

STUDI FENOMENOLOGI MAKNA KEPUASAN KOMPENSASI BAGI KARYAWAN GENERASI Z

Vincentia Ipsita Widyaztuti

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
vincentiadiaz@gmail.com

Mirwan Surya Perdhana

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
mirwan@lecturer.undip.ac.id

ABSTRACT

This study aims to explore how Generation Z employees construct the meaning of compensation satisfaction by examining the financial and non-financial factors that shape their perceptions and experiences. It seeks to understand the subjective meaning they attach to compensation in the workplace. The research also intends to provide insights that help organisations design compensation systems that align with the needs and expectations of younger employees.

The research was conducted using a qualitative-phenomenological approach. The research explores the subjective experiences of nine Generation Z informants who are alumni of Diponegoro University and employed across different sectors.

The findings indicate that compensation satisfaction is shaped not only by salary but also by the alignment with personal and generational needs, career development opportunities, and organisational culture. Generation Z views compensation as both recognition of effort and a means of achieving well-being, in which non-financial aspects such as work-life balance, learning opportunities, and appreciation are equally important. These insights show that companies should create fair and appropriate compensation systems so that Generation Z employees feel more motivated, engaged, and willing to stay with the company.

Keywords: financial and non-financial compensation, compensation satisfaction, Generation Z

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam organisasi karena berperan langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, karyawan dipandang sebagai investasi yang harus dikelola dengan tepat agar dapat memberikan kontribusi optimal (Ampong, 2024). Salah satu aspek utama dalam pengelolaan karyawan adalah sistem kompensasi. Kompensasi yang diberikan secara adil dan setara dengan kontribusi karyawan berperan penting dalam menciptakan motivasi dan kepuasan kerja. Fenomena kepuasan kompensasi menjadi semakin relevan terutama pada karyawan Generasi Z yang kini mulai mendominasi angkatan kerja di Indonesia.

Generasi Z atau iGen, yang lahir antara tahun 1995 hingga 2012, mulai memasuki dunia kerja sejak 2017 (Barhate & Dirani, 2022). Generasi ini dikenal memiliki karakteristik khas seperti dinamisme, kreativitas, dan orientasi terhadap fleksibilitas (Tran et al., 2024). Sejumlah temuan mengungkapkan bahwa Generasi Z menekankan makna dan tujuan kerja sebagai faktor utama dalam keputusan karier mereka (MetLife, 2023; Francis & Hoefel, 2018). Kehidupan digital yang mereka alami sejak lahir turut membentuk orientasi nilai, preferensi, serta harapan terhadap dunia kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaji, jam kerja, peran, tanggung jawab, insentif, peluang peningkatan, dan pengakuan atas kontribusi merupakan aspek yang memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z.

Data dari Tirto.id (2022) terhadap 457 responden menunjukkan bahwa work-life balance (19,04%) dan lingkungan kerja yang suportif (18,38%) menjadi faktor utama dalam memilih pekerjaan, diikuti kompensasi finansial (12,91%). Fenomena ini sejalan dengan Fikri et al. (2024) bahwa Generasi Z lebih menekankan keseimbangan kehidupan dibandingkan generasi sebelumnya. Artikel Tempo (2024) juga melaporkan bahwa banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola tenaga kerja Gen Z, terutama terkait perbedaan motivasi, ekspektasi, serta kebutuhan

fleksibilitas mereka. Artikel Tempo (2024) juga melaporkan bahwa banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola tenaga kerja Gen Z, terutama terkait perbedaan motivasi, ekspektasi, serta kebutuhan fleksibilitas mereka.

Beberapa perusahaan mulai menyesuaikan strategi kompensasi dengan memberikan apresiasi, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja suportif. Temuan Puspitasari (2020) menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara Calista and Erdiansyah (2025), serta Lesmono and Widhianto (2024) menegaskan bahwa kompensasi, remunerasi, lingkungan kerja, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan dan minat Gen Z untuk bekerja serta bertahan dalam organisasi.

Dalam konteks regulasi Indonesia, penyusunan struktur dan skala upah telah diatur dalam Permenaker No. 1 Tahun 2017, namun implementasinya kerap menghadapi tantangan operasional, salah satunya akibat kenaikan upah minimum yang tidak sebanding dengan penurunan volume produksi (Sopyan et al., 2023). Ketidakesesuaian antara kontribusi dan kompensasi, baik finansial maupun nonfinansial, dapat menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatkan niat keluar (Nur & Suryani, 2025; Sundari et al., 2019).

Kompensasi yang memadai menjadi elemen penting dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas (Handoko, 2014; Putra et al., 2021). Sebaliknya, kompensasi yang tidak sebanding dengan kontribusi dapat menurunkan kepuasan karyawan (Moore & Viscusi, 2014; Ampong, 2024). Bagi Generasi Z, kompensasi dipandang sebagai bentuk penghargaan, bukan hanya sebatas balasan atas pekerjaan. Lestari and Fikri (2024) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Generasi Z melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Dalam sistem penggajian, perusahaan umumnya memberikan upah kepada karyawan dengan dua metode utama, yaitu berdasarkan durasi kerja atau berdasarkan hasil kinerja yang dicapai (Dessler, 2013). Generasi Z menginginkan kompensasi yang sepadan dengan usaha dan pencapaian mereka, bukan sekadar menuntut nilai finansial yang tinggi.

Berdasarkan fenomena tersebut, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana Generasi Z memaknai kompensasi dan bagaimana kesesuaian atau ketidakesesuaian kompensasi memengaruhi kepuasan kerja mereka. Penelitian ini berupaya mengkaji persepsi dan pengalaman karyawan Generasi Z terhadap kompensasi dalam konteks perusahaan di Indonesia, serta menggambarkan faktor-faktor yang membentuk ekspektasi mereka terhadap kepuasan kompensasi.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg membagi faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja menjadi dua kelompok, yaitu faktor motivator dan faktor higienis (Dartey-Baah & Amoako, 2011). Faktor motivator mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, peluang kemajuan, serta pengembangan (Lundberg et al., 2009; Alrawahi et al., 2020). Faktor-faktor ini menciptakan kepuasan dan mendorong keterlibatan karyawan.

Sebaliknya, faktor higienis seperti gaji, kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kondisi kerja, hanya mencegah ketidakpuasan tetapi tidak menciptakan kepuasan (Wan Yusoff & Tan, 2013). Hal ini menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar belum cukup untuk mendorong karyawan bekerja lebih baik tanpa adanya faktor intrinsik yang memotivasi.

Herzberg et al. (1993) dalam bukunya yang berjudul *The Motivation to Work*, studi lintas budaya menunjukkan bahwa di berbagai negara, pekerja umumnya lebih merasakan kepuasan pada aspek intrinsik seperti makna kerja, pencapaian, dan kesempatan belajar, sedangkan aspek ekstrinsik termasuk kebijakan perusahaan dan kondisi kerja sering menjadi pemicu ketidakpuasan. Temuan serupa juga terlihat pada studi di Jepang, di mana pengalaman kerja yang menyenangkan lebih banyak dikaitkan dengan pencapaian dan proses pembelajaran daripada kebijakan perusahaan ataupun hubungan antar rekan (Koayashi & Igarishi, 1981; Herzberg et al., 1993). Selain itu, penelitian lain menegaskan bahwa faktor higienis perlu dipenuhi terlebih dahulu, sementara faktor motivator berperan meningkatkan kepuasan dan kinerja (Gazi et al., 2025). Faktor motivator dan

higienis dalam teori Herzberg menunjukkan cara meningkatkan produktivitas dan mengembangkan keterampilan karyawan secara efisien, efektif, dan terstruktur (Shaikh et al., 2019).

Generasi Z

Generasi Z merupakan individu yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an (Chaudhry, 2024). Mereka tumbuh dalam kondisi ekonomi yang penuh tantangan (Sakdiyakorn et al., 2021; D'Acunto et al., 2025), sehingga menunjukkan kepedulian tinggi terhadap stabilitas pekerjaan dan biaya hidup. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang unik, terutama dalam gaya berkomunikasi yang cenderung santai, lugas, dan *to the point* (Dangmei, 2017; Sharma & Pandit, 2021). Gen-Z juga ingin dilibatkan secara aktif dalam proses kerja. Mereka menghargai kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan merasa penting bahwa suara mereka benar-benar didengarkan (Bascha, 2011; Sharma & Pandit, 2021).

Masuknya Generasi Z ke dunia kerja mendorong perusahaan untuk menyesuaikan kembali struktur kompensasi, benefit, dan pola pengelolaan kerja karena pendekatan tradisional dianggap kurang efektif bagi kelompok ini (Sharma & Pandit, 2021). Generasi Z dikenal memiliki ambisi tinggi untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan dan masyarakat (Aggarwal et al., 2020; Pandita et al., 2023), tidak menyukai pengawasan yang terlalu ketat, serta lebih memprioritaskan kepemimpinan yang partisipatif, terbuka, dan inklusif (Zahra et al., 2025). Pengawasan yang efektif bagi mereka bukanlah kontrol yang otoriter, tetapi pengawasan berbasis kepercayaan, komunikasi dua arah, dan dukungan terhadap otonomi. Selain itu, Generasi Z juga memiliki preferensi kuat terhadap pembelajaran berkelanjutan dan kesempatan pengembangan diri dalam pekerjaan (Zhitomirsky-Geffet & Blau, 2016; Tarigan et al., 2022).

IDN Research Institute 2022 melaporkan bahwa Generasi Z sangat menekankan kompensasi yang adil, dengan 67% bersedia bekerja lebih lama untuk upah lebih tinggi, serta 80% menempatkan gaji sebagai faktor utama dalam menerima pekerjaan (Utomo & Heriyanto, 2022). Laporan Deloitte juga menunjukkan bahwa meskipun gaji tetap penting, mereka semakin mempertimbangkan fleksibilitas, *work-life balance*, dan tunjangan tambahan (Gomez et al., 2023). Gen Z memandang kompensasi finansial memang perlu, tetapi menyeimbangkannya dengan makna kerja dan kepuasan pribadi.

Faktor-faktor yang memotivasi Generasi Z antara lain *work-life balance* (Zahra et al., 2025), kesempatan belajar, kompensasi yang kompetitif, serta kondisi kerja yang mendukung (Fratričová & Kirchmayer, 2018; Dwivedula & Singh, 2021). Mereka dapat mengalami demotivasi akibat jam kerja panjang, tekanan tinggi, dan gaji yang tidak memadai (Goh & Lee, 2018; Dwivedula & Singh, 2021). Namun mereka tetap menghargai kolaborasi dalam tim fleksibel yang memberi ruang kontribusi individual (Putri, 2024).

Imbalan Total

Imbalan Total adalah seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kontribusinya, baik finansial maupun non-finansial (Milkovich & Newman, 2014). Pendekatan ini mengintegrasikan keseluruhan imbalan mulai dari gaji, insentif, manfaat, hingga pengembangan karier, *work-life balance*, dan pengakuan atas kinerja (WorldatWork, 2007). Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara kepuasan karyawan dan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya secara berkelanjutan (Armstrong, 2013).

Kompensasi finansial meliputi gaji pokok, insentif jangka pendek maupun jangka panjang, tunjangan, serta berbagai program kesejahteraan yang diberikan Perusahaan (Milkovich & Newman, 2014). Gaji pokok adalah gaji tetap yang diberikan kepada karyawan tanpa termasuk tunjangan, bonus, atau kenaikan gaji dan tidak menuntut kinerja seperti gaji berbasis kinerja (Olafsen et al., 2024). Selain itu, pembayaran berdasarkan kinerja seperti bonus atau kenaikan gaji diberikan sesuai evaluasi terhadap keuntungan dan kerugiannya serta faktor yang menentukan keberhasilan karyawan (Armstrong, 2013), sementara insentif merupakan bentuk pembayaran variabel yang diberikan atas keberhasilan mencapai target tertentu (Martocchio, 2015). Penyesuaian biaya hidup juga berfungsi menjaga daya beli karyawan terhadap tekanan inflasi (Safitri et al., 2025). Keseimbangan kehidupan dan kerja merupakan program atau upaya perusahaan untuk mendukung karyawan dalam menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi untuk mencapai keberhasilan baik di tempat kerja maupun di rumah (WorldatWork, 2007).

Sementara itu, kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk imbalan seperti pengakuan, keamanan kerja, pekerjaan yang menantang, serta program pembelajaran dan pengembangan. Pengakuan merupakan apresiasi atas kinerja dan dedikasi karyawan, yang dapat diberikan secara formal atau informal melalui penghargaan nyata maupun tidak nyata seperti pujian, sertifikat, insentif, atau promosi dan penugasan yang lebih kompleks sebagai bentuk penghargaan dari Perusahaan (WorldatWork, 2007). Keamanan kerja merujuk pada kemampuan individu mempertahankan pekerjaan sesuai tuntutan pasar (Clarke, 2008; Fatimah et al., 2012), termasuk perlindungan dari pemutusan hubungan kerja yang tidak adil, prosedur rekrutmen dan pemecatan yang jelas, serta perlindungan bagi pekerja mandiri dari risiko kehilangan usaha secara tiba-tiba (Nunoo et al., 2018). Pekerjaan yang menantang menyediakan tugas yang bermakna, menarik, dan fleksibel, serta menuntut pengetahuan dan keterampilan yang luas agar dapat diselesaikan dengan baik (Ibrahim & Ali, 2019). Program pembelajaran dan pengembangan membantu menutup kesenjangan kompetensi melalui pelatihan, bantuan biaya pendidikan, pembelajaran teknologi baru, seminar eksternal, pendidikan virtual, serta rotasi kerja pada posisi dengan tanggung jawab yang lebih tinggi (WorldatWork, 2007).

Generasi Z sangat menghargai aspek-aspek non-finansial seperti *work-life balance*, fleksibilitas kerja, serta kesempatan berkembang. Bagi mereka, imbalan total bukan hanya berupa uang, tetapi juga pengalaman kerja yang bermakna dan sejalan dengan tujuan pribadi. Imbalan total mendorong perusahaan menyesuaikan strategi bisnis dengan kebutuhan dan motivasi karyawan agar dapat mempertahankan talenta secara berkelanjutan.

Kepuasan Kompensasi

Kompensasi karyawan mencakup semua bentuk pembayaran yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Kompensasi ini terdiri dari dua komponen utama, yaitu kompensasi finansial langsung (seperti upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) serta kompensasi finansial tidak langsung (seperti tunjangan finansial, termasuk asuransi yang dibayarkan oleh perusahaan dan liburan berbayar) (Dessler, 2013). Menurut Martocchio (2015) kompensasi terdiri atas aspek intrinsik yang mencerminkan kepuasan dan motivasi internal karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, seperti rasa bangga, pencapaian, dan pengakuan. Sementara aspek ekstrinsik yang mencakup seluruh bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan, berupa gaji, bonus, dan insentif maupun seperti penghargaan, tunjangan, dan berbagai fasilitas kerja.

Namun, pemberian kompensasi tidak selalu sepenuhnya selaras dengan kebutuhan karyawan. Penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara manfaat yang diberikan perusahaan dan yang dianggap penting oleh karyawan, misalnya terkait subsidi tabungan dan fleksibilitas waktu kerja (Hong et al., 1995; Shtembari et al., 2022). Meskipun perusahaan menyediakan berbagai bentuk kompensasi, preferensi karyawan sering kali berbeda sehingga memengaruhi persepsi kepuasan mereka terhadap kebijakan kompensasi. Kondisi ini menegaskan pentingnya pemahaman mendalam terhadap kebutuhan karyawan agar manfaat yang diberikan lebih sesuai dengan harapan mereka.

Kepuasan kompensasi pada akhirnya berhubungan erat dengan rasa keadilan, motivasi, dan kenyamanan dalam bekerja. Karyawan akan merasa puas ketika kompensasi yang diterima sepadan dengan keterampilan dan kontribusi mereka (Lartey, 2025). Kepuasan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh besaran kompensasi, tetapi juga oleh perbandingan dengan rekan kerja, yang dapat memperkuat atau menurunkan persepsi keadilan (Ali & Anwar, 2021; Chen et al., 2021; Milhem et al., 2024). Selain kompensasi finansial, penghargaan non-finansial seperti fleksibilitas kerja, pengakuan, serta kesempatan pengembangan juga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan (Malik & Musah, 2025). Dengan demikian, keseimbangan antara kompensasi finansial dan non-finansial merupakan elemen penting dalam membentuk kepuasan kompensasi secara menyeluruh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis yang secara khusus menggambarkan makna dari pengalaman hidup beberapa individu terkait suatu konsep atau fenomena. Fenomenologi berfokus pada menggambarkan kesamaan pengalaman yang dialami semua peserta terhadap suatu fenomena, dengan tujuan untuk mengungkap inti dari pengalaman tersebut (Creswell, 2007). Penelitian fenomenologi yakni pertanyaan wawancara difokuskan pada

pengalaman yang dialami oleh partisipan bukan pada sudut pandang, persepsi, atau opini partisipan terhadap topik tersebut (Peoples, 2021; Richardson, 2025).

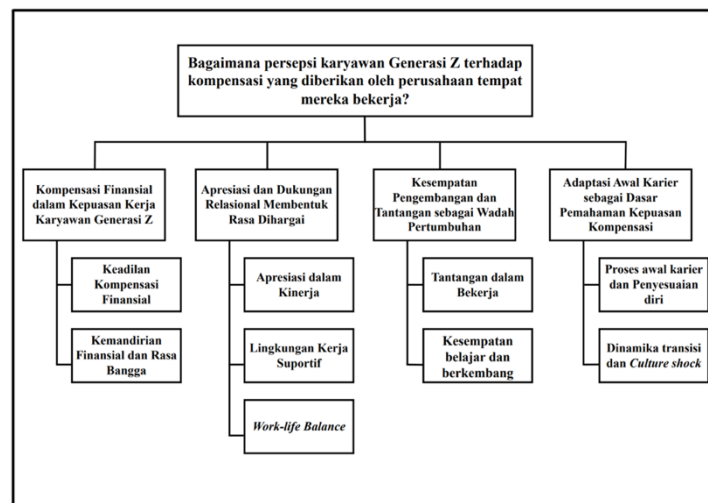
Penelitian ini dilakukan di Kota Semarang dengan fokus pada karyawan Generasi Z yang telah menerima dan merasakan kompensasi dari perusahaan tempat mereka bekerja. Sebanyak sembilan informan dipilih sebagai sampel melalui pendekatan *non-probability* sampling dengan teknik *purposive sampling*. Pemilihan ini mempertimbangkan beberapa kriteria untuk partisipan meliputi alumni Universitas Diponegoro maksimal empat tahun sejak kelulusan, termasuk Generasi Z, sudah bekerja, belum menikah, dan memiliki pengalaman memperoleh kompensasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*). Metode wawancara yang akan digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yang akan dipandu dengan petunjuk wawancara yang telah disiapkan sebelumnya. Pertanyaan wawancara merujuk pada persepsi serta pengalaman nyata mengenai kompensasi yang diterima dan dirasakan oleh Generasi Z di dunia kerja. Selanjutnya, analisis data akan menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema dari data yang dikumpulkan. Tema-tema tersebut akan diinterpretasikan dalam konteks teori yang relevan, yakni Teori Dua Faktor Herzberg.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tahapan analisis data fenomenologis yang diadaptasi dari Shafipour et al. (2014), penelitian ini menghasilkan 241 kode, 16 sub-kategori, 9 kategori, dan 4 tema. Empat tema besar dalam penelitian ini, diantaranya adalah: “Kompensasi Finansial dalam Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z”, “Apresiasi dan Dukungan Relasional Membentuk Rasa Dihargai”, “Kesempatan Pengembangan dan Tantangan sebagai Wadah Pertumbuhan”, serta “Adaptasi Awal Karier sebagai Dasar Pemahaman Kepuasan Kompensasi”.

Gambar 1
Persepsi Generasi Z terhadap Kompensasi yang diterima



Dalam pengalaman karyawan Generasi Z, kepuasan kompensasi tidak hanya dimaknai dari sisi finansial tetapi juga dari aspek non-finansial yang meliputi *work-life balance*, lingkungan kerja positif, kesempatan belajar, serta apresiasi dari atasan maupun rekan kerja. Perasaan positif muncul ketika karyawan mendapatkan gaji pokok, tunjangan kehadiran, bonus, serta jaminan kesehatan yang dinilai cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar sekaligus memberikan rasa aman. Lebih jauh lagi, bila mendapatkan kompensasi non-finansial seperti pujian, *coaching*, suasana kekeluargaan, hingga fleksibilitas jadwal kerja memberikan makna mendalam bagi karyawan muda yang baru bertransisi ke dunia kerja. Hal ini memunculkan semangat, motivasi, serta rasa dihargai. Bagi mereka, kompensasi tidak hanya tentang apa yang diterima saat ini, melainkan juga investasi jangka panjang untuk masa depan karier. Hal ini selaras dengan kebutuhan mereka akan tantangan baru yang dapat memperluas keterampilan dan memperkuat daya saing individu.

Sebaliknya, perasaan negatif muncul ketika beban kerja terasa tidak seimbang dengan kompensasi. Jam kerja panjang, lembur yang sering, atau pemberian uang lembur yang tidak sesuai dengan kinerja yang sudah dilakukan membuat sebagian karyawan merasa lelah dan kurang puas. Transparansi dalam sistem pemberian kompensasi, baik dalam hal perhitungan gaji, bonus, maupun insentif, menjadi hal yang sangat penting untuk membangun rasa percaya. Ketika perusahaan terbuka mengenai dasar pertimbangan dalam menentukan besaran kompensasi, karyawan merasa lebih dihargai dan diperlakukan dengan adil. Kejelasan ini mampu mengurangi prasangka negatif serta meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Situasi ini membuat mereka merasa bangga tetapi disisi lain merasa terbebani akan tuntutan profesionalisme yang tinggi.

Secara keseluruhan, kepuasan kompensasi bagi generasi Z bermakna pada keseimbangan antara kompensasi finansial yang layak dengan kompensasi non-finansial yang mendukung perkembangan diri, apresiasi, serta keseimbangan hidup.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, ditemukan bahwa kepuasan kompensasi tidak hanya dilihat dari besaran gaji yang diterima, melainkan juga dari persepsi keadilan, relevansi dengan kebutuhan personal dan generasional, pengembangan karier serta budaya kerja yang mendukung pertumbuhan diri. Generasi Z memaknai kompensasi sebagai tanda pengakuan atas usaha, bukti kemandirian finansial, serta sarana untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dinamika kompensasi juga dihubungkan dengan pengalaman adaptasi awal karier, proses perbandingan diri dengan rekan kerja, peluang belajar, serta kesempatan memperoleh peran dan tanggung jawab baru. Penelitian fenomenologis ini mendukung studi sebelumnya, menurut WorldatWork (2007) mendefinisikan total pengembalian adalah semua bentuk penghargaan, baik finansial ataupun non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas waktu, kemampuan, kerja keras, dan hasil yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Generasi Z menunjukkan preferensi kuat terhadap kompensasi non-finansial, seperti pengembangan diri, fleksibilitas, dan kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan hidup (Tarigan et al., 2022; Woodgate et al., 2025). Karyawan Generasi Z menganggap jam kerja yang panjang, tuntutan kinerja yang tinggi, serta kompensasi yang rendah sebagai faktor yang mengurangi motivasi kerja mereka (Goh & Lee, 2018; Dwivedula & Singh, 2021). Beberapa informan menggambarkan bagaimana tuntutan beban kerja dan tekanan target yang tidak diimbangi dengan sistem kompensasi yang transparan dan adil menimbulkan rasa lelah dan memengaruhi kepuasan kerja mereka.

Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa perusahaan perlu merancang sistem kompensasi yang menyeluruh dan sesuai dengan karakteristik Generasi Z. Kompensasi finansial saja tidak cukup, sehingga perlu dikombinasikan dengan aspek non-finansial seperti transparansi penggajian, kesempatan pengembangan diri, fleksibilitas kerja, serta penghargaan berupa pengakuan dan kepercayaan. Faktor-faktor tersebut terbukti meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas karyawan. Penelitian ini juga menyadari keterbatasan dalam cakupan ruang lingkup karyawan Generasi Z alumni Universitas Diponegoro, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke berbagai industri dan wilayah lain. Seluruh informan juga belum menikah, sehingga temuan belum mampu menggambarkan perbedaan kebutuhan dan persepsi kompensasi antara karyawan yang memiliki tanggungan keluarga dengan yang tidak. Status pernikahan berpotensi memengaruhi kebutuhan finansial, prioritas kerja, dan persepsi keadilan kompensasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan responden dan menggabungkan metode kualitatif-kuantitatif agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan memiliki generalisasi yang lebih kuat. Selain itu, studi mendatang perlu mengeksplorasi secara lebih mendalam peran kompensasi non-finansial terhadap retensi, motivasi, dan produktivitas karyawan dalam konteks kerja yang semakin fleksibel dan berbasis teknologi.

REFERENSI

Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in

- clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315690>
- Armstrong, M. (2013). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Calista, C., & Erdiansyah, R. (2025). Factors affecting turnover intention (A study on Generation Z employees in Jakarta). *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(4). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i4-76>
- Chaudhry, S. (2024). Sustaining talent: a social exchange perspective on the Generation Z workforce. *Development And Learning Inorganizations: An International Journal*, 38, 19-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/DLO-11-2023-0245>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). SAGE Publications.
- D'Acunto, Filieri, R., & Okumus, F. (2025). The Gen Z attitude-behavior gap in sustainability-framed eWOM: A generational cohort theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104194>
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's two-factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (L. Russell, Ed. 15th ed.). Pearson.
- Dwivedula, R., & Singh, P. (2021). A qualitative approach to understand Generation Z work motivation. *European Journal of Behavioral Sciences*, 4, 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.33422/ejbs.v4i2.542>
- Fatimah, O., Noraishah, D., Nasir, R., & Khairuddin, R. (2012). Employment security as moderator on the effect of job Job security on worker's job satisfaction and well being. *Asian Social Science* 8(9), 50-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ass.v8n9p50>
- Fikri, M. A. R., Santoso, B., & Handaru, A. W. (2024). Analisa preferensi kerja bagi Generasi Z dengan menggunakan metode conjoint analysis. *Jurnal Pajak dan Analisis Ekonomi Syariah (JPAES)*, 1(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/jpaes.v1i3.203>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. Retrieved March 2023 from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gazi, M. A. I., Masud, A. A., Emon, M., Amin, M. B., AbdAlatti, A., Biswas, S., Senathirajah, A. R. b. S., & Fenyves, V. (2025). Mediation effects of engagement and job satisfaction between Herzberg's theory and performance: With moderation role of abusive supervision. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528434>
- Gomez, K., Mawhinney, T., & Betts, K. (2023). *Welcome to generation Z*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work* (Transaction ed. ed.). Transaction Publishers. (Original work published 1959)
- Ibrahim, I. h., & Ali, K. (2019). The impact of challenging work on employee's retention in the manufacturing industry in Klang Valley. *International Journal of Psychology and Cognitive Science*, 5(1), 1–8. <http://www.aascit.org/journal/ijpcs>
- Lartey, S. (2025). Exploring the impact of companies' compensations on employee satisfaction and retention. https://www.researchgate.net/publication/389687320_Exploring_the_Impact_of_Compensation_on_Employee_Satisfaction_and_Retention
- Lesmono, S., & Widhianto, E. (2024). The influence of remuneration, work environment, and career development on Generation Z's job application intention mediated by company reputation. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/388456051_The_influence_of_remuneration_work_environment_and_career_development_on_Generation_Z%27s_job_application_intention_mediated_by_company_reputation
- Lestari, S. K. B., & Fikri, A. A. H. S. (2024). The effect of work-life balance and compensation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable in Gen Z employees. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(12). <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i12.12793>
- Malik, M. H. A., & Musah, A. A. (2025). Financial compensation, non-financial benefits, and the mediating role of job satisfaction in turnover intention among Malaysian millennial construction professionals. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12, 191-204. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.02.021>
- Martocchio, J. (2015). *Strategic compensation: A human resource management approach* (8th ed.). Pearson Higher Education.
- Milhem, M., Ateeq, A., Alzoraiki, M., Husain, M. S., & Alastal, A. Y. M. (2024). Examining the influence of work environment and compensation on employee job satisfaction: A case study of Al-Hoty Analytical Services in Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 340-351. [https://doi.org/https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.26](https://doi.org/https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.26)
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M., & Gerhart, B. . (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nunoo, J., Darfor, K. N., , Koomson, I., & Arthur, A. (2018). Employment security and workers' moonlighting behavior in Ghana. *Journal of Economic Studies*, 45(1), 144-155. <https://doi.org/10.1108/JES-04-2016-0074>
- Olafsen, A. H., Jauvin, F., Cecire, P., & Forest, J. (2024). Money talks? The motivational mechanisms of base pay on well-being and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65, 1027–1038. <https://doi.org/10.1111/sjop.13033>
- Pandita, D., Agarwal, Y., & Vapiwala, F. (2023). Fostering the sustainability of organizational learning: reviewing the role of Gen-Z employees. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 375-387. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ICT-09-2022-0064>
- Puspitasari, I. H. (2020). Pengaruh dimensi work life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Garam (Persero). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(2).
- Putra, R., Krisna, N. L., & Ali, H. (2021). A Review Literature employee performance model: leadership style, compensation and work discipline. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(1), 56-66. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1>

- Putri, P. K. (2024). Gen Z di dunia kerja: Kepribadian dan motivasi jadi penentu produktivitas kerja. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1). https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmeh/article/view/650/509?utm_source=chatgpt.com
- Richardson, A. L. (2025). *How childfree women managers can influence family-friendly policies post COVID-19: A phenomenological study* University of Seattle].
- Safitri, S. N., Oktaviani, T., Fahrul, M., Mawardani, F., Idayati, I., & Junursa, W. D. S. (2025). *Analisis dampak kebijakan upah minimum terhadap ketenagakerjaan di Indonesia* ESCAF 4th (Economic, Social, and Cultural Academic Forum), <https://semnas.univbinainsan.ac.id/index.php/escaf/article/view/756/509>
- Shafipour, V., Mohammad, E., & Ahmadi, F. (2014). Barriers to nurse-patient communication in cardiac surgery wards: A qualitative study. *Global Journal of Health Science*, 6(6), 234–244. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v6n6p234>
- Shaikh, S. H., Shaikh, H., & Shaikh, S. (2019). Using Herzberg theory to develop the employees' performance of Rafhan Maize Industry. *International Journal of Management (IJM)*, 10(3), 1–7. <http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=10&IType=3>
- Sharma, P., & Pandit, R. (2021). A study on expectations of Gen-Z towards compensation practices in organizations. *Rabindra Bharati Journal of Philosophy*, 23.
- Shtembari, E., Kufo, A., & Haxhinasto, D. (2022). Employee compensation and benefits pre and post Covid-19. *Administrative Sciences*, 12. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci12030106>
- Sopyan, S., Guntara, D., & Abas, M. (2023). Implementasi penerapan struktur dan skala upah pada Perseroan Terbatas Best Logistics Service Indonesia dihubungkan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang pengupahan. *UNES Journal of Swara Justisia*, 7(2). <https://doi.org/10.31933/ujsj.v7i2>
- Sundari, E., Harini, S., & Yuningsih, E. (2019). Compensation, performance and effect on turnover intention Home Delivery Personnel. *Indonesian Journal of Social Research (IJSR)*, 1, 37-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.30997/ijsr.v1i2.10>
- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16, 1041-1065. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- Tempo. (2024). Dilema Gen Z: Antara kebutuhan perusahaan dan kompetensi pekerjaan. 20 Desember 2024 <https://www.tempo.co/ekonomi/dilema-gen-z-antara-kebutuhan-perusahaan-dan-kompetensi-pekerjaan-1184032>
- Tirto.id. (2022). Perkara Pekerjaan Ideal, Gen Z dan Milenial Sampingkan Gaji. <https://tirto.id/perkara-pekerjaan-ideal-gen-z-dan-milenial-sampingkan-gaji-gwEl>
- Tran, H. M. N., Le, D. V., Hai, Y. V., & Kim, H. D., & Yen, N. T. N. (2024). Exploring job satisfaction among generation Z employees: A study in the SMEs of the Mekong delta, Vietnam. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15, 110-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800508.20241501>
- Utomo, W. P., & Heriyanto, D. (2022). *Indonesia Gen Z Report 2022*. I. Media. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-gen-z-report-2022.pdf>
- Wan Yusoff, W. F., & Tan, S. K., & Mohamed Idris, M. T. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: Does it work for today's environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.
- Woodgate, R. L., Isaak, C. A., Witt, J., Tennent, P., & Bell, A. (2025). The employment preferences of young people in Canada: a discrete choice experiment. *BMC Public Health*, 25, 1-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12889-025-21515-y>



- WorldatWork. (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. John Wiley & Sons.
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51(0). <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>