Traits terhadap retensi karyawan serta perilaku kerja menyimpang pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi dan pencegahan perilaku kerja kontraproduktif.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Work Values

Work values merupakan sistem nilai yang membentuk keyakinan dan preferensi individu terhadap aspek-aspek pekerjaan, yang selanjutnya memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Pada konteks Generasi Z, work values menjadi faktor penting dalam menjelaskan keterikatan dan niat bertahan dalam organisasi. Penelitian oleh Siregar dan Nurfajri [16] menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara nilai kerja karyawan dan sistem kerja organisasi berkontribusi signifikan terhadap meningkatnya turnover intention pada karyawan Generasi Z di industri call center. Temuan ini sejalan dengan hasil survey Deloitte [5] yang menegaskan bahwa Generasi Z lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja dan makna pekerjaan dibandingkan sekadar imbalan finansial. Hal ini menunjukkan bahwa kegagalan organisasi dalam memenuhi nilai kerja yang dianggap penting oleh Generasi Z berpotensi melemahkan komitmen dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap work values menjadi dasar penting dalam merancang strategi retensi karyawan yang relevan dengan karakteristik Generasi Z.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

2.2. Big Five Personality Traits

Big Five Personality Traits digunakan secara luas untuk menjelaskan perbedaan perilaku dan sikap kerja individu. Penelitian oleh [12] menyatakan bahwa conscientiousness dan agreeableness memiliki hubungan negatif dengan turnover intention. Sedangkan, neuroticism memiliki hubungan yang positif terhadap kecenderungan tersebut. Temuan lain oleh [3] yang sejalan juga ikut mengemukakan bahwa karyawan dengan kepribadian teliti dan mudah bekerja sama justru lebih loyal terhadap organisasi. Sementara itu, individu dengan tingkat *neuroticism* yang tinggi lebih rentan mengalami stres dan ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, karakteristik kepribadian dapat dianggap sebagai faktor penting dalam memahami perilaku kerja serta loyalitas karyawan di lingkungan organisasi.

2.3. Retensi

Retensi karyawan berkaitan dengan pengalaman subjektif individu selama bekerja, termasuk kondisi psikologis, perasaan dihargai, dan hubungan sosial yang terjalin di dalam organisasi. Ismail dan Nugroho [8] menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang tinggi dipahami oleh Generasi Z sebagai beban emosional yang menghambat kesehatan psikologis mereka. Tekanan tersebut kemudian dapat membangun narasi negatif terhadap pekerjaan dan memicu peningkatan turnover intention. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi retensi berbasis pengalaman kerja, seperti fleksibilitas dan dukungan emosional, agar dapat mempertahankan karyawan Generasi Z secara lebih efektif.

2.4. Perilaku Menyimpang

Perilaku menyimpang (*deviant workplace behavior*) merupakan tindakan yang disengaja karena merugikan organisasi atau individu lainnya di tempat kerja. Di Indonesia, penelitian mengaitkan perilaku menyimpang dengan persepsi ketidakadilan dan stres kerja yang tinggi dan hal ini dapat memicu karyawan untuk melakukan tindakan negatif yang menimbulkan kerugian. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Bustan et al. [19] yang menunjukkan bahwa keadilan distributif dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, di mana persepsi ketidakadilan dan tekanan pekerjaan mendorong karyawan untuk bertindak negatif terhadap organisasi. Selain itu, kontrol diri memiliki peran penting dalam menekan kecenderungan CWB, hal ini menunjukkan bahwa faktor psikologis individu turut menentukan bagaimana karyawan merespons situasi kerja yang menekan [20].

2.5. Generasi Z

Generasi Z merupakan generasi digital yang tumbuh dalam era teknologi dan informasi. Generasi Z terkenal sebagai karakteristik multitasking, individualistis, dan sangat bergantung pada media sosial. Namun, Generasi Z memiliki tantangan terkait loyalitas kerja dan kecenderungan turnover intention yang tinggi [18]. Pola kerja serta budaya dalam organisasi perlu diadaptasi agar selaras dengan nilai-nilai kerja dan karakteristik kepribadian generasi Z, sehingga dapat memperkuat retensi karyawan dan meminimalkan munculnya perilaku menyimpang [14]. Beberapa temuan lainnya mengungkapkan bahwa perpaduan antara nilai kerja yang tepat dan pemahaman mengenai Big Five Personality Traits dapat memperkuat efektivitas strategi manajemen SDM terhadap Generasi Z [3].

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi pustaka (*library research*) melalui pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari karya-karya yang berhubungan dengan nilai kerja, lima sifat kepribadian utama, retensi, dan perilaku menyimpang pada Generasi Z. Studi pustaka adalah metode yang dilakukan dengan mengumpulkan data melalui pemahaman dan pembelajaran teori-teori dari berbagai tulisan yang berkaitan dengan penelitian ini [2]. Metode ini dipilih karena penelitian berfokus pada kajian konseptual dan sintesis temuan penelitian terdahulu, sehingga lebih relevan dibandingkan metode empiris yang memerlukan pengumpulan data primer.

Tahapan penelitian terdiri dari: (1) menemukan masalah, yang berarti menentukan fokus pada bagaimana nilai kerja dan kepribadian mempengaruhi retensi dan perilaku menyimpang; (2) mencari informasi dari berbagai sumber, yaitu mengumpulkan jurnal, buku, dan artikel ilmiah terbaru yang relevan; (3) mengelompokkan data, yaitu mengatur literatur berdasarkan tema tertentu; (4) menganalisis data dengan cara kualitatif-induktif. Studi pustaka berhubungan dengan kajian teori dan beberapa referensi yang tidak bisa

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

dipisahkan dari literatur ilmiah, sedangkan cara analisis data yang digunakan adalah analisis isi untuk mengkaji konten literatur dengan cara yang kritis. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan relevansi topik, bersumber dari jurnal ilmiah dan referensi akademik tepercaya, serta dibatasi pada publikasi lima tahun terakhir guna meningkatkan transparansi dan keterukuran metodologi penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Generasi Z dalam Ekosistem Kerja

Generasi Z (kelahiran 1995–2012) merupakan kelompok yang tumbuh berdampingan dengan kemajuan teknologi digital dan akses informasi yang cepat [8]. Karakteristik utamanya meliputi kemampuan multitasking, ketergantungan pada media sosial, serta preferensi kuat terhadap fleksibilitas kerja yang mendukung keseimbangan hidup [4]. Dibandingkan generasi sebelumnya, mereka cenderung lebih dinamis, individualistis, dan kritis terhadap budaya organisasi, sehingga lebih menghargai pemimpin yang berperan sebagai fasilitator atau mentor daripada sekadar pengawas [13]. Keinginan mereka akan transparansi, dukungan kesehatan mental, serta sistem kerja hybrid atau remote menjadi faktor penentu motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadaptasi kebijakan kepemimpinan transformasional dan fleksibilitas kerja guna menarik serta mempertahankan talenta muda yang potensial di era saat ini.

4.2. Pengaruh Work Values terhadap Retensi Karyawan Generasi Z

Work values merupakan prinsip dasar yang memandu sikap dan perilaku individu dalam menjalankan pekerjaan. Pada Generasi Z, nilai kerja menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, dengan penekanan pada keseimbangan kehidupan kerja, makna pekerjaan, dan kesejahteraan psikologis. Survei global menunjukkan bahwa Generasi Z lebih memprioritaskan makna dan kesejahteraan kerja dibandingkan kompensasi finansial semata [5]. Hasil penelitian di Indonesia juga menguatkan kecenderungan tersebut. Ketidaksesuaian antara nilai-nilai kerja individu dengan sistem kerja organisasi terbukti berpengaruh terhadap peningkatan turnover intention pada karyawan Generasi Z, terutama di sektor industri call center [16]. Ketidakselarasan ini menimbulkan rasa ketidaknyamanan dan berujung pada keinginan untuk berpindah pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap tingkat retensi karyawan.

Selain kesesuaian nilai kerja, makna pekerjaan (work meaningfulness) juga berperan penting dalam mendorong niat bertahan karyawan Generasi Z. Karyawan yang memandang pekerjaannya selaras dengan tujuan dan nilai pribadi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang menyatakan bahwa work meaningfulness berkontribusi positif terhadap intention to stay [9]. Penerapan model kerja fleksibel, termasuk sistem kerja hibrida, menjadi salah satu bentuk nyata pemenuhan nilai kerja Generasi Z dan terbukti berpengaruh positif terhadap retensi karyawan [11], [17].

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa pengelolaan work values yang selaras dengan karakteristik Generasi Z merupakan faktor krusial dalam strategi retensi karyawan. Organisasi perlu mengintegrasikan nilai keseimbangan, fleksibilitas, dan makna kerja ke dalam budaya serta praktik kerja untuk menekan turnover intention dan meningkatkan keterikatan karyawan.

4.3. Pengaruh Big Five Personality Traits terhadap Retensi

Kepribadian setiap orang bisa mempengaruhi cara mereka bekerja dan seberapa lama mereka mau bertahan di sebuah perusahaan. Model Big Five Personality Traits membagi kepribadian manusia menjadi lima bagian, yaitu *openness to experience* (keterbukaan terhadap hal baru), *conscientiousness* (ketelitian dan tanggung jawab), *extraversion* (keterbukaan sosial), *agreeableness* (keramahan dan kerja sama), serta *neuroticism* (kestabilan emosi).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi conscientiousness (ketelitian dan tanggung jawab) dan agreeableness (keramahan dan kemampuan bekerja sama) berpengaruh positif terhadap retensi. Karyawan yang teliti, bertanggung jawab, dan mampu bekerja sama cenderung merasa nyaman serta memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, neuroticism (ketidakstabilan emosi) berpengaruh negatif terhadap retensi karena individu dengan tingkat ketidakstabilan emosi yang tinggi lebih rentan mengalami stres kerja dan ketidakpuasan, sehingga memiliki kecenderungan lebih besar untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya [1].

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Sementara itu, pengaruh openness to experience (keterbukaan terhadap pengalaman baru) dan extraversion (keterbukaan sosial) terhadap retensi bersifat kontekstual. Individu dengan tingkat openness yang tinggi cenderung menyukai tantangan dan pengalaman baru, namun hal tersebut tidak secara langsung mendorong keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Extraversion dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui interaksi sosial yang positif, tetapi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap keputusan bertahan di perusahaan [3]. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan karakteristik kepribadian dalam proses rekrutmen dan pengembangan karyawan guna meningkatkan retensi, khususnya pada generasi Z.

4.4. Pengaruh Work Values terhadap Perilaku Menyimpang

Nilai kerja (*work values*) merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, termasuk kecenderungan terhadap perilaku menyimpang. Ketidaksesuaian antara nilai kerja individu, seperti integritas, makna kerja, dan komitmen moral, dengan lingkungan organisasi dapat menimbulkan frustrasi dan penarikan diri psikologis, yang selanjutnya mendorong munculnya perilaku menyimpang, seperti penghindaran tugas dan pelanggaran norma kerja [23]. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku menyimpang tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individual, tetapi juga oleh keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi.

Hasil tersebut sejalan dengan teori *Person–Organization Fit* yang menyatakan bahwa ketidakselarasan nilai individu dan nilai organisasi dapat memicu ketegangan psikologis yang diekspresikan melalui perilaku negatif [15]. Selain itu, teori *Social Exchange* menjelaskan bahwa persepsi ketidakadilan atau kurangnya dukungan organisasi dapat mendorong karyawan melakukan perilaku merugikan sebagai bentuk timbal balik negatif. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa budaya kerja yang permisif terhadap perilaku tidak etis berkontribusi pada pelemahan nilai kerja karyawan [22]. Dalam kondisi ini, perilaku menyimpang dapat dipersepsikan sebagai praktik yang dapat diterima, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya deviasi perilaku. *Work values* berfungsi sebagai kompas moral yang mengarahkan perilaku karyawan; konflik antara nilai tersebut dengan tuntutan pekerjaan dapat menimbulkan *moral dissonance* yang memicu disengagement dan perilaku menyimpang ringan [21].

Secara keseluruhan, keselarasan nilai kerja dengan budaya organisasi berperan penting dalam menekan perilaku menyimpang. Organisasi yang secara konsisten menegaskan dan menerapkan nilai kerja positif cenderung mampu meminimalkan munculnya perilaku negatif di tempat kerja.

4.5. Pengaruh Big Five Personality Traits terhadap Perilaku Menyimpang

Kepribadian individu menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam memahami perilaku karyawan di lingkungan kerja. Analisis terhadap dimensi kepribadian dapat membantu organisasi dalam mencegah munculnya perilaku menyimpang atau *counterproductive work behavior*. Dari lima dimensi kepribadian dalam model *Big Five*, terdapat tiga yang paling konsisten berkaitan dengan perilaku devian, yaitu *Conscientiousness, Agreeableness,* dan *Neuroticism* [1]. Sementara itu, pengaruh dimensi *Openness to Experience* dan *Extraversion* cenderung lebih bervariasi dan sangat bergantung pada konteks spesifik pekerjaan maupun budaya organisasi. Sejumlah kajian menegaskan bahwa tingkat *Conscientiousness* dan *Agreeableness* yang tinggi berhubungan dengan perilaku positif di tempat kerja karena mampu menekan kecenderungan devian. Sebaliknya, dimensi *Neuroticism* justru sering dikaitkan dengan peningkatan perilaku menyimpang, terutama ketika individu menghadapi tekanan atau stres kerja.

Dimensi *Conscientiousness* (kedisiplinan, kehati-hatian) yang mencerminkan kedisiplinan dan kehati-hatian memiliki peran penting dalam memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Individu dengan tingkat conscientiousness yang tinggi umumnya lebih patuh terhadap aturan, terorganisir, serta mampu mengendalikan impuls. Kondisi tersebut menunjukkan adanya hubungan negatif antara *conscientiousness* dan perilaku menyimpang. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat conscientiousness seorang pekerja, maka semakin rendah kecenderungan mereka melakukan tindakan devian, seperti pencurian, sabotase, maupun pelanggaran aturan organisasi

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Dimensi *Agreeableness*, yang mencerminkan sifat keramahan dan sikap kooperatif, berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan di tempat kerja. Individu dengan tingkat agreeableness tinggi umumnya lebih sabar, mudah bekerja sama, serta memiliki kecenderungan untuk membantu orang lain. Karakteristik tersebut membuat mereka mampu menghindari konflik dan menjaga keharmonisan dalam tim. Oleh karena itu, pekerja yang ramah dan kooperatif cenderung memiliki risiko lebih rendah untuk melakukan tindakan menyimpang yang dapat merugikan organisasi.

Dimensi *Neuroticism* yang mencerminkan rendahnya stabilitas emosi memiliki keterkaitan erat dengan kecenderungan perilaku menyimpang di tempat kerja. Individu dengan skor neuroticism tinggi biasanya menunjukkan reaksi negatif terhadap tekanan, sehingga lebih mudah gugup, cemas, atau tertekan. Kondisi tersebut membuat mereka lebih rentan melakukan deviasi, misalnya meluapkan emosi dengan kemarahan atau melakukan absensi tanpa alasan yang jelas. *Neuroticism* berpengaruh terhadap cara individu merespons beban kerja, di mana tingginya tekanan dapat memicu reaksi emosional yang tidak terkendali dan pada akhirnya meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku devian.

Openness mencerminkan kecenderungan berpikir kreatif dan inovatif, Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *Openness* terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja bersifat bervariasi. Namun, ada studi yang menyimpulkan bahwa pengaruh openness terhadap perilaku menyimpang tidak signifikan, sehingga sifat ini lebih bergantung pada tuntutan pekerjaan [6]. Hal ini menunjukkan bahwa sifat *Openness* tidak selalu berkaitan langsung dengan perilaku menyimpang, namun bergantung pada situasi dan tuntutan pekerjaan.

Extraversion tidak memiliki peran besar dalam memprediksi perilaku penyimpangan karyawan secara umum. Seseorang dengan tingkat *Extraversion* tinggi cenderung lebih mampu mengurangi perilaku menyimpang yang bersifat interpersonal karena keterlibatan atau hubungan sosial-nya membantu mengurangi konflik. *Extraversion* tidak menunjukkan hubungan yang jelas dengan perilaku menyimpang yang bersifat organisatoris. Pengaruh *Extraversion* lebih terlihat dalam konteks hubungan sosial di tempat kerja dan dapat bervariasi tergantung pada situasi kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari keseluruhan pembahasan. disimpulkan bahwa karyawan dari Generasi Z membawa tantangan dan kebutuhan baru pada organisasi. Generasi yang memiliki nilai kerja dan ekspektasi yang berbeda, terutama dalam hal keseimbangan hidup, kesejahteraan, dan *value* dari pekerjaan. Ketidaksesuaian antara nilai kerja individu dan lingkungan kerja dapat meningkatkan stres serta menaikkan tingkat *turnover* pada karyawan. Perilaku menyimpang di tempat kerja juga menjadi perhatian penting. Faktor seperti stres kerja, persepsi ketidakadilan, dan tingkat kontrol diri berpengaruh terhadap munculnya perilaku kontraproduktif.

Selain itu, karakteristik kepribadian berdasarkan *Big Five Personality Traits* membantu menjelaskan bagaimana karyawan merespons tekanan dan tuntutan pekerjaan. Mereka yang memiliki sifat *conscientiousness* dan *agreeableness* cenderung lebih loyal dan tidak mudah melakukan tindakan negatif. Sebaliknya, individu dengan tingkat neuroticism yang tinggi lebih rentan stres dan lebih mudah menunjukkan perilaku yang merugikan.

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa memahami nilai kerja dan karakter kepribadian sangat penting dalam menyusun strategi retensi bagi karyawan Generasi Z serta dalam mengurangi munculnya perilaku menyimpang [10]. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan sistem kerja, budaya perusahaan, dan praktik manajemen SDM agar lebih selaras dengan kebutuhan dan ciri khas generasi ini. Penyesuaian tersebut diharapkan dapat meningkatkan retensi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, dan membantu karyawan mengembangkan potensi mereka secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

[1] N. A. Abdullah, A. N. M. Nasruddin, and D. M. Mokhtar, “The Relationship Between Personality Traits, Deviant Behavior and Workplace Incivility,” *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.*, vol. 11, no. 3, pp. 169–184, 2021, doi: 10.6007/IJARBSS/v11-i3/8465.

[2] M. N. Adlini, A. H. Dinda, S. Yulinda, O. Chotimah, and S. Merliyana, "Metode Penelitian Studi Pustaka," *Edumaspul: J. Pendidikan*, vol. 6, no. 1, pp. 974–980, 2022, doi: 10.33487/edumaspul.v6i1.3394.
[3] F. Ardiansyah and A. Khaerani, "Big Five Personality dan Turnover Intention," *J. Ilm. Psikomuda Connectedness*, vol. 4, no. 1, pp. 78–86, 2024.
[4] D. A. Arista and Y. Priyana, "Analisis Kesejahteraan Psikologis Dalam Kaitannya dengan Kesiapan Dunia Kerja Pada Generasi-Z," *J. Psikol. dan Konseling West Science*, vol. 1, no. 1, pp. 1–8, 2023.
[5] Deloitte Global, *Deloitte Global Gen Z and millennial survey 2025*, 2025.
[6] B. P. I. Ellen, K. C. Alexander, J. D. Mackey, C. P. McAllister, and J. E. Carson, "Portrait of a workplace deviant: A clearer picture of the Big Five and Dark Triad as predictors of workplace deviance," *J. Appl. Psychol.*, vol. 106, no. 12, pp. 1950–1961, 2021, doi: 10.1037/apl0000880.
[7] S. Fox and P. E. Spector, *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*. American Psychological Association, 2025, doi: 10.1037/10893-000.
[8] D. H. Ismail and J. Nugroho, "Kompetensi Kerja Gen Z di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0," *JIIP – J. Ilm. Ilmu Pendidikan*, vol. 5, no. 4, pp. 1300–1307, 2022, doi: 10.54371/jiip.v5i4.566.
[9] A. Muhaimin, "Work-Life Balance dan Retensi Karyawan Generasi Z di Perusahaan Startup," *J. Manaj. Sumber Daya Manusia*, vol. 12, no. 2, pp. 89–102, 2025.
[10] Y. A. Nugroho, B. E. D. Yanti, and F. Haryanto, "A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees," *J. Psikologi*, vol. 14, no. 3, pp. 367–375, 2025.
[11] R. R. Parvin and U. Hendarwan, "Pengaruh Hybrid Working terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Digital," *J. Manaj. dan Teknologi*, vol. 10, no. 3, pp. 210–222, 2023.
[12] N. R. Ramadhan and S. Rahmawati, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ," *J. Manaj. dan Organisasi*, vol. 15, no. 3, pp. 336–347, 2024, doi: 10.29244/jmo.v15i3.59303.
[13] V. L. Reformasianto and N. Faizah, "Leadership challenges in managing Generation Z: An Indonesian work culture perspective," *J. Psikologi*, vol. 13, no. 4, pp. 123–135, 2024.
[14] T. Rohendra, A. R. Jannah, and R. Fahlevi, "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Startup di Indonesia," *J. Pengemb. Sumber Daya Manusia*, vol. 11, no. 4, pp. 352–361, 2024.
[15] W. C. Rudolph, "Unit-level counterproductive work behavior: A conceptual review and future directions," *J. Appl. Psychol.*, vol. 109, no. 4, pp. 745–763, 2024.
[16] R. Siregar and D. Nurfajri, "The effect of work stress and work values on turnover intention of Generation Z employees in call center company," *Int. J. Curr. Sci. Res. Rev.*, vol. 6, no. 10, pp. 8750–8761, 2023.
[17] M. Syahputra and U. Hendarwan, "Strategi Retensi Karyawan Generasi Z Melalui Fleksibilitas Kerja," *J. Manaj. Indonesia*, vol. 15, no. 1, pp. 50–61, 2023.
[18] F. Wibowo, E. Sosilowati, and S. A. Andika, "Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0," *J. Manag. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 2, pp. 313–325, 2024, doi: 10.53088/jmdb.v4i2.1120.
[19] M. A. Bustan, H. Sjahruddin, and M. I. N. Hamiddin, "Apakah keadilan distributif dan stres kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif karyawan?," Research in Management and Accounting (RIGGS) Journal, vol. 5, no. 1, pp. 45–54, 2024.
[20] Muliati, "Kontrol diri sebagai prediktor counterproductive work behavior pada personel Polda Sulawesi Selatan," Jurnal Psikologi Kognisi, vol. 10, no. 2, pp. 112–123, 2025.
[21] L. Ncube and N. Dastile, "Moral dissonance and workplace deviance: Insights from a qualitative study," SA Journal of Industrial Psychology, vol. 48, no. 1, pp. 1–10, 2022.
[22] S. Mishra and T. Misra, "Organizational ethical climate and deviant workplace behavior: A qualitative investigation," Management Research Review, vol. 44, no. 12, pp. 1690–1707, 2021.
[23] A. Haldorai, S. Kim, and J.-S. Kim, "Work meaningfulness and employee behavioral outcomes: A qualitative exploration," Journal of Hospitality and Tourism Management, vol. 45, pp. 309–318, 2020.