

**PENGARUH *FINANCIAL COMPENSATION* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* PADA GEN Z
DI PT X GRESIK****Rafli Rahadi Prasetya^{1*}, Satiningsih²**Program Studi S1 Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya,
Surabaya, IndonesiaE-mail: rafli.22264@mhs.unesa.ac.id^{1*}, satiningsih@unesa.ac.id²**Abstract**

Financial compensation has long been regarded as one of the factors influencing employee performance. However, previous studies have reported inconsistent findings, particularly among Generation Z employees, who possess different characteristics and work preferences compared to earlier generations. This study aimed to examine the effect of financial compensation on employee performance among Generation Z employees at PT X. A quantitative approach with a causal associative research design was employed. The study population consisted of 40 Generation Z employees at PT X, all of whom were selected as the research sample using a saturated sampling technique. Data were collected using the Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) to measure financial compensation and the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) to measure employee performance. Data were analyzed using simple linear regression with JASP version 0.96.0.0. The results indicated that financial compensation did not have a significant effect on employee performance ($B = -0.241$, $p = 0.134$). The coefficient of determination ($R^2 = 0.058$) indicated that financial compensation explained only 5.8% of the variance in employee performance. Employee performance among Generation Z employees was influenced not only by financial compensation but also by other more dominant factors. These findings highlight the importance of implementing human resource management strategies that integrate both financial and non-financial aspects to improve employee performance among Generation Z.

Keywords: *Financial Compensation, Employee Performance, Generation Z.*

Abstrak

Financial compensation selama ini dipandang sebagai salah satu faktor yang memengaruhi employee performance, namun hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang tidak konsisten, terutama pada karyawan Generasi Z yang memiliki karakteristik dan preferensi kerja berbeda dengan generasi sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh financial compensation terhadap employee performance pada karyawan Generasi Z di PT X. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi

Article history

Received: Juli 2026

Reviewed: Juli 2026

Published: Juli 2026

Plagiarism Checker No 77

Copyright : Author

Publish by : Liberosis



This work is licensed
under a [creative
commons attribution-
noncommercial 4.0
international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

penelitian berjumlah 40 karyawan Generasi Z di PT X dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)* untuk mengukur *financial compensation* dan *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* untuk mengukur *employee performance*. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier sederhana dengan bantuan perangkat lunak JASP 0.96.0.0. Analisis menunjukkan bahwa *financial compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* ($B = -0,241$; $p = 0,134$). Nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0,058$) menunjukkan bahwa *financial compensation* hanya menjelaskan 5,8% variasi *employee performance*. *Employee performance* pada karyawan Generasi Z tidak hanya dipengaruhi oleh *financial compensation*, tetapi juga oleh faktor lain yang lebih dominan. Temuan ini menunjukkan pentingnya penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang memadukan aspek finansial dan nonfinansial untuk meningkatkan *employee performance* pada Generasi Z.

Kata Kunci: *Financial Compensation, Employee Performance, Generasi Z.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja mengalami perubahan yang pesat seiring meningkatnya jumlah Generasi Z yang memasuki pasar kerja. Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir dan tumbuh pada era digital sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka dikenal lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi, mengutamakan fleksibilitas kerja, mengharapkan peluang pengembangan karier, serta memiliki perhatian terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Ramli et al., 2025). Selain itu, Generasi Z cenderung memprioritaskan stabilitas karier, jaminan finansial, dan kesempatan pengembangan profesional karena mereka tumbuh pada kondisi ekonomi dan teknologi yang berubah dengan cepat (Krishna & Agrawal, 2025). Karakteristik tersebut mendorong perusahaan untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar mampu mempertahankan sekaligus meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z.

Di Indonesia, Generasi Z menjadi kelompok yang mendominasi angkatan kerja. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2023, jumlah Generasi Z mencapai 78,02 juta jiwa atau sekitar 27,99 persen dari total penduduk Indonesia. Dominasi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan perlu memahami karakteristik serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Generasi Z agar mampu mempertahankan produktivitas organisasi. Dhaniswari & Sudarnice (2024) menyatakan bahwa organisasi perlu mengelola berbagai aspek yang memengaruhi *employee performance* karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja sumber daya manusianya.

Employee performance merupakan perilaku kerja yang ditunjukkan individu dalam melaksanakan tugas sesuai tujuan organisasi (Koopmans et al., 2012). *Performance* tidak hanya dinilai dari hasil pekerjaan, tetapi juga dari bagaimana individu menjalankan tanggung jawabnya melalui pemanfaatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki (Otoo, 2024). Tingginya *employee performance* menjadi salah satu faktor penting bagi

perusahaan untuk mencapai target produktivitas, meningkatkan daya saing, serta mempertahankan keberlangsungan organisasi.

Salah satu faktor yang banyak dikaji berkaitan dengan *employee performance* adalah *financial compensation*. *Financial compensation* merupakan seluruh imbalan dalam bentuk finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan, baik dalam bentuk kompensasi langsung seperti gaji, bonus, insentif, maupun kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, asuransi, dan berbagai fasilitas kesejahteraan (Dessler & Varkkey, 2020). Menurut teori Dua Faktor Herzberg, kompensasi termasuk faktor higienis yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai mampu menciptakan kepuasan kerja sehingga mendukung peningkatan *employee performance* (Hidayat et al., 2025).

Bagi Generasi Z, *financial compensation* menjadi salah satu pertimbangan utama dalam bekerja. Mahmoud et al. (2021) dalam Nurmasari et al. (2025) menjelaskan bahwa Generasi Z memandang stabilitas finansial sebagai kebutuhan penting sehingga mereka terdorong menunjukkan kinerja yang baik ketika memperoleh kompensasi yang dianggap layak. Sebaliknya, sistem kompensasi yang tidak sesuai sering menjadi sumber ketidakpuasan yang berdampak pada menurunnya motivasi dan *employee performance* (Kolin & Maranata, 2025). Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan sistem kompensasi yang diterapkan mampu memenuhi harapan Generasi Z sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena yang terjadi di PT X menunjukkan kondisi yang menarik untuk dikaji. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer *Human Resource Development* PT X, perusahaan telah meningkatkan *financial compensation* pada periode terbaru. Rata-rata gaji karyawan meningkat dari 5,70 menjadi 6,00, sedangkan rata-rata bonus meningkat dari 5,70 menjadi 12,00. Meskipun demikian, *employee performance* karyawan Generasi Z masih berada pada nilai 66 dari skala 100, lebih rendah dibandingkan standar perusahaan sebesar 80. Kondisi tersebut berdampak pada belum tercapainya target produktivitas dan penurunan laba bersih perusahaan. Fenomena ini menunjukkan bahwa peningkatan *financial compensation* belum tentu diikuti oleh peningkatan *employee performance* sehingga hubungan antara kedua variabel tersebut masih memerlukan pembuktian empiris.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten. Tarzani et al. (2024) menemukan bahwa *financial compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *work discipline*. Norman et al. (2024) juga melaporkan bahwa persepsi terhadap keadilan dan kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap *employee performance*, meskipun hubungan tersebut dipengaruhi oleh tingkat religiusitas karyawan. Penelitian (Khaq et al., 2022; Latte, 2023; Ningrum et al., 2025) juga menunjukkan bahwa *financial compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Sebaliknya, Muchran BL (2021) menemukan bahwa *financial compensation* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance*, tetapi memberikan pengaruh tidak langsung melalui *job satisfaction*. Hasil yang berbeda juga ditemukan oleh Rizal & Handayani (2021) serta Arianto et al. (2022), yang menunjukkan bahwa *financial compensation* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya inkonsistensi mengenai hubungan antara *financial compensation* dan *employee performance*. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan responden seluruh karyawan tanpa membedakan karakteristik generasi. Padahal, Generasi Z memiliki nilai, harapan, dan preferensi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya sehingga respons mereka terhadap sistem

kompensasi juga berpotensi berbeda. Hingga saat ini masih terbatas penelitian yang secara khusus menguji pengaruh *financial compensation* terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z, khususnya pada perusahaan manufaktur di Indonesia.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan memfokuskan analisis pada karyawan Generasi Z di PT X, sehingga memberikan gambaran empiris mengenai pengaruh *financial compensation* terhadap *employee performance* pada kelompok tenaga kerja yang saat ini mendominasi dunia kerja. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengelolaan kompensasi bagi Generasi Z, sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan kompensasi yang lebih efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal untuk menguji pengaruh *financial compensation* terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di PT X. Penelitian dilaksanakan di PT X yang berlokasi di Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada adanya fenomena peningkatan *financial compensation* yang belum diikuti oleh peningkatan *employee performance* karyawan Generasi Z. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *financial compensation*, sedangkan variabel dependen adalah *employee performance*.

Sampel / Populasi

Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan Generasi Z yang bekerja di PT X sebanyak 40 orang. Penelitian menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil serta memungkinkan seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden, sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 40 responden.

Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh menggunakan kuesioner yang disebarakan secara daring melalui *Google Form*. Dalam penelitian ini, *financial compensation* dipandang berdasarkan persepsi karyawan terhadap *financial compensation* yang diterimanya. Persepsi tersebut diukur menggunakan *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*, karena instrumen ini menggambarkan evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek *financial compensation* yang diberikan perusahaan. Variabel *financial compensation* diukur menggunakan *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)* yang dikembangkan oleh Heneman & Schwab (1985) serta telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Shidiq & Parahyanti (2025). Instrumen ini mengukur empat dimensi, yaitu tingkat gaji, *benefit*, kenaikan gaji, serta struktur dan administrasi penggajian. Sementara itu, variabel *employee performance* diukur menggunakan *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* yang dikembangkan oleh Koopmans et al. (2012) dan telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Widyastuti & Hidayat (2018). Instrumen tersebut mengukur tiga dimensi, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*. Seluruh data yang diperoleh selanjutnya dikumpulkan dan diolah menggunakan perangkat lunak JASP 0.96.0.0.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan JASP 0.96.0.0. Tahap awal analisis meliputi uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas menggunakan *Shapiro-Wilk*, uji linearitas, dan uji heteroskedastisitas menggunakan *scatter plot* untuk memastikan data memenuhi asumsi

analisis regresi. Setelah seluruh asumsi terpenuhi, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui besarnya pengaruh *financial compensation* terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di PT X. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 5 persen ($\alpha = 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

a. Deskripsi data responden penelitian

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Total	Persentase
Laki-Laki	32	80%
Perempuan	8	20%
Total	40	100%

Berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa jumlah responden dalam penelitian sebanyak 40 orang. Responden dengan jenis kelamin laki laki berjumlah 32 orang atau sebesar 80%, sedangkan responden perempuan berjumlah 8 orang atau sebesar 20%.

Tabel 2. Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
22	2	5%
23	2	5%
24	5	12,5%
25	9	22,5%
26	7	17,5%
27	8	20%
28	5	12,5%
29	2	5%
Total	40	100%

Berdasarkan usia, diketahui bahwa responden memiliki rentang usia 22 hingga 29 tahun. Responden berusia 25 tahun merupakan kelompok dengan jumlah terbanyak, yaitu sebanyak 9 orang atau 22,5%. Selanjutnya responden berusia 27 tahun berjumlah 8 orang atau 20%, usia 26 tahun sebanyak 7 orang atau 17,5%, serta usia 24 dan 28 tahun masing masing sebanyak 5 orang atau 12,5%. Sementara itu, responden berusia 22, 23, dan 29 tahun masing masing berjumlah 2 orang atau 5%.

Tabel 3. Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
D3	8	20%
D4/S1	29	72,5%
SMA/SMK	3	7,5%
Total	40	100%

Berdasarkan pendidikan terakhir, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir D4/S1, yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 72,5%. Selanjutnya responden dengan pendidikan terakhir D3 berjumlah 8 orang atau sebesar 20%, sedangkan responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 3 orang atau sebesar 7,5%.

Tabel 4. Lama bekerja responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1-3 Tahun	20	50%
3-5 Tahun	20	50%
Total	40	100%

Berdasarkan lama bekerja, diketahui bahwa responden dalam penelitian terbagi secara merata pada dua kategori masa kerja. Responden dengan lama bekerja 1 sampai 3 tahun berjumlah 20 orang atau sebesar 50%, sedangkan responden dengan lama bekerja 3 sampai 5 tahun juga berjumlah 20 orang atau sebesar 50%.

b. Data Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menggunakan software JASP versi 0.96.0.0, terdapat hasil berikut:

Tabel 5. Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std.Dev
<i>Employee Performance</i>	40	28.00	57.00	45.98	7.170
<i>Financial Compensation</i>	40	28.00	46.00	40.38	4.372
N	40				

Berdasarkan Tabel 5, variabel *financial compensation* memiliki nilai rata-rata sebesar 40,38 dengan standar deviasi sebesar 4,372. Nilai minimum yang diperoleh sebesar 28 dan nilai maksimum sebesar 46. Sementara itu, *employee performance* memiliki nilai rata-rata sebesar 45,98 dengan standar deviasi sebesar 7,170. Nilai minimum sebesar 28 dan nilai maksimum sebesar 57.

Peneliti melakukan kategorisasi data pada setiap variabel penelitian untuk memberikan gambaran mengenai tingkat masing masing variabel pada responden penelitian. Kategorisasi data dilakukan untuk mengelompokkan skor responden ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Penentuan kategorisasi tersebut didasarkan pada nilai rata rata (mean) dan standar deviasi. Dengan adanya kategorisasi ini, peneliti dapat mengetahui tingkat kondisi variabel pada responden secara lebih jelas. Menurut Ayu et al. (2022) terdapat rumus yang digunakan untuk kategorisasi yaitu, $X < (M - 1.0 SD)$ untuk kategori rendah, $(M - 1.0 SD) \leq X < (M + 1.0 SD)$ untuk kategori sedang, $(M + 1.0 SD) \leq X$ untuk kategori tinggi. Dengan keterangan M sebagai rata-rata (mean), X sebagai nilai skor, dan SD sebagai standar deviasi.

Tabel 6. Kategorisasi *Employee Performance*

Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Rendah	7	17,5%
Sedang	26	65%
Tinggi	7	17,5%
Total	40	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi variabel *employee performance*, diketahui bahwa dari total 40 responden terdapat 7 responden (17,5%) yang berada pada kategori rendah, 26 responden (65%) berada pada kategori sedang, dan 7 responden (17,5%) berada pada kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar tingkat *employee performance* pada responden berada pada kategori sedang.

Tabel 7. Kategorisasi *Financial Compensation*

Kategorisasi	Frekuensi	Persentase
Rendah	5	12,5%
Sedang	30	75%
Tinggi	5	12,5%
Total	40	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi variabel *financial compensation*, diketahui bahwa dari total 40 responden terdapat 5 responden (12,5%) yang berada pada kategori rendah, 30 responden (75%) berada pada kategori sedang, dan 5 responden (12,5%) berada pada kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai *financial compensation* yang diterima berada pada kategori sedang.

c. Hasil Analisis Data

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menilai apakah data setiap variabel memiliki distribusi normal. Penelitian ini memakai metode Shapiro-Wilk. Uji Shapiro-Wilk digunakan untuk melihat sebaran data sampel berukuran kecil dengan jumlah kurang dari 50 responden. Dasar penentuan hasil uji sebagai berikut:

- Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05, data populasi berdistribusi normal.
- Jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05, data populasi tidak berdistribusi normal.

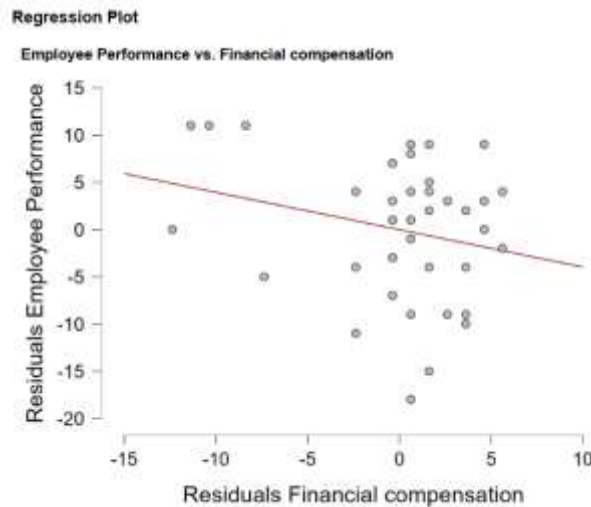
Tabel 8. Hasil Uji Normalitas

	Sig (p)	Interpretasi
<i>Shapiro-Wilk</i>	0.125	Berdistribusi normal

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan Shapiro-Wilk, diperoleh nilai signifikansi (p) sebesar 0,125. Kriteria pengambilan keputusan pada uji normalitas yaitu apabila nilai signifikansi (p) > 0,05 maka data berdistribusi normal, sedangkan apabila nilai signifikansi (p) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal.

2. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan menilai ada atau tidaknya hubungan linear yang signifikan antara dua atau lebih variabel. Uji ini digunakan sebagai syarat sebelum analisis korelasi atau regresi linear dilakukan.

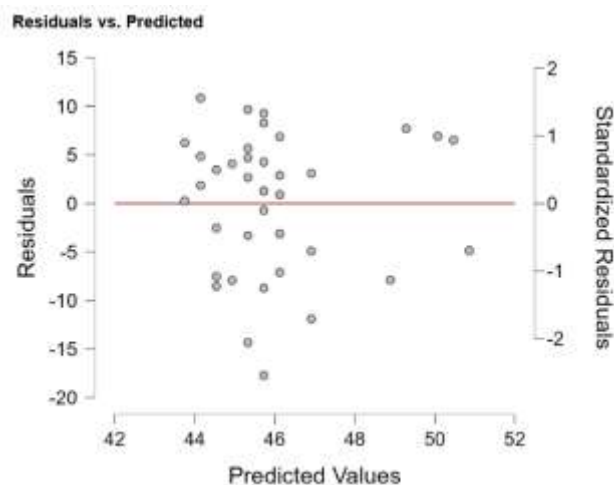


Gambar 1. Uji Linearitas

Berdasarkan hasil uji linearitas melalui scatter plot residual antara variabel *Financial Compensation* dan *Employee Performance*, terlihat bahwa titik-titik data menyebar di sekitar garis regresi dan tidak membentuk pola lengkung tertentu, seperti huruf U atau gelombang. Garis regresi menunjukkan arah yang menurun, yang mengindikasikan adanya kecenderungan hubungan linear negatif antara kedua variabel. Selain itu, persebaran titik data tidak menunjukkan pola yang sistematis sehingga hubungan antara variabel *Financial Compensation* dan *Employee Performance* dapat dikatakan cenderung linear.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan varians residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam model regresi. Pengujian pada penelitian ini dilakukan menggunakan uji scatter plot.



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas melalui grafik scatter plot antara nilai prediksi (predicted values) dan residual, terlihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah garis horizontal pada nilai 0 serta tidak membentuk pola tertentu, seperti pola mengerucut, melebar, atau bergelombang. Persebaran titik juga tidak menunjukkan adanya kecenderungan yang sistematis pada rentang nilai prediksi tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa varians residual cenderung konstan pada setiap nilai prediksi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga asumsi homoskedastisitas dalam analisis regresi telah terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

4. Uji Hipotesis

Pengujian regresi linear sederhana dilakukan menggunakan aplikasi JASP 0.96.0.0. Tabel 4.12 menyajikan hasil dari pengujian regresi linear sederhana antara variabel *Financial Compensation* dan *Employee Performance*.

Tabel 9. Uji Regresi Linier Sederhana

Variabel	B	β	Sig.
Intercept	61,93	-	<0,001
<i>Financial Compensation</i>	-0,395	-0,241	0,134

Tabel 9 menunjukkan hasil dari uji regresi linear sederhana. uji regresi linear sederhana juga dapat menghasilkan persamaan dengan rumus $Y = a + bX$ dimana a berarti angka konstan dari *unstandardized coefficients* dan b adalah angka koefisien regresi.

$$Y = 61,93 - 0,395X$$

$$Y = \text{Employee Performance}$$

a = nilai konstanta

b = koefisien dari *Financial Compensation*

X = *Financial Compensation*

Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa financial compensation memiliki koefisien regresi sebesar -0,395 dengan nilai signifikansi sebesar 0,134 ($p > 0,05$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa *financial compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di PT X. Koefisien regresi yang bernilai negatif mengindikasikan arah hubungan negatif, namun hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *financial compensation* terhadap *employee performance* tidak didukung oleh hasil penelitian.

Tabel 10. Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R ²	Adjusted R ²	Sig.
<i>Financial Compensation</i> - <i>Employee Performance</i>	0,058	0,033	0,134

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,058 menunjukkan bahwa financial compensation hanya mampu menjelaskan 5,8% variasi employee performance.- Setelah

dilakukan penyesuaian terhadap jumlah sampel dan variabel penelitian, nilai Adjusted R^2 menjadi 0,033 atau sebesar 3,3%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar variasi *employee performance*, yaitu sebesar 94,2%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel *financial compensation* yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *financial compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di PT X. Hasil analisis regresi linier sederhana memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,134 ($p > 0,05$), sehingga hipotesis penelitian tidak didukung. Selain itu, koefisien regresi bernilai negatif (-0,395), yang menunjukkan bahwa hubungan antara *financial compensation* dan *employee performance* cenderung berarah negatif, meskipun hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan *financial compensation* belum tentu diikuti oleh peningkatan *employee performance* pada karyawan Generasi Z.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *financial compensation* bukan merupakan faktor utama yang menentukan *employee performance* pada responden penelitian. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya dalam memandang pekerjaan. Selain memperoleh kompensasi yang layak, mereka juga mengharapkan fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang mendukung, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Septiani et al. (2024) menjelaskan bahwa Generasi Z menempatkan *work-life balance* sebagai salah satu prioritas utama dalam bekerja. Ketika keseimbangan tersebut tidak terpenuhi, tingkat stres meningkat sehingga berdampak pada penurunan kesejahteraan psikologis dan produktivitas kerja. Hasil penelitian Sholekha & Esthi (2025) juga menunjukkan bahwa *work-life balance*, fleksibilitas kerja, dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Temuan tersebut memperkuat dugaan bahwa *employee performance* Generasi Z lebih dipengaruhi oleh kombinasi faktor finansial dan nonfinansial dibandingkan *financial compensation* semata.

Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui teori *emerging adulthood* yang dikemukakan oleh Arnett (2015). Sebagian besar responden berada pada rentang usia 22 sampai 29 tahun yang termasuk dalam fase *emerging adulthood*. Pada tahap perkembangan ini, individu masih berada dalam proses eksplorasi karier, pembentukan identitas, dan penyesuaian terhadap tuntutan dunia kerja. Arnett (2015) menjelaskan bahwa *emerging adults* cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas kehidupan kerja dan lebih mempertimbangkan kesempatan belajar, pengembangan diri, lingkungan kerja, serta keseimbangan kehidupan daripada sekadar imbalan finansial. Oleh karena itu, *financial compensation* belum menjadi faktor dominan yang menentukan *employee performance* pada karyawan Generasi Z di PT X.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Muchran BL (2021) yang menemukan bahwa *financial compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, tetapi memberikan pengaruh tidak langsung melalui *job satisfaction*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *financial compensation* tidak selalu berdampak langsung terhadap peningkatan *performance*, melainkan dapat bekerja melalui variabel lain. Penelitian Adha & Kasmari (2024) juga menunjukkan bahwa *financial compensation* memiliki arah hubungan negatif terhadap *employee performance* meskipun tidak signifikan secara statistik. Kesamaan hasil tersebut memperkuat temuan penelitian ini bahwa hubungan antara *financial compensation* dan *employee performance* tidak selalu bersifat positif maupun signifikan.

Di sisi lain, hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menemukan adanya pengaruh positif *financial compensation* terhadap *employee performance*, seperti penelitian (Khaq et al., 2022; Latte, 2023; Ningrum et al., 2025; Norman et al., 2024; Tarzani et al., 2024). Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh karakteristik responden yang berbeda. Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan seluruh kelompok karyawan tanpa membedakan karakteristik generasi, sedangkan penelitian ini secara khusus berfokus pada karyawan Generasi Z. Perbedaan karakteristik, nilai kerja, serta harapan terhadap organisasi memungkinkan munculnya respons yang berbeda terhadap sistem *financial compensation*.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,058 menunjukkan bahwa *financial compensation* hanya mampu menjelaskan 5,8% variasi *employee performance*, sedangkan 94,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kontribusi *financial compensation* terhadap *employee performance* relatif rendah. Dengan demikian, peningkatan *employee performance* pada karyawan Generasi Z tidak cukup dilakukan melalui kebijakan *financial compensation*, tetapi perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang lebih relevan dengan karakteristik generasi ini.

Beberapa penelitian terbaru mendukung temuan tersebut. Kasperczuk et al. (2025) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi terhadap peningkatan motivasi serta *performance* karyawan. Wiyono et al. (2025) juga menjelaskan bahwa praktik organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan, budaya organisasi yang positif, kepemimpinan yang efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh terhadap peningkatan *employee performance*. Dengan demikian, organisasi perlu menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada peningkatan *financial compensation*, tetapi juga memperhatikan aspek nonfinansial yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik Generasi Z.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi PT X. Perusahaan tidak cukup hanya meningkatkan gaji, bonus, atau benefit sebagai strategi untuk meningkatkan *employee performance*. Organisasi juga perlu memperkuat program pengembangan karier, menyediakan fleksibilitas kerja sesuai kebutuhan operasional, membangun lingkungan kerja yang suportif, memberikan umpan balik secara berkala, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Pendekatan tersebut diperkirakan lebih sesuai dengan karakteristik Generasi Z sehingga mampu mendukung peningkatan *employee performance* secara lebih optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *financial compensation* terhadap *employee performance* pada karyawan Generasi Z di PT X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *financial compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, sehingga hipotesis penelitian tidak didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa *financial compensation* bukan merupakan faktor utama yang menentukan *employee performance* pada karyawan Generasi Z di PT X. Rendahnya nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa sebagian besar variasi *employee performance* dipengaruhi oleh faktor lain di luar *financial compensation*, seperti *work-life balance*, fleksibilitas kerja, pengembangan karier, lingkungan kerja, serta faktor organisasi lainnya. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan *employee performance* pada karyawan Generasi Z memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dengan memadukan strategi finansial dan nonfinansial sesuai karakteristik serta kebutuhan Generasi Z.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, PT X disarankan tidak hanya berfokus pada peningkatan *financial compensation* sebagai upaya meningkatkan *employee performance*, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor nonfinansial yang lebih sesuai dengan karakteristik Generasi Z, seperti penyediaan peluang pengembangan karier, peningkatan fleksibilitas kerja sesuai kebutuhan organisasi, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, serta penguatan program kesejahteraan karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang diduga memiliki pengaruh lebih besar terhadap *employee performance*, seperti *work engagement*, *job satisfaction*, *work-life balance*, motivasi kerja, kepemimpinan, atau budaya organisasi. Penelitian selanjutnya juga disarankan menggunakan jumlah responden yang lebih besar serta melibatkan perusahaan dari berbagai sektor industri agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, F. A., & Kasmari. (2024). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal E-Bis*, 8(2), 846-855. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1895>
- Arianto, N., Asmalah, L., & Habibah, Y. A. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada J&T Express Hw 2 Di Penjaringan, Jakarta Utara. *Swara MaNajemen (Keuangan, Pemasaran, Dan Sumber Daya Manusia)*, 3(1), 157-165. <https://doi.org/10.32493/jism.v3i1.29487>
- Arnett, J. J. (2015). *The Oxford Handbook of Emerging Adulthood* (P. E. Nathan, Ed.). Oxford University Press.
- Ayu, M. N. K., Widarnandana, I. G. D., & Retnoningtias, D. W. (2022). Pentingnya Perencanaan Karier Terhadap Pengambilan Keputusan Karier. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 11(3), 341-350. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v11i3>
- Dessler, G., & Varkkey, B. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dhaniswari, N. M. P., & Sudarnice. (2024). Pengaruh Work-Life Balance dan Burnout terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di Kota Denpasar. *Asset : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 53-62. <http://journal.umpo.ac.id/index.php/asset>
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature And Measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Hidayat, H. A., Zuniarti, A., Romdhoni, A., Helmin, & Mulyadi, E. (2025). Peran Penilaian Kerja dan Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Tutor di PKBM Prestasi Gemilang. *Jurnal Teknologi Dan Bisnis Cerdas*, 1(2), 102-112. <https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i2.9>
- Kasperczuk, A., Ćwiąkała, M., Górka, E., Baran, D., Ręcajski, P., Mrzygłód, P., Frasunkiewicz, M., Dardzińska-Głębocka, A., & Piwnik, J. (2025). The Challenge Of Employee Motivation In Business Management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2025(216), 161-169. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.216.11>
- Khaq, F. N. D., Saputra, B. M., & Nurhidayati. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Sumber Rezeki. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 1(2), 71-83. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v1i2.387>
- Kolin, Y. D. B. S., & Maranata, B. H. (2025). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Di Ud. Lotussan Stationari Semarang. *SIBATIK JOURNAL*,

- 4(5), 615-630. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i5.2737>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2025). Creative Performance of Millennials and Generation Z: What Matters More, Intrinsic or Extrinsic Rewards? *Administrative Sciences*, 15(1), 1-31. <https://doi.org/10.3390/admsci15010011>
- Latte, J. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Konsumen Tirta Kandilo Kabupaten Paser. *Inovatif Jurnal Administrasi*, 5(2), 13-26. <https://doi.org/10.36658/ijan.5.2.105>
- Muchran BL. (2021). The Effect Of Financial Compensation On Employee Performance Mediated By Work Satisfaction In Dgt Regional Office Of South Sulawesi, West Sulawesi, And South-East Sulawesi. *Balance: Jurnal Ekonomi*, 17(1), 2021. <https://doi.org/10.26618/jeb.v17i1.5465>
- Ningrum, R. F., Arisandi, G. P., & Marina, A. (2025). Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada Industri Manufaktur Di Indonesia. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 9203-9210. <https://doi.org/10.31004/joecy.v5i2.1600>
- Norman, E., Shukeri, S. N., & Pahlawati, E. (2024). The Effect of Financial Compensation on Employee Performance Moderated by Religiosity. *Ecopreneur: Journal of Islamic Economics and Business*, 5(2), 171-181. <https://jurnal.uibbc.ac.id/index.php/ecopreneur/article/view/2741>
- Nurmasari, S. S., Pala'langan, R., Hidayati, R., & Lataruva, E. (2025). The Role of Empowerment in Improving Generation Z Engagement and Performance in the Workplace. *Research Horizon*, 05(03), 533-544. <https://doi.org/10.54518/rh.5.3.2025.603>
- Otoo, F. N. K. (2024). The mediating role of employee performance in the relationship between human resource management (HRM) practices and police service effectiveness. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 3(2), 108-141. <https://doi.org/10.1108/irjms-08-2023-0070>
- Ramli, M. A., Ibrahim, Umar, & Rais, M. (2025). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Gen Z) di PT. Hadji Kalla. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 8(1), 104-113. <https://doi.org/10.57093/metansi.v8i1.376>
- Rizal, M., & Handayani, F. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sahabat Prima Sukses. *JURNAL EKOBIS: EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN*, 11(1), 55-66. <https://doi.org/10.37932/j.e.v11i1.150>
- Septiani, D., Jalil, A., Fitri, S., Supriyatno, & Putri, A. D. (2024). Perceptions of Generation Z About Work Life Balance, Managerial Support and Workplace's Stress Level: A Literature Review. *Proceeding of International Conference on Research and Development (ICORAD)*, 3(2), 208-217. <https://doi.org/10.47841/icorad.v3i2.252>
- Shidiq, I., & Parahyanti, E. (2025). Peran Kepuasan Imbalan, Persepsi Beban Kerja, Keseimbangan Kerja/Kehidupan Terhadap Retensi Karyawan. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(8), 6028-6042. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i8.61361>
- Sholekha, D. N., & Esthi, R. B. (2025). The Role of Work-Life Balance, Work Flexibility, and Career Development in Increasing Job Satisfaction of Generation Z Employees.

International Journal of Economics and Management Research, 4(3), 181-193.
<https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i3.510>

Tarzani, E., Muizzuddin, Hadjri, M. I., Yuliani, & Karimudin, Y. (2024). The influence of financial compensation and work motivation on employee performance with work discipline as an intervening variable (Study on BLUD employees of Siti Fatimah Hospital, South Sumatra Province). *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(2), 79-96.
<https://doi.org/10.53730/ijssh.v8n2.15023>

Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101-112. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>

Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 21(1), 65-82.
<https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9786.2025>