Jurnal Riset Bisnis Vol 9 (2) (April 2026) hal: 389 – 401
e - ISSN 2598-005X p - ISSN 2581-0863
e-jurnal: http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/jrb/

PENGARUH KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP RETENSI KARYAWAN GENERASI Z DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA DI JAKARTA SELATAN

Tiara Nurul Kusuma[1], Agustinus Miranda Wijaya[2], Lies Putriana[3], Lola Fitria Sari[4], Widarto Rachbini[5]

[1,2,3,4,5] Manajemen, Universitas Pancasila, Jakarta , Indonesia.

E-mail : tiaranrl5124010@univpancasila.ac.id

Diterima 1 Maret 2026, Disetujui 19 April 2026, Terbit 30 April 2026

Abstrak

Masuknya Generasi Z ke dunia kerja membawa perubahan signifikan dalam cara karyawan memaknai pekerjaan dan hubungannya dengan organisasi. Generasi ini tidak hanya menempatkan aspek finansial sebagai pertimbangan utama, tetapi juga memberikan perhatian besar pada kompensasi non-finansial seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang mendukung. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan di wilayah Jakarta Selatan yang memiliki tingkat persaingan dan mobilitas tenaga kerja yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi non-finansial terhadap retensi karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 170 responden karyawan Generasi Z yang bekerja di Jakarta Selatan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis statistik untuk menguji hubungan antarvariabel, baik secara langsung maupun melalui peran moderasi motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Retensi karyawan juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kompensasi non-finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan retensi karyawan. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi non-finansial dan retensi karyawan, di mana pengaruh tersebut menjadi lebih kuat pada karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi.

Kata kunci: kompensasi non-finansial, motivasi kerja, retensi karyawan, kinerja karyawan, Generasi Z.

Abstract

The entry of Generation Z into the workforce has brought significant changes in how employees perceive work and their relationship with organizations. This generation does not view financial aspects as the sole consideration but places considerable emphasis on non-financial compensation, such as recognition, work flexibility, opportunities for personal development, and a supportive work environment. These conditions present particular challenges for organizations in South Jakarta, an area characterized by intense competition and high labor mobility. This study aims to examine the effect of non-financial compensation on the retention of Generation Z employees, with work motivation as a moderating variable, as well as its impact on employee performance, using a quantitative approach with a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 170 Generation Z employees working in South Jakarta. Statistical analysis techniques were employed to examine the relationships among variables, both directly and through the moderating role of work motivation. The results indicate that non-financial compensation has a positive and significant effect on the retention of Generation Z employees. Employee retention is also proven to have a positive effect on employee performance. Furthermore, non-financial compensation influences employee performance both directly and indirectly through increased employee retention. Work motivation is found to act as a moderating variable that strengthens the relationship between non-financial compensation and employee retention, with the effect becoming stronger among employees with higher levels of work motivation.

Keywords: *non-financial compensation, work motivation, employee retention, employee performance, Generation Z*

PENDAHULUAN

Perubahan dinamika dunia kerja yang ditandai dengan masuknya Generasi Z ke dalam pasar tenaga kerja membawa tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Generasi Z memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal ekspektasi terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan diri, serta keseimbangan kehidupan kerja *(work-life balance)* (Schroth, 2019). Kondisi ini membuat perusahaan tidak lagi dapat mengandalkan kompensasi finansial semata dalam mempertahankan karyawan.

Kompensasi non-finansial seperti pengakuan, budaya kerja yang positif, kesempatan pengembangan karier, serta fleksibilitas kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa kompensasi non-finansial memiliki peran strategis dalam meningkatkan keterikatan dan retensi karyawan. Retensi karyawan menjadi isu penting karena tingkat turnover yang tinggi dapat berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen, menurunnya produktivitas, serta hilangnya pengetahuan organisasi (Dessler, 2020).

Di Indonesia, khususnya di wilayah Jakarta Selatan sebagai pusat bisnis dan perkantoran, mobilitas tenaga kerja Generasi Z tergolong tinggi. Survei menunjukkan bahwa banyak karyawan muda cenderung berpindah pekerjaan dalam waktu relatif singkat apabila tidak mendapatkan lingkungan kerja yang mendukung dan kesempatan pengembangan diri. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan generasi ini.

Fenomena tingginya tingkat perpindahan kerja (*turnover*) pada karyawan Generasi Z saat ini menjadi perhatian serius bagi organisasi. Berbagai laporan menunjukkan bahwa karyawan dari generasi ini memiliki kecenderungan untuk berpindah pekerjaan dalam waktu yang relatif singkat, bahkan dalam kurun waktu kurang dari dua tahun, apabila ekspektasi mereka terhadap lingkungan kerja, pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja tidak terpenuhi. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menimbulkan ketidakstabilan dalam operasional organisasi.

Di sisi lain, banyak perusahaan masih berfokus pada pemberian kompensasi finansial sebagai strategi utama dalam mempertahankan karyawan, tanpa diimbangi dengan pemberian kompensasi non-finansial yang sesuai dengan kebutuhan Generasi Z. Ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dengan kebijakan organisasi ini berpotensi menurunkan tingkat retensi karyawan. Selain itu, kurangnya perhatian terhadap aspek motivasi kerja juga dapat memperlemah efektivitas strategi kompensasi yang diterapkan, sehingga karyawan tidak memiliki dorongan yang cukup untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal.

Selain kompensasi non-finansial, faktor psikologis seperti motivasi kerja juga mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Berdasarkan teori harapan yang dikemukakan oleh Vroom, individu akan termotivasi apabila mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja

yang baik serta mendapatkan penghargaan yang sesuai. Dalam konteks ini, motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi non-finansial dan retensi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi non-finansial terhadap retensi karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di wilayah Jakarta Selatan.

KAJIAN TEORI

Kompensasi Non-Finansial

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Menurut Dessler (2020), kompensasi tidak hanya berupa imbalan finansial seperti gaji dan bonus, tetapi juga dapat berupa kompensasi non-finansial yang berkaitan dengan kepuasan psikologis dan lingkungan kerja karyawan.

Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk penghargaan yang tidak berupa uang, seperti pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, lingkungan kerja yang nyaman, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Bentuk kompensasi ini memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks generasi muda, khususnya Generasi Z, kompensasi non-finansial menjadi faktor yang semakin penting. Generasi ini cenderung lebih menghargai fleksibilitas kerja, kesempatan belajar, serta budaya kerja yang positif dibandingkan dengan sekadar imbalan finansial. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan strategi kompensasi non-finansial sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka.

Retensi Karyawan

Menurut Robbins Stephen P. dan Judge Timothy A. (2021), retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang, retensi karyawan adalah upaya organisasi untuk menjaga agar karyawan yang memiliki kompetensi dan kinerja baik tetap bertahan dalam organisasi.

Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawan. Sebaliknya, tingkat retensi yang rendah dapat menimbulkan berbagai dampak negatif bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya pengetahuan organisasi, serta menurunnya produktivitas.

Bagi perusahaan yang mempekerjakan banyak karyawan Generasi Z, retensi karyawan menjadi tantangan tersendiri. Generasi ini dikenal memiliki kecenderungan untuk lebih mudah berpindah pekerjaan apabila tidak merasa puas dengan lingkungan kerja atau tidak mendapatkan peluang pengembangan karier yang memadai.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2021), motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan.

Salah satu teori yang sering digunakan dalam menjelaskan motivasi kerja adalah teori dua faktor Herzberg yang membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator berkaitan dengan aspek intrinsik pekerjaan seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Sementara itu, faktor higienis berkaitan dengan kondisi kerja seperti kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, serta lingkungan kerja.

Selain itu, teori harapan (*expectancy theory* 1964) yang dikemukakan oleh Vroom menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk bekerja apabila mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan mendapatkan penghargaan yang diharapkan.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat hubungan antara kompensasi non-finansial dan retensi karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Menurut Robbins Stephen P. dan Judge Timothy A. (2021), kinerja karyawan adalah hasil dari fungsi kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta dukungan organisasi. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawan akan mendorong peningkatan kinerja.

Dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan dipengaruhi oleh retensi karyawan serta kompensasi non-finansial yang diberikan oleh organisasi.

Hubungan Antar Variabel

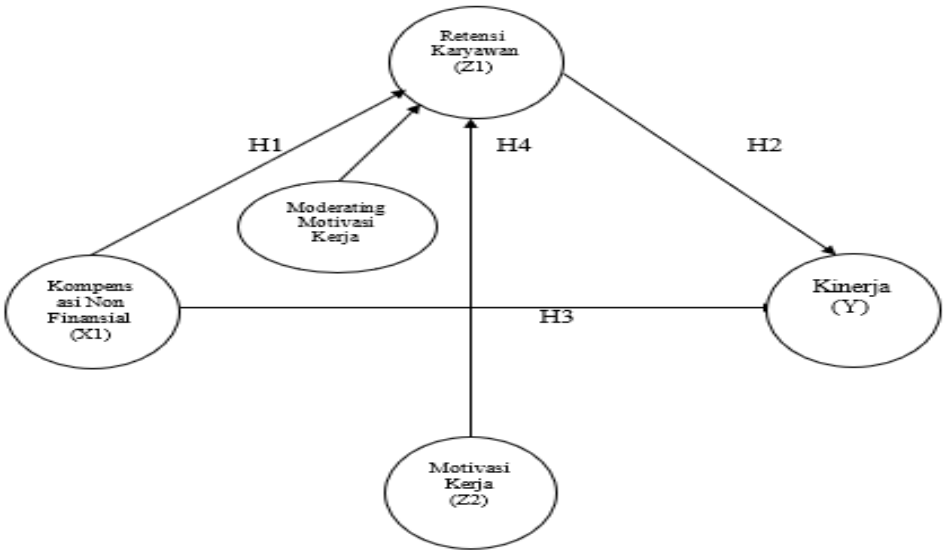
Kompensasi non-finansial dapat meningkatkan kepuasan kerja serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai melalui pengakuan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung, mereka cenderung memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di perusahaan.

Selain itu, retensi karyawan yang tinggi dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi.

Motivasi kerja juga berperan penting dalam memperkuat hubungan antara kompensasi non-finansial dan retensi karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih menghargai berbagai bentuk penghargaan non-

finansial yang diberikan organisasi, sehingga meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan dalam perusahaan.

Kerangka Penelitian



H^2: Kompensasi non-finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H^3: Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
H^4: Motivasi kerja memoderasi hubungan antara kompensasi non-finansial dan retensi karyawan

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Jakarta Selatan. Sampel penelitian berjumlah 170 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Variabel yang diteliti meliputi kompensasi non-finansial, motivasi kerja, retensi karyawan, dan kinerja karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi pengujian validitas, reliabilitas, serta pengujian hubungan antarvariabel melalui uji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

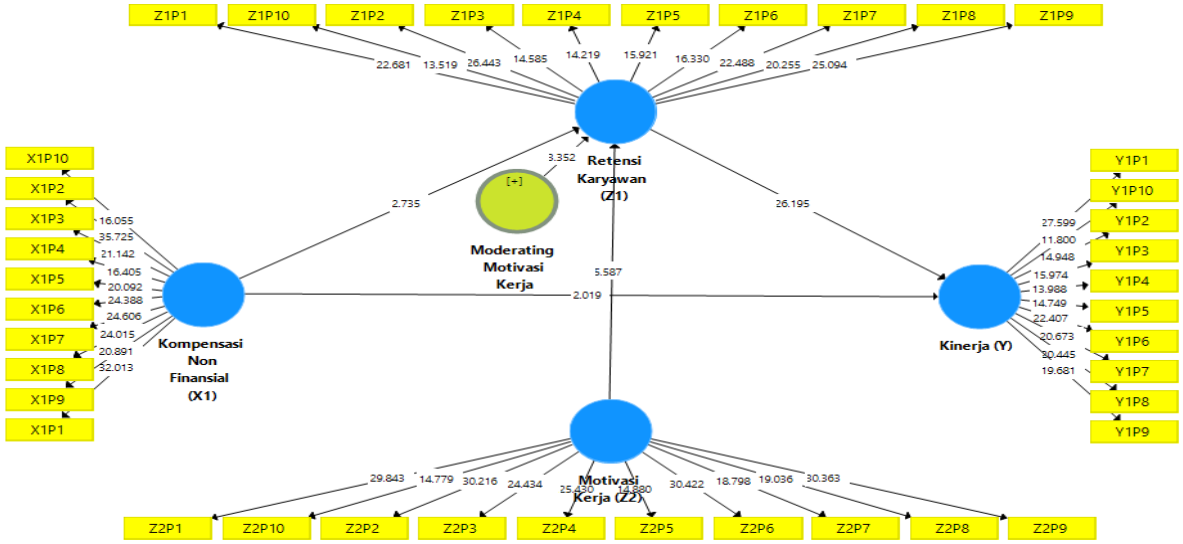
Hasil penelitian menggambarkan temuan utama dari penelitian. Sajian dalam hasil dan pembahasan ditulis secara bersistem, hanya hasil data/ informasi yang terkait dengan tujuan penelitian. Pembahasan dalam artikel penelitian menjelaskan hasil yang didapat dari penelitian.

Tabel 1. Profil Responden

Profil	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	77	55
	Wanita	93	45
Usia	22	15	9
	23	20	12

	24	19	11
	25	43	25
	26	29	17
	27	20	12
	28	24	14
Pendidikan Terakhir	SMU	59	35
	Diploma	30	17
	S1	73	43
	S2	8	5

Sumber: Hasil Pengolahan Data



Gambar 1. Hasil Uji *Bootstrapping*
Sumber: Hasil Pengolahan Data

1. Pengaruh Kompensasi Non-Finansial Terdahap Retensi Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi Non-Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa bentuk penghargaan non-finansial seperti lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan berkembang, fleksibilitas kerja, pengakuan atas pencapaian, serta hubungan interpersonal yang baik berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan. Generasi Z memiliki kecenderungan menilai tinggi aspek-aspek non-finansial yang memberikan makna, kenyamanan, dan ruang berekspresi dalam pekerjaan. Ketika kompensasi non-finansial diberikan dengan baik, karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan optimal. Berdasarkan analisis deskriptif, persepsi karyawan terhadap kompensasi non-finansial juga berada pada kategori baik, menandakan bahwa organisasi telah menerapkan strategi kompensasi yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung ini bukan hanya menciptakan rasa nyaman, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik, yang selanjutnya

mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja secara keseluruhan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi karyawan Generasi Z terhadap Kompensasi Non-Finansial berada pada kategori tinggi, dengan nilai rata-rata 4,14. Temuan ini menandakan bahwa bentuk kompensasi non-material yang diberikan perusahaan telah dirasakan cukup baik dan mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan. Indikator dengan skor tertinggi terdapat pada aspek fleksibilitas kerja, khususnya pernyataan mengenai jadwal kerja yang dapat menyesuaikan kebutuhan pribadi (*mean* 4,24) dan dukungan keseimbangan kehidupan kerja (*mean* 4,22). Hal ini mengonfirmasi bahwa fleksibilitas dan *work-life balance* merupakan bentuk kompensasi non-finansial yang paling dihargai oleh Generasi Z. Sementara itu, indikator hubungan antar rekan kerja memperoleh nilai terendah (*mean* 4,03), meskipun tetap berada pada kategori tinggi, menunjukkan adanya ruang untuk memperkuat interaksi dan dukungan sosial di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, tingginya persepsi terhadap kompensasi non-finansial mendukung temuan bahwa variabel ini mampu memberikan dorongan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Natasya (2025) serta Rahmawati & Siregar (2021), yang menemukan bahwa kompensasi non-finansial berpengaruh positif terhadap sikap dan perilaku kerja, termasuk retensi dan peningkatan kinerja. Namun, hasil ini berbeda dengan temuan Khoiriyah (2025), yang menyimpulkan bahwa kompensasi non-finansial tidak berpengaruh pada retensi. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, dan preferensi generasi yang diteliti.

Hasil ini memberikan implikasi penting bagi organisasi, khususnya perusahaan yang mempekerjakan Generasi Z. Pertama, perusahaan perlu mempertahankan dan memperkuat strategi kompensasi non-finansial sebagai bagian penting dari manajemen sumber daya manusia. Peningkatan fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karier, serta penghargaan atas kontribusi menjadi langkah strategis dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kedua, perusahaan perlu memperkuat kualitas hubungan interpersonal dan budaya kolaboratif untuk melengkapi aspek fleksibilitas yang sudah baik. Ketiga, temuan ini menegaskan bahwa pendekatan kompensasi tidak dapat hanya berfokus pada aspek finansial saja, aspek psikologis dan sosial justru menjadi penentu utama efektivitas kinerja pada generasi pekerja muda saat ini.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi non-finansial merupakan elemen strategis dalam meningkatkan

kinerja karyawan Generasi Z, dan perusahaan perlu merancang kebijakan yang relevan dengan karakteristik generasi ini agar dapat mempertahankan produktivitas dan daya saing organisasi.

2. Pengaruh Retensi Karyawan Terdahap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Retensi Karyawan berpengaruh sangat signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menandakan bahwa kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan, khususnya Generasi Z, memiliki peran penting dalam menciptakan kinerja yang unggul. Ketika karyawan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan karena merasa aman, mendapatkan apresiasi, dan melihat peluang pengembangan karier mereka akan menunjukkan komitmen kerja yang lebih besar. Tingginya retensi mencerminkan adanya kepuasan, loyalitas, serta hubungan emosional yang positif dengan organisasi. Karyawan yang bertahan umumnya memiliki pemahaman lebih mendalam terhadap proses kerja, budaya organisasi, dan tuntutan pekerjaan, sehingga kinerja mereka lebih stabil dan berkualitas. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya strategi retensi yang tidak hanya berfokus pada mengurangi *turnover*, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang konsisten mendukung pertumbuhan dan keterlibatan karyawan. Selain itu, temuan ini selaras dengan *Theory of Organizational Commitment* (Meyer & Allen, 1991) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih berdedikasi, stabil, dan berkualitas.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Retensi Karyawan berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,18. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di perusahaan. Indikator dengan skor tertinggi terdapat pada aspek kesesuaian budaya kerja (*mean* 4,38) dan rendahnya minat mencari pekerjaan lain (*mean* 4,29), yang menegaskan bahwa *culture fit* merupakan faktor utama yang mengikat mereka. Sementara itu, indikator "kepuasan terhadap pengalaman kerja" memperoleh nilai terendah (mean 4,04), meskipun masih dalam kategori tinggi, menunjukkan adanya aspek operasional yang perlu diperbaiki. Secara keseluruhan, retensi Generasi Z terbentuk dengan baik, didorong oleh kenyamanan budaya kerja, namun perusahaan tetap perlu meningkatkan kualitas pengalaman kerja harian agar retensi emosional selaras dengan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adiyanti (2023), Ariska (2020), Rahmawati & Aula (2019)

yang mendapati hasil bahwa retesi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa retensi tidak hanya berfungsi mengurangi *turnover,* tetapi menjadi fondasi penting dalam membangun kinerja jangka panjang. Karyawan yang bertahan memiliki pemahaman yang lebih matang terhadap sistem kerja, budaya, dan tuntutan organisasi, sehingga mereka mampu menghasilkan kinerja yang stabil, efektif, dan berkualitas. Perusahaan perlu memastikan bahwa strategi retensi tidak hanya berfokus pada kenyamanan budaya, tetapi juga peningkatan pengalaman kerja harian, pengembangan kompetensi, dan penciptaan hubungan kerja yang suportif. Dengan demikian, keberlanjutan kinerja organisasi dapat terjaga melalui penguatan komitmen dan loyalitas karyawan secara menyeluruh.

Dengan demikian, retensi menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa perusahaan dapat menjaga produktivitas, kualitas layanan, dan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

3. Pengaruh Kompensasi Non-Finansial Terdahap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Retensi Karyawan memediasi secara signifikan hubungan antara Kompensasi Non-Finansial dan Kinerja Karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi non-finansial tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga berperan sebagai faktor pendorong yang meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan, yang pada akhirnya memperkuat kualitas kerja mereka. Ketika karyawan menerima bentuk kompensasi non-material yang positif seperti fleksibilitas kerja, pengembangan kompetensi, pengakuan, dan dukungan interpersonal mereka merasakan nilai diri yang tinggi dan penghargaan dari organisasi. Perasaan dihargai inilah yang meningkatkan retensi, sekaligus menciptakan stabilitas psikologis dan emosional dalam bekerja. Pada kondisi yang stabil, karyawan cenderung lebih produktif, lebih fokus, dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi.

Temuan ini juga sejalan dengan *Job Embeddedness Theory* (Mitchell et al., 2001) yang menjelaskan bahwa faktor-faktor non-finansial seperti hubungan sosial, kesesuaian nilai, dan kenyamanan lingkungan kerja dapat menanamkan karyawan lebih dalam pada organisasi sehingga mereka lebih ingin bertahan. Ketika karyawan tertanam dengan baik, performa mereka meningkat karena mereka memiliki pemahaman kerja yang lebih matang, rasa memiliki yang kuat, serta motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik.

Implikasi penting dari hasil ini adalah bahwa organisasi tidak dapat hanya mengandalkan kompensasi non-finansial sebagai strategi

motivasi tanpa memastikan bahwa kebijakan tersebut benar-benar memperkuat retensi. Dengan kata lain, kompensasi non-finansial bekerja paling efektif ketika diikuti oleh upaya manajemen untuk mempertahankan karyawan melalui budaya kerja yang mendukung, komunikasi yang baik, peluang karier yang jelas, dan hubungan kerja yang sehat. Perusahaan yang mampu menghubungkan strategi kompensasi non-material dengan strategi retensi akan mendapatkan dua keuntungan sekaligus seperti menurunnya *turnover* serta meningkatnya kualitas kinerja secara jangka panjang.

Temuan ini memberikan pesan strategis bahwa retensi bukan sekadar dampak dari kompensasi non-finansial, tetapi merupakan mekanisme kunci yang menentukan apakah manfaat kompensasi tersebut dapat terwujud dalam bentuk peningkatan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang kebijakan kompensasi non-finansial yang tidak hanya menyenangkan karyawan, tetapi juga memperkuat keterikatan mereka terhadap perusahaan. Dengan demikian, kompensasi non-finansial dan retensi dapat bekerja secara sinergis dalam menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dan berkelanjutan.

4. Pengaruh Motivasi Kerja dalam memoderasi hubungan Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memperkuat hubungan antara Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi karyawan, semakin besar pula pengaruh kompensasi non-material terhadap peningkatan kinerja. Kotler & Keller (2017) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang membuat seseorang bertindak dan mempertahankan perilakunya untuk mencapai tujuan tertentu. Ketika karyawan memiliki motivasi yang kuat baik karena ingin berkembang, ingin mencapai prestasi, maupun karena merasa dihargai maka berbagai bentuk kompensasi non-finansial seperti fleksibilitas kerja, pengakuan atas kinerja, dan kesempatan belajar menjadi lebih bermakna dan meningkatkan energi kerja mereka. Dengan kata lain, motivasi kerja berfungsi sebagai penguat yang membuat setiap bentuk penghargaan non-finansial lebih efektif dalam mendorong perilaku kerja positif.

Sebaliknya, ketika motivasi kerja rendah, kompensasi non-finansial tidak memberikan dampak optimal karena karyawan tidak memiliki dorongan internal untuk memanfaatkan peluang dan fasilitas tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa kompensasi non-finansial tidak dapat berdiri sendiri motivasi kerja harus hadir agar manfaatnya dapat dirasakan secara maksimal oleh karyawan. Kotler juga menekankan bahwa perilaku manusia dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mampu

menumbuhkan motivasi melalui perhatian, penghargaan, dan peluang berkembang.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 4,04. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z memiliki dorongan kerja yang kuat, baik secara intrinsik maupun sosial. Indikator tertinggi terdapat pada rasa bangga terhadap hasil kerja pribadi (*mean* 4,40), menegaskan bahwa motivasi intrinsik menjadi pendorong utama mereka. Aspek penerimaan dan apresiasi dari rekan kerja juga berkontribusi positif (*mean* 4,11). Sementara itu, indikator terendah terdapat pada kesempatan pengembangan keterampilan (*mean* 3,89), yang menunjukkan kebutuhan akan fasilitas belajar dan pengembangan yang lebih baik. Secara keseluruhan, motivasi Generasi Z tergolong kuat, namun perusahaan perlu memperhatikan peningkatan peluang pengembangan kompetensi agar motivasi tetap terjaga dan tidak menurun.

Implikasi dari temuan ini sangat penting bagi organisasi, terutama dalam mengelola Generasi Z yang dikenal membutuhkan pengakuan, ruang berkembang, dan hubungan kerja yang suportif. Perusahaan perlu menciptakan sistem yang mendorong motivasi kerja, seperti menyediakan jalur karier yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, memastikan komunikasi yang terbuka, serta menghadirkan lingkungan kerja yang positif. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, kompensasi non-finansial akan memberikan dampak yang jauh lebih besar dalam meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kualitas kinerja karyawan secara keseluruhan.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi non-finansial terhadap retensi karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di wilayah Jakarta Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan Generasi Z. Retensi karyawan juga terbukti memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, kompensasi non-finansial tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan retensi karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kompensasi non-finansial dan retensi karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin kuat pula pengaruh kompensasi non-finansial terhadap retensi. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan aspek kompensasi non-finansial dan motivasi kerja dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi dan kinerja karyawan Generasi Z.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan pemberian kompensasi non-finansial seperti pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, serta lingkungan kerja yang suportif guna meningkatkan retensi karyawan Generasi Z. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui program pengembangan diri, komunikasi organisasi yang baik, serta pemberian penghargaan atas pencapaian kerja sehingga dapat memperkuat hubungan antara kompensasi non-finansial dan retensi karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian pada sektor industri yang berbeda atau wilayah yang lebih luas serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi retensi dan kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, atau *work-life balance*.

DAFTAR PUSTAKA

Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial terhadap Kinerja Karyawan. *Remik*, *7*(1), 166–176. https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997

Marliani, M., Parengkuan, T., & Lengkong, V. (2016). *ISSN 2303-1174 M.D. Marliani., T. Parengkuan., V.P.K. Lengkong. Pengaruh Kompensasi …. 4*(4), 1108–1117.

Ni'matul Khoiriyah, Sasmita Mardianingrum, Siti Maslichah, & Nafia Ilhama Qurratu'aini. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pemberian Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Individual Pada Pekerja Gen Z. *MASMAN Master Manajemen*, *3*(1), 62–73. https://doi.org/10.59603/masman.v3i1.705

Pratiwi, W. N., Komariah, K., & Jhoansyah, D. (2020). Turnover Intention Berdasarkan Retensi Karyawan dan Insentif. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, *2*(1), 313–324. https://doi.org/10.31539/budgeting.v2i1.1760

Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh Manajement Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. BPR Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *7*(2), 419–429.

Retnosari, I., Budi, L., & Haryono, A. T. (2021). Pengaruh Sistem Kerja Kontrak, Kompensasi Dan Career Path Terhadap Corporate Performance Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Journal Of Management*, *2*(2), 1–12. http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/516

Adiyanti, Siska Ayudia, 2023. "Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial Terhadap Kinerja Karyawan"

Ariskha, Aprilia, 2020. "Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jaya Beton Indonesia Cabang Medan"

Natasya, Fathya Jihan, 2025. "Peran Kompensasi Finansial Dan *Non Finansial* Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan"

Rahmawati, 2025. "Pengaruh Kompensasi Finansial dan *Non Finansial* terhadap Tingkat Turnover Intention pada Karyawan Generasi Z"

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

LinkedIn. (2022). *Global talent trends 2022: The reinvention of company culture*. Retrieved from https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends

Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020: Generasi Z mendominasi penduduk Indonesia*. Databoks. Retrieved from https://databoks.katadata.co.id/

Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). *Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions*. *Behavioural Sciences (Basel)*, 12(2):49. [Full text PDF] (Open Access) Link: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8869198/ PubMed Central+1

Rajesh E., Lal R., Mathuraswamy P., et al. (2024). *Motivational Theories and Their Applicability in the Workplace*. *Journal of Informatics Education and Research*, Vol.4 No.2. (Open Access) Link: https://jier.org/index.php/journal/article/view/1225 JIER

Nurjanah, U., & Suherman, E. (2022). *MASLOW'S THEORY STUDY: Employee Work Motivation Approach*. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1775-1784.

Jurnal yang membahas motivasi kerja dalam konteks organisasi: "Work Motivation: theory, practice and new research perspectives and directions" oleh Šmahaj & Cakirpaloglu (2015) – tersedia full text di e-psycholog.eu. Link: https://www.e-psycholog.eu/article/244

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). *Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Putri, R. & Nugroho, T. (2022). *Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Startup di Jakarta. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia.*

Sutrisno, H. (2024). *Peran Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja melalui Komitmen Karyawan. Jurnal Bisnis dan Manajemen Aktual.*

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Pearson.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.