

## ***Dampak Reward Non-Finansial pada Produktivitas Karyawan Gen Z di Kota Medan***

**Teuku Muhammad Syauqi<sup>\*a</sup> | Rusdi<sup>b</sup> | Rani Rahim<sup>c</sup> |**

*a,c) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dharmawangsa Medan*

*b) Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teuku Umar*

\*Corresponding Email: [teuku.syauqi@dharmawangsa.ac.id](mailto:teuku.syauqi@dharmawangsa.ac.id)

### **ABSTRACT**

*In the digital age, changes in workforce characteristics require companies to adjust their human resource management strategies, particularly for Generation Z employees who exhibit different work orientations compared to previous generations. This study aims to analyze the effect of non-financial rewards on the productivity of Generation Z employees in Medan, with job satisfaction as a mediating variable and organizational culture as a moderating variable. This study employs a quantitative approach using a survey method involving 150 Generation Z employees working in private companies in Medan. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Non-financial reward variables examined in this study include recognition, work flexibility, opportunities for self-development, and a supportive work environment. The results indicate that non-financial rewards have a positive effect on job satisfaction and employee productivity. Job satisfaction functions as a critical mechanism that mediates the relationship between non-financial rewards and employee productivity. Furthermore, organizational culture plays an important role in strengthening the relationship between job satisfaction and productivity, suggesting that the effectiveness of non-financial reward systems is highly influenced by organizational values, norms, and work practices. This study contributes theoretically to the development of generation-based human resource management research and provides practical implications for private companies in designing adaptive non-financial reward policies aligned with the characteristics of Generation Z to enhance sustainable employee productivity.*

*Keywords: Non-Financial Rewards, Job Satisfaction, Employee Productivity, Gen Z*

### Citation:

Syauqi, T. M., Rusdi, & Rahim, R. (2026). Dampak reward non-finansial pada produktivitas karyawan Gen Z di Kota Medan. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 10(1), 165–180.

## **PENDAHULUAN**

Dalam era transformasi kerja modern yang semakin kompetitif, organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia generasi baru, khususnya Generasi Z (lahir antara 1997–2012). Generasi ini dikenal memiliki preferensi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya: mereka menuntut makna dalam pekerjaan, keseimbangan kehidupan dan kerja, serta penghargaan non-moneter yang berbasis pada pengakuan, fleksibilitas, dan peluang pengembangan diri (Parihar & Singh, 2025; Twenge, 2023). Oleh karena itu, sistem penghargaan (reward system) yang terlalu fokus pada aspek finansial dianggap tidak lagi memadai untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas mereka (Eprianto et al., 2025). Penghargaan non-finansial mencakup bentuk penghargaan seperti pengakuan (*recognition*), fleksibilitas kerja, otonomi, kesempatan pelatihan, dan lingkungan kerja yang suportif (Ercegović, 2025; Wilkinson et al., 2010). Penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa faktor-faktor tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan komitmen organisasi (Bakker & Demerouti, 2017; Gomes & Marques, 2025).

Berdasarkan Self-Determination Theory, penghargaan non-finansial dapat memfasilitasi kebutuhan dasar manusia akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, yang pada gilirannya mendorong motivasi intrinsik dan produktivitas (Olafsen, 2024). Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda: ada yang menemukan pengaruh tidak signifikan pada sektor perbankan, sementara penelitian lain membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di perusahaan energi dan pendidikan (Assegaff, 2014; Duha & Supriyadi, 2025; Heriyanti & Santi, 2020). Perbedaan hasil ini menandakan adanya research gap terkait mekanisme bagaimana reward non-finansial memengaruhi produktivitas melalui kepuasan kerja, terutama pada konteks generasi muda dan sektor swasta.

Kajian global turut menyoroti hal serupa. Pengakuan dan fleksibilitas kerja terbukti meningkatkan keterikatan kerja generasi muda di perusahaan startup (S. Singh et al., 2024), sementara fleksibilitas berkontribusi langsung terhadap produktivitas Gen Z di kawasan Asia Tenggara (Anandita et al., 2025). Keseimbangan kehidupan dan kerja serta pengakuan juga memiliki efek signifikan terhadap peningkatan produktivitas (Al-Kassem et al., 2025). Namun, sebagian besar studi tersebut berfokus pada sektor teknologi atau organisasi Barat, sehingga perlu diadaptasi ke konteks budaya kolektivistik seperti Indonesia yang lebih menekankan keharmonisan sosial dan loyalitas terhadap organisasi (Nasya Soraya Yusuf & Muhammad Isa Anshori, 2024).

Kota Medan menjadi konteks penelitian yang relevan karena merupakan pusat ekonomi terbesar di Sumatera Utara dengan 64% tenaga kerja berasal dari usia 20–28 tahun (BPS Kota Medan, 2023). Tingkat turnover di perusahaan swasta Medan mencapai 27% per tahun, didominasi oleh karyawan Gen Z, yang menandakan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi generasi muda dan sistem penghargaan yang diterapkan (ILO, 2022). Studi lain menambahkan bahwa Gen Z lebih memilih perusahaan yang memberikan fleksibilitas, apresiasi, dan peluang

pengembangan karier dibanding sekadar gaji tinggi (Sakaria, 2025). Kepuasan kerja menjadi mediator penting dalam hubungan antara reward non-finansial dan produktivitas (Alkandi et al., 2023; Dahiya & Raghuvanshi, 2023). Ketika karyawan merasa dihargai secara non-material, mereka lebih

cenderung memiliki affective commitment dan meningkatkan performa kerja (Rong, 2024). Dalam konteks perusahaan swasta Medan, reward non-finansial seperti pelatihan, pengakuan atas pencapaian, dan kesempatan promosi internal berpotensi

meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada produktivitas (Mat Yassin et al., 2024; Monika T, Densingh Joshua Israel, 2025). Motivasi Gen Z di tempat kerja hibrida juga dipengaruhi lebih besar oleh recognition dan growth opportunities dibanding kompensasi finansial (Kimonyo, 2025), sedangkan nilai kerja mereka lebih berorientasi pada keseimbangan dan kepuasan psikologis (Johari et al., 2013). Sistem pengakuan non-finansial bahkan berperan penting dalam retensi tenaga kerja muda di negara berkembang (Barends et al., 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan menguji pengaruh reward non-finansial terhadap produktivitas karyawan Gen Z di Kota Medan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi variabel generasi (Gen Z), reward non-finansial, dan kepuasan kerja dalam konteks budaya organisasi Indonesia yang kolektivistik. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan swasta dalam merancang sistem penghargaan yang sesuai dengan nilai-nilai kerja generasi muda, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja mereka secara berkelanjutan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Reward Non-Finansial**

Reward non-finansial mencakup penghargaan yang tidak berbentuk uang atau gaji, seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, otonomi, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung (Michael Armstrong, 2023). Berbeda dengan reward finansial, yang sering kali hanya menawarkan kepuasan jangka pendek, reward non-finansial lebih berfokus pada motivasi intrinsik dan kepuasan kerja yang lebih bertahan lama (Chi et al., 2023). Dalam konteks organisasi modern, terutama yang berhadapan dengan generasi muda, reward non-finansial menjadi salah satu faktor penting yang mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen dan meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Self-Determination Theory yang menekankan pentingnya kebutuhan dasar manusia akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan yang dapat dipenuhi melalui penghargaan non-finansial (Olafsen, 2024). Reward non-finansial memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan produktivitas, terutama dalam sektor energi dan pendidikan, di mana karyawan dihargai melalui pengakuan atas pencapaian mereka, serta berpeluang terhadap pengembangan diri (Lubna et al., 2023). Pengakuan terhadap pencapaian karyawan, yang merupakan salah satu bentuk reward non-finansial, telah terbukti dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi mereka dalam bekerja (Awoitau et al., 2024).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, hubungan

dengan rekan kerja, kompensasi, dan pengakuan (Ramajoe et al., 2024). Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara berbagai jenis penghargaan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai secara non-finansial, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Tarigan et al., 2022). Teori yang relevan untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah teori Herzberg's Two-Factor Theory, yang membedakan antara faktor motivator (misalnya, penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan) dan faktor *hygiene* (misalnya, gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan). Faktor motivator yang ada dalam reward non-finansial dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang akhirnya meningkatkan produktivitas (Herzberg, 1959).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi dan mempengaruhi cara karyawan berinteraksi satu sama lain serta dengan manajer mereka (Maha Putra & Nasution, 2024). Dalam konteks budaya kolektivistik seperti Indonesia, keharmonisan sosial dan loyalitas terhadap organisasi sangat dihargai, penghargaan non-finansial seperti pengakuan berbasis tim atau penghargaan sosial dapat lebih diterima dibandingkan penghargaan berbasis individu (Clark & Nguyen, 2008). Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pengakuan terhadap pencapaian bersama dapat memperkuat hubungan antara penghargaan non-finansial dan produktivitas karyawan (Adams, 2025). Organisasi dengan budaya yang kolektivistik cenderung lebih menekankan pentingnya kesejahteraan sosial dan solidaritas, yang berdampak positif pada kepuasan kerja dan retensi karyawan.

### **Produktivitas Karyawan**

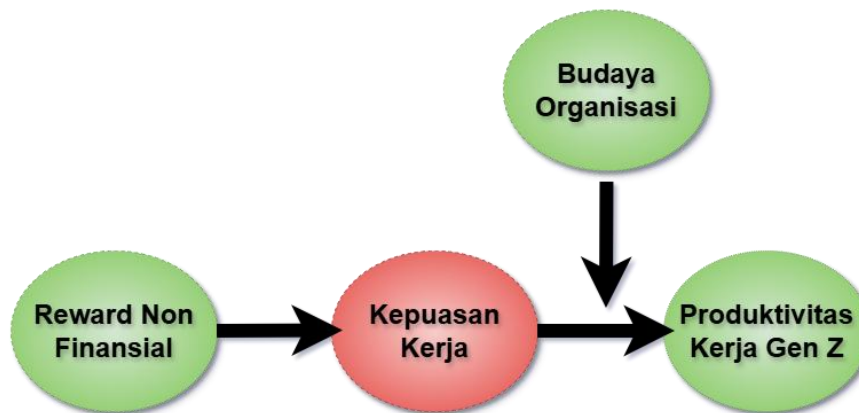
Produktivitas karyawan merujuk pada kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu. Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas termasuk motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta kualitas penghargaan yang diberikan (Bond, 2021). Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan melalui pemberian penghargaan yang memenuhi kebutuhan psikologis mereka (Jeniemer B. Aranguetz, 2024), seperti otonomi dan pengakuan atas kontribusi mereka. Motivasi intrinsik yang dipicu oleh *reward* non-finansial dapat meningkatkan produktivitas, karena karyawan merasa lebih dihargai dan terdorong untuk memberikan hasil terbaik (Mdhlalose, 2024). Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan kualitas kerja yang lebih baik.

### **Karyawan Gen Z**

Karyawan Gen Z, yang lahir antara 1997 hingga 2012, merupakan kelompok yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya dalam hal preferensi kerja. Mereka dikenal sebagai generasi digital native, yang lebih mengutamakan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan dan kerja, serta kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional (Twenge, 2023). Karyawan Gen Z cenderung lebih menghargai pekerjaan yang memberikan makna dan tujuan, serta lingkungan kerja yang mendukung

keaktivitas dan kebebasan (V. Singh & Ji, 2022). Gen Z lebih memilih untuk bekerja di perusahaan yang menawarkan fleksibilitas dan pengakuan, daripada sekadar imbalan finansial yang tinggi (Deloitte, 2020). Gen Z cenderung tertarik pada perusahaan yang mendukung pengembangan keterampilan mereka melalui pelatihan dan kesempatan untuk tumbuh (Deloitte, 2019). Dengan demikian, perusahaan perlu menyesuaikan sistem penghargaan mereka agar lebih sesuai dengan nilai-nilai yang dipegang oleh Gen Z, guna menjaga produktivitas dan retensi karyawan muda ini.

Secara keseluruhan, hubungan antara reward non-finansial, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan produktivitas karyawan sangat kompleks namun saling berkaitan. Reward non-finansial, seperti pengakuan dan fleksibilitas kerja, dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat mendorong produktivitas. Budaya organisasi yang mendukung penghargaan berbasis tim dan komunikasi terbuka akan memperkuat hubungan ini, terutama di kalangan karyawan Gen Z yang lebih menyukai lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung pertumbuhan pribadi. Hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat diilustrasikan dalam kerangka pemikiran berikut:



**Gambar. 1 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka asumsi peneliti mengambil keputusan sementara (hipotesis) adalah sebagai berikut:

**H1:** Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan Gen Z

**H2:** Reward non-finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Z.

**H3:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan Gen Z

**H4:** Budaya organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat/memperlemah pengaruh reward kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Gen Z.

**H5:** Pengaruh reward non-finansial terhadap produktivitas kerja karyawan Gen Z dimediasi oleh kepuasan kerja.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif eksplanatori untuk menjelaskan

hubungan antara reward non-finansial, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan Generasi Z, dengan budaya organisasi sebagai variabel kontrol. Pendekatan ini dirancang dalam kerangka pemecahan masalah yang mencakup empat tahapan utama: pemahaman masalah, perencanaan solusi, pelaksanaan rencana, dan evaluasi hasil. Tahap pemahaman masalah dilakukan melalui analisis fenomena rendahnya kepuasan dan produktivitas karyawan muda di perusahaan swasta Kota Medan serta kesenjangan antara sistem penghargaan yang ada dengan ekspektasi generasi digital. Berdasarkan hasil analisis awal dan studi literatur, disusun model konseptual berbasis teori motivasi dan kepuasan kerja (Adams, 2025) yang menggambarkan pengaruh reward non-finansial terhadap produktivitas melalui mediasi kepuasan kerja.

Kuesioner diterapkan untuk mengumpulkan data kuantitatif secara langsung dari responden, sedangkan wawancara dilakukan untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam memilih layanan pengiriman. Selain itu, dokumentasi digunakan sebagai sumber tambahan untuk memperkuat hasil penelitian. (Ali et al., 2022)

Tahap pelaksanaan penelitian dilakukan melalui pengumpulan data lapangan terhadap 150 responden Gen Z menggunakan kuesioner skala Likert, kemudian dianalisis dengan SEM-PLS menggunakan SmartPLS 4.0. Analisis ini bertujuan menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian selanjutnya dievaluasi untuk menilai kekuatan pengaruh variabel serta kesesuaian model dengan teori dan konteks empiris. Evaluasi akhir menghasilkan rekomendasi strategis bagi perusahaan swasta di Kota Medan dalam merancang sistem *reward non-finansial* yang adaptif, relevan, dan berkelanjutan bagi Generasi Z, sekaligus menjadi dasar untuk penelitian lanjutan mengenai kinerja berkelanjutan dan SDG's pada tahun berikutnya.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Z (usia 21–28 tahun) yang bekerja di perusahaan swasta di Kota Medan dengan masa kerja antara 0-7 tahun. Kriteria ini dipilih karena pada periode tersebut karyawan telah melewati tahap adaptasi awal dan mulai menilai sistem penghargaan perusahaan secara objektif. Sampel penelitian ditentukan sebanyak 150 responden dengan teknik *stratified random sampling*, diambil dari 10 perusahaan di Kota Medan yang mewakili berbagai sektor (jasa, perdagangan, perbankan, pendidikan, dan manufaktur). Teknik ini memastikan representasi responden yang proporsional antar perusahaan.

Tabel 1.1 Klasifikasi Perusahaan

No	Nama Perusahaan	Proporsi (%)	Jumlah Sampel
1	PT Rumah Digital Sumatera	12%	18
2	PT Digital Amoeba Nusantara	10%	15
3	PT Bank Syariah Indonesia	10%	15
4	EduTech Medan	10%	15

5	RSU Bina Sejahtera Medan	8%	12
6	PT Startup Inovasi	10%	15
7	PT Aplikasi Karya Anak Medan	8%	12
8	PT Logistik Digital Sumatera	10%	15
9	PT Smart UMKM Nusantara	12%	18
10	PT Kreatif Teknologi Medan	10%	15
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>150 responden</b>

Ukuran 150 responden memenuhi ketentuan minimal untuk analisis SEM-PLS (Hair et al., 2017) yaitu minimal 10 kali jumlah indikator terbesar dalam model (reward non-finansial = 5 indikator × 10 = 50). Jumlah 150 memastikan hasil estimasi stabil dengan tingkat kepercayaan 95%.

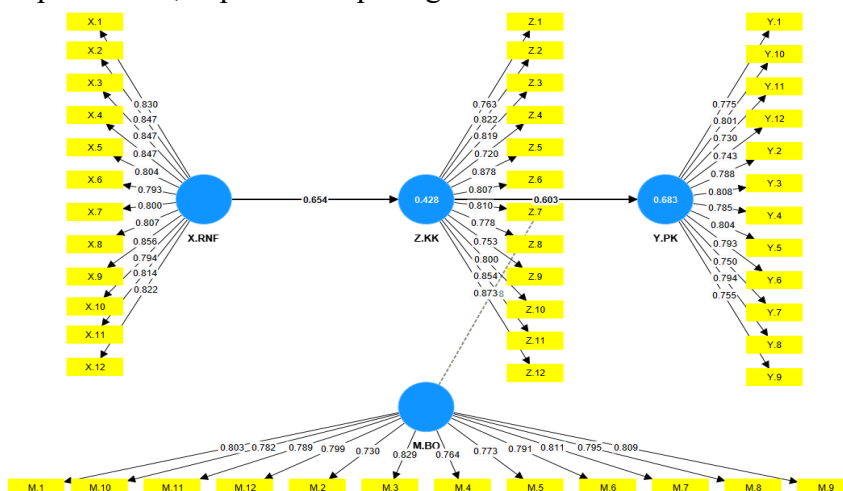
### HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dalam model struktural, yang mencakup pengujian pengaruh reward non-finansial terhadap produktivitas karyawan, serta peran kepuasan kerja sebagai mediator dan budaya organisasi sebagai moderator.

#### Uji Analisis

##### Evaluasi *Measurement (Outer)* Model

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Algoritma PLS

Tabel. 1.2. Outer Loading

Variabel	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Reward Non-Finansial (RNF)	0.793 - 0.856	0.676	0.956	0.962
Kepuasan Kerja (KK)	0.720 - 0.878	0.652	0.951	0.957
Produktivitas Karyawan (PK)	0.730 - 0.808	0.605	0.940	0.948
Budaya Organisasi (BO)	0.720 - 0.878	0.624	0.945	0.952

### ***Convergent Validity***

Hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Reward Non-Finansial (RNF), Kepuasan Kerja (KK), Produktivitas Karyawan (PK), dan Budaya Organisasi (BO) memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukurnya secara kuat dan konsisten. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh konstruk juga berada di atas batas minimum 0,50, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

### ***Reliability Construct***

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, bahkan sebagian besar berada di atas 0,90. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi dan dapat diandalkan untuk mengukur reward non-finansial, kepuasan kerja, produktivitas karyawan, dan budaya organisasi.

### ***Discriminant Validity***

Berikut ini adalah pengujian Discriminant Validity. Pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria HTMT. Hasil pengujian Discriminant Validity dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.3 HTMT ratio

Variabel	Budaya Organisasi (BO)	Reward Non-Finansial (RNF)	Produktivitas Karyawan (PK)	Kepuasan Kerja (KK)	Interaksi Budaya Organisasi × Kepuasan Kerja
Budaya Organisasi (BO)					
Reward Non-Finansial (RNF)	0.132				
Produktivitas Karyawan (PK)	0.556	0.500			
Kepuasan Kerja (KK)	0.357	0.680	0.791		
Interaksi Budaya Organisasi × Kepuasan Kerja	0.060	0.069	0.339	0.210	

Pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah 0,85. Hal ini menandakan bahwa masing-masing konstruk memiliki keunikan konseptual dan empiris serta tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar variabel laten.

### Pengujian Model Struktural

#### Koefisien Determinasi (*R Square*)

Nilai koefisien determinasi (*R square*) digunakan untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model struktural. Nilai *R-square* sebesar 0,67 diinterpretasikan sebagai kuat, nilai 0,33 sebagai moderat (*moderate*), dan nilai 0,19 sebagai lemah (Chin & Newsted, 1998) (Hair et al., 2017).

Tabel 1.3 Nilai R Square

Variabel	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Adjusted
Produktivitas Karyawan (PK)	0.683	0.677
Kepuasan Kerja (KK)	0.428	0.424

Berdasarkan nilai *R Square* untuk Produktivitas Karyawan (PK) sebesar 0,683, yang menunjukkan bahwa model ini mampu menjelaskan 68,3% variasi dalam produktivitas karyawan. Ini adalah nilai yang sangat kuat, yang menunjukkan bahwa pengaruh reward non-finansial dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan sangat signifikan.

Nilai *R Square* untuk Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0,428 menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan sedang untuk menjelaskan variasi dalam kepuasan kerja. Meskipun lebih rendah dari PK, namun ini masih dianggap sebagai nilai moderat dalam mengukur pengaruh reward non-finansial terhadap kepuasan kerja.

### **(Effect Size) (F Square)**

Nilai *effect size* (f-square) digunakan untuk mengukur besarnya perubahan nilai R-square pada konstruk endogen ketika suatu konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model struktural. Nilai f-square juga berfungsi untuk menilai kekuatan pengaruh masing-masing variabel prediktor (X) terhadap variabel dependen (Y) dalam model *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Hair et al., 2022).

Untuk menilai kekuatan pengaruh variabel prediktor, nilai f-square diinterpretasikan sebagai berikut:

- **0,02** = pengaruh kecil (*small effect*)
- **0,15** = pengaruh sedang (*medium effect*)
- **0,35** = pengaruh besar (*large effect*) (Cohen, 1988)

Tabel 1.4 nilai f Square

<b>Pengaruh antar Variabel</b>	<b>f<sup>2</sup></b>
Budaya Organisasi (BO) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.278
Reward Non-Finansial (RNF) → Kepuasan Kerja (KK)	0.748
Kepuasan Kerja (KK) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.967
Budaya Organisasi (BO) x Kepuasan Kerja (KK) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.111

Berdasarkan nilai *F Square* menunjukkan besarnya kontribusi dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *F Square* untuk Kepuasan Kerja (KK) → Produktivitas Karyawan (PK) adalah yang tertinggi, yakni 0,967, yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki kontribusi sangat besar terhadap Produktivitas Karyawan. Pengaruh Reward Non-Finansial (RNF) → Kepuasan Kerja (KK) memiliki *F Square* sebesar 0,748, yang menunjukkan bahwa Reward Non-Finansial (RNF) memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kepuasan Kerja (KK).

### **Predicted Relevance (Q Square)**

Model *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dievaluasi dengan menggunakan nilai Q-square (predictive relevance) untuk mengukur sejauh mana model struktural

mampu memprediksi nilai observasi melalui estimasi parameternya. Nilai Q-square yang lebih besar dari nol ( $Q^2 > 0$ ) menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan nilai Q-square  $\leq 0$  mengindikasikan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediktif yang memadai (Chin & Newsted, 1998).

Tabel 1.4. Q square

Variabel	Q Square Predict	RMSE	MAE
Produktivitas Karyawan (PK)	0.453	0.754	0.588
Kepuasan Kerja (KK)	0.417	0.775	0.602

Nilai Q Square Predict untuk Produktivitas Karyawan sebesar 0.453 dan untuk Kepuasan Kerja sebesar 0.417 menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan prediktif yang baik untuk kedua variabel, dengan model mampu menjelaskan variansi data yang diamati secara signifikan, meskipun nilai Q Square Predict untuk Kepuasan Kerja sedikit lebih rendah dibandingkan Produktivitas Karyawan, namun tetap menunjukkan relevansi prediktif yang memadai.

Nilai RMSE (*Root Mean Square Error*) untuk Produktivitas Karyawan sebesar 0.754 menunjukkan bahwa model memiliki kesalahan prediksi yang relatif kecil, menandakan kemampuan prediksi yang baik. Sementara itu, RMSE untuk Kepuasan Kerja sebesar 0.775, meskipun sedikit lebih tinggi dari Produktivitas Karyawan, masih dalam batas wajar, mengindikasikan bahwa model tetap memberikan estimasi yang cukup akurat untuk Kepuasan Kerja.

Nilai MAE (*Mean Absolute Error*) untuk Produktivitas Karyawan sebesar 0.588 menunjukkan bahwa kesalahan prediksi rata-rata model cukup kecil, dengan tingkat akurasi yang tinggi. Sementara itu, MAE untuk Kepuasan Kerja sebesar 0.602 juga menunjukkan kesalahan prediksi rata-rata yang relatif kecil, meskipun sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan Produktivitas Karyawan.

### Pengujian Hipotesis

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistic antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada output SmartPLS.

Tabel 1.5. *Path Coefficient*

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Budaya Organisasi (BO) → Produktivitas Karyawan (PK)	0.316	0.327	0.052	6.132	0.000
Reward Non-Finansial (RNF) →	0.654	0.657	0.053	12.319	0.000

<b>Kepuasan Kerja (KK)</b>					
<b>Kepuasan Kerja (KK) → Produktivitas Karyawan (PK)</b>	0.603	0.597	0.047	12.824	0.000
<b>Budaya Organisasi (BO) x Kepuasan Kerja (KK) → Produktivitas Karyawan (PK)</b>	0.198	0.204	0.048	4.103	0.000

Berdasarkan tabel diatas, Semua p-value yang dihasilkan pada uji hipotesis ini adalah 0.000, yang menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel, baik langsung maupun tidak langsung, signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang diuji mampu menjelaskan hubungan antar variabel dengan tingkat kepastian yang tinggi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan menunjukkan t-statistics sebesar 6.132 dan p-value 0.000, yang mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Artinya, semakin baik budaya organisasi dalam suatu perusahaan, semakin tinggi produktivitas karyawan yang dihasilkan.

Di dalam variabel Mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Reward Non-Finansial dan Produktivitas Karyawan, dengan nilai t-statistics 8.088 dan p-value 0.000. Hal ini menegaskan bahwa penghargaan non-finansial yang diterima karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*, penelitian ini menyimpulkan bahwa *reward non-finansial* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z di Kota Medan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *reward non-finansial* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,654$ ;  $t = 12,319$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan penghargaan non-finansial—seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, dan kesempatan pengembangan diri—semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ( $\beta = 0,603$ ;  $t = 12,824$ ;  $p < 0,001$ ). Selain itu, hasil pengujian efek tidak langsung

menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *reward non-finansial* dan produktivitas karyawan ( $\beta = 0,394$ ;  $t = 8,088$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh *reward non-finansial* terhadap produktivitas karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis utama.

Budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas karyawan ( $\beta = 0,316$ ;  $t = 6,132$ ;  $p < 0,001$ ) serta berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan ( $\beta = 0,198$ ;  $t = 4,103$ ;  $p < 0,001$ ). Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepuasan kerja dalam mendorong produktivitas akan semakin optimal apabila didukung oleh budaya organisasi yang positif, adaptif, dan berorientasi pada penghargaan.

Secara keseluruhan, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,683 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 68,3% variasi produktivitas karyawan, sementara nilai  $Q^2$  sebesar 0,453 mengindikasikan kemampuan prediktif model yang kuat. Temuan ini memberikan implikasi manajerial bahwa perusahaan swasta perlu mengembangkan sistem *reward non-finansial* yang terstruktur dan konsisten, disertai dengan penguatan budaya organisasi, sebagai strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan Generasi Z secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, U. E. (2025). The Effect of Reward System on Employee Performance. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v8i3p118>
- Al-Kassem, A., Momani, H. R., Assad, N. F., Alzghoul, A. M., & Bayoumy, M. S. A. (2025). Work-life balance and its impact on employee performance: HR strategies for success. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5). <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i5.8807>
- Ali, M. M., Hariyati, T., Pratiwi, M. Y., & Afifah, S. (2022). Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Penerapannya dalam Penelitian. *Education Journal*. 2022, 2(2).
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Anandita, S., Gunawan, A., & Febriyansyah, H. (2025). Exploring Gen Z Engagement: Work–Life Balance and Flexibility in Creative Programming Work. *Journal of Educational Management Research*, 4(4). <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i4.1128>
- Assegaff, S. (2014). Pengaruh Finansial dan Non-Finansial Reward terhadap Niat dan Perilaku Karyawan dalam Knowledge Sharing. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 13(3). <https://doi.org/10.12695/jmt.2014.13.3.4>
- Awoitau, R., Noch, M. Y., & Khotimah, K. (2024). The Influence of Motivation, Training and Compensation on Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3). <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.376>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3). <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barends, E., Wietrak, E., Cioca, I., & Rousseau, D. (2022). Employee recognition and non-financial rewards: an evidence review. In *Scientific summary* (Issue January).

- Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Medan. Keadaan Ketenagakerjaan Kota Medan Tahun 2023. Medan: BPS; 2023. <https://medankota.bps.go.id>
- Bond, J. (2021). Impact of Workplace Environment on Employee Performance. *Review of Public Administration and Management*, 9(11).
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chin & Newsted. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2).
- Clark, R. C., & Nguyen, F. (2008). Behavioral, Cognitive, and Technological Approaches to Performance Improvement. In *Handbook of Research on Educational Communications and Technology, Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9780203880869-43>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioural sciences. Hillside. In NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2023). Do values reflect what is important? Exploring the nexus between work values, work engagement and job burnout. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5). <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2608>
- Deloitte. (2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019: Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted.” *Deloitte Insights*, May.
- Deloitte. (2020). Millennials, Gen Z and mental health | Deloitte Global. *The Deloitte Millennial Survey*, June.
- Duha, J., & Supriyadi, A. (2025). Beban Kerja, Burnout, Dan Reward Sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Karyawan PT. TI Matsuoka Winner Industry Kabupaten Semarang. *Open Journal System*, 11(1).
- Eprianto, I., Djunaedi, Mulyanto, T., & Sumarno, S. (2025). Digital Transformation in Human Resource Management: Challenges and Opportunities for Modern Organizations. *Maneggio*, 2(1). <https://doi.org/10.62872/vv9pmq42>
- Ercegović, M. Đ. (2025). The Impact of Financial and Non-Financial Rewarding System on Employee Motivation and Productivity: Balancing Incentives in Modern Workplaces. *Global Journal of Management and Business Research*. <https://doi.org/10.34257/gjmbravol24is5pg5>
- Gomes, J. F. S., & Marques, T. M. G. (2025). The influence of organisational justice on work engagement, organisational commitment, and job satisfaction: A comprehensive study. *Journal of General Management*, 50(2). <https://doi.org/10.1177/03063070221140726>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *International Journal of Research & Method in Education* (Issue 2).
- Hair, J. F., Tomas, H. G., Ringle, C. M., & Marko, S. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2).
- Heriyanti, S. S., & Santi, M. D. R. (2020). The Effect of Financial Compensation, Work Discipline and Non-Physical Work Environment on Employee Productivity. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(5).
- Herzberg, F. (1959). Frederick Herzberg: Hygiene Motivation Theory thinker. *Chartered Management Institute*.
- International Labour Organization (ILO). Youth Employment Outlook 2022. Geneva: ILO; 2022. <https://doi.org/10.54394/ilo.2022.013>
- Jeniemer B. Aranguez. (2024). EMPOWERING THROUGH AWARDS AND RECOGNITION: STRENGTHENING TEACHERS' MORALE. *EPRA International Journal of Multidisciplinary* <https://jurnal.utu.ac.id/jbkan/>

- Research (IJMR)*. <https://doi.org/10.36713/epra16824>
- Johari, J., Adnan, Z., Yean, T. F., Yahya, K. K., & Isa, S. N. (2013). Fostering employee engagement through human resource practices: A case of manufacturing firms in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 38. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2013-38-02>
- Kimonyo, T. (2025). Influence of Strategic Leadership on Generation Z Employees: A Strategic Approach to Organizational Performance. *European Journal of Business and Strategic Management*, 10(1). <https://doi.org/10.47604/ejbsm.3250>
- Lubna, Afriza, & Andriani, T. (2023). Manajemen Reward Non Finansial dan Motivasi Kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7.
- Maha Putra, D., & Nasution. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 5(1). <https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6099>
- Mat Yassin, Y., Mohd Azlan, N. A., Abdul Rahman, M. F., & Mahpuz, M. (2024). Optimizing Organizational Performance: The Vital Role of Workplace Stress Management among Public Servants. *Forum Komunikasi*. [https://doi.org/10.24191/fk.v19i1.2024\\_05](https://doi.org/10.24191/fk.v19i1.2024_05)
- Mdhlalose, D. (2024). An Examination of Employee Rewards and Work Environment on Employee Creativity and Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 7(1). <https://doi.org/10.33215/rewfe541>
- Michael Armstrong, S. T. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the ... - Michael Armstrong, Stephen Taylor - Google Books. In *Kogan Page*.
- Monika T, Densingh Joshua Israel. (2025). A Study on the Internal Motivating Factors and Passion among Gen Z: A Statistical Analysis using Smart PLS. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(30s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i30s.4868>
- Nasya Soraya Yusuf, & Muhammad Isa Anshori. (2024). Budaya Dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(3). <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i3.847>
- Olafsen, A. H. (2024). Self-determination theory. In *Elgar Encyclopedia of Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.4337/9781803921761.00125>
- Parihar, V. K., & Singh, S. (2025). Understanding millennials and generation Z in the workplace. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1). <https://doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i1f.330>
- Ramajoe, M. G., Bruhns, E., Marais, D. van V., & Schultz, C. M. (2024). Is there a relationship between ethical climate, work engagement and job satisfaction in the public sector? *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2499>
- Rong, H. (2024). A Review of Factors Influencing Students Intrinsic Motivation to Engage in Online Learning Processes. *Lecture Notes in Education Psychology and Public Media*, 48(1). <https://doi.org/10.54254/2753-7048/48/20231651>
- Sakaria, M. (2025). Human resource management strategies for Gen Z workforce engagement. *International Journal of Financial Economics*, 2(2).
- Singh, S., Agarwal, T., & Pant, T. (2024). Examining the Temporal Effects of Employer Branding on Employee Engagement and Employee Retention: A Longitudinal Study in the Indian IT Sector. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(3). <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800508.20241503>
- Singh, V., & ji, N. (2022). CAREER CHOICES OF GEN Z AND GEN Y.2: IDENTIFYING THE KEY DIFFERENCES RELATED TO PARENTAL INFLUENCE. *Towards Excellence*. <https://doi.org/10.37867/te140297>

- Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6). <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154>
- Twenge, J. M. (2023). Generations: The Real Differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America’s Future. *Perspectives on Science and Christian Faith*, 75(3). <https://doi.org/10.56315/pscf12-23twenge>
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice 15th. Ed. Kogan Page: London. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*.