

SKEMA INSENTIF : PRESEPSI GENERASI Z DI SURAKARTA

Muty Claudia Dewinda¹⁾, Desy Amalia Candrakusuma²⁾, Mandasari R³⁾

¹Fakultas Bisnis, Universitas Universal

E-mail: mutty.claudia@uvers.ac.id

²Fakultas Ekonomi, Universitas Surakarta

E-mail: desy_amalia@unsa.ac.id

³Fakultas Bisnis, Universitas Universal

E-mail: mandasari.r12@gmail.com

Abstract

This study aims to examine and provide empirical evidence on the effect of incentive schemes on employee performance. The study used bonuses, allowances, flexible work arrangements, and career development as components of the company's incentive schemes to employees. The unique characteristics of Generation Z, as the main drivers in optimizing Indonesia's demographic bonus, are considered in this research. This is a quantitative study with a sample comprising 148 Generation Z individuals in Surakarta. The results show that bonuses positively and significantly effect on employee performance. Allowances have a negative and significant effect on employee performance. Furthermore, flexible work arrangements positively and significantly effect on employee performance, while career development have no effect on employee performance.

Keywords : *Bonus, Allowance, Flexible Work Arrangements, Career Development, Employee Performance.*

1. PENDAHULUAN

Survei yang dilakukan Deloitte pada Gen Z dan Milenial menemukan bahwa biaya hidup menjadi kekhawatiran utama dari Gen Z di tahun 2023 (The Deloitte, 2023). Survei ini juga menemukan sebanyak 56% generasi Z berpendapat bahwa akan semakin sulit atau tidak mungkin untuk meminta kenaikan gaji dan 50% generasi Z beranggapan bahwa mendapat promosi akan semakin sulit atau tidak mungkin. Kekhawatiran yang dialami oleh generasi Z ini tentunya akan mempengaruhi keputusan-keputusan besar dalam hidup mereka. Ketidakpuasan atas gaji yang diterima mendorong karyawan generasi Z ini untuk mencari pekerjaan lain dengan meninggalkan pekerjaan mereka. Hal tersebut akan berakibat buruk pada perusahaan, karena perusahaan akan kehilangan karyawan mereka. Anggota Generasi Z lahir antara tahun 1997 dan 2012. Generasi Z didefinisikan oleh era digital (Candrakusuma & Dewinda, 2024). Ciri dari generasi Z yaitu mereka berorientasi pada tujuan, memiliki keterampilan digital, *multitasking*, memiliki pemikiran yang logis dan kreatif (Bińczycki et al., 2023).

Tabel 1. Tabel Perbedaan Generasi

Tahun kelahiran	Nama Generasi
Lahir sebelum 1945	Pre boom generation
1946 – 1964	Baby boom generation
1965 – 1980	X generation
1981 – 1996	Y generation

1997 – 2012	Z generation
2013 +	Alfa generation

Sumber : (BPS, 2020)

Indonesia memasuki bonus demografi yang puncaknya akan terjadi di periode 2020-2035. Pemanfaatan bonus demografi merupakan peluang strategis bagi negara dalam meningkatkan pembangunan atau pertumbuhan ekonominya (BPS, 2023). Selama periode bonus demografi, terdapat berbagai peluang atau kesempatan (*window of opportunity*) yang dapat dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan ekonomi (BPS, 2023). Pemeran utama dari optimalisasi bonus demografi ini merupakan generasi Z. Hal tersebut dikarenakan generasi Z merupakan bagian dari usia produktif yang akan memainkan peran dalam mempercepat kemajuan ekonomi. Pasar tenaga kerja menunjukkan pergeseran nyata dalam struktur ketenagakerjaannya, dimana masuknya kelompok generasi Z ini. Partisipasi dari generasi Z ini yaitu berkontribusi dalam pasar tenaga kerja yang akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi negara. Menurut Badan Pusat Statistik (2018) generasi Z merupakan modal besar bagi bangsa yang akan mewujudkan kemandirian bangsa dalam berbagai aspek. Generasi Z ini merupakan harapan dari perusahaan.

Generasi Z yaitu kelompok yang lahir pada tahun 1997 – 2012 generasi ini memiliki kekhususan dalam berbagai hal. Generasi ini cerdas, berpikir terbuka, inovatif, bersemangat dan menunjukkan tingkat keingintahuan yang besar (Sharma & Pandit, 2020). Dengan meningkatnya proporsi generasi Z, menjadi kewajiban bagi pemberi kerja untuk merevisi strategi mereka dalam rekrutmen dan motivasi. Sebagai pemeran utama dalam optimalisasi bonus demografi, kinerja dari generasi Z merupakan hal penting untuk diperhatikan. Kinerja dari karyawan akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan dan tentunya akan berdampak pada pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Menurut literatur ilmiah, generasi Z ini dicirikan sebagai individu yang memiliki keinginan mencapai kesuksesan profesional dengan cepat tanpa mau mengerahkan banyak upaya (Ozturk & Yildirim, 2023). Permasalahan lain yang ditemukan bahwa generasi Z sering berganti pekerjaan untuk mencari variasi dan menghindari kemonotonan dalam bekerja, sehingga kurang memiliki rasa antusias dalam komitmen jangka panjang di perusahaan (Kirchmayer & Fratričová, 2020; Ozturk & Yildirim, 2023). Menurut Muzakir & Widyantoro (2024) kinerja generasi Z dapat menurun karena merasa bahwa kinerja yang mereka hasilkan tidak dihargai oleh perusahaan tempatnya berkerja. Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja oleh seseorang karyawan serta seberapa besar kemampuan yang mereka berikan dengan pengorbanan, dengan tujuan untuk mencapai kepuasan hasil yang optimal bagi perusahaan (Kusuma et al., 2015). Sumber daya manusia sebagai alat pencapai tujuan dari perusahaan ini sangat penting untuk diperhatikan dan dimotivasi dalam bekerja.

Teori motivasi menyatakan bahwa individu dalam melakukan sesuatu dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Teori harapan (Vroom, 1964) menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam suatu situasi dipengaruhi oleh harapannya tentang bagaimana usaha yang dilakukan akan mempengaruhi hasil yang diinginkan serta seberapa menariknya hasil tersebut bagi mereka. Menurut (Daniel, 2019), insentif merupakan alat di mana perusahaan dapat memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, harapan akan imbalan insentif yang akan di terima oleh karyawan akan memotivasi mereka dalam bekerja. Skema insentif merupakan program kompensasi yang telah dirancang untuk mengakui prestasi kinerja yang dicapai oleh seorang karyawan. Dalam penelitian ini skema insentif yang ditawarkan dirancang untuk memotivasi karyawan di perusahaan untuk meningkatkan kinerja mereka. Terdapat dua jenis utama insentif, yaitu bersifat finansial dan yang tidak bersifat finansial. Insentif finansial adalah insentif yang berbentuk uang berupa kompensasi, tunjangan, pembagian keuntungan, upah dan bonus (Erbasi & Arat, 2012). Insentif non finansial

menggambarkan sebagai serangkaian motif untuk memenuhi kebutuhan psikologis, emosional, dan kemanusiaan dari karyawan (Al Jahni 1998 dalam Erbas & Arat, 2012). Insentif non finansial meliputi pelatihan dan Pendidikan, fasilitas rekreasi, jam kerja fleksibel, waktu cuti, dan konseling kesehatan. Generasi Z memiliki preferensi berbeda dibanding generasi sebelumnya. Dalam hal ini, tipologi insentif inilah yang akan diterapkan dalam penelitian ini untuk mengetahui motivasi generasi Z dalam bekerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi motivasi generasi Z dalam bekerja, dengan menerapkan tipologi insentif yang memperhatikan karakteristik unik dari generasi Z. Penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada skema insentif secara umum tanpa mempertimbangkan karakteristik unik generasi tertentu. Sementara itu, generasi Z memiliki pola pikir dan preferensi kerja yang berbeda, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, pengakuan individual, dan pengembangan karier yang cepat. Namun, penelitian yang secara spesifik mengeksplorasi skema insentif yang dirancang sesuai preferensi generasi Z masih sangat terbatas. Hasil penelitian (Bielinska-Dusza, 2022) menemukan bahwa preferensi unik generasi tertentu akan mempengaruhi sistem insentif yang digunakan dalam proses motivasi oleh perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan menganalisis skema insentif terbaik yang dapat memotivasi generasi Z untuk meningkatkan kinerja mereka. Faktor motivasi yang digunakan didasarkan pada fenomena perhatian utama dari survei yang dilakukan kepada generasi Z juga berlandaskan teori harapan Vroom. Skema insentif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu bonus, tunjangan, pengaturan kerja yang fleksibel dan pengembangan karier. Pemberian insentif oleh perusahaan dapat menjadi pendorong motivasi dan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan usaha serta kinerja mereka (Grahayudha et al., 2014 dalam Dewinda & R, 2024). Menurut (Gupta & Shaw, 2014) struktur skema insentif yang dirancang dengan baik dan diimplementasikan dalam perusahaan diperlukan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja dari perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai persepsi generasi Z perihal skema insentif seperti apa yang berpengaruh terhadap kinerja mereka.

2. TINJAUAN LITERATUR

Teori Harapan

Teori harapan Vroom muncul melalui disertasi doktoralnya yang diterbitkan pada tahun 1960. Pada tahun 1964, Vroom memperluas gagasannya menjadi teori harapan kerja dan motivasi yang dinyatakan secara lebih formal (Miner, 2005). Menurut teori ekspektasi, orang termotivasi oleh daya tarik hasil yang diharapkan dan memiliki kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu karena mereka percaya tindakan tertentu akan menghasilkan hasil tertentu. Menurut teori ekspektasi, ketika pekerja berpikir usaha mereka akan dihargai dengan penilaian kinerja yang positif, mereka akan lebih cenderung untuk berkinerja baik. (Prasasti et al., 2016). Teori harapan menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan. Elemen dari teori harapan menurut Vroom, yaitu :

$$\text{Motivasi} = \text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumentalitas}$$

- Valensi adalah evaluasi seseorang terhadap hasil atau keuntungan yang akan didapat. Valensi adalah nilai positif atau negatif yang diberikan oleh individu terhadap hasil yang diperoleh.
- Harapan (*Expectancy*) merupakan keyakinan individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti dengan kinerja yang diinginkan.

- Instrumentalitas merupakan keyakinan individu akan hasil yang diperoleh atas pekerjaan yang telah diselesaikannya.

Kinerja Karyawan

Frasa "kinerja karyawan" menggambarkan hasil—baik kualitatif maupun kuantitatif—yang dicapai seseorang saat menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi (Robbins, 2012:12 dalam Prasetio & Hasanah, 2022). Kinerja juga merupakan hasil kerja karyawan dalam melaksanakan fungsinya didalam perusahaan (Andreas, 2022). Dalam hal ini kinerja merupakan tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan sangat bergantung pada bagaimana karyawan tersebut benar-benar melakukan dan mengambil tindakan dalam memfasilitasi tujuan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kinerja karyawan merupakan produktivitas dan hasil dari kerja karyawan sebagai hasil dari pengembangan karyawan dalam perusahaan (Hameed & Waheed, 2011).

Bonus

Bonus merupakan jenis insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kinerja unggul mereka. (Kurniawan & Fitriyani, 2021). Bonus adalah berbagai aliran pendapatan, baik dalam bentuk uang tunai, barang, atau keduanya, yang diberikan kepada karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas layanan atau kontribusi mereka terhadap perusahaan, baik dalam bentuk ide atau energi untuk membantu bisnis berkembang. (Dewi & Rego, 2018; Muzakir, 2023). Bonus adalah biaya tambahan di atas gaji atau upah yang digunakan perusahaan untuk mendorong karyawan agar berkinerja baik guna mencapai tujuan organisasi (Fadillah et al., 2021).

Tunjangan

Tunjangan merupakan program yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang diberikan berdasarkan status keanggotaan pegawai dalam organisasi dan bukan berdasarkan kinerjanya (Oktavia, 2021). Tujuan dari pemberian tunjangan menurut Manullang (2005) dalam (Indriyani, 2014) yaitu meningkatkan dan menjaga kesejahteraan karyawan; melindungi dan mencegah karyawan dari gangguan yang timbul akibat kondisi lingkungan kerja; menyesuaikan pekerjaan dengan karyawan; dan meningkatkan produktivitas karyawan. Tunjangan menurut Munajah (2019: 70) dalam (Iryani et al., 2022) bantuan yang diberikan oleh perusahaan mencakup bentuk materi maupun non materi yang bersifat tidak langsung, sebagai kompensasi atas jasa tenaga kerja di luar gaji atau bayaran, seperti pembayaran untuk sakit, tabungan, pembagian saham, asuransi, perawatan rumah sakit, dana pensiun, dan lain-lain.

Pengaturan kerja yang fleksibel

Pengaturan kerja fleksibel memberikan karyawan kebebasan untuk melaksanakan tugas mereka di lokasi dan waktu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi yang mendukung pekerjaan tersebut (Suyatno et al., 2023). Irawati (2019) dalam (Nora, 2022) menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel adalah konsep yang memberi pekerja kebebasan untuk mengatur cara mereka bekerja secara fleksibel, sambil tetap memastikan tugas-tugas mereka diselesaikan dengan optimal. Pengaturan kerja yang fleksibel tidak hanya berfokus

pada lokasi tempat bekerja. Menurut (Nastiti & Lisandri, 2022) pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan menyesuaikan sesuai dengan pola kerja mereka. Pengaturan pola kerja ini mencakup aspek fleksibilitas dalam penjadwalan kerja, fleksibilitas dalam jumlah jam kerja, dan fleksibilitas dalam hal lokasi kerja.

Pengembangan karier

Karier merupakan perjalanan profesional pekerja yang mencakup serangkaian pekerjaan atau posisi yang dijalani di sebuah perusahaan dengan tujuan tertentu, seperti mengembangkan keterampilan atau mungkin mencapai posisi tertinggi yang dapat dicapai (Nora Yolinda & Doni Marlius, 2023). Menurut (Balbed & Sintaasih, 2019; Niati et al., 2021) proses peningkatan keterampilan kerja karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja yang lebih tinggi untuk mencapai karier yang diinginkan dikenal sebagai pengembangan karier. Dalam hal ini, pengembangan karier merupakan proses untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan kerja individu dalam perusahaan untuk mendorong kinerja serta mencapai jenjang karir yang diinginkan.

Hipotesis

Pengaruh Bonus Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Rifulton & Sari, 2023a) bonus merupakan insentif yang dibayarkan kepada karyawan karena berhasil melampaui target pekerjaan mereka. Bonus akan menjadi harapan yang dinantikan oleh karyawan, sehingga akan memberikan efek yang besar untuk meningkatkan kinerja mereka. Sejalan dengan teori harapan Vroom, individu akan bertindak sesuai dengan harapan untuk memperoleh hasil tertentu. Hasil tersebut dalam bentuk bonus yang akan diterima ketika pekerjaan mereka terselesaikan. Menawarkan bonus dapat menjadi salah satu cara untuk menarik pekerja agar tetap tinggal dan menyelesaikan tugasnya di perusahaan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Daeli, 2024). Bonus sebagai bentuk insentif menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan pemanfaatan tenaga kerja secara lebih efektif (Sampurno et al., 2020). Bonus memiliki kekuatan untuk memotivasi pekerja guna mencapai sasaran dan meningkatkan hasil, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja pekerja.

H1 : Bonus berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan

Tunjangan yang diberikan perusahaan merupakan bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan melalui tambahan penghasilan (Mustopa et al., 2022). Tunjangan akan diberikan perusahaan ketika karyawan memenuhi tugas mereka dalam perusahaan. Menurut Irma 2015 dalam (Oktavia, 2021) tunjangan yang diberikan oleh perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk bersemangat dalam bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya, sehingga hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja pekerjaannya. Tunjangan akan memotivasi karyawan ketika perusahaan menjamin asas keadilan dalam hal pemberian tunjangan. Menurut (Iryani et al., 2022) tunjangan yang diberikan perusahaan sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian kinerja dapat memotivasi karyawan untuk terus memiliki kinerja yang baik. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Iryani et al., 2022; Najoran et al., 2018) bahwa tunjangan

yang diberikan perusahaan memunculkan daya dorong yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

H2 : Tunjangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaturan Kerja Yang Fleksibel Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu kekhususan generasi Z yaitu generasi ini menilai pentingnya makna dari fleksibilitas. Kehidupan kerja yang fleksibel bagi generasi Z dapat memenuhi kebutuhan akan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, hal tersebut menjadi faktor penting bagi generasi Z (Sakitri, 2021). Menurut (Bramanto & Saputra, 2022) pengaturan kerja yang fleksibel merupakan penyelesaian dari tantangan yang dihadapi oleh karyawan yang bekerja untuk dapat beradaptasi dan bangkit dari berbagai tekanan yang dihadapi, kelelahan, dan juga konflik antara pekerjaan dan keluarga. Sejalan dengan penelitian (Bramanto & Saputra, 2022; Nastiti & Lisandri, 2022; Suyatno et al., 2023) bahwa karyawan dengan pengaturan kerja yang fleksibel akan cenderung lebih puas dengan hasil kerja mereka dan tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja mereka di tempat kerja. Dampak dari pengaturan kerja yang fleksibel yaitu menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung pencapaian hasil yang maksimal.

H3 : Pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan akan menghasilkan umpan balik kinerja yang optimal dari karyawan (Balbed & Sintaasih, 2019). Pengembangan karier akan meningkatkan kualitas dari karyawan yang tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja pekerjaan mereka. Hasil penelitian (Jumawan & Mora, 2018) menyatakan bahwa pengembangan karier dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan performa mereka. Dengan kata lain, peningkatan pengembangan karier dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan studi (Nora Yolinda & Doni Marlius, 2023; Saehu, 2018) yang menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karier akan meningkatkan kinerja dari karyawan di dalam perusahaan.

H4 : Pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan pendekatan kausalitas. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Populasi yang diteliti adalah generasi Z di kota Surakarta, dengan sampel yang dipilih menggunakan metode purposive sampling. Sampel ditentukan berdasarkan kriteria, yaitu generasi Z (lahir antara tahun 1997 hingga 2012) yang aktif bekerja. Jumlah sampel yang memenuhi kriteria tersebut adalah 148 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan menggunakan *Google Form*.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kinerja karyawan merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Skala Likert 5 poin digunakan untuk pengukuran dalam penelitian ini. Sepuluh item pernyataan membentuk variabel dependen dalam penelitian ini. Indikator kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan independensi digunakan dalam variabel kinerja karyawan ini (Robbins 2016:260 dalam Tarmizi & Hutasuhut, 2022). Variabel independen dalam penelitian ini yaitu bonus, tunjangan, pengaturan kerja yang fleksibel, dan pengembangan karier. Indikator pengukuran variabel bonus dalam penelitian ini yaitu kinerja, lama bekerja, senioritas, keadilan dan kelayakan yang terdiri atas 8 item pernyataan (Siagian, 2010 dalam Rifulton & Sari, 2023b). Variabel tunjangan dalam penelitian ini terdiri atas 5 item pernyataan. Indikator pengukuran variabel ini yaitu sesuai aturan, menambah penghasilan, tepat waktu, memenuhi kebutuhan dan sesuai dengan kedisiplinan karyawan (Najoan et al., 2018). Indikator pengaturan kerja yang fleksibel terdiri atas 2 indikator yaitu tempat bekerja dan waktu bekerja, menggunakan 5 item pernyataan (Gunawan & Franksiska, 2020). Variabel pengembangan karier terdiri atas 12 item pernyataan. Indikator pengukuran dari variabel ini diambil dari penelitian Rivai 2015 dalam (Sesaria & Santoso, 2020) terdiri atas kebutuhan karier, pelatihan, informasi karier, promosi, mutasi, dan pengembangan tenaga kerja.

Teknik Analisis Data

SPSS 25 akan digunakan untuk menganalisis data penelitian. Untuk menunjukkan kualitas alat yang digunakan, penelitian ini akan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Menurut (Ghozali, 2011), suatu konstruk dikatakan kredibel jika nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0,600, dan suatu item dikatakan reliabel jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Untuk memastikan data berdistribusi normal dan bebas heteroskedastisitas, data diuji menggunakan uji asumsi klasik, seperti uji normalitas dan heteroskedastisitas, dengan kriteria nilai signifikansi atau probabilitas $> 0,05$. Untuk memastikan tidak terjadi multikolinearitas pada data, dilakukan pula uji multikolinearitas dengan kriteria nilai toleransi $> 0,10$ atau nilai VIF < 10 . Analisis regresi berganda digunakan untuk penilaian parsial variabel penelitian dalam pengujian hipotesis. Uji koefisien determinasi (R^2) adalah alat lain yang digunakan untuk menilai seberapa besar variabel independen dalam model regresi memengaruhi variabel dependen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Uji Validitas

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	R Tabel	R Hitung	Keterangan
Bonus (X1)	B1	0.1614	0.824	Valid
	B2	0.1614	0.687	Valid
	B3	0.1614	0.725	Valid
	B4	0.1614	0.878	Valid

	B5	0.1614	0.548	Valid
	B6	0.1614	0.818	Valid
	B7	0.1614	0.885	Valid
	B8	0.1614	0.743	Valid
Tunjangan (X2)	T1	0.1614	0.860	Valid
	T2	0.1614	0.773	Valid
	T3	0.1614	0.870	Valid
	T4	0.1614	0.915	Valid
	T5	0.1614	0.936	Valid
Pengaturan kerja yang fleksibel (X3)	PKF1	0.1614	0.774	Valid
	PKF2	0.1614	0.690	Valid
	PKF3	0.1614	0.902	Valid
	PKF4	0.1614	0.844	Valid
	PKF5	0.1614	0.813	Valid
Pengembangan Karier (X4)	PK1	0.1614	0.830	Valid
	PK2	0.1614	0.793	Valid
	PK3	0.1614	0.806	Valid
	PK4	0.1614	0.445	Valid
	PK5	0.1614	0.803	Valid
	PK6	0.1614	0.841	Valid
	PK7	0.1614	0.824	Valid
	PK8	0.1614	0.807	Valid
	PK9	0.1614	0.848	Valid
	PK10	0.1614	0.531	Valid
	PK11	0.1614	0.829	Valid
	PK12	0.1614	0.769	Valid
Kinerja karyawan (Y)	KK1	0.1614	0.593	Valid
	KK2	0.1614	0.730	Valid
	KK3	0.1614	0.697	Valid
	KK4	0.1614	0.767	Valid
	KK5	0.1614	0.641	Valid
	KK6	0.1614	0.680	Valid
	KK7	0.1614	0.560	Valid
	KK8	0.1614	0.692	Valid
	KK9	0.1614	0.557	Valid
	KK10	0.1614	0.557	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Tabel 2 menyajikan hasil uji validitas untuk setiap item pernyataan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai r-hitung untuk setiap item lebih besar daripada nilai r-tabel sebesar 0.1614. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini valid dan dapat diandalkan untuk menggambarkan variabel yang diteliti.

Uji Reliabilitas

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas. Syarat agar instrumen penelitian yang digunakan reliabel yaitu apabila nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Hasil pada tabel menunjukkan

bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian menunjukkan nilai Cronbach’s Alpha lebih dari 0,6, sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian reliabel atau konsisten dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel penelitian.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item Pernyataan	Cronbach Alpha (α)	Keterangan
Bonus	8	0.892	Reliabel
Tunjangan	5	0.921	Reliabel
Pengaturan kerja yang fleksibel	5	0.859	Reliabel
Pengembangan karir	12	0.929	Reliabel
Kinerja Karyawan	10	0.838	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Merujuk pada tabel 4, hasil pengujian normalitas menunjukkan nilai *Kolmogorov-smirnov* Z yang diperoleh melalui pendekatan Monte Carlo dengan tingkat signifikansi 0.062 ($0.062 > 0.05$). Hasil memperlihatkan nilai yang lebih tinggi dari tingkat signifikansi 0.05, yang menunjukkan bahwa residu mengikuti distribusi normal, sehingga data tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

**Tabel 4. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandar dized Residual	
N		148	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	4.2885512	
Most Extreme Differences	Absolute	.107	
	Positive	.107	
	Negative	-.064	
Test Statistic		.107	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.062 ^d	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.056
		Upper Bound	.068

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Uji Multikolinearitas

Tujuan dari uji ini adalah untuk memastikan bahwa dalam model penelitian tidak muncul gejala multikolinearitas. Uji ini memastikan bahwa variabel independen dalam model regresi tidak memiliki korelasi yang signifikan. Kriteria untuk menguji multikolinearitas adalah nilai $VIF < 10$ dan nilai toleransi > 0.1 sehingga dinyatakan tidak terdeteksi adanya multikolinearitas. Tabel 5 memaparkan hasil pengujian multikolinearitas dari variabel independen, dimana dalam penelitian ini variabel independen (bonus, tunjangan, pengaturan kerja yang fleksibel, dan pengembangan karier) tidak menunjukkan korelasi tinggi dalam model regresi. Dalam hal ini, tidak terdapat multikolinearitas.

Tabel 5. Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Bonus	0.546	1.832	Tidak ada multikolinearitas
Tunjangan	0.400	2.500	Tidak ada multikolinearitas
Pengaturan kerja yang fleksibel	0.625	1.533	Tidak ada multikolinearitas
Pengembangan karier	0.499	2.005	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Uji Heterokedasitas

Tabel 6. Uji Heterokedasitas

Variabel	Nilai Sig	Keterangan
Bonus	0.929	Tidak ada heterokedasitas
Tunjangan	0.191	Tidak ada heterokedasitas
Pengaturan kerja yang fleksibel	0.830	Tidak ada heterokedasitas
Pengembangan karier	0.319	Tidak ada heterokedasitas

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Gejala heteroskedastisitas tidak ditemukan pada data apabila nilai signifikansi ($\text{sig} > 0,05$) lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak menunjukkan adanya tanda-tanda heteroskedastisitas karena nilai signifikansi pada Tabel 6 lebih besar dari 0,05.

Uji Hipotesis

Temuan uji parsial (uji-t) yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ditampilkan dalam Tabel 7. Penelitian ini menggunakan pengujian parsial untuk memeriksa bagaimana

kinerja karyawan dipengaruhi oleh bonus, tunjangan, pengaturan kerja fleksibel, dan pengembangan karier.

Tabel 7. Uji Hipotesis

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.652	2.324		11.897	.000
	B	.253	.084	.303	3.011	.003
	T	-.297	.148	-.235	-2.003	.047
	PKF	.387	.114	.311	3.383	.001
	PK	.075	.066	.120	1.141	.256

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Persamaan regresi yang dapat dirumuskan yaitu :

$$Y = 27.652 + 0.303X_1 - 0.235X_2 + 0.311X_3 + 0.120X_4$$

Adapun interpretasi dari tabel 7 sebagai berikut:

- Pada tingkat signifikansi 5%, analisis faktor bonus dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t lebih tinggi daripada t tabel ($3,011 > 1,977$). Selain itu, nilai signifikansi ($0,003 < 0,05$) lebih kecil dari 0,05. Koefisien regresi variabel bonus (X_1) positif dan memiliki nilai 0,303. Hipotesis pertama diterima karena pengujian menunjukkan bahwa variabel bonus secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan.
- Pada tingkat signifikansi 5%, temuan analisis variabel tunjangan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t lebih tinggi daripada t tabel ($2,003 > 1,977$). Tingkat signifikansi ($0,047 < 0,05$) lebih kecil dari 0,05. Variabel tunjangan (X_2) memiliki koefisien regresi negatif sebesar -0,235. Hipotesis kedua ditolak karena pengujian ini menemukan bahwa tunjangan secara signifikan dan negatif memengaruhi kinerja karyawan.
- Nilai t hitung lebih tinggi dari t tabel pada tingkat signifikansi 5% ($3,383 > 1,977$), sesuai dengan hasil penelitian tentang pengaruh variabel pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan. Tingkat signifikansi ($0,001 < 0,05$) lebih kecil dari 0,05. Variabel pengaturan kerja fleksibel (X_3) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,311. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima karena dapat disimpulkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
- Berdasarkan hasil analisis variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil nilai t hitung kecil dari t tabel 5% ($1.141 < 1,977$). Jika dilihat dari tingkat signifikansinya lebih besar dari taraf ketidakpercayaan 5% ($0.256 > 0.05$). Koefisien regresi variabel pengembangan karir (X_4) sebesar 0,120 dan bertanda positif. Hasil pengujian menyimpulkan bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menyimpulkan bahwa hipotesis keempat dari penelitian ini ditolak.

Uji Koefisien Determinasi (R square)

Tabel 8. Koefisien Determinasi (R-Square)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					R Square Change	F Change	df1		df2
1	.460 ^a	.211	.189	4.348	.211	9.583	4	143	.000

a. Predictors: (Constant), PK, B, PKF, T

b. Dependent Variable: KK

Sumber: Hasil pengolahan data (2024)

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi yang terdapat dalam tabel 8, nilai *adjusted R-square* yang diperoleh adalah sebesar 0.189 (18.9%). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini memiliki dampak sebesar 18,9% terhadap variabel dependen, sedangkan variabel lain di luar variabel independen menyumbang 81,1% sisanya (1-0,168).

Pembahasan

Bonus dan Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa bonus berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Teori harapan Vroom menyatakan bahwa individu akan bertindak sesuai dengan harapan untuk memperoleh hasil tertentu. Dalam hal ini, bonus yang diberikan oleh perusahaan menjadi harapan hasil yang dinantikan oleh individu, akan tindakan dari individu tersebut dalam menunjukkan kinerja terbaik mereka (Rifulton & Sari, 2023b). Menurut (Noorazem et al., 2021) bonus merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan untuk memotivasi mereka dalam bekerja, selanjutnya bonus memiliki fungsi sebagai insentif yang akan mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka. Sejalan dengan hal tersebut (Mugaa et al., 2018) menyatakan bahwa penghargaan finansial dalam hal ini bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, akan mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Bonus merupakan bentuk motivasi ekstrinsik yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, ketika karyawan tersebut mengerahkan upaya terbaik mereka dalam bekerja yang akan berpengaruh terhadap kinerja pekerjaan mereka dalam perusahaan.

Tunjangan dan Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa tunjangan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diinterpretasikan sebagai peningkatan tunjangan berkorelasi dengan penurunan kinerja. Menurut (Alvita et al., 2024) tunjangan yang diberikan perusahaan secara tepat dan terpusat dapat mengarahkan karyawan untuk berfokus pada pekerjaan yang mengarah

kepada tercapainya tujuan perusahaan. Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan pun akan memotivasi karyawan ketika perusahaan menjamin asas keadilan dalam hal pemberian tunjangan. Church et al., 2008 dalam (Dewinda & R, 2024) menyatakan bahwa insentif yang dirancang dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk memberikan usaha maksimal. Namun, jika kontrak insentif tidak dirancang secara efektif, motivasi tersebut tidak dapat tercapai. Ketika skema insentif tunjangan dirancang tidak tepat, tidak terpusat, tidak menjamin asas keadilan, dan tidak efektif maka tidak akan mengarah kepada peningkatan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pekerjaan. Sejalan dengan hasil penelitian (Hanifah, 2017) tunjangan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dengan temuan bahwa karyawan tidak termotivasi oleh tunjangan yang diberikan ketika tunjangan tersebut didasarkan pada tingkat jabatan karyawan dalam perusahaan, bukan didasarkan atas kinerja pekerjaan mereka. Temuan lain dari penelitian mengenai pengaruh tunjangan terhadap kinerja yaitu bahwa tunjangan yang tidak seimbang dengan beban kerja berdampak pada penurunan motivasi dan kinerja pekerjaan karyawan (Anisyar et al., 2021)

Pengaturan Kerja yang Fleksibel dan Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengaruh kerja yang fleksibel berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian (Ausitn - Egloe et al., 2020) menyimpulkan perusahaan yang menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel bagi karyawannya menjadi sarana untuk menarik dan mempertahankan karyawan dalam perusahaan. Hasil dari pengaturan kerja yang fleksibel memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Pengaturan kerja yang fleksibel akan memberikan dampak positif terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Pengaturan kerja yang fleksibel akan membantu karyawan dalam mengelola stres dalam bekerja, mencegah kelelahan dan kecelakaan akibat beban kerja berlebih, serta dapat mengurangi konflik di tempat kerja (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Hasil penelitian (Weideman & Hofmeyr, 2021) menunjukkan bahwa bahwa pengaturan kerja yang fleksibel akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan dengan berfokus kepada hasil, yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja pekerjaan. Pengaturan kerja dengan cara tradisional cenderung menjadikan karyawan tidak produktif karena karyawan akan diukur berdasarkan hasil yang tidak berwujud, seperti waktu jam kerja (waktu datang & waktu pulang). Pengaturan kerja yang fleksibel menjadi alat yang populer dalam mengelola keseimbangan kerja dan kehidupan (Giovanis, 2018). Keseimbangan kerja dan kehidupan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena karyawan cenderung akan lebih fokus dan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Konsep utama dari pengaturan kerja yang fleksibel adalah bahwa karyawan bersedia memberi lebih banyak kepada organisasi jika mereka merasa bahwa organisasi memberi mereka sesuatu. Hal tersebut berkorelasi dengan peningkatan kinerja kerja dari karyawan.

Pengembangan Karier dan Kinerja Karyawan

Temuan analisis data menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak terpengaruh oleh adanya pengembangan karier. (Napitupulu et al., 2017) menyatakan bahwa konsep dari pengembangan karier merupakan serangkaian pengalaman kerja yang diarahkan pada tujuan pribadi karyawan

akan prespektif jangka panjang mengenai efektivitas karier sebagai pencapaian dari posisi/pangkat di tempat kerja. Generasi Z sering berganti pekerjaan untuk mencari variasi dan menghindari kemonotonan dalam bekerja, sehingga kurang memiliki rasa antusias dalam komitmen jangka panjang di perusahaan (Kirchmayer & Fratričová, 2020; Ozturk & Yildirim, 2023). Lips-Wiersma dan Hall (2007) dalam (Lee & Lee, 2018) menemukan bahwa pengembangan karier merupakan kolaborasi antara individu dan perusahaan. Pengembangan karier akan dipengaruhi oleh karakteristik dari perusahaan, peluang dari pengembangan karier dalam perusahaan, jenis program, strategi HRD, serta karakteristik dari karyawan. Dalam hal ini pengembangan karier yang memotivasi adalah pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan, nilai dan preferensi unik dari generasi Z. Ketika pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan tidak sejalan dengan minat, bakat ataupun tujuan karier dari generasi Z, maka pengembangan karier menjadi kurang bermanfaat (Prajodi & Amalya, 2024). Sejalan dengan hasil penelitian (Saepudin & Noorzaman, 2024) menemukan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan karyawan sudah merasa nyaman dengan pekerjaan dan puas dengan jabatannya di dalam perusahaan. Dapat diartikan bahwa adanya sistem insentif dalam bentuk pengembangan karier yang diberikan oleh perusahaan, tidak selalu akan mempengaruhi kinerja dari karyawan. Hal tersebut terjadi karena generasi Z memiliki preferensi yang berbeda terhadap variasi pekerjaan, kepuasan dalam bekerja, dan pemenuhan pengembangan karier yang sesuai dengan tujuan pribadi mereka.

5. KESIMPULAN

Studi ini meneliti bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh bonus, tunjangan, pengaturan kerja yang fleksibel, dan pengembangan karier. Menurut penelitian, bonus secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja pekerja. Hipotesis kedua dari studi ini ditolak karena temuan menunjukkan bahwa tunjangan secara signifikan dan negatif mempengaruhi kinerja pekerja. Hipotesis ketiga bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh pengaturan kerja yang fleksibel diterima. Hipotesis terakhir tidak diterima, hasil menyatakan bahwa pengembangan karier tidak memengaruhi kinerja karyawan. Skema insentif yang berhasil untuk generasi Z di Kota Surakarta berdasarkan temuan penelitian adalah : fleksibilitas kerja, disusul oleh bonus, tunjangan, dan kesempatan pengembangan karier. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa generasi Z lebih mengutamakan fleksibilitas, yang berkaitan dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah elemen penting bagi generasi Z untuk berpartisipasi dan bertahan di perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus merencanakan strategi skema insentif yang tepat dengan memperhatikan aspek personal dan ciri khas unik dari generasi Z.

Temuan penelitian ini juga memberikan kepercayaan pada Teori Harapan, yang menyatakan bahwa motivasi karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh persepsi mereka bahwa upaya mereka akan menghasilkan kinerja yang mereka inginkan dan bahwa mereka akan menerima kompensasi yang tepat. Temuan analisis menunjukkan bahwa variabel independen penelitian memiliki dampak sebesar 18,9% (Nilai *adjust R-Square*) pada kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih dipengaruhi oleh berbagai faktor tambahan.

Disarankan agar dilakukan penelitian lebih lanjut untuk melihat lebih dekat elemen lain yang mungkin berdampak pada kinerja pekerja, terutama yang berkaitan dengan preferensi generasi. Disarankan juga untuk menggunakan metode campuran (*mix method*) guna menyajikan gambaran yang lebih komprehensif dan jelas tentang penelitian yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvita, A., Pasaribu, J. P. K., & Utami, F. N. (2024). Pengaruh Gaji, Tunjangan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perkebunan Sawit. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(4), 985–992.
- Andreas, D. (2022). Employee Performance: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1).
- Anisyar, A. N., Sjahrudin, H., Rusni, R., & Pascawati, P. N. S. (2021). Efek Tunjangan, Insentif dan Kedisiplinan sebagai Determinan Kinerja Karyawan . *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(1), 73–85.
- Ausitn -Egloe, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Nwokorie, C. (2020). Flexible Working Arrangments and Organizational Performance: An Overview. *Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* , 25(5), 50–59.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p24>
- Bielinska-Dusza, E. (2022). The Motivation of Generations: What Drives Generation X, Y, Z? *Journal of Human Resources Management Research*, 1–14. <https://doi.org/10.5171/2022.637177>
- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective. *Sustainability*, 15(15), 12069. <https://doi.org/10.3390/su151512069>
- BPS. (2020). *Jumlah Penduduk menurut Wilayah, Klasifikasi Generasi, dan Jenis Kelamin, INDONESIA, Tahun 2020*.
- BPS. (2023). *BONUS DEMOGRAFI DAN VISI INDONESIA EMAS 2045*.
- Bramanto, & Saputra, A. R. P. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Jam Kerja Fleksibel Terhadap Kinerja Mitra Driver Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT Gojek Indonesia Di Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 01(01).
- Candrakusuma, D. A., & Dewinda, M. C. (2024). Penerapan Mental Accounting dalam Pengelolaan Keuangan Pribadi Mahasiswa Generasi Zelenial. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 8(2).

- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers in Psychology, 15*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Daeli, N. (2024). Dampak Pemberian Bonus Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Tumiran. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK), 6(3)*.
- Daniel, Dr. C. O. (2019). Effects of Incentives on Employees Productivity. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), 4(1)*.
- Dewi, P. P., & Rego, C. M. Do. (2018). Kompensasi Bonus, Kepemilikan Keluarga Dan Manajemen Laba. *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Bisnis, 3(1)*.
- Dewinda, M. C., & R, M. (2024). Pengaruh Kompensasi Berbasis Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Big Five Personality Traits Sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs), 17(2), 655–671*. <https://doi.org/10.35508/jom.v17i2.17293>
- Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research, 5(10)*. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136>
- Fadillah, R., Dur, S., & Cipta, H. (2021). Penerapan Metode Analytical Hierarchy Process dalam Menentukan Gaji Bonus Karyawan Pada PTPN III Sei Putih. *Jurnal Sains Matematika Dan Statistika, 7(2)*. <https://doi.org/10.24014/jsms.v7i2.12968>
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (5th ed.). BP Universitas Diponegoro.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. *International Journal of Manpower, 39(1), 51–70*. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0083>
- Gunawan, T. M. E., & Franksiska, R. (2020). Pengaruh Pengaturan Kerja Yang Fleksibel Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Mediasi. *Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen , 8(3)*.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review, 24(1), 1–4*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework . *International Journal of Business and Social Science , 2(13)*.
- Hanifah, Y. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai di Jawa Timur. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 11(2), 187–193*.

- Indriyani, A. (2014). Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Department PT. Export Leaf Indonesia. *Jurnal Paradigma*, 12(01).
- Iryani, Yulianto, H., & Nurpadilah, L. (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1).
- Jumawan, J., & Mora, M. T. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 343–352. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v3i3.153>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence through Vision*.
- Kurniawan, A., & Fitriyani. (2021). Pengaruh Insentif Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Keuangan Dan Akuntansi (JRKA)*, 7(2).
- Kusuma, H. Y., Susilo, H., & Nurtjahjono, G. E. (2015). Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi pada Karyawan Hotel Grand Pujon View Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 23(1).
- Lee, Y., & Lee, J. Y. (2018). A Multilevel Analysis Of Individual And Organizational Factors That Influence The Relationship Between Career Development And Job-Performance Improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5/6), 286–304. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0097>
- Miner. (2005). *Organizational Behavior I. Essential Tehories Of Motivation And Leadership*. M.E.Sharpe.
- Mugaa, L. G., Guyo, Dr. W., & Odhiambo, Prof. R. (2018). Influence of Financial Reward on Employee Performance in Large Commercial Banks in Nairobi City County in Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership* , 2(2), 39–55.
- Mustopa, Y., Astuti H, M., & Sukmasari, D. (2022). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Tata Usaha Negara Bandar Lampung. *JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN (JAK)*, 27(1).
- Muzakir, A. A. (2023). Pengaruh Reward dan Fasilitas Kerja terhadap Employee Morale Perspektif Maqashid Syariah pada PT Inter Asia Teknologi (Resvara). *Universitas Islam Indonesia*.
- Muzakir, & Widyantoro, H. (2024). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Di Sidoarjo. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1).
- Najoan, J. F., Pangemanan, L. R. J., & Tangkere, E. G. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *AGRI-SOSIOEKONOMI*, 14(1), 11. <https://doi.org/10.35791/agrsosek.14.1.2018.18888>

- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Nastiti, R., & Lisandri. (2022). Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance dan Kinerja Pekerja Perempuan di Kota Banjarmasin di Tengah Pandemi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 06(01).
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Noorazem, N. A., Md Sabri, S., & Mat Nazir, E. N. (2021). The Effects of Reward System on Employee Performance. *Jurnal Intelek*, 16(1), 40–51. <https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.362>
- Nora, E. (2022). Flexible Working Arrangements in Realizing Work-life Balance in Women Workers of Small and Medium Enterprises PIA RB Sidoarjo East Java. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), 146–152. <https://doi.org/10.54099/ijebm.v1i2.361>
- Nora Yolinda, & Doni Marlius. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640>
- Oktavia, A. (2021). Analisis Gaji, Tunjangan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Nganjuk. *Otonomi*, 21(1).
- Ozturk, U., & Yildirim, E. (2023). The Evaluation of Generation Z in Innovation of Career Success: Comparative Analysis with Generation Y. *Marketing and Management of Innovations*, 14(2), 115–126. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-11>
- Prajodi, G., & Amalya, W. R. (2024). Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Generasi Z Di Bandar Lampung. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS (JAB)*, 14(2), 176–181.
- Prasasti, F. A., Hutagaol, M. P., & Affandi, M. J. (2016). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: BANK XYZ KCU Bekasi). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/JABM.2.3.248>
- Prasetyo, M. I., & Hasanah, H. (2022). The Influence Of Competence, Work Motivation And Career Development On Employee Performance With Organizational Commitment As A Moderating Variable In The Millennial Generation In The Dki Jakarta Region. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(1), 29–38. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i1.13553>

- Rifulton, M. F. R., & Sari, M. P. (2023a). Peranan Kompensasi PKWT dan Bonus Akhir Tahun Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Suryaraya Rubberindo Industries. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2).
- Rifulton, M. F. R., & Sari, M. P. (2023b). Peranan Kompensasi PKWT Dan Bonus Akhir Tahun Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Suryaraya Rubberindo Industries. *JURNAL ILMIAH GLOBAL EDUCATION*, 4(2), 960–966. <https://doi.org/10.55681/jige.v4i2.895>
- Saehu, A. A. (2018). PENGARUH PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Journal of Management Review*, 2(3), 238. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1801>
- Saepudin, A., & Noorzaman, S. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Srikandi Multi Rental Bogor. *Economics Learning Experience & Social Thinking Education Journal*, 3(2), 167–177. <https://doi.org/10.58890/eleste.v3i2.178>
- Sakitri, G. (2021). “Selamat Datang Gen Z, Sang Penggerak Inovasi!” *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, 35(2).
- Sampurno, B., Sumadi, S., & Herlambang, T. (2020). Pengaruh Gaji, Tunjangan, Dan Bonus Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. BPD Jawa Timur Jember. *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, 10(02).
- Sesaria, & Santoso. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir Dan K3 (Keselamatan Dan Kesehatan Kerja) Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Dynaplast Cibitung (DP04). *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia*.
- Sharma, P., & Pandit, Dr. R. (2020). Workplace Expectations of GenZ towards Factors of Motivation. *National Level Conference on “Creativity and Sustainability,”* 40(8).
- Suyatno, A., Leuhery, F., Agustinus, J. W., Lubis, F. M., & Harahap, M. A. K. (2023). Pengaruh Flexible Working Spacedan Organizational Cultureterhadap Produktivitas Kerja: Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia. *COSTING:Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1).
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *JURNAL BISNIS MAHASISWA*, 2(1).
- The Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2021). Corrigendum: The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1522>

