



Pengaruh Penetapan Kompensasi terhadap Daya Tarik Perusahaan di Kalangan Gen Z

Chrisly Alyssa N. Paa^{1*}, Raysha Naya Putri Fadillah², Mohamad Zein Saleh³

¹⁻³Universitas Pembangunan Jaya, Indonesia

*Penulis korespondensi: chrisly.alyssanatalina@student.upj.ac.id¹

Abstract. *The growing presence of Generation Z in the labor market has intensified competition among companies to attract young talent. Compensation is considered a key factor influencing employer attractiveness, particularly amid financial vulnerability and rising demands for pay transparency. This study examines the role of compensation in shaping company attractiveness toward Generation Z using a literature review approach with a simplified PRISMA method. A total of 25 national and international studies published between 2015 and 2025 were systematically analyzed. The findings indicate that compensation, especially financial compensation, is a dominant determinant of employer attractiveness; however, its effect is not always direct. Several studies reveal that compensation becomes effective when supported by company reputation and transparent pay policies. The study concludes that compensation strategies integrated with pay transparency and a total rewards approach are more effective in attracting Generation Z. This research provides practical implications for organizations in designing compensation policies aligned with Generation Z expectations.*

Keywords: *Attraction; Compensation Strategy; Generation Z; Salary Transparency; Total Rewards*

Abstrak. Masuknya Generasi Z ke pasar tenaga kerja mendorong persaingan perusahaan dalam menarik talenta muda. Kompensasi dipandang sebagai faktor penting dalam membentuk daya tarik perusahaan, terutama di tengah kerentanan finansial dan tuntutan transparansi gaji. Penelitian ini bertujuan menelaah peran kompensasi terhadap daya tarik perusahaan di kalangan Generasi Z melalui metode studi literatur dengan pendekatan PRISMA yang disederhanakan. Sebanyak 25 artikel nasional dan internasional periode 2015–2025 dianalisis secara sistematis. Hasil kajian menunjukkan bahwa kompensasi, khususnya kompensasi finansial, merupakan determinan utama daya tarik perusahaan, namun pengaruhnya tidak selalu bersifat langsung. Efektivitas kompensasi cenderung meningkat apabila didukung oleh reputasi perusahaan dan kebijakan transparansi gaji. Penelitian ini menegaskan pentingnya strategi kompensasi berbasis total rewards untuk meningkatkan daya tarik perusahaan bagi Generasi Z.

Kata kunci: Daya Tarik; Generasi Z; Strategi Kompensasi; Total Rewards; Transparansi Gaji

1. LATAR BELAKANG

Lanskap ketenagakerjaan di Indonesia saat ini tengah mengalami perubahan signifikan seiring dengan masuknya Generasi Z ke dalam usia produktif. Berdasarkan data IDN Research Institute (2024), Generasi Z merupakan kelompok demografis terbesar di Indonesia yang mencakup 27,94% dari total populasi atau sekitar 74,93 juta jiwa (IDN Media, 2024). Dominasi kuantitas ini diiringi dengan preferensi kerja yang sangat pragmatis, di mana 78% Gen Z menempatkan Gaji dan Tunjangan sebagai prioritas utama, mengungguli faktor pengembangan karir maupun budaya kerja. Tingginya sensitivitas terhadap kompensasi ini berkaitan erat dengan realitas finansial mereka; data menunjukkan 56% Gen Z masih berpenghasilan di bawah Rp 2,5 juta, padahal mereka memiliki aspirasi finansial jangka panjang yang tinggi seperti kepemilikan rumah. Kesenjangan antara pendapatan aktual dan tuntutan masa depan inilah yang menjadikan kompensasi sebagai instrumen daya tarik perusahaan yang paling krusial.

Selain faktor ekonomi, karakteristik psikografis Gen Z juga mempengaruhi cara mereka memandang pekerjaan. Generasi kelahiran 1997–2012 ini memandang dunia digital sebagai realitas utama (*digital world is the real world*), di mana akses informasi tanpa batas telah menjadi bagian integral kehidupan mereka (BPS Statistik, 2025). Kemudahan akses informasi ini tidak hanya membentuk pola pikir adaptif, tetapi juga melahirkan karakter yang sangat kritis dalam menilai standar dan 'value' sebuah pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya. Sikap kritis dan melek informasi inilah yang mendorong Gen Z untuk lebih transparan dan realistis dalam menuntut kompensasi, menjadikan faktor finansial sebagai tolok ukur utama daya tarik sebuah perusahaan.

Bagi Generasi Z yang kini mulai mendominasi pasar tenaga kerja, mendapatkan pekerjaan yang layak menjadi tantangan besar akibat persaingan yang sangat ketat. Mengacu pada data BPS Statistik (2024) Gen Z harus bersaing di tengah jumlah angkatan kerja nasional yang sangat besar, yakni mencapai 153,05 juta orang. Situasi ini semakin sulit karena standar pendapatan yang tersedia seringkali belum memenuhi harapan mereka; data mencatat rata-rata upah buruh nasional masih berada di angka Rp3,09 juta per bulan. Angka tersebut masih belum cukup menjamin tingginya biaya hidup dan tuntutan gaya hidup modern serta memberikan keamanan finansial. Inilah mengapa Generasi Z memandang besaran kompensasi bukan sekadar upah kerja, melainkan faktor penentu utama apakah sebuah perusahaan cukup menarik untuk dijadikan tempat berkarir.

Ironisnya, di tengah melimpahnya kuantitas angkatan kerja, dunia bisnis justru menghadapi tantangan *talent shortage* atau kelangkaan talenta berkualitas. Fenomena ini memicu persaingan ketat antar perusahaan atau yang dikenal sebagai *The War for Talent*. Mengacu pada laporan global ManpowerGroup (2024), tercatat sebesar 75% perusahaan mengalami kesulitan dalam menemukan kandidat dengan keahlian spesifik yang dibutuhkan (ManPowerGroup, 2025). Statistik ini mengindikasikan adanya pergeseran dinamika pasar, di mana perusahaan tidak lagi berada di posisi dominan untuk sekadar 'memilih', melainkan harus bersaing memperebutkan talenta muda yang kompeten. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk tidak hanya membuka lowongan secara pasif, tetapi secara aktif membangun strategi daya tarik (*attractiveness*) yang kuat untuk memenangkan kompetisi tenaga kerja tersebut.

Fenomena kelangkaan talenta berkualitas (*talent shortage*) kini memicu persaingan ketat antar perusahaan atau yang dikenal sebagai *talent war*, di mana perusahaan semakin sulit menemukan kandidat yang tepat. Dalam kondisi ini, *employer attractiveness* menjadi indikator vital yang menentukan keberhasilan rekrutmen. (Berthon, 2015a) mendefinisikan konsep ini sebagai manfaat yang dibayangkan oleh calon karyawan potensial saat bekerja di sebuah

organisasi. Mengembangkan model tersebut, Dassler et al. (2022) mengklasifikasikan daya tarik perusahaan ke dalam tiga dimensi utama-yaitu nilai fungsional, psikologis (yang mencakup budaya kerja dan fleksibilitas), serta ekonomi. Meskipun aspek psikologis penting, nilai ekonomi- yang secara spesifik mencakup kompensasi, tunjangan, keamanan kerja, serta peluang karir-tetap memegang peranan sentral. Pendapat ini sejalan dengan temuan Mostafa (2022) dalam jurnal *Employee Relations*, yang menegaskan bahwa karyawan muda cenderung lebih tertarik pada organisasi yang mampu menyeimbangkan kompensasi finansial dengan kesempatan pengembangan diri dan kesejahteraan. Validitas perspektif ini juga terkonfirmasi di pasar kerja nasional, dimana studi empiris menunjukkan bahwa faktor ekonomi memiliki pengaruh signifikan dalam mendorong minat Generasi Z. Temuan ini menggarisbawahi bahwa untuk memenangkan pasar tenaga kerja, perusahaan dituntut menawarkan berbagai manfaat yang menarik dan menguntungkan, dengan nilai kompensasi yang kompetitif sebagai fondasi utamanya.

Menurut perspektif Generasi Z, kompensasi tidak lagi sekadar soal nominal gaji bulanan, namun kini dimaknai sebagai paket ‘imbalan total’ (total rewards) yang harus mampu menjawab kecemasan finansial sekaligus kebutuhan gaya hidup mereka. Argument ini didukung oleh temuan I. D. Putri & Zaman (2024a) yang mengonfirmasi bahwa kompensasi baik finansial maupun non-finansial, tetap menjadi determinan utama keputusan pelamar. Besarnya ekspektasi kompensasi dari kalangan gen Z ini tidak dapat dipisahkan dari realitas kerentanan finansial yang kini mereka hadapi. Laporan Deloitte Global Gen Z Survey (2025) memperlihatkan realitas pahit bahwa mayoritas Gen Z kini hidup dalam mode bertahan (survival mode), dimana 52% dari mereka hidup dari gaji ke gaji (paycheck to paycheck).

Kondisi kerentanan finansial inilah yang membentuk karakter pragmatis Gen Z, memaksa mereka untuk menempatkan gaji yang adil (fair pay) sebagai prioritas mutlak demi keamanan masa depan, bukan sekadar gaya hidup. Lebih jauh lagi, Gen Z menolak pemisahan antara aspek finansial dan psikologis; bagi mereka, pekerjaan yang baik harus memfasilitasi keduanya. Keterkaitan erat ini terekam jelas dalam survey Deloitte (2025) tersebut, yang menemukan korelasi linear dimana ketidakpuasan gaji berdampak langsung pada buruknya kesehatan mental. Faktanya, hanya 39% Gen Z dengan tingkat kepuasan gaji rendah yang memiliki kesehatan mental yang prima. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi efektif dan kompetitif untuk meningkatkan *Employer Attractiveness* yang mampu menjawab kecemasan finansial sekaligus aspirasi kesejahteraan talenta muda.

Meskipun preferensi Gen Z terhadap kompensasi telah teridentifikasi jelas, realitas di lapangan justru menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) yang lebar antara ekspektasi pelamar

dengan penawaran perusahaan. Permasalahan aktual yang sering muncul adalah ketidakterbukaan perusahaan mengenai struktur gaji. Laporan Deloitte (2025) menyoroti tren desakan transparansi, di mana Gen Z menuntut keterbukaan informasi gaji (*pay transparency*) bahkan sejak tahap awal rekrutmen. Bagi generasi digital-native yang terbiasa dengan akses informasi terbuka, kebijakan perusahaan yang merahasiakan rentang gaji dianggap sebagai indikasi ketidakadilan internal (*lack of internal equity*) dan budaya kerja yang tertutup. Akibatnya, ketidaksesuaian antara ekspektasi transparansi ini dengan kebijakan kompensasi konvensional berdampak fatal: *employer attractiveness* menurun drastis, menyebabkan perusahaan gagal mengonversi minat pelamar berkualitas menjadi kandidat yang loyal.

Urgensi untuk menjembatani kesenjangan tersebut menuntut adanya penelusuran ilmiah yang mendalam. Secara akademis, penelitian terdahulu mayoritas berfokus pada pengaruh kompensasi terhadap motivasi atau kinerja karyawan yang sudah bekerja (*post-hiring*), namun kajian yang menempatkan kompensasi sebagai determinan utama daya tarik pelamar (*pre-hiring*) khususnya pada segmen Gen Z masih relatif terbatas. Padahal, Gen Z memiliki karakteristik unik sebagai generasi kritis yang sangat responsif terhadap isu keadilan kompensasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial tidak hanya untuk memperkaya literatur manajemen SDM modern, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi praktisi HRD. Hasil dari kajian ini diharapkan dapat menjadi landasan strategis bagi perusahaan dalam merancang ulang kebijakan kompensasi yang lebih transparan dan relevan, guna meningkatkan efektivitas *employer branding* dalam memenangkan persaingan talenta muda di masa depan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kompensasi

Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan, baik berupa imbalan finansial maupun nonfinansial. Pemberian kompensasi merupakan kewajiban organisasi sebagai bentuk balasan atas tenaga, pemikiran, dan waktu yang telah dicurahkan karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, kompensasi juga menjadi hak karyawan sebagai konsekuensi dari beban kerja serta tanggung jawab yang diemban dalam organisasi. Kompensasi merupakan segala bentuk balas jasa yang diterima karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun manfaat nonfinansial, yang diberikan secara langsung ataupun tidak langsung sebagai penghargaan atas kontribusi dan jasa yang telah disumbangkan kepada perusahaan.

Secara konseptual, kompensasi merupakan paket imbalan yang disediakan perusahaan sebagai pengganti atas jasa atau kontribusi tenaga kerja. Kompensasi ini mencakup kompensasi langsung dan tidak langsung, yang penetapannya harus memenuhi prinsip kelayakan dan keadilan sesuai dengan usaha yang dikeluarkan karyawan untuk mendukung kinerja dan tujuan perusahaan (Winaningsih et al., 2024)

Daya Tarik Perusahaan

Daya tarik perusahaan dijelaskan sebagai persepsi yang dimiliki oleh calon karyawan terhadap berbagai karakteristik pekerjaan serta atribut organisasi perusahaan secara keseluruhan. Persepsi tersebut terbentuk dari penilaian individu terhadap kondisi kerja, nilai-nilai organisasi, dan citra perusahaan, yang pada akhirnya berperan penting dalam mempengaruhi minat serta keputusan calon karyawan untuk melamar dan bergabung dengan perusahaan tersebut (Konjala & Wulansari, 2025). Keunikan yang dimiliki oleh suatu perusahaan merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam membentuk persepsi calon karyawan terhadap perusahaan tersebut. Karakteristik yang khas ini menciptakan identitas dan pembeda yang jelas dibandingkan organisasi lain, sehingga mempengaruhi cara calon karyawan menilai perusahaan sebagai tempat bekerja serta mempertimbangkannya dalam proses pengambilan keputusan (Nugroho et al., 2024)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) sebagai pendekatan utama untuk mengkaji keterkaitan antara program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. Tinjauan ini berperan sebagai suatu bentuk penilaian yang mencakup pemaparan, pengelompokan, dan analisis kritis terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan landasan bagi penelitian yang sedang dilakukan, sekaligus membantu mengarahkan perumusan pertanyaan penelitian. Dalam ranah akademik, tinjauan pustaka dipahami dan dikaji dengan mengacu pada berbagai studi terdahulu yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya (Adeniran & Ladega, 2024). Tujuan utama dari metode ini adalah memperoleh pemahaman komprehensif mengenai konsep, temuan empiris, serta pola hubungan antarvariabel yang telah dibahas dalam penelitian sebelumnya.

Secara konseptual, studi literatur bertujuan untuk memetakan perkembangan teori, mengidentifikasi temuan empiris terdahulu, serta menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang dapat dijadikan dasar dalam perumusan masalah dan hipotesis. Melalui metode ini, peneliti dapat menilai konsistensi maupun perbedaan hasil antarpelitian, sekaligus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi suatu fenomena berdasarkan sudut pandang

berbagai ahli. Kontribusi yang bernilai dapat dihasilkan melalui berbagai pendekatan dalam pelaksanaan tinjauan pustaka sebagai metode penelitian. Pada kenyataannya, sejumlah artikel tinjauan pustaka dengan kualitas yang baik dan kontribusi yang kuat telah banyak diterbitkan di jurnal-jurnal bereputasi lintas ilmu. Meskipun demikian, wujud dan besaran kontribusi yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh topik yang ditelaah serta karakteristik bidang penelitian yang menjadi fokus kajian. Dengan demikian, arti penting suatu kontribusi tidak bersifat seragam, melainkan bergantung pada konteks penelitian yang melatarbelakanginya (Snyder, 2024).

Dalam praktiknya, metode studi literatur dilakukan melalui beberapa tahapan utama, yaitu penentuan fokus kajian, penelusuran sumber referensi yang relevan, seleksi literatur berdasarkan kriteria tertentu, serta analisis dan sintesis isi literatur. Hasil dari proses tersebut disajikan dalam bentuk rangkuman konseptual atau model hubungan antar variabel. Dengan demikian, metode studi literatur memungkinkan peneliti menghasilkan pemahaman yang mendalam dan terstruktur tanpa harus melakukan pengumpulan data lapangan, serta menjadi pendekatan yang efektif untuk penelitian yang bersifat konseptual maupun pengembangan teori.

Tahap analisis dilakukan dengan cara mensintesis berbagai konsep dan hasil penelitian terdahulu guna menjawab rumusan masalah penelitian serta membangun proposisi hubungan antar variabel. Studi ini menelaah secara konseptual bagaimana kompensasi (X1) dan daya tarik perusahaan (X2), baik secara individual maupun bersama-sama, berperan dalam meningkatkan di kalangan Gen Z. Sintesis literatur tersebut selanjutnya dirumuskan ke dalam kerangka konseptual penelitian yang terstruktur, yang diharapkan dapat menjadi dasar dalam penyusunan hipotesis serta memberikan rekomendasi strategis terkait pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan jasa.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menerapkan metode PRISMA yang disederhanakan. Literatur ditelusuri melalui Google Scholar, Mendeley, dan ResearchGate (2015-2025) dengan kata kunci terkait kompensasi dan minat melamar Gen Z. Melalui penyaringan ketat berdasarkan kriteria inklusi dan kelayakan metodologi, terpilih 25 artikel nasional dan internasional untuk disintesis dalam pembahasan ini.

Tabel 1. Melalui penyaringan ketat berdasarkan kriteria inklusi dan kelayakan metodologi.

Kode	Judul	Author/ Tahun	Metode	Hasil Penelitian
M1	Pengaruh E-Recruitment, Reputasi Perusahaan, dan Kompensasi Terhadap Intensi Melamar Kerja Generasi Z di Kota Magelang	Chanifah (2025)	Metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal.	E-recruitment dan reputasi perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi melamar kerja. Namun, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi melamar kerja (secara parsial), tetapi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh. Kompensasi dan E-recruitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya tarik perusahaan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap daya tarik perusahaan.
M2	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan E-Recruitment Terhadap Daya Tarik Perusahaan Bagi Pelamar Kerja (Studi Pada Generasi Z di Tribuana Global Group)	Putri & Zaman (2024)	Metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif.	Kompensasi dan E-recruitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya tarik perusahaan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap daya tarik perusahaan.
M3	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Deskripsi Pekerjaan Terhadap Minat Generasi Z Dalam Melamar Kerja	Maularahmah & Kurniawati (2024)	Studi kausal (<i>Causal Study</i>) dengan pendekatan kuantitatif	Kompensasi, lingkungan kerja, dan deskripsi pekerjaan semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat melamar kerja.

M4	Pengaruh Employer Branding, Gaji, Dan Work-Life Balance Terhadap Minat Gen Z Melamar Di Toko Retail Modern Alfamart	Cahay et al. (2025)	Deskriptif kuantitatif.	<i>Employer branding</i> , gaji, dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap minat Gen Z melamar kerja, baik secara parsial maupun simultan.
	Factors Influencing Gen-Z in Applying Jobs: The Role of Work-Life Balance as a Moderating Variable	Nescy Dwi Anggraini, Pramudianto, Jeanne Ellyawati (2025)	Survei kuantitatif menggunakan kuesioner online	Lingkungan kerja, fleksibilitas kerja, dan reputasi perusahaan berpengaruh positif terhadap minat melamar. <i>Work-life balance</i> memperkuat pengaruh fleksibilitas dan reputasi, namun memperlemah pengaruh lingkungan kerja terhadap minat melamar.
M5				
M6	Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding	Berthon (2015b)	Pengembangan skala (<i>scale development</i>) secara induktif dan deduktif.	Mengidentifikasi 5 dimensi daya tarik perusahaan (<i>Employer Attractiveness</i>): <i>Interest Value</i> , <i>Social Value</i> , <i>Economic Value</i> (termasuk gaji), <i>Development Value</i> , dan <i>Application Value</i> . <i>Economic Value</i> adalah salah satu dimensi kunci.

M7	Generation Z's Intention to Apply: An Approach to Job Preferences, Organization Attractiveness, Person-Organization Fit, and Social Media Usage	Rani et al. (2022)	Kuantitatif <i>cross-sectional</i> . Sampel 350 mahasiswa tingkat akhir di Indonesia menggunakan <i>convenience sampling</i> . Analisis data menggunakan SEM	Preferensi pekerjaan (termasuk gaji tinggi & asuransi kesehatan) dan daya tarik organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap niat melamar. <i>Person-Organization Fit</i> memediasi hubungan antara daya tarik organisasi dan niat melamar.
M8	Pay Transparency in the Organisation in the Opinion of Generation Z	Wawer (2025)	Survei kuantitatif (CAWI). Sampel 386 mahasiswa (Gen Z) di Polandia.	Gen Z sangat mendukung transparansi gaji. Mereka melihat transparansi sebagai cara mengurangi kesenjangan gaji dan meningkatkan kepercayaan. Risiko utamanya adalah rasa ketidakadilan jika gaji tidak sesuai kinerja.

M9	The Effect of E-Recruitment Effectiveness, Compensation, and Career Development on Job Application Interest Among Generation Z in Medan, with Company Reputation as an Intervening Variable	W. A. Putri et al. (2025)	Kuantitatif. Sampel 398 mahasiswa tingkat akhir di universitas negeri di Medan menggunakan <i>quota sampling</i> . Analisis menggunakan SEM-PLS	Kompensasi, <i>E-recruitment</i> , dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap minat melamar. Reputasi perusahaan memediasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap minat melamar. Reputasi perusahaan adalah faktor yang paling berpengaruh.
	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan E-Rekrutmen Terhadap Daya Tarik Perusahaan Bagi Pelamar Kerja (Studi Pada Generasi Z Di Tribuana Global Group)	I. D. Putri & Zaman (2024c)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan perspektif deskriptif, dimana pengambilan sampel dilakukan secara acak dan data dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis perangkat lunak <i>Partial Least Square</i> (SmartPLS 3.0)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan <i>e-recruitment</i> terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap daya tarik perusahaan, namun sebaliknya, variabel lingkungan kerja ditemukan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap daya tarik perusahaan bagi pelamar kerja Generasi Z
M10				

M11	Pengaruh Employer Branding dan Kompensasi terhadap Minat Melamar Kerja pada Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta	Aisyah Nur Jannavi & Kristiana Sri Utami (2025)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah Generasi Z yang berdomisili di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>non-probability sampling</i> dengan metode <i>purposive sampling</i>. Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis statistik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employer branding</i> dan kompensasi secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap minat melamar kerja pada Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang mengindikasikan bahwa semakin baik citra perusahaan dan penawaran kompensasi, semakin tinggi pula minat pelamar dari generasi ini
-----	--	---	---	---

12	Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM)	Widodo (2022)	Artikel ini menggunakan metode penelitian kepustakaan (<i>library research</i>) atau kajian literatur. Penulis mengkaji buku-buku literatur dan menganalisis artikel ilmiah bereputasi maupun belum bereputasi yang bersumber dari Mendeley dan Google Scholar	Berdasarkan kajian literatur, artikel ini menyimpulkan dan membangun hipotesis bahwa variabel kompetensi, kompensasi, dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana kompensasi yang adil dan sesuai kompetensi dianggap sebagai faktor krusial dalam mendorong motivasi dan hasil kerja yang optimal
M13	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non-Finansial Terhadap Kinerja Karyawan.	Adiyanti & Nugraha (2023)	Penelitian ini menggunakan metode <i>literature review</i> dengan sifat analisis deskriptif. Penulis melakukan kajian pustaka terhadap 10 artikel ilmiah terdahulu yang relevan dengan topik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya terkait kompensasi	Hasil penelaahan literatur menyimpulkan bahwa baik kompensasi finansial (seperti gaji dan insentif) maupun kompensasi non-finansial (seperti lingkungan kerja dan pengakuan) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menegaskan pentingnya keseimbangan kedua jenis kompensasi tersebut dalam manajemen SDM.

M14	Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations	Nancy A. A. Acheampong (2021)	Kualitatif dengan desain fenomenologi (Focus Group Discussion).	Gen Z lebih tertarik pada paket <i>Total Rewards</i> (gabungan gaji finansial dan nonfinansial). Keamanan kerja dan gaji yang kompetitif menjadi faktor penarik utama dibandingkan sekadar janji karir.
M15	The influence of remuneration, work environment, and career development on Generation Z's job application intention mediated by company reputation	Lesmono & Widhianto (2024)	Kuantitatif dengan analisis PLS-SEM pada 127 responden	Remunerasi (kompensasi) tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap minat melamar, namun berpengaruh positif melalui perantara (mediasi) reputasi perusahaan.
M16	Factors Influencing Generation Z's Intention to Apply for Jobs	Albert Kurniawan Purnomo & Marthinus F.J.N. Tumbelaka (2025)	Kuantitatif dengan kuesioner pada 120 responden, analisis PLS-SEM	Kompensasi ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap minat melamar Gen Z di Bandung; mereka lebih mengutamakan <i>work-life balance</i> dan fleksibilitas kerja.

M17	The Influence of Compensation and Non-Physical Work Environment on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable	The Influence of Compensation and Non-Physical Work Environment on Employee Turnover Intention among Generation Z in Bandung City (2024)	Kuantitatif pada 60 karyawan Gen Z, analisis PLS-SEM	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> (niat keluar), artinya kompensasi penting untuk menjaga minat bertahan.
M18	Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding and Recruitment	Chillakuri (2020)	Kualitatif (<i>Focus Group Discussion</i> dan Wawancara Mendalam)	Gen Z mengharapkan transparansi gaji sejak awal proses rekrutmen. Ketidakjelasan mengenai kompensasi sering menjadi alasan utama mereka membatalkan niat melamar atau menolak tawaran kerja.

Sintesis Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis terhadap literatur terpilih, temuan dikelompokkan ke dalam tiga tema utama: (1) Dominasi nilai ekonomi dalam Teori dan Model, (2) Kesenjangan (*Gap*) dan Inkonsistensi Temuan, serta (3) Solusi Strategis (Transparansi & Total Rewards).

Dominasi nilai ekonomi dalam Teori dan Model

Landasan teori daya tarik perusahaan (*Employer Attractiveness*) yang digagas Berthon (2015a) menempatkan *Economic Value* sebagai salah satu dari lima dimensi kunci. Studi terkini mengonfirmasi bahwa bagi Generasi Z, dimensi ini telah berevolusi menjadi prioritas utama. Dalam hal ini kompensasi finansial (gaji dan tunjangan) menempati peringkat tertinggi sebagai faktor penentu, mengalahkan reputasi *brand* maupun pengembangan karir. Hal ini sejalan dengan temuan Stankiewicz & Łychmus (2017) yang menunjukkan orientasi nilai kerja "ekstrinsik" yang sangat kuat pada Gen Z. sekunder, melainkan sebagai determinan utama dalam keputusan karir Gen Z.

Kesenjangan (Gap) dan Inkonsistensi Temuan

Meskipun mayoritas studi (seperti M3, M20, M22) menunjukkan pengaruh positif kompensasi, terdapat kesenjangan temuan yang signifikan. Chanifah (2025)) menemukan bahwa secara parsial, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap minat melamar Gen Z di wilayah tertentu (Magelang, Bandung, Malang). Inkonsistensi ini dijelaskan oleh peran variabel mediator, Lesmono & Widhianto (2024) serta membuktikan bahwa kompensasi seringkali baru efektif jika dimediasi oleh reputasi perusahaan yang baik. Selain itu, ketidakpuasan gaji terbukti berkorelasi langsung dengan tingginya *turnover intention*.

Solusi Strategis (Transparansi & Total Rewards)

Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, literatur menawarkan solusi konkret. Chillakuri (2020) menekankan urgensi transparansi gaji (*pay transparency*); Gen Z memandang keterbukaan informasi gaji sejak awal rekrutmen sebagai indikator kejujuran yang krusial. Lebih lanjut,

menyarankan strategi Total Rewards, yaitu paket kompensasi yang mengintegrasikan gaji kompetitif dengan manfaat non-finansial seperti keamanan kerja. Strategi ini harus didukung oleh *work-life balance* yang terbukti memperkuat daya tarik perusahaan

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan sintesis 25 artikel, disimpulkan bahwa kompensasi finansial merupakan faktor dominan namun kompleks dalam menarik minat Generasi Z. Meskipun gaji tinggi adalah prioritas utama (nilai ekstrinsik), efektivitasnya tidak bersifat mutlak dan dapat berubah menjadi tidak signifikan jika tidak didukung oleh reputasi perusahaan yang baik atau transparansi informasi. Gen Z menuntut kejelasan (*transparency*) dan paket kompensasi yang adil sebagai prasyarat utama keputusan melamar.

Secara praktis, perusahaan wajib menerapkan transparansi gaji dalam iklan lowongan kerja dan merancang paket *Total Rewards* yang menyeimbangkan insentif finansial dengan jaminan kesejahteraan mental (*work-life balance*). Secara akademis, penelitian selanjutnya perlu menggunakan metode campuran (*mixed-method*) untuk menggali alasan psikologis di balik ketidakkonsistenan pengaruh kompensasi di berbagai wilayah demografis.

DAFTAR REFERENSI

Adeniran, A., & Ladega, O. T. (2024). Understanding literature review as a research method. *American International Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 26–35. <https://doi.org/10.46545/aijhass.v6i1.333>

- Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023). Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial terhadap kinerja karyawan. *Remik*, 7(1), 166–176. <https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997>
- Aisyah Nur Jannavi, & Utami, K. S. (2025). Pengaruh employer branding dan kompensasi terhadap minat melamar kerja pada Generasi Z di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Gemilang: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(3), 563–578. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i3.2443>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Keadaan angkatan kerja di Indonesia Februari 2024*. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/06/07/112a10c79b8cfa70ecc9f6f3/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-februari-2024.html>
- Badan Pusat Statistik. (2025, February 5). *Memahami Generasi Z: Tantangan, perilaku, dan peluang*. <https://gorontalo.kab.bps.go.id/id/news/2025/02/05/30/memahami-generasi-z--tantangan--perilaku--dan-peluang.html>
- Berthon, P. (2005a). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Berthon, P. (2005b). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Cahay, A., Afriani, S., & Universitas Dehasen Bengkulu. (2025). The effect of employer branding, salary, and work-life balance on Gen Z's interest in applying at Alfamart modern retail store. *Oktober*, 2(1).
- Chanifah, N. I. (2025). Pengaruh e-recruitment, reputasi perusahaan, dan kompensasi terhadap intensi melamar kerja Generasi Z di Kota Magelang. *J-MIND*, 10(2). <https://doi.org/10.29103/j-mind.v10i2.22146>
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and millennial survey*.
- IDN Media. (2024). *Indonesia Gen Z report 2024*.
- Konjala, W. Q., & Wulansari, P. (2025). Influence of compensation and motivation on the performance of civil servants at the Population and Civil Registry Office of Bandung District. *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies*, 2(2), 329–346. <https://doi.org/10.35912/jomabs.v2i2.2671>
- Lesmono, P., & Widhianto, C. W. (2024). The influence of remuneration, work environment, and career development on Generation Z's job application intention mediated by company reputation.
- ManPowerGroup. (2025). *Global talent shortage 2025*. <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>
- Maularahmah, S., & Kurniawati, D. T. (2024). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan deskripsi pekerjaan terhadap minat Generasi Z dalam melamar kerja. *Jurnal*

Kewirausahaan dan Inovasi, 3(3), 652–662.
<https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.3.02>

- Nugroho, G., Kurniawan, W. F., & Dandi, L. (2024). The effect of company attractiveness on Gen Z fresh graduate job seeker behavior through company reputation. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(2).
<http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Putri, I. D., & Zaman, K. (2024a). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan e-recruitment terhadap daya tarik perusahaan bagi pelamar kerja (Studi pada Generasi Z di Tribuana Global Group). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(1), 449. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.2998>
- Putri, I. D., & Zaman, K. (2024b). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan e-recruitment terhadap daya tarik perusahaan bagi pelamar kerja (Studi pada Generasi Z di Tribuana Global Group). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(1), 449. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.2998>
- Putri, I. D., & Zaman, K. (2024c). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan e-recruitment terhadap daya tarik perusahaan bagi pelamar kerja (Studi pada Generasi Z di Tribuana Global Group). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(1), 449. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.2998>
- Putri, W. A., Absah, Y., & Sembiring, B. K. F. (2025). The effect of e-recruitment effectiveness, compensation, and career development on job application interest among Generation Z in Medan with company reputation as an intervening variable. *Asian Journal of Management Analytics*, 4(2), 691–702.
<https://doi.org/10.55927/ajma.v4i2.14002>
- Rani, I. H., Jalih, J. H., & Widyowati, L. A. (2022). Generation Z's intention to apply: Job preferences, organization attractiveness, person–organization fit, and social media usage. *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen)*, 8(3), 168.
<https://doi.org/10.17977/um003v8i32022p168>
- Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 551–558. <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2197704>
- The influence of compensation and non-physical work environment on employee turnover intention among Generation Z in Bandung City. (2024). *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 3(1).
<https://doi.org/10.56472/25835238/irjems-v3i1p139>
- Wawer, M. (2025). Pay transparency in the organisation in the opinion of Generation Z. *Scientific Papers of Silesian University of Technology: Organization and Management Series*, 223. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.223.35>
- Widodo, D. S. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan motivasi (Literature review MSDM). <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Winaningsih, W., Yustika, I., Dewi, S. M., Sulistiyowati, L. H., & Maryam, S. (2024). The impact of compensation upon employee performance with job satisfaction as an intervening variable at the Dental Health Centre Jakarta Group.