

Makna Insentif bagi Karyawan Generasi Z dalam Membangun Loyalitas Kerja di PT. SMA

Ni Putu Irma Diantaraini ^{1*}, Desak Made Febri Purnama ², A. A Ngurah Eddy Supriyadinata Gorda ³, Nyoman Manik Sri Parasari ⁴

^{1, 2, 3, 4} Universitas Pendidikan Nasional, Indonesia

* irmadiantaraini869@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini memiliki urgensi tinggi mengingat meningkatnya dominasi Generasi Z dalam pasar tenaga kerja Bali yang belum diiringi dengan tingkat loyalitas kerja yang memadai. Tingginya mobilitas tenaga kerja muda serta tuntutan terhadap fleksibilitas, pengakuan, dan pengembangan diri menjadi tantangan bagi perusahaan, termasuk PT Semesta Mayuri Abadi. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji faktor finansial dan psikologis yang berperan dalam meningkatkan loyalitas kerja Generasi Z. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis persepsi karyawan Generasi Z terhadap insentif finansial dan non-finansial dalam membangun loyalitas kerja di PT. Semesta Mayuri Abadi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap karyawan Generasi Z yang bekerja di perusahaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z menerima dua bentuk insentif utama, yaitu finansial dan nonfinansial, yang keduanya memiliki peran penting dalam membentuk loyalitas kerja. Insentif finansial, seperti gaji pokok, bonus, uang lembur, dan tunjangan tambahan, berfungsi sebagai penghargaan langsung atas kontribusi kerja dan mendorong loyalitas pada tahap awal. Sementara itu, insentif nonfinansial, meliputi apresiasi prestasi, pelatihan pengembangan diri, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan harmonis dengan rekan dan atasan, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan, terbukti memiliki pengaruh lebih signifikan terhadap kepuasan, motivasi, dan keterikatan jangka panjang. Temuan ini menekankan bahwa keseimbangan antara insentif finansial dan nonfinansial memungkinkan karyawan merasa dihargai, berkembang secara profesional, serta membangun keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan.

Keywords: *Generasi Z, Insentif Finansial, Insentif Nonfinansial, Loyalitas Kerja, Karyawan*

Pendahuluan

Perubahan dinamika ketenagakerjaan di Bali yang menjadi pusat pariwisata, industri kreatif, dan UMKM menimbulkan tantangan baru bagi organisasi dalam membangun loyalitas karyawan, terutama dari Generasi Z (Healthy & Rahmah, 2025). Gen Z yang lahir antara 1997–2012 kini mendominasi dunia kerja (Adriyanti & Dini, 2023). Berdasarkan data BPS (2025), jumlah Gen Z bekerja di Indonesia meningkat dari 27,4 juta orang pada 2023 menjadi 28,25 juta orang pada 2025. Namun, peningkatan ini tidak diikuti dengan tingginya loyalitas kerja, khususnya di wilayah dengan mobilitas tenaga kerja tinggi seperti Bali.

BPS Provinsi Bali tahun 2025 mencatat bahwa kelompok usia muda menjadi mayoritas dalam tenaga kerja di wilayah ini, dengan jumlah 82.332 pekerja berusia 15–19 tahun dan 248.509 pekerja berusia 20–24 tahun pada tahun 2024. Data dari Sensus Penduduk 2020 juga mengungkapkan bahwa generasi Z (Gen Z) menyumbang sekitar 26,10% dari total populasi Bali, menandakan peran besar mereka dalam dinamika sosial dan ekonomi daerah. Generasi ini

dikenal dengan karakteristik yang mengutamakan fleksibilitas kerja, pengakuan atas kontribusi mereka, serta keinginan kuat untuk mendapatkan peluang pengembangan diri secara berkelanjutan, seperti yang dijelaskan oleh (Ghazi et al., 2023). Kebutuhan-kebutuhan tersebut menunjukkan perubahan paradigma dalam ekspektasi tenaga kerja muda dibandingkan generasi sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu menegaskan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan untuk berkembang secara profesional, dan gaya kepemimpinan yang partisipatif sangat berpengaruh dalam meningkatkan loyalitas Gen Z, terutama dalam sektor pariwisata yang menjadi tulang punggung ekonomi Bali. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia mereka agar dapat mempertahankan dan memotivasi generasi muda secara efektif (Yang & Dini, 2023; Asria et al., 2025; Raihan & Wulandari, 2025).

PT Semesta Mayuri Abadi (PT. SMA) adalah perusahaan penyedia perlengkapan *engineering* yang telah beroperasi sejak tahun 2017 dan berlokasi di Bali. Berdasarkan wawancara dengan pemilik perusahaan pada Juli 2025, PTSMA saat ini mempekerjakan sekitar 15 karyawan, sebagian besar dari generasi Z, dengan menawarkan berbagai fasilitas seperti program BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, bonus berdasarkan pencapaian penjualan, uang makan harian, kegiatan *outing* untuk mempererat hubungan antar karyawan, serta Tunjangan Hari Raya. Meskipun perusahaan telah menyediakan kombinasi insentif finansial dan non-finansial tersebut, beberapa karyawan merasa bahwa kebutuhan profesional seperti jalur karier yang jelas dan kebutuhan psikologis berupa pengakuan non-materi masih kurang terpenuhi. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu terus mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tidak hanya finansial, tetapi juga aspek pengembangan diri dan penghargaan yang dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, khususnya generasi muda di lingkungan kerja saat ini (Wibaselpa et al., 2025).

Hasil observasi awal peneliti (Juni hingga Juli 2025) menunjukkan rata-rata masa kerja Gen Z di sektor ritel modern Bali hanya 6–18 bulan karena perasaan tidak dihargai dan terbatasnya peluang pengembangan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa 65% Gen Z di Indonesia berencana berpindah kerja meski bergaji kompetitif, dengan alasan lingkungan kerja yang tidak suportif dan kurangnya apresiasi (Melaty et al., 2024; Ma'ruf et al., 2021). Berdasarkan wawancara dengan empat karyawan Gen Z di PTSMA, mereka menilai pengakuan, suasana kerja positif, dan ruang berkembang lebih penting daripada gaji semata (Yang & Dini, 2023; Siregar et al., 2022).

Sistem insentif di PTSMA dirancang secara holistik untuk mendukung retensi talenta, mencakup kompensasi finansial berupa gaji sesuai standar industri, bonus prestasi individu maupun tim, serta tunjangan kesehatan lengkap termasuk asuransi. Berbagai fasilitas non-finansial seperti penyediaan makanan siang, opsi kerja fleksibel (*hybrid/remote*), acara *outing* untuk memperkuat ikatan tim, dan forum umpan balik reguler turut melengkapi paket ini guna memfasilitasi komunikasi dua arah. Strategi tersebut konsisten dengan kajian sebelumnya yang memandang insentif moneter seperti gaji, bonus, dan tunjangan sebagai bentuk penghargaan atas hasil kerja karyawan. Penelitian lain juga membuktikan bahwa elemen non-moneter, seperti program pelatihan karir, apresiasi publik, dan *work-life balance*, berkontribusi besar terhadap kepuasan generasi Z, yang sering kali lebih memprioritaskan pengembangan diri daripada sekadar imbalan materi. Pendekatan terintegrasi ini memungkinkan PTSMA menciptakan ekosistem kerja yang adaptif, meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan muda di era persaingan sumber daya manusia yang ketat (Joseph, 2023; Lazuardi et al., 2025).

Loyalitas karyawan saat ini bersifat fleksibel dan sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan profesional serta pribadi mereka (Hajjar & Sary. 2025). Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya didasarkan pada gaji atau imbalan finansial, tetapi juga pengalaman kerja yang menyeluruh. Berdasarkan teori motivasi kerja, *Two-Factor Theory* dari Herzberg menekankan pentingnya kombinasi faktor motivasi dan faktor pemeliharaan untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal.

Teori *Self-Determination* menjelaskan bahwa terpenuhinya kebutuhan psikologis karyawan, seperti rasa kebebasan, kemampuan, dan hubungan sosial, akan membangun motivasi dari dalam diri. Gabungan antara pemenuhan kebutuhan finansial dan psikologis ini menjadi kunci dalam memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang berhasil menggabungkan kedua elemen tersebut dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia cenderung mampu mempertahankan karyawan yang lebih setia dan berdedikasi. Kebutuhan finansial dan psikologis membentuk motivasi intrinsik yang memperkuat loyalitas (Ghazi et al., 2013; Adilah & Pramono, 2025).

Penelitian sebelumnya di Bali juga menunjukkan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas (Swadarma, 2020; Windasari, 2020). Namun, sebagian besar perusahaan masih menggunakan model insentif seragam tanpa menyesuaikan karakter generasi. Padahal, Gen Z menilai makna, fleksibilitas, dan keseimbangan hidup sama pentingnya dengan pendapatan. Kebanyakan studi loyalitas masih berfokus pada generasi *milenial* dan *baby boomer*, sehingga terdapat *research gap* dalam memahami loyalitas Gen Z yang dipengaruhi faktor emosional dan psikologis. Penelitian ini penting untuk menggambarkan persepsi karyawan Gen Z terhadap insentif finansial dan non-finansial di PT Semesta Mayuri Abadi, serta memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan di Bali dalam merancang sistem insentif yang adaptif dan berkelanjutan sesuai karakter generasi digital.

Metode

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Semesta Mayuri Abadi yang berlokasi di Warko Tegal Linggah Blok C14–C16, Jalan Kebo Iwa Utara III, Padang Sambian Kaja, Denpasar Barat, Bali. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu *general supplier* di bidang engineering yang memiliki reputasi baik dan jaringan bisnis luas. Selain itu, perusahaan ini tengah menghadapi tantangan dalam mengelola karyawan dari Generasi Z yang jumlahnya semakin meningkat, sehingga penting untuk memahami persepsi mereka terhadap sistem insentif finansial dan non-finansial. Kondisi tersebut menjadikan PT. Semesta Mayuri Abadi sebagai lokasi penelitian yang relevan dan representatif dalam mengkaji hubungan antara strategi insentif dengan loyalitas karyawan secara nyata.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif. Data kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan secara mendalam fenomena sosial, perilaku, serta pandangan individu yang tidak dapat diukur secara angka, melainkan dipahami melalui makna dan interpretasi (Sugiyono, 2022). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengungkap bagaimana karyawan Generasi Z memaknai insentif yang mereka terima serta bagaimana insentif tersebut berpengaruh terhadap semangat kerja, kepuasan, dan loyalitas terhadap perusahaan. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.

Sumber data dalam penelitian ini merupakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari informan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di PT. Semesta Mayuri Abadi dan secara

langsung mengalami sistem pemberian insentif di perusahaan tersebut. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2023). Kriteria informan meliputi karyawan yang lahir antara tahun 1997–2012, masih aktif bekerja di perusahaan, pernah atau sedang menerima insentif baik finansial maupun non-finansial, serta bersedia menjadi informan dan terbuka dalam berbagi pengalaman pribadi. Penentuan jumlah informan mengikuti prinsip ketercukupan data (*data saturation*), yakni ketika data yang diperoleh telah berulang dan tidak memberikan informasi baru.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, karena dalam penelitian kualitatif peneliti berperan sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, sekaligus pelapor hasil penelitian. Untuk mendukung proses pengumpulan data, digunakan beberapa alat bantu seperti pedoman wawancara, alat perekam suara, dan buku catatan. Pedoman wawancara berisi daftar pertanyaan pokok yang disusun secara fleksibel untuk menggali persepsi dan pengalaman karyawan. Alat perekam digunakan untuk memastikan keakuratan data, sedangkan buku catatan dipakai untuk mencatat ekspresi non-verbal, suasana wawancara, serta hal-hal penting yang tidak terekam.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan karyawan Generasi Z menggunakan pendekatan semi-terstruktur, yaitu menggabungkan pedoman pertanyaan dengan kebebasan bagi informan untuk menceritakan pengalaman dan pandangan secara terbuka (Creswell, 2018). Pertanyaan diarahkan untuk menggali persepsi mereka mengenai bentuk insentif finansial dan non-finansial serta kaitannya dengan loyalitas kerja.

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap perilaku dan interaksi sehari-hari karyawan di tempat kerja untuk memperkuat data yang diperoleh. Observasi difokuskan pada dinamika hubungan antar pegawai, interaksi dengan atasan, suasana kerja, serta partisipasi karyawan dalam kegiatan perusahaan yang mencerminkan loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Mack et al., 2005). Selanjutnya, teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi dengan mengumpulkan berbagai dokumen, foto, dan arsip perusahaan seperti profil organisasi, struktur jabatan, dan dokumentasi kegiatan yang berkaitan dengan pemberian insentif maupun penghargaan kepada karyawan.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi yang meliputi triangulasi sumber dan triangulasi teknik (Sugiyono, 2022). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan yang memiliki latar belakang berbeda namun berada dalam konteks kerja yang sama. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi guna menguji konsistensi informasi yang diperoleh serta meningkatkan kredibilitas hasil penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik berdasarkan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari empat tahap utama, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Proses analisis dilakukan secara berulang dan berkesinambungan selama penelitian berlangsung. Pada tahap pengumpulan data, peneliti mengumpulkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap insentif dan loyalitas kerja.

Tahap kondensasi dilakukan dengan memilah dan menyederhanakan data yang relevan agar fokus pada tema utama penelitian, seperti persepsi terhadap gaji, bonus, penghargaan, serta bentuk komitmen terhadap perusahaan. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi tematik

yang menampilkan hubungan antar kategori data. Pada tahap akhir, peneliti melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk memastikan temuan yang dihasilkan valid dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bentuk insentif finansial dan nonfinansial yang diterima oleh karyawan Generasi Z di PT. Semesta Mayuri Abadi, serta menganalisis persepsi mereka terhadap kedua jenis insentif tersebut dalam kaitannya dengan loyalitas kerja. Selain itu, penelitian ini juga berupaya merumuskan kebijakan atau strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pemberian insentif guna memperkuat loyalitas karyawan Generasi Z. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan empat informan yang terdiri dari Direktur perusahaan (informan kunci), staf administrasi (informan utama), serta dua karyawan Generasi Z lainnya dari bagian desain produk dan *customer service* (informan tambahan).

Wawancara Direktur Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur PT. Semesta Mayuri Abadi, diketahui bahwa manajemen perusahaan menerapkan pendekatan yang seimbang antara insentif finansial dan nonfinansial dalam membangun loyalitas karyawan muda. Direktur menegaskan bahwa mayoritas tenaga kerja berasal dari Generasi Z yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya mengejar gaji, tetapi juga menginginkan ruang untuk berkembang, merasa dihargai, serta memiliki kebebasan berpendapat. Perusahaan memberikan insentif finansial berupa gaji pokok, bonus kinerja, tunjangan transportasi, makan, kesehatan, uang lembur, serta insentif kehadiran. Semua bentuk penghargaan finansial ini diberikan secara transparan dan berbasis pada hasil kerja. Direktur menekankan pentingnya keadilan dalam pemberian bonus dan penghargaan agar tidak menimbulkan kesan pilih kasih.

Perusahaan juga memperhatikan insentif nonfinansial, seperti pemberian apresiasi secara verbal, pengakuan karyawan berprestasi, pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta inklusif. Hubungan sosial yang harmonis antar pegawai dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga menjadi bagian penting dalam membangun rasa memiliki terhadap perusahaan. Sistem promosi jabatan diterapkan secara terbuka dan berbasis pada kinerja, bukan senioritas. Hal ini memotivasi karyawan muda untuk menunjukkan performa terbaik. Secara keseluruhan, hasil wawancara dengan Direktur menunjukkan bahwa loyalitas Generasi Z tumbuh karena kombinasi antara penghargaan finansial yang adil dan perhatian nonfinansial yang memperkuat keterikatan emosional dengan perusahaan.

Wawancara Staf Administrasi

Wawancara dengan Ni Made Dwi Trisdayanti (21 tahun), staf administrasi yang telah bekerja selama tiga tahun, menunjukkan bahwa suasana kerja yang suportif, keterbukaan komunikasi, dan rasa dihargai menjadi faktor utama yang membuatnya bertahan di perusahaan. Ia mengaku merasa memiliki ikatan emosional dengan tempat kerja karena lingkungan yang positif dan hubungan antar pegawai yang saling mendukung. Informan bahkan pernah mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab dan rasa bangga terhadap pekerjaannya. Dari sisi insentif finansial, Dwi menilai sistem bonus dan tunjangan yang diterapkan perusahaan sudah adil dan transparan. Ia merasa termotivasi oleh pemberian bonus kinerja, insentif kehadiran, uang lembur, serta fasilitas tambahan seperti

makan siang, transportasi, dan BPJS kesehatan. Semua ini dianggap sebagai bentuk perhatian nyata dari perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan.

Insentif nonfinansial seperti apresiasi verbal dari atasan, pengakuan terhadap kontribusi kerja, dan kesempatan mengikuti pelatihan sangat memengaruhi semangat kerja dan loyalitasnya. Ia juga menilai lingkungan kerja yang nyaman, hubungan sosial yang akrab, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan. Informan menilai sistem promosi jabatan di PT. Semesta Mayuri Abadi bersifat transparan dan berbasis prestasi, sehingga menjadi motivasi bagi karyawan muda untuk terus meningkatkan performa. Secara keseluruhan, hasil wawancara ini memperlihatkan bahwa loyalitas Generasi Z tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial, tetapi juga oleh rasa dihargai, dukungan sosial, dan kesempatan berkembang dalam perusahaan.

Wawancara Staf Administrasi

Wawancara dilakukan dengan Ni Made Dwi Trisdayanti, staf administrasi berusia 21 tahun yang telah bekerja selama tiga tahun di PT. Semesta Mayuri Abadi. Wawancara berlangsung pada 17 Oktober 2025 di ruang administrasi kantor pusat Makassar. Dwi termasuk dalam kategori Generasi Z, sehingga pandangannya merepresentasikan karakteristik generasi muda dalam memaknai insentif dan loyalitas kerja.

Dwi mengungkapkan bahwa alasan utama ia tetap bekerja di perusahaan adalah suasana kerja yang suportif dan terbuka. Ia merasa diterima dengan baik sejak awal bergabung dan dapat berkomunikasi secara mudah dengan atasan. Menurutnya, ide dan pendapat karyawan selalu dihargai, sehingga ia merasa memiliki ruang untuk berkembang. Selama tiga tahun bekerja, ia mengaku telah memiliki ikatan emosional dengan perusahaan karena lingkungan kerja yang positif dan suasana kekeluargaan yang kuat. Dalam hal tanggung jawab terhadap pekerjaan, Dwi pernah mengutamakan kepentingan perusahaan di atas urusan pribadi ketika dibutuhkan. Ia menganggap tindakan tersebut sebagai bentuk komitmen dan kebanggaan karena dapat berkontribusi saat perusahaan memerlukan bantuan. Ia juga menyatakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, terutama karena pekerjaannya sesuai kemampuan, adanya dukungan rekan kerja, dan penghargaan sederhana dari atasan yang dianggap sangat berarti.

Terkait insentif finansial, Dwi menilai sistem bonus, komisi, dan tunjangan yang diterapkan perusahaan sudah adil serta transparan. Bonus diberikan sesuai pencapaian target dan tercatat dengan baik dalam laporan kehadiran dan kinerja. Ia juga mengapresiasi adanya tunjangan tambahan seperti makan siang, transportasi, serta jaminan kesehatan melalui BPJS, yang menurutnya mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Sementara itu, dari sisi insentif nonfinansial, Dwi menilai bahwa penghargaan non materi seperti apresiasi lisan, pengakuan di depan tim, dan kesempatan mengikuti pelatihan memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja. Ia mengaku pernah mengikuti beberapa pelatihan yang meningkatkan kompetensinya dan merasa perusahaan mendukung pengembangan diri karyawan.

Mengenai lingkungan kerja, Dwi menggambarkan suasana kantor yang nyaman, tanpa tekanan berlebihan, serta adanya hubungan sosial yang erat antar karyawan dan atasan. Komunikasi berjalan dua arah, dan setiap permasalahan dapat diselesaikan secara terbuka. Ia juga merasa dilibatkan dalam beberapa proses pengambilan keputusan, yang membuatnya semakin termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik.

Dalam hal promosi dan jenjang karier, Dwi menilai sistem di perusahaan cukup terbuka dan berbasis kinerja. Karyawan yang berprestasi mendapat kesempatan untuk naik posisi, dan hal itu menjadi dorongan positif bagi dirinya untuk terus meningkatkan performa. Secara

keseluruhan, wawancara menunjukkan bahwa loyalitas karyawan Generasi Z di PT. Semesta Mayuri Abadi terbentuk melalui kombinasi antara kepuasan kerja, apresiasi, dan keterlibatan aktif dalam lingkungan kerja. Insentif finansial memberikan motivasi konkret, sementara insentif nonfinansial seperti pengakuan, dukungan, dan kesempatan berkembang menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen jangka panjang terhadap perusahaan. Bagi karyawan muda seperti Dwi, loyalitas bukan semata hasil dari penghargaan materi, tetapi juga dari rasa dihargai, dipercaya, dan diberi ruang untuk tumbuh dalam lingkungan kerja yang inklusif dan positif.

Wawancara Desainer Produk

Berdasarkan wawancara dengan Ketut Agus Anggara Putra (23 tahun), desainer produk yang telah bekerja selama dua tahun, diketahui bahwa ruang kebebasan berekspresi dan budaya kerja yang terbuka menjadi alasan utama ia bertahan di perusahaan. Agus merasa terikat secara emosional karena keterlibatannya dalam setiap proses kreatif produk. Ia bersedia mengorbankan waktu pribadi demi menyelesaikan proyek karena merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap hasil kerja tim. Terkait insentif finansial, ia menilai bahwa bonus dan tunjangan sudah diberikan secara transparan dan proporsional, meskipun berharap adanya tambahan penghargaan khusus bagi tim kreatif berdasarkan inovasi yang dihasilkan. Fasilitas seperti uang lembur, transportasi, makan siang, dan BPJS kesehatan sangat membantu, terutama bagi karyawan muda.

Sementara insentif nonfinansial, seperti pengakuan langsung dari atasan, pelatihan desain, dan suasana kerja yang santai namun produktif, menjadi pendorong utama semangat dan kepuasan kerja. Lingkungan yang kolaboratif dan hubungan sosial yang akrab juga memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan. Ia menilai sistem promosi jabatan di perusahaan cukup terbuka, walau jenjang karier di bidang kreatif masih dapat dikembangkan lebih jauh. Secara umum, wawancara ini menunjukkan bahwa bagi Generasi Z di bidang kreatif, loyalitas dibangun melalui kebebasan berekspresi, penghargaan atas karya, serta dukungan terhadap pengembangan kompetensi pribadi.

Wawancara Customer Service Produk

Wawancara dengan I Kadek Mariasa (25 tahun), customer service produk yang telah bekerja selama dua tahun, mengungkapkan bahwa kenyamanan lingkungan kerja, hubungan sosial yang solid, dan kepercayaan dari atasan merupakan faktor utama yang membangun loyalitasnya. Ia merasa memiliki tanggung jawab besar karena berhubungan langsung dengan pelanggan, dan kepercayaan yang diberikan manajemen membuatnya lebih berkomitmen terhadap perusahaan.

Dari sisi insentif finansial, Kadek menilai sistem yang diterapkan sudah cukup adil dan transparan, namun berharap agar penghargaan berbasis kinerja pelayanan pelanggan dapat lebih diperhatikan. Fasilitas lembur, tunjangan transportasi, dan BPJS kesehatan dianggap cukup membantu kesejahteraan karyawan. Sementara dari sisi insentif non-finansial, pengakuan dari atasan, kesempatan mengikuti pelatihan *public speaking* dan *customer handling*, serta dukungan rekan kerja menjadi faktor yang paling memotivasi. Lingkungan kerja yang terbuka dan gaya kepemimpinan yang komunikatif membuat suasana kerja lebih nyaman dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan. Kadek juga menilai bahwa sistem promosi jabatan bersifat realistis dan terbuka berdasarkan kinerja, sehingga menjadi motivasi bagi dirinya untuk terus berkembang. Secara keseluruhan, hasil wawancara ini menunjukkan bahwa loyalitas Generasi Z di bidang pelayanan lebih banyak dipengaruhi oleh dukungan sosial, rasa dihargai, serta kesempatan untuk belajar dan berkontribusi dalam lingkungan kerja yang positif.

Pembahasan

Bentuk Insentif Finansial dan Nonfinansial

PT. Semesta Mayuri Abadi menerapkan dua bentuk insentif utama, yaitu finansial dan nonfinansial, sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan. Insentif finansial meliputi gaji pokok, bonus kinerja, uang lembur, serta tunjangan tambahan seperti makan, transportasi, dan BPJS, yang dirancang untuk memberikan penghargaan langsung atas kontribusi karyawan. Sementara itu, insentif nonfinansial mencakup apresiasi terhadap prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan diri, lingkungan kerja yang fleksibel dan nyaman, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan penting perusahaan. Karyawan Generasi Z menilai kedua bentuk insentif tersebut penting, tetapi penghargaan nonfinansial cenderung lebih memengaruhi kepuasan, motivasi, dan komitmen mereka karena memberikan kesempatan untuk berkembang secara profesional sekaligus membangun hubungan kerja yang harmonis.

Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian terdahulu yang menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus mengintegrasikan motivasi finansial, seperti gaji dan bonus dengan motivasi non-finansial seperti pengakuan, pelatihan, dan kesejahteraan psikologis untuk membentuk lingkungan kerja yang holistik. Pendekatan holistik ini, sebagaimana dijelaskan dalam studi tentang pengembangan SDM, tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, tetapi juga mengurangi tingkat *turnover* melalui pemenuhan kebutuhan fisik, emosional, serta sosial secara menyeluruh. Penelitian menunjukkan bahwa keseimbangan kedua jenis motivasi ini mendorong komitmen jangka panjang, produktivitas lebih tinggi, dan budaya organisasi yang inklusif, terutama di era kompetisi talenta global. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan strategi ini cenderung mencapai tujuan strategis secara berkelanjutan melalui karyawan yang termotivasi dan loyal (Abidin et al., 2024).

Imbalan finansial seperti bonus, insentif penjualan, dan kenaikan gaji memang krusial untuk menarik serta mempertahankan talenta unggul, karena secara langsung memenuhi kebutuhan materiil dasar dan berfungsi sebagai pengakuan atas prestasi kerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi ini dapat meningkatkan motivasi kerja hingga 50-73%, mendorong kinerja optimal dan komitmen awal di tempat kerja. Namun, jika hanya mengandalkan motivasi finansial semata tanpa elemen non-finansial, karyawan berisiko mengalami kekurangan pemenuhan emosional dan psikologis, seperti pengakuan intrinsik atau rasa otonomi, yang justru menimbulkan penurunan loyalitas jangka panjang serta produktivitas secara keseluruhan. Pendekatan seimbang ini, sebagaimana ditekankan dalam studi MSDM, diperlukan untuk menciptakan kepuasan holistik yang berkelanjutan (Devi et al., 2025).

Persepsi terhadap Insentif Finansial dalam Kaitannya dengan Loyalitas Kerja

Karyawan Generasi Z menilai bahwa insentif finansial yang diberikan perusahaan sudah cukup adil dan sepadan dengan tanggung jawab kerja yang mereka emban. Bonus, tunjangan lembur, dan pembayaran tambahan dianggap sebagai bentuk penghargaan nyata atas kontribusi yang mereka berikan, meskipun beberapa karyawan berharap adanya penetapan indikator kinerja yang lebih jelas serta mekanisme pembayaran yang lebih tepat waktu. Insentif finansial terbukti mendorong loyalitas pada tahap awal, tetapi kenyamanan kerja, kualitas hubungan sosial, serta peluang untuk mengembangkan diri tetap menjadi faktor utama yang menentukan keterikatan jangka panjang.

Temuan ini mendukung teori penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa pentingnya keseimbangan antara penghargaan finansial dan pengalaman kerja yang positif menjadi kunci utama dalam membangun loyalitas karyawan (Fadila et al., 2025). Penghargaan finansial, seperti gaji yang kompetitif dan tunjangan yang memadai, tentu berperan penting dalam memenuhi kebutuhan dasar karyawan serta memberikan rasa aman secara materi. Namun, hanya aspek finansial saja tidak cukup untuk mempertahankan loyalitas jangka panjang. Pengalaman kerja yang positif, termasuk lingkungan kerja yang mendukung, hubungan yang baik dengan rekan dan atasan, serta kesempatan pengembangan diri, sangat menentukan bagaimana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap berkontribusi pada organisasi (Syah et al., 2025).

Persepsi terhadap Insentif Nonfinansial Kaitannya dengan Loyalitas Kerja

Karyawan Generasi Z secara konsisten menilai insentif non-finansial sebagai faktor utama yang sangat memengaruhi loyalitas kerja mereka, bahkan lebih dari kompensasi moneter dalam beberapa konteks. Bentuk-bentuk yang paling dihargai mencakup pengakuan atau apresiasi publik atas prestasi kerja, akses ke pelatihan dan program pengembangan karir berkelanjutan, lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, relasi harmonis dengan rekan tim serta atasan, serta keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Elemen-elemen ini, seperti pengakuan sederhana melalui *employee of the month* atau *feedback* positif, peluang belajar yang memfasilitasi aktualisasi diri, dan *work-life balance* melalui fleksibilitas jadwal, secara efektif menumbuhkan rasa dihargai serta membentuk ikatan emosional yang mendalam dengan perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan holistik ini dapat meningkatkan retensi Gen Z hingga 38-57% melalui kepuasan kerja sebagai mediator utama.

Temuan ini menunjukkan keselarasan yang kuat dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menyoroti pentingnya aspek emosional dan psikologis dalam membangun loyalitas karyawan, terutama di kalangan Generasi Z (Dewantara & Berry, 2025). Generasi ini dikenal memiliki karakteristik unik yang berbeda dari generasi sebelumnya, di mana faktor-faktor seperti kepuasan hati, pengakuan personal, dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi sangat krusial dalam menentukan komitmen mereka terhadap perusahaan. Dengan demikian, memahami dan memenuhi kebutuhan emosional serta psikologis karyawan Generasi Z menjadi elemen penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif (Ambarwulan et al., 2025).

Aspek emosional dan psikologis tidak hanya berperan dalam meningkatkan loyalitas, tetapi juga berkontribusi pada produktivitas dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai secara emosional, mereka cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih dalam dan loyalitas jangka panjang terhadap organisasinya. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memperhatikan kondisi psikologis karyawan Generasi Z akan lebih berhasil dalam mempertahankan talenta muda yang berpotensi besar. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek emosional dan psikologis dalam setiap kebijakan pengelolaan karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa karyawan Generasi Z di PT. Semesta Mayuri Abadi menerima dua bentuk insentif utama, yaitu finansial dan nonfinansial, yang keduanya berperan penting dalam membangun loyalitas kerja. Insentif finansial, seperti gaji pokok, bonus, uang lembur, dan tunjangan tambahan, memberikan

penghargaan langsung atas kontribusi kerja dan mendorong loyalitas pada tahap awal. Sementara itu, insentif nonfinansial, termasuk apresiasi prestasi, pelatihan pengembangan diri, lingkungan kerja yang nyaman, hubungan harmonis dengan rekan dan atasan, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan, memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap kepuasan, motivasi, dan keterikatan jangka panjang karyawan. Keseimbangan antara kedua bentuk insentif ini memungkinkan karyawan merasa dihargai, berkembang secara profesional, dan membangun keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan.

Penelitian mengenai makna insentif bagi karyawan Generasi Z dalam membangun loyalitas kerja di PT.SMA memiliki implikasi penting bagi praktik manajemen sumber daya manusia, terutama dalam merancang program insentif yang tidak hanya bersifat finansial tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan emosional. Ketertarikan Generasi Z terhadap insentif yang bermakna menunjukkan bahwa perusahaan perlu lebih kreatif dan adaptif dalam memenuhi kebutuhan unik mereka agar loyalitas dan keterikatan kerja dapat meningkat secara signifikan. Namun, keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan sampel yang terbatas dan fokus pada satu perusahaan, sehingga hasilnya tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke industri lain atau konteks yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan dengan melibatkan berbagai sektor industri dan wilayah yang berbeda, serta mengkaji lebih dalam pengaruh insentif nonfinansial seperti pengakuan, perkembangan karier, dan keseimbangan kerja-hidup guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang membangun loyalitas karyawan Generasi Z.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Abidin, D., Rizal, I., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pendekatan Holistik dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 924–939. <https://doi.org/10.70182/jca.v1i3.62>
- Adilah, K., & Pramono, D. S. (2025). Pengaruh Insentif, Komunikasi Kerja, Kerja Sama Tim, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Jaya Express. *Jurnal Manajemen Almatama*, 3(1), 29–50. <https://doi.org/10.58413/jma.v3i1.451>
- Adriyanti, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Factors Influencing Employee Loyalty among Gen Z: Job Satisfaction as Intervening. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>
- Ambarwulan, G., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis Work-Life Balance Karyawan Generasi Z di Perusahaan XYZ. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(3), 188–196. <https://doi.org/10.61722/jipm.v3i3.904>
- Asria, K. A., Juniwati, J., Ramadhan, R., Rosnani, T., & Mayasari, E. (2025). Retention of Gen Z Employees: The Impact of Rewards, Career Development, and Job Satisfaction. *ECo-Buss*, 7(3), 1623–1637. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.1796>
- Devi, I. G. A. M., Yuliana, I., Makiah, M., Cahyadi, I., & Marlina, F. N. (2025). Motivasi Kerja sebagai Mediasi: Pengaruh Kompensasi Finansial dan Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(4), 1603–1610. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i4.1301>

- Dewantara, B. B., & Barry, R. R. (2025). Analisis Dampak Keseimbangan Kehidupan Kerja, Fleksibilitas Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Niat Keluar Karyawan Generasi Z pada Perusahaan Industri Kreatif di Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 1912–1929. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.5880>
- Fadila, N. E., Mulyati, M., & Sumarni, S. (2025). Analisis Peran Kompensasi Finansial dan Nonfinansial dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan CV La Paris. *Jurnal Economic Resource*, 8(2), 1017–1026. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1623>
- Ghazi, S., Shahzada, G., & Khan, M. S. (2023). Employee Behavior and Job Satisfaction in an Organization Using Herzberg's Two-Factor Model: A Theoretical Study. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(10), 2087–2090. <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i10.2938>
- Hajjar, R. S., & Sary, F. P. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Work Environment on Gen Z Employee Loyalty in Indonesia. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 7(1). <https://doi.org/10.24256/kharaj.v7i1.7214>
- Healthy, D. P., & Rahmah, D. D. N. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja pada Karyawan Generasi Z di Kota Samarinda. *Paedagogy: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi*, 5(3), 984–1011. <https://doi.org/10.51878/paedagogy.v5i3.6746>
- Joseph, A. (2023). Employee Behavior and Job Satisfaction in an Organization Using Herzberg's Two-Factor Model: A Theoretical Study. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(10), 2087–2090. <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i10.2938>
- Lazuardi, M. A., Hasanudin, & Yakin, I. (2025). Work Flexibility and Rewards Affect Gen Z Employee Retention through Job Satisfaction Mediation. *International Journal of Economics, Business, Management, and Accounting*, 7(2), 123–140. <https://doi.org/10.59890/ijebma.v7i2.3057>
- Ma'ruf, A. S., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. (2021). Pengaruh Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 47–54.
- Melaty, A. A., Sutrisna, A., & Oktaviani, N. F. (2024). The Influence of Compensation and Work-Life Balance on Loyalty of Gen Z Employees in Tasikmalaya City. *Jurnal Pusat Manajemen*, 1(2), 149–162. <https://doi.org/10.37676/jpm.v1i2.573>
- Raihan, P. G., & Wulandari, W. (2025). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Beban Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(4). <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.9940>
- Ghazi, S. R., Shahzada, G., & Khan, M. S. (2013). Resurrecting Herzberg's Two-Factor Theory: An Implication to University Teachers. *Journal of Educational and Social Research*, 3(2), 445.
- Siregar, S. M., Ainun, N., & Putra, S. A. (2022). Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karier terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada CV Mala Sari. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.605>
- Syah, I., Amirulloh, M. D., Jamal, A., & Qurratu'aini, N. I. (2025). Menelaah Hubungan antara Kompensasi dan Retensi Karyawan: Tinjauan Literatur dan Arah Masa Depan. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi, dan Manajemen*, 4(2), 147–161. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v4i2.3814>

- Wibaselppa, A., Santosa, T. A., Batjo, S. N., Fauzi, R. U. A., Nugraha, A. S. R., & Wulandari, A. S. R. (2025). The Role of Employee Engagement in Increasing Millennial and Gen Z Employee Retention. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2). <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.450>
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Factors Influencing Employee Loyalty Among Gen Z: Job Satisfaction as Intervening. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.28932/jmm.v23i1.7022>