

## PERAN KOMPENSASI NON-FINANSIAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN GENERASI Z

Harapan Tua R.F.S<sup>1</sup>, Dea Astria<sup>2</sup>, Faiza Ninda Adira<sup>3</sup>, Nandienda Putri<sup>4</sup>, Afiya Husni<sup>5</sup>,  
Rahel Andina Putri<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Riau, Indonesia  
email: harapan.tua@lecturer.unri.ac.id<sup>1</sup>, dea.astria4465@student.unri.ac.id<sup>2</sup>,  
faiza.ninda5059@student.unri.ac.id<sup>3</sup>, nandienda.putri2302@student.unri.ac.id<sup>4</sup>,  
afiya.husni3225@student.unri.ac.id<sup>5</sup>, rahel.andina5527@student.unri.ac.id<sup>6</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran kompensasi non-Finansial dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Generasi Z memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama terkait fleksibilitas kerja, pengakuan, kesempatan pengembangan, dan suasana kerja yang mendukung. Dengan mengkaji literatur dan hasil penelitian sebelumnya, studi ini menganalisis bagaimana jenis kompensasi non-Finansial seperti penghargaan non-materi, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan karier dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kompensasi non-keuangan berperan penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan loyalitas karyawan. Karyawan Generasi Z cenderung lebih berkomitmen dan memiliki kinerja lebih baik apabila merasa dihargai, diberikan kesempatan berkembang, dan bekerja di lingkungan yang positif. Namun, efektivitas kompensasi non-Finansial dipengaruhi oleh kesesuaian antara kebutuhan individu, karakter organisasi, serta kualitas pelaksanaannya. Penelitian ini menekankan bahwa organisasi perlu menerapkan strategi kompensasi yang sesuai, adaptif, dan relevan dengan karakteristik Generasi Z agar dapat meningkatkan kinerja secara optimal dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Kompensasi Non-Finansial, Generasi Z, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

### Abstract

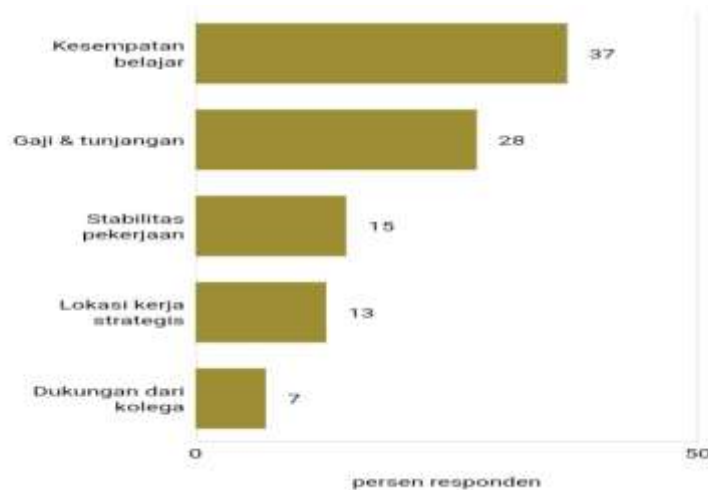
This study aims to explain the role of non-financial compensation in improving the performance of Generation Z employees. Generation Z has different needs and expectations than previous generations, particularly regarding work flexibility, recognition, development opportunities, and a supportive work environment. By reviewing the literature and previous research findings, this study analyzes how types of non-financial compensation, such as intangible rewards, work flexibility, and career development opportunities, can influence employee motivation, job satisfaction, and performance. The results indicate that non-financial compensation plays a significant role in increasing intrinsic motivation and employee loyalty. Generation Z employees tend to be more committed and perform better when they feel valued, given development opportunities, and work in a positive environment. However, the effectiveness of non-financial compensation is influenced by the alignment between individual needs, organizational characteristics, and the quality of its implementation. This study emphasizes the need for organizations to implement compensation strategies that are appropriate, adaptive, and relevant to the characteristics of Generation Z to optimally and sustainably improve performance.

**Keywords:** Non-Financial Compensation, Generation Z, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction.

### PENDAHULUAN

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, saat ini menguasai pasar tenaga kerja global, termasuk di Indonesia, di mana mereka diperkirakan mencapai 27% dari total populasi pada tahun 2025 (Badan Pusat Statistik, 2023). Generasi ini diidentifikasi sebagai kelompok yang paham teknologi, responsif terhadap perubahan, namun juga skeptis terhadap lingkungan kerja yang tidak sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka, seperti keseimbangan kerja-hidup, pengembangan diri, dan apresiasi terhadap kontribusi. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka sangat penting, terutama peran kompensasi non-finansial sebagai strategi untuk meningkatkan performa.

Berdasarkan survei Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey (2023), 49% pekerja generasi Z lebih mengutamakan fleksibilitas dalam bekerja dan pengembangan karir ketimbang peningkatan gaji. Kompensasi non-moneter, yang mencakup elemen-elemen bawaan seperti penghargaan atas pencapaian, pelatihan dan pengembangan karier, suasana kerja yang inklusif, kebebasan dalam pekerjaan, serta budaya organisasi yang mendukung kesehatan mental, muncul sebagai pilihan yang lebih sesuai. Berikut data statistik yang diutamakan Gen Z saat bekerja:



**Gambar 1** Data statistik yang diutamakan Generasi Z saat bekerja  
Sumber: Databoks

Konsep ini berlandaskan pada teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1959), di mana faktor hygiene (seperti gaji) menghindari ketidakpuasan, sedangkan faktor motivator (seperti pengakuan dan tanggung jawab) yang justru meningkatkan kinerja. Untuk generasi Z, yang kerap menghadapi tekanan akibat pandemi Covid-19 dan ketidakpastian ekonomi, kompensasi non-finansial tidak hanya memenuhi kebutuhan psikologis, tetapi juga memperkuat loyalitas jangka panjang, serta menurunkan tingkat turnover yang tinggi—yang dilaporkan mencapai 20-30% di antara generasi muda di Indonesia (Kementerian Ketenagakerjaan, 2022).

Secara khusus, riset ini bertujuan untuk: (1) menganalisis tipe-tipe kompensasi non-finansial yang paling berpengaruh untuk karyawan generasi Z; (2) mengeksplorasi hubungan sebab-akibat antara kompensasi non-finansial dan kinerja karyawan melalui metode kuantitatif dan kualitatif; serta (3) memberikan saran praktis bagi para manajer SDM di Indonesia. Penelitian ini memiliki signifikansi yang tidak hanya bersifat teoritis, dalam memperkaya literatur manajemen SDM dengan sudut pandang generasi Z, tetapi juga bersifat praktis, yaitu mendukung organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur sistematis (systematic literature review). Pendekatan ini dipilih untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan penelitian yang relevan terkait peran kompensasi non-finansial dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Melalui metode ini, peneliti dapat menganalisis berbagai sumber literatur yang telah diterbitkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang topik yang diteliti.

### Sumber Data

Data dalam penelitian ini bersumber dari data sekunder yang terdiri dari literatur-literatur ilmiah terpublikasi. Sumber data utama meliputi artikel jurnal nasional dan internasional yang terindeks di Google Scholar, Scopus, dan Sinta. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan buku teks di bidang manajemen sumber daya manusia serta laporan penelitian dari institusi terpercaya seperti Badan Pusat Statistik (BPS) dan lembaga konsultan global.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumenter dengan tiga tahap utama. Tahap pertama adalah pencarian literatur menggunakan kombinasi kata kunci seperti "kompensasi non-

finansial", "Generasi Z", dan "kinerja karyawan" dalam bahasa Indonesia dan Inggris. Tahap kedua adalah seleksi literatur berdasarkan kriteria inklusi yang meliputi relevansi dengan topik penelitian, ketersediaan teks lengkap, dan waktu terbit dalam 5 tahun terakhir. Tahap ketiga adalah pengelolaan literatur yang lolos seleksi menggunakan perangkat manajemen referensi.

### **Teknik Analisis Data**

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis isi kualitatif (qualitative content analysis). Proses analisis diawali dengan reduksi data dengan menyaring dan memilih bagian-bagian teks yang relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya dilakukan paparan data dengan menyusun materi ke dalam bentuk matriks atau tabel sintesis untuk mempermudah identifikasi pola dan hubungan. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan dengan menginterpretasi temuan-temuan yang telah disintesis untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### **Konsep Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya dalam suatu organisasi atau perusahaan tempat dia bekerja, kompensasi dibagi dua yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial terdiri dari finansial langsung dan tidak langsung, kompensasi finansial langsung merupakan bayaran (pay) yang diperoleh oleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, dan insentif. Dalam bentuk tidak langsung disebut dengan tunjangan, seperti jaminan kesehatan, fasilitas kerja dll. Sedangkan kompensasi non-finansial merupakan imbalan dalam bentuk intrinsik yang bukan dalam bentuk fisik akan tetapi kelangsungan pekerjaan seperti jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dll.

### **Teori Motivasi Herzberg's Two-Factor**

Teori ini sangat relevan dengan topik kajian ini karena secara spesifik membedakan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan motivasi karyawan, di mana kompensasi non-finansial berperan sebagai "faktor motivator", dikarenakan Gen Z cenderung lebih menghargai aspek intrinsik seperti pengakuan, pengembangan diri, dan otonomi daripada sekedar imbalan finansial.

#### **Theory membagi 2 faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :**

1. Faktor hygiene (pemeliharaan) berkaitan dengan situasi pekerjaan, seperti gaji, kondisi kerja, peraturan perusahaan, hubungan antar karyawan dan keamanan kerja. Jika faktor ini tidak terpenuhi maka menyebabkan ketidakpuasan tapi belum cukup untuk memotivasi.
2. Faktor motivator (penggerak) berkaitan dengan isi pekerjaan seperti: pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan/pengembangan, jika faktor ini memadai maka akan menyebabkan kepuasan lebih tinggi bagi karyawan, motivasi intrinsik dan performa yang lebih baik.

### **Indikator motivasi karyawan ( kompensasi non finansial )**

Indikator ini dapat diukur melalui skala likert atau survei untuk menguji hubungan dengan kinerja karyawan Gen z, fokus pada faktor motivator yang menjadi dasar kompensasi non-finansial.

1. Pencapaian (achievement). Organisasi bisa memberikan penghargaan seperti sertifikat, proyek spesial, atau pengakuan atas pencapaiannya dengan begitu karyawan merasa dihargai dan dapat lebih produktif serta berkontribusi lebih.
2. Pengakuan (recognition). Memberikan umpan balik positif seperti publikasi hasil kerja, penghargaan internal, sistem "employee of the month", dll, guna meningkatkan retensi karyawan Gen Z.
3. Pekerjaan itu sendiri (the work itself). Mendesain pekerjaan yang memberi otonomi , variasi tugas, kesempatan pengambilan keputusan. Untuk memberikan Gen Z kesempatan untuk inovatif, kreatif dan produktif bukan sekedar menyelesaikan tugas rutin yang terkesan kaku.
4. Tanggung jawab (responsibility). Dengan memberikan tanggung jawab yang jelas dan signifikan membuat Gen Z merasa dipercaya sehingga meningkatkan komitmen dan retensi karyawan.
5. Kemajuan/pengembangan (advancement/growth). Gen Z menghargai kesempatan belajar, pelatihan, mentoring, serta jalur karier yang jelas. Fasilitas pengembangan diri ini dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka.

### **Karakteristik Generasi Z Dalam Dunia Kerja**

Generasi Z atau yang disingkat menjadi Gen Z merupakan individu yang lahir pada tahun 1990-an sampai awal tahun 2010-an, dimana Gen Z hidup berdampingan dengan teknologi sejak dari mereka lahir. Adapun karakteristik Gen Z dalam dunia kerja sebagai berikut :

#### **1. Digital native**

Terbiasa menggunakan teknologi sejak dini, mampu beradaptasi cepat, serta mahir menggunakan atau mengoperasikan berbagai macam perangkat dan platform digital mendorong inovasi Gen Z di tempat kerja.

## 2. Fleksibilitas

Gen Z lebih menyukai sistem kerja hybrid atau remote dan menekankan pencapaian hasil dibanding jam kerja yang kaku.

## 3. Pengembangan karir

Gen Z mengharapkan umpan balik rutin, pelatihan, serta peluang peningkatan keterampilan untuk menunjang kemajuan dalam karier.

## 4. Kolaborasi digital

Gen Z sangat berhubungan erat dengan alat kolaborasi seperti Google Docs, Slack, Atau Microsoft Teams, untuk bekerja tim secara efisien sehingga memudahkan mereka tetap berkolaborasi dan berpartisipasi aktif dalam menuangkan ide maupun gagasannya.

# HASIL DAN PEMBAHASAN

## Hasil

Berdasarkan kajian literatur, ditemukan bahwa kompensasi non-finansial memainkan peran multi-dimensi dan strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Efektivitasnya tidak selalu langsung, tetapi seringkali bekerja melalui peningkatan kondisi psikologis dan motivasi intrinsik.

### A. Bentuk-Bentuk Kompensasi Non-Finansial yang Paling Berpengaruh

#### 1. Lingkungan Kerja Positif dan Budaya Inklusif

Lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, dan inklusif menciptakan psychological safety yang mendorong inovasi dan rasa memiliki (sense of belonging). Hal ini secara signifikan mempengaruhi niat bertahan (retention intention) karyawan Generasi Z (Damayanti & Wulansari, 2024).

#### 2. Fleksibilitas Kerja (Remote, Hybrid, Jam Fleksibel)

Fleksibilitas kerja tidak hanya berfungsi sebagai hygiene factor yang mengurangi stres, tetapi juga sebagai motivator yang membangun rasa percaya dan tanggung jawab. Penerapannya dilaporkan dapat meningkatkan produktivitas hingga 30% dan mengurangi stres kerja sebesar 25% (Anhar, Suryaningsih, & Fadillah, 2024). Kebijakan ini juga terbukti meningkatkan loyalitas dan mengurangi turnover intention (Tanoto & Tami, 2024).

#### 3. Pengakuan dan Penghargaan Non-Materi

Pengakuan atas prestasi, seperti ucapan terima kasih publik atau kesempatan memimpin proyek, merupakan inti dari faktor motivator. Sebanyak 78% karyawan Generasi Z merasa lebih bersemangat dan produktif ketika prestasinya diakui secara terbuka (Gifari, Yulistiyo, & Khotijah, 2024).

#### 4. Kesempatan Pengembangan Diri dan Karier

Peluang untuk berkembang seperti pelatihan, mentoring, dan program pengembangan karier menjadi alasan utama Gen Z untuk bertahan di suatu organisasi, bahkan dengan tingkat gaji yang sama. Mereka memandangnya sebagai investasi untuk masa depan karier mereka (Gifari et al., 2024).

### B. Dampak terhadap Kinerja Generasi Z

#### 1. Peningkatan Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja

Kompensasi non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan berkembang secara signifikan memicu motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong kinerja optimal tanpa selalu bergantung pada imbalan finansial (Gifari et al., 2024).

#### 2. Penguatan Komitmen Organisasi dan Loyalitas

Sebanyak 71% responden Gen Z lebih memilih bertahan di perusahaan yang memberikan penghargaan moral dan fleksibilitas kerja daripada perusahaan dengan kompensasi finansial yang lebih besar. Hal ini membangun keterikatan emosional dan menurunkan keinginan untuk berpindah kerja (Damayanti & Wulansari, 2024).

#### 3. Peningkatan Produktivitas dan Inovasi

Pemenuhan kebutuhan psikologis dan sosial melalui kompensasi non-finansial membuat karyawan lebih fokus, kreatif, dan bersemangat. Fleksibilitas kerja dilaporkan meningkatkan produktivitas hingga 30% (Anhar et al., 2024), sementara keseimbangan kerja-hidup

mendorong peningkatan kinerja sebesar 20% di sektor kreatif (Hidayanti, Ovriyadin, & Juwani, 2025).

### C. Analisis Kritis dan Temuan yang Beragam

Meski umumnya positif, efektivitas kompensasi non-finansial tidak seragam dan bergantung pada beberapa faktor:

**Temuan Tidak Konsisten:** Sebuah studi (Khoiriyah dkk., 2025) bahkan menemukan pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kompensasi non-finansial dengan kinerja individu, menunjukkan bahwa hal ini bukan "obat ajaib".

**Konteks adalah Kunci:** Kompensasi non-finansial paling efektif di lingkungan yang sesuai dengan nilai Gen Z, seperti sektor kreatif (Sono dkk., 2024) dan ketika terdapat kesesuaian antara individu dan pekerjaannya (Person-Job Fit) (Riyanto dkk., 2025).

**Mekanisme Tidak Langsung:** Pengaruhnya jarang langsung. Kompensasi non-finansial pertama-tama harus meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja terlebih dahulu sebelum akhirnya berdampak pada kinerja (Asrihani dkk., 2012).

#### **Pemenuhan Kebutuhan Psikologis:**

Kompensasi non-finansial memenuhi kebutuhan dasar psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (relatedness) sesuai Teori Self-Determination (Deci & Ryan, 1985 dalam Khoiriyah et al., 2025; Sono et al., 2024).

### **Pembahasan**

Secara umum, kompensasi non-finansial menjadi unsur penting dalam pengelolaan SDM modern, terutama untuk memotivasi dan mengelola Generasi Z. Berbeda dari pendekatan yang berfokus pada imbalan uang, kompensasi non-finansial memberikan manfaat psikologis yang sesuai dengan nilai Gen Z, seperti kebebasan, pengembangan diri, keseimbangan kerja-hidup, dan penghargaan. Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, memahami efektivitas bentuk kompensasi seperti pengakuan, peluang karier, dan lingkungan kerja menjadi sangat penting. Meskipun demikian, masih terdapat perdebatan mengenai seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja. Oleh karena itu, tulisan ini membahas peran kompensasi non-finansial berdasarkan literatur serta membandingkan berbagai temuan penelitian untuk memberikan analisis yang lebih komprehensif.

#### **1. Analisis peran kompensasi non-finansial berdasarkan literatur.**

Kompensasi non-finansial memainkan peran yang multi-dimensi dan strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z. Peran ini tidak selalu bersifat langsung dan linier, tetapi lebih sering bekerja melalui pembentukan kondisi psikologis dan motivasi yang mendorong kinerja optimal.

##### **a) Sebagai Pemuas Kebutuhan Psikologis dan Nilai Dasar (Intrinsic Motivation)**

Generasi Z memiliki hierarki kebutuhan yang khas, dimana aktualisasi diri, pengakuan, dan rasa berarti (meaning) seringkali lebih penting daripada sekadar imbalan materiil. Teori Self-Determination (Deci & Ryan, 1985) yang diacu dalam penelitian Khoiriyah et al. (2025) dan Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Sono et al. (2024) menjelaskan hal ini. Kompensasi non-finansial seperti pengakuan (job recognition), otonomi kerja, fleksibilitas, dan peluang pengembangan langsung memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan autonomy, competence, dan relatedness. Sono et al. (2024) membuktikan bahwa job recognition secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas. Ketika Gen Z merasa dihargai dan karyanya bermakna, motivasi intrinsik mereka terpacu, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkinerja lebih baik secara sukarela.

##### **b) Sebagai Mediator dan Pendorong Variabel Antara (Mediating and Driving Variable)**

Peran kompensasi non-finansial seringkali tidak langsung, yaitu dengan memperkuat variabel antara seperti kepuasan kerja, motivasi, dan loyalitas sebelum akhirnya berdampak pada kinerja.

1. **Motivasi sebagai Mediator :** Secara eksplisit menemukan bahwa kompensasi non-finansial tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga pengaruhnya menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh motivasi karyawan. Artinya, kompensasi non-finansial berfungsi sebagai "bahan bakar" yang menyalakan motivasi internal karyawan, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.
2. **Kepuasan Kerja dan Loyalitas sebagai Outcome Kunci :** Kompensasi non-finansial (dalam bentuk recognition dan development opportunities) adalah pendorong

utama kepuasan kerja dan loyalitas Gen Z. Dalam konteks kinerja, karyawan yang puas dan loyal cenderung lebih engaged, memiliki inisiatif tinggi, dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan tim.

**c) Sebagai Strategi Retensi untuk Mengurangi Turnover Intention**

Kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada produktivitas saat ini, tetapi juga pada kemampuan mempertahankan talenta. Simorangkir (2025) menunjukkan bahwa Gen Z memiliki turnover intention yang tinggi. Kompensasi non-finansial seperti lingkungan kerja suportif dan budaya apresiasi dapat memperkuat ikatan emosional karyawan sehingga menurunkan niat keluar. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga karyawan berkinerja tinggi dan mengurangi biaya serta gangguan akibat pergantian pegawai.

**d) Ketidakkonsistenan Pengaruh Langsung terhadap Kinerja**

Analisis kritis ini juga harus mengakui temuan yang kontras. Kompensasi non-finansial memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja individu. Keefektifannya sangat bergantung pada :

**1. Kesesuaian (Person-Job Fit):** Kompensasi non-finansial akan berdampak maksimal jika selaras dengan nilai-nilai, minat, dan kebutuhan spesifik individu Gen Z. Pemberian fleksibilitas kerja tidak akan berguna jika karyawan justru menginginkan struktur dan bimbingan yang jelas.

**2. Kualitas Implementasi:** Program pengakuan yang tidak tulus atau pelatihan yang tidak relevan justru dapat dipersepsikan sebagai manipulasi dan menimbulkan efek negatif, seperti yang terlihat dalam temuan Khoiriyah.

**3. Keterkaitan dengan Kompensasi Finansial:** Kompensasi non-finansial berfungsi optimal ketika kebutuhan finansial dasar telah terpenuhi dengan adil. Jika gaji dinilai tidak kompetitif, program non-finansial mungkin dianggap sebagai pengalihan isu.

**2. Perbandingan temuan dari berbagai penelitian.**

Secara umum, kompensasi non-finansial kini menjadi bagian penting dalam manajemen SDM modern, terutama untuk mengelola karyawan Generasi Z. Berbeda dari imbalan materiil, kompensasi non-finansial memberikan nilai psikologis seperti otonomi, pengembangan diri, fleksibilitas, dan pengakuan, yang dapat memperkuat keterikatan serta komitmen karyawan. Namun, efektivitasnya tidak selalu sama di setiap situasi. Respons Gen Z sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, kebutuhan individu, serta kualitas penerapan program. Karena itulah berbagai penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, tergantung lingkungan dan kondisi masing-masing. Pemahaman terhadap perbedaan konteks ini penting untuk menganalisis temuan penelitian selanjutnya.

Tabel 5.1 Perbandingan temuan dari berbagai Penelitian

No.	Sumber Penelitian & Judul	Variabel Kunci	Metode & Sampel	Temuan Utama tentang Kompensasi Non-Finansial	Kontribusi & Keunikan Temuan
1.	<b>Khoiriyah dkk. (2025)</b> Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pemberian Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Individual Pada Pekerja Gen Z	- Kepuasan Kerja - Kompensasi Non Finansial & Kinerja Individual	- Kuantitatif - 40 Responden (Gen Z) Sidoarjo - SEM PLS	Tidak Signifikan & Negatif Kompensasi non-finansial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja individu.	Menunjukkan diskoneksi antara kompensasi non-finansial dan kinerja langsung pada sampel kecil. Menyoroti kompleksitas motivasi Gen Z.
2.	<b>Asrihanid dkk. (2012)</b> Pengaruh Kompensasi Non-Finansial Dan Kepemimpinan Transformasional	- Kompensasi Non Finansial - Motivasi - Kinerja	- Kuantitatif - 65 Karyawan Divisi Bisnis Perbankan	Signifikan & Positif (Langsung & Tidak Langsung) Berdampak langsung pada	Menegaskan peran motivasi sebagai mediator kunci. Bukti kuat di sektor tradisional (perbankan).

	Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan		- SEM-PLS	kinerja dan secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi karyawan.	
3.	<b>Riyanto dkk. (2025)</b> Studi Literatur Pengaruh Kompensasi Dan Person Job Fit Terhadap Kepuasan Kerja Pekerja Gen Z	- Kompensasi - Person-Job Fit - Kepuasan Kerja	- Systematic Literature Review (SLR) - Analisis berbagai jurnal	Signifikan, terutama dengan Person-Job Fit Kompensasi non-finansial meningkatkan kepuasan kerja. Efeknya lebih kuat ketika didukung oleh kesesuaian individu-pekerjaan (P-J Fit).	Menyediakan sintesis bahwa efektivitas kompensasi non-finansial bergantung pada konteks yang tepat (P-J Fit).
4.	<b>Simorangkir (2025)</b> Pengaruh Kompensasi, Tingkat Stress dan Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta)	- Kompensasi (Finansial & Non-Finansial) - Stress - Turnover Intention - Kinerja	- Kuantitatif - Gen Z di Yogyakarta - Regresi Linear	Signifikan & Positif Kompensasi (yang mencakup aspek non-finansial) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Meskipun kompensasi digabung, temuan mendukung bahwa imbalan yang dihargai Gen Z (yang termasuk non-finansial) meningkatkan kinerja.
5.	<b>Sono dkk. (2024)</b> The Effect of Job Recognition and Development Opportunities on Loyalty and Job Satisfaction of Generation Z in Jakarta's Creative Industries	- Job Recognition - Development Opportunities - Loyalty & Kepuasan Kerja	- Kuantitatif - 230 Responden Gen Z di Industri Kreatif Jakarta - SEM-PLS	Sangat Signifikan & Positif Pengakuan kerja dan peluang pengembangan (bentuk kompensasi non-finansial) sangat memengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas.	Menekankan efektivitas kompensasi non-finansial di sektor kreatif yang sesuai dengan nilai Gen Z (pengakuan dan perkembangan).

### 3. Kesesuaian Teori Motivasi Herzberg dengan Perilaku Generasi Z di Dunia Kerja

Generasi Z tidak hanya mengandalkan kompensasi finansial, namun merespons kuat faktor intrinsik yang oleh Herzberg disebut motivator—seperti pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, dan peluang pengembangan (Gimpl, 2024). Mereka menilai keberhasilan karier dari makna kerja, fleksibilitas, serta kesempatan berkembang, bukan hanya gaji.

Faktor yang dulu dianggap hygiene seperti kondisi kerja, fleksibilitas, dan work-life balance kini dapat berfungsi sebagai pendorong kepuasan, bukan sekadar pencegah ketidakpuasan (Gimpl, 2024). Penelitian McKinsey & Company (2022) menunjukkan bahwa Gen Z lebih terikat pada perusahaan yang menyediakan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan, sejalan dengan asumsi Herzberg bahwa kepuasan muncul dari pencapaian dan pengakuan.

Kompensasi non-finansial seperti career monitoring, pelatihan kompetensi digital, dan fleksibilitas (remote/hybrid working) efektif meningkatkan semangat kerja Gen Z. Wilgus dan Travis (2025) menemukan bahwa pekerja remote Gen Z lebih puas ketika diberi otonomi luas.

Dengan demikian, organisasi perlu memprioritaskan desain kerja yang memberikan pencapaian dan pengakuan (motivator), serta kondisi kerja fleksibel dan otonom yang kini juga dapat berfungsi sebagai motivator. Mengandalkan hygiene saja—misalnya kenaikan gaji tanpa pengembangan—tidak cukup untuk motivasi jangka panjang. Oleh karena itu, teori Herzberg menjadi dasar kuat untuk menyusun kompensasi non-finansial relevan guna memotivasi Generasi Z mencapai kinerja optimal di dunia kerja modern.

#### 4. Tantangan Implementasi Kompensasi Non-Finansial pada Organisasi Multigenerasi

Penerapan kompensasi non-finansial berbasis teori Herzberg dalam organisasi multigenerasi menghadapi tantangan nilai dan preferensi yang berbeda. Baby Boomers fokus pada keamanan dan stabilitas, Gen X menekankan sistem penghargaan dan peluang karier, sementara Gen Z lebih menghargai fleksibilitas, keseimbangan hidup, dan lingkungan kerja suportif (Surugiu et al., 2024). Tanpa mempertimbangkan perbedaan ini, kebijakan kompensasi dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan (Herzberg, 1966, dalam Gimpl, 2025).

Penelitian Indonesia juga menunjukkan hal serupa: Indriani & Azizah (2022) menemukan kompensasi non-finansial meningkatkan motivasi karyawan muda di PT Abadi Palembang. Anggraini et al. (2022) menekankan efektivitasnya dipengaruhi hubungan interpersonal dan persepsi nilai penghargaan. PwC (2022) juga mencatat bahwa hampir separuh karyawan lintas generasi merasa fleksibilitas lebih menguntungkan generasi muda, sementara karyawan senior merasa kehilangan interaksi sosial.

Tantangan lain berasal dari budaya organisasi yang hierarkis dan berorientasi senioritas, sehingga menghambat pemberian pengakuan atau tanggung jawab mandiri yang merupakan motivator Herzberg. Riyadini et al. (2023) menemukan bahwa meski kompensasi dan motivasi meningkatkan kinerja di FIF Group Lampung, dampaknya berkurang jika budaya organisasi tidak mendukung komunikasi terbuka. Herzberg (Gimpl, 2025) menegaskan bahwa motivator seperti pengakuan dan tanggung jawab membutuhkan sistem kerja yang memberi otonomi dan partisipasi.

Pengukuran efektivitas kompensasi non-finansial juga sulit karena indikator seperti fleksibilitas, mentoring, atau pengakuan bersifat subjektif. Studi Deloitte (2023) menunjukkan bahwa fleksibilitas dan pengembangan diri meningkatkan kepuasan Gen Z, tetapi hubungan langsung dengan produktivitas sulit diukur. Iffah Asrihani et al. (2022) menambahkan bahwa kompensasi non-finansial lebih efektif jika digabung kepemimpinan transformasional.

Selain itu, fleksibilitas tinggi dapat menciptakan tantangan koordinasi. Surugiu et al. (2024) merekomendasikan role-based flexibility agar disesuaikan jenis pekerjaan. Di Indonesia, strategi seperti reverse mentoring dan personalized reward systems mulai digunakan untuk memperkuat kolaborasi lintas generasi (Anggraini et al., 2022; Riyadini et al., 2023).

Secara keseluruhan, penerapan Herzberg pada organisasi multigenerasi menuntut keseimbangan antara pemenuhan hygiene (keamanan kerja, gaji adil) dan motivator (pengakuan, tanggung jawab, pengembangan). Solusi adaptif berbasis budaya kolaboratif, komunikasi terbuka, dan evaluasi berbasis data menjadi kunci bagi kompensasi non-finansial agar adil, efektif, dan mampu memperkuat harmoni antar generasi.

#### SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z, terutama karena generasi ini lebih menekankan nilai-nilai intrinsik dibandingkan imbalan materi. Bentuk-bentuk kompensasi non-finansial seperti lingkungan kerja yang positif, fleksibilitas kerja, pengakuan atas pencapaian, serta kesempatan pengembangan diri terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas mereka. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg dan teori Self-Determination yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan.

Meskipun begitu, penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi non-finansial tidak selalu langsung dan tidak selalu signifikan terhadap kinerja. Efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara nilai individu dan karakter pekerjaan (person-job fit), kualitas implementasi kebijakan, serta konteks organisasi dan sektornya. Program kompensasi non-finansial hanya akan optimal jika kebutuhan dasar finansial telah terpenuhi dan jika budaya organisasi mendukung otonomi, kolaborasi, serta pengakuan.

Dengan demikian, organisasi perlu merancang strategi kompensasi non-finansial yang relevan dan adaptif dengan karakter Generasi Z. Pendekatan yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja,



tetapi juga membantu mempertahankan talenta muda, mengurangi turnover, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anhar, R. A., Suryaningsih, A., & Fadillah, R. N. P. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Work Life Balance terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Gen Z. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 25(2).
- Asrihani, I., Hadi, L., & Herry M., I. (2012). Pengaruh Kompensasi Non-Finansial Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JABis)*, 20(1), 20–38.
- Badan Pusat Statistik. (2023). Proyeksi penduduk Indonesia 2020-2050. Badan Pusat Statistik Republik Indonesia. <https://www.bps.go.id/publication>
- Damayanti, I., & Wulansari, P. (2024). The Influence of Compensation and Non-Physical Work Environment on the Turnover of Generation Z. *International Research Journal of Education and Management Sciences (IRJEMS)*.
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte Global.
- Deloitte. (2023). 2023 Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennials-genz-survey.html>
- Gifari, M., Yulistiyono, A., & Khotijah, N. (2024). The Effect of Job Recognition and Development Opportunities on Loyalty and Job Satisfaction of Generation Z in Jakarta's Creative Industries. *West Science Journal*, 7(3).
- Gimpl, N. (2024). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory Revisited in the Information Age. SSRN. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/5061822.pdf>.
- Hendrawan, K., Mardi, & Susita, D. (2024). From digital natives to agile learners: Rethinking digital skills among Generation Z. *International Journal of Human Capital Management*, 8(2), 91–93.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hidayanti, M., Ovriyadin, & Juwani. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Self-Regulation on Job Performance of Gen Z in the Creative Industry in Bima City. *GoodWill: Journal of Management Studies*, 3(1).
- Indriani, F., & Azizah, N. (2022). Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Z pada Industri Kreatif di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 145–158.
- Kementerian Ketenaga kerjaan Republik Indonesia. (2022). Laporan Kinerja Kementerian Ketenagakerjaan Tahun 2022. Kementerian Ketenagakerjaan RI. [https://ppid.kemnaker.go.id/uploads/laporan\\_kinerja\\_2022.pdf](https://ppid.kemnaker.go.id/uploads/laporan_kinerja_2022.pdf)
- Khoiriyah, N., Mardianingrum, S., Maslichah, S., & Qurratu'aini, N. I. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pemberian Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Individual Pada Pekerja Gen Z. *MASMAN*, 3(1), 62–73.
- McKinsey & Company. (2022). How Gen Z is reshaping the future of work. McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Musafir. (2013). Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 2(2), 52-53.
- Nickerson, C. (2025, April 18). Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Hygiene. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
- Prime, R. (2025, March 17). Understanding Herzberg two-factor theory of motivation and job satisfaction | A motivation-hygiene theory for organizational behavior and human. Best Dissertation Writers. <https://bestdissertationwriter.com/herzberg-two-factor-theory/>
- PwC. (2022). Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022. PwC Global.
- Ramadhani, O., & Khoirunisa, K. (2025). Generasi Z dan teknologi: Gaya hidup Generasi Z di era digital. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial (JUPENDIS)*, 3(1), 324-325.
- Riyadini, M., Ardiansyah, F., & Kurniawan, D. (2023). Manajemen Kinerja Multigenerasi: Tantangan dan Strategi Adaptif dalam Era Kerja Fleksibel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 11(1), 67–79.
- Riyanto, M. A., Novitasari, D., Irhamni, F., Anyesiyasiana, S. W., & Mufidah, E. L. (2025). Studi Literatur Pengaruh Kompensasi Dan Person Job Fit Terhadap Kepuasan Kerja Pekerja Gen Z. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 8(2), 597–603.

- Simorangkir, V. Y. (2025). Pengaruh Kompensasi, Tingkat Stress dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta) [Skripsi]. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sono, M. G., Yulistiyono, A., & Khotijah, N. (2024). The Effect of Job Recognition and Development Opportunities on Loyalty and Job Satisfaction of Generation Z in Jakarta's Creative Industries. *West Science Interdisciplinary Studies*, 02(10), 2041–2053.
- Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). Karakteristik Generasi Z dan dampak produktivitas kerja pada dunia kerja di Indonesia. *Jurnal Sains dan Teknologi*, 7(3), 38–40.
- Surugiu, M. R., Wilgus, S. J., & Travis, J. (2024). Motivators and Hygiene Factors in the Hybrid Workplace: Revisiting Herzberg's Theory. *Current Psychology*.
- Tanoto, S. R., & Tami, E. G. (2024). Understanding Generation Z: Work-Life Balance and Job Embeddedness in Retention Dynamics. *Binus Business Review*, 15(1).
- Wilgus, S. J., & Travis, J. (2025). Herzberg at Work: The Remote vs. In-Person Tale. *Current Psychology*, 44(2), 145–162.