

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPENSASI FINANSIAL, DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN GEN Z PADA PERUSAHAAN SEPATU

Muhammad Fathan Alfariza¹, Arul Faturohim², Riyan Fahmi Alim³, Mahandhika
Zaki Wardana⁴, Angga Prayogi Brilyanto⁵

Universitas Swadaya Gunung Jati

e-mail: muhamad.123020189@ugj.ac.id¹, arul.123020203@ugj.ac.id²,
riyan.123020184@ugj.ac.id³, mahandhika.123020196@ugj.ac.id⁴, anggapb22@gmail.com⁵

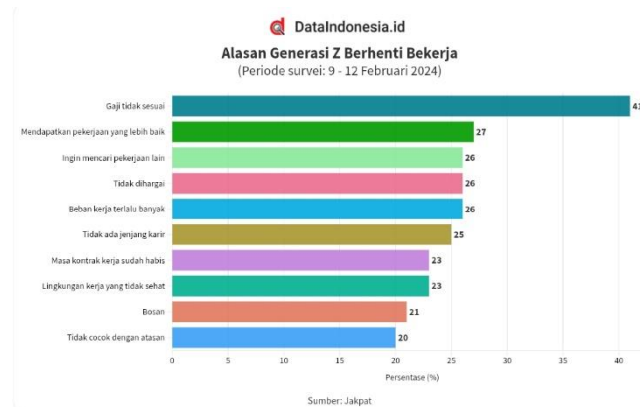
Abstrak – Peforma pegawaai merupakan salah satu penyebab yang krusial guna mendukung pencapaian sasaran organisasi. Penulisan ini dilakukan dengan mengevaluasi, peran budaya organisasi terhadap kompensasi finansial, serta stres lingkungan kerja yang berdampak pada hasil kerja karyawan Generasi Z di perusahaan manufaktur sepatu. Proses ini melibatkan karyawan sebagai partisipan Gen Z yang berperaan aktif di sektor industri sepatu di Indonesia dengan memanfaatkan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data melalui survei online untuk melibatkan 60 responden pemilihan sampel menggunakan metode purposive sampling. Berdasarkan data yang dianalisis, budaya dalam organisasi memberikan dampak yang signifikan, dan positif terhadap kinerja karyawan, disisi lain kompensasi finansial tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Tak hanya itu, tingkat stres yang dalam pekerjaan berdampak negatif pada pencapaian kerja, meskipun pengaruh tersebut hanya mendekati tingkat signifikansi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi faktor utama yang berperan dalam peningkatan kinerja karyawan Gen Z, sementara pengelolaan stres kerja perlu diperhatikan guna mencegah penurunan produktivitas.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kompensasi Finansial, Stres Kerja, Kinerja, Gen Z.

PENDAHULUAN

Prestasi kerja merujuk pada hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan, baik dari segi kualitas ataupun jumlah yang didapatkan oleh seseorang saat melaksanakan tugas sesuai dengan kewajiban yang telah ditetapkan (Herianto & Azhari, 2021). Kinerja karyawan sendiri merupakan suatu konsep yang memiliki banyak dimensi yang meliputi berbagai elemen seperti produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, serta inovasi (Kusnoto & Sitorus, 2016). Dengan adanya kinerja karyawan yang optimal, perusahaan akan lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasinya. Oleh karena itu, kinerja karyawan memiliki peran yang signifikan dalam kelangsungan hidup perusahaan.

Generasi Z (Gen Z) yang tumbuh di tengah era kemajuan teknologi digital menunjukkan karakter yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, mereka cenderung lebih menginginkan fleksibilitas, keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta keterlibatan aktif dalam budaya kerja yang bersifat kolaboratif (Oringo, Ndegwa, & Omari, 2020). Menurut data dari BPS (2020) terkait komposisi penduduk Indonesia berdasarkan kelompok umur, Gen Z menjadi yang menempati posisi paling dominan dengan total diperkirakan 74,93 juta individu, yang mencakup 27,94% dari populasi keseluruhan. Gen Z pada saat ini mulai mengambil alih pasar tenaga kerja, mereka cenderung lebih mengutamakan fleksibilitas, *work-life balance*, serta lingkungan kerja yang kreatif dan mudah beradaptasi (Putri, 2024). Meskipun begitu, rendahnya kondisi kerja seperti stres yang tinggi, budaya perusahaan yang tidak ramah, serta gaji yang dianggap tidak sesuai harapan, menjadi alasan bertambahnya niat untuk berpindah kerja dalam kelompok usia ini (DataIndonesia, 2024).



Berdasarkan data dari DataIndonesia.ID (2024), menurut hasil survei yang dilakukan Jakpat, tercatat bahwa 41% Gen Z memutuskan berhenti bekerja karena gaji yang tidak relevan terhadap dengan tanggung jawab kerja yang diharapkan. Disertai dengan hal tersebut sebanyak 26% berhenti karena kondisi stres yang timbul dari padatnya aktivitas pekerjaan yang terlalu banyak, lalu 23% karena lingkungan kerja yang tidak sehat. Dari data tersebut menunjukkan kurangnya organisasi dalam memahami kebutuhan spesifik terutama pada Gen Z. Jika tidak ditangani secara strategis, hal ini dapat menurunkan potensi kinerja karyawan.

Prestasi kerja menunjukkan keadaan sehingga perlu dipahami untuk dijelaskan kepada beberapa pihak tertentu untuk menilai sejauh mana output yang diperoleh organisasi sejalan dengan visi perusahaan, serta untuk mengidentifikasi dampak baik dan buruk dari kebijakan operasional yang dilakukan. (Srikaningsih, 2024). Dalam hal ini, budaya organisasi memiliki peranan yang signifikan dalam mempengaruhi perilaku kerja, prinsip, dan kesetiaan yang berdampak pada kinerja individu (Sani et al. 2021). Nilai – nilai organisasi yang kuat dan adaptif telah terbukti berpotensi peningkatan produktivitas, kreativitas, serta partisipasi anggota organisasi yang lebih baik.

Selain itu, kompensasi finansial yang adil dan kompetitif merupakan faktor penting dalam mempertahankan semangat dan kesetiaan para karyawan. Kompensasi seperti gaji, bonus, dan insentif tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka tetapi juga dapat mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan (Sembiring, Tarigan, & Yuliana, 2021). Di sisi lain, stres kerja yakni situasi emosional yang timbul akibat ketidakcocokan antara tingkat beban kerja dan kemampuan individu, yang dapat memberikan dampak buruk bagi kinerja karyawan jika tidak ditangani dengan tepat (Robbins & Judge, 2018).

Temuan dari studi – studi terdahulu memperlihatkan bahwa banyak hal yang dapat mempengaruhi hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan Sari & Santoso (2024), dalam hasil penelitiannya, menyatakan bahwa tekanan kerja berdampak buruk dan nyata terhadap performa kerja karyawan Gen Z. Paramita Sani et al. (2021), dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa nilai – nilai organisasi melalui keterlibatan, adaptabilitas, serta misi memberikan dampak nyata terhadap performa pegawai. Sementara itu, Srikaningsih (2024), dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemberian penghargaan finansial terbukti berkontribusi besar terhadap produksi tenaga kerja.

Riset ini, bertujuan untuk memahami bagaimana faktor budaya organisasi, kompensasi finansial, serta stres kerja mempengaruhi kinerja karyawan, terkhusus pada karyawan Gen Z yang mulai menguasai pasar tenaga kerja. Penelitian ini menawarkan model baru dengan berfokus pada tiga variabel utama yaitu budaya organisasi, kompensasi finansial, serta stres kerja dalam konteks Gen Z pada perusahaan sepatu. Meskipun variabel budaya organisasi, kompensasi finansial, dan stres kerja telah diteliti secara terpisah dalam berbagai studi sebelumnya, kajian ini menggabungkan ketiganya dalam satu model terintegrasi yang secara khusus ditujukan untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja Gen Z. Objek penelitian yang berfokus pada perusahaan industri sepatu menjadi nilai tambah karena terbatasnya penelitian serupa di sektor ini. Penelitian ini diharapkan dapat menjembatani kekurangan dalam literatur yang saat ini masih sedikit terkait penelitian yang mengkaji tentang hubungan dari ketiga variabel tersebut secara terpadu, terutama pada sektor industri

tertentu. Riset ini diharapkan memberikan kontribusi yang berguna secara akademis maupun aplikatif dalam literatur manajemen sumber daya manusia lintas generasi.

LITERATURE REVIEW

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada cara para karyawan memahami dan memaknai karakteristik budaya yang terdapat di dalam sebuah organisasi, tanpa mempedulikan tingkat kesukaan mereka terhadap budaya tersebut. Dengan kata lain, budaya organisasi bersifat deskriptif bukan evaluatif. Budaya ini mencerminkan persepsi kolektif yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi

Sutrisno (2010) menyatakan bahwa dapat dijelaskan bahwasannya konsep budaya mencerminkan seperangkat sistem yang terdiri atas etos, serta pemikiran landasan yang telah berkembang dan diterapkan dalam jangka waktu yang panjang, serta telah diterima dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Sistem ini berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak dan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi.

Budaya organisasi merupakan dasar dari cara menangani beragam tantangan yang muncul dari faktor eksternal maupun internal. Penerapan budaya ini diterapkan dengan konsisten oleh suatu kelompok serta diwariskan untuk anggota baru sebagai metode yang efektif guna mengerti, mempertimbangkan, serta merespon permasalahan yang muncul (Tika, 2008).

Menurut Gultom (2014), dalam hasil risetnya Menyatakan bahwa budaya yang berkembang diorganisasi berperan penting serta berdampak positif secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, Muis, Jufrizen & Fahmi (2018), juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang adanya kontribusi nyata dari budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

H1: Budaya organisasi diduga mempengaruhi positif terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi

Kompensasi masuk kedalam satu elemen krusial setelah diperhatikan oleh banyak organisasi dalam upaya mempertahankan serta menarik pekerjaan dengan kemampuan yang unggul. Dengan demikian, banyak pihak organisasi yang rela mengalokasikan sejumlah besar dananya untuk mengembangkan sumber daya manusia mereka guna memberikan kompensasi yang tepat dengan kebutuhan mereka (Bangun dalam Kadarisman, 2012: 43).

Menurut Hasibuan (2009), kompensasi adalah pendapatan yang disalurkan oleh perusahaan kepada pegawai sebagai bentuk apresiasi atas kerja mereka yang telah mereka berikan, baik dalam bentuk uang maupun barang. Tanpa adanya kompensasi yang layak, karyawan yang saat ini bekerja cenderung akan meninggalkan organisasi, yang pada akhirnya dapat menyulitkan perusahaan dalam hal penggantinya, khususnya dalam proses perekrutan.

Secara umum, kompensasi finansial mencakup dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung, dimana kompensasi tidak langsung diberikan dalam bentuk tunjangan. Menurut pendapat Mondai dan Neo (2016), kompensasi finansial langsung merupakan bentuk imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan mencakup imbalan seperti gaji, upah, bonus, maupun komisi yang diterima oleh seseorang. Kompensasi finansial berperan krusial dalam memengaruhi kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang efektif memiliki dua tujuan utama, yaitu menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap organisasi dan mendorong karyawan untuk mencapai performa kerja yang lebih optimal.

Maka dari itu, bisa diasumsikan bahwa uang dapat berfungsi sebagai alat motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih keras. Karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi cenderung lebih menyukai sistem penggajian yang didasarkan pada pencapaian hasil kerja. Untuk mendukung hal tersebut, diperlukan kemampuan dalam menetapkan standar kerja yang akurat dan cukup menantang namun tetap dapat diselesaikan dengan baik. Jika standar terlalu rendah, hal ini bisa merugikan perusahaan, sementara itu standar yang terlalu tinggi berisiko menimbulkan rasa frustrasi di kalangan karyawan. Riset yang diteliti oleh Leonardo & Andreani (2015), mengungkapkan bahwa pengaruh kompensasi keuangan terhadap kinerja pegawai lebih dominan dibandingkan dengan kompensasi yang bersifat non – moneter.

H2: Kompensasi finansial diduga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Stres Kerja

Berdasarkan pernyataan se Handoko (2001), stres termasuk kedalam suatu keadaan yang ditandai dengan ketegangan, yang dapat memengaruhi aspek emosional, proses kognitif, serta kondisi fisik dan psikologis seseorang. Sementara itu, Rivai & Mulyadi (2013) menyatakan bahwa stres kerja muncul akibat kesenjangan hubungan antara sifat kepribadian pegawai dengan tuntutan atau aspek-aspek yang melekat pada pekerjaannya. Kondisi ini dapat terjadi dalam berbagai jenis lingkungan kerja.

Mangkunegara (2013), mengemukakan bahwa stres kerja dapat timbul akibat berbagai faktor, seperti beban kerja yang dirasakan berlebihan, kurangnya pengawasan dalam pelaksanaan tugas, padatnya waktu kerja, kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung, munculnya konflik di tempat kerja, serta adanya perbedaan persepsi atau penilaian antara atasan dan karyawan.

Luthans (2015), juga menyatakan bahwa stres dapat memberikan dampak yang signifikan, terutama dalam bentuk perilaku agresif. Dampak ini dapat terlihat melalui munculnya sikap permusuhan, keluhan dari karyawan, serta tindakan-tindakan tertentu dari pihak perusahaan yang dilakukan secara disengaja maupun terencana.

Tekanan ditempat kerja bisa memengaruhi performa karyawan, pengaruh tersebut bisa bersifat positif ataupun negatif dipengaruhi oleh intensitas stres yang dirasakan oleh karyawan. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi, Bagia, & Susila (2014) dan Wala, Uhing, & Lumintang (2017) menyatakan bahwa tekanan kerja secara signifikan berdampak buruk terhadap performa karyawan. Kondisi ini mengindikasikan adanya keterikatan negatif antar hubungan antara stres kerja dan produktivitas karyawan menunjukan bahwa peningkatan stres umum menyebabkan turunnya performa kerja sementara berkurang stres justru dapat memperbaikinya.

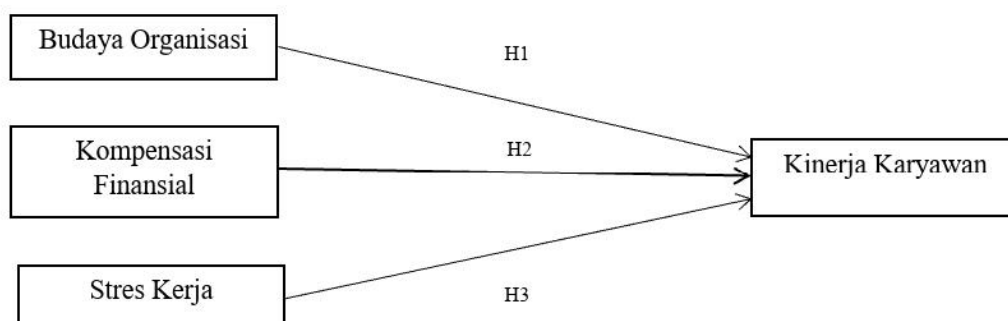
H3: Stres kerja diduga berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan

Dalam menjalankan tugasnya, setiap pegawai menghasilkan output yang dikenal sebagai kinerja. Kinerja merujuk pada capaian kerja individu selama periode waktu tertentu, yang kemudian dievaluasi berdasarkan berbagai tolok ukur sama seperti acuan, tujuan, maksud, atau standar lain yang sudah diterapkan seperti standar dan disetujui sebelumnya.

Secara Etimologis, kinerja diambil dari istilah *job performance* atau *actual performance* yang merujuk pada output hasil nyata yang dicapai oleh individu. Kinerja dapat diartikan sebagai output yang diperoleh individu, baik dari segi kualitas Serta jumlah, dalam menjalankan tugas dan Kewajiban yang sudah dipercayakan (Mangkunegara 2013).

Dikutip oleh Irawan (2014), menyatakan kinerja merupakan hasil atau tingkat pencapaian yang ditunjukkan oleh seseorang secara menyeluruh dalam kurun waktu tertentu, yang kemudian dibandingkan dengan berbagai tolok ukur yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya, seperti standar kerja, tujuan, sasaran, atau kriteria lainnya.

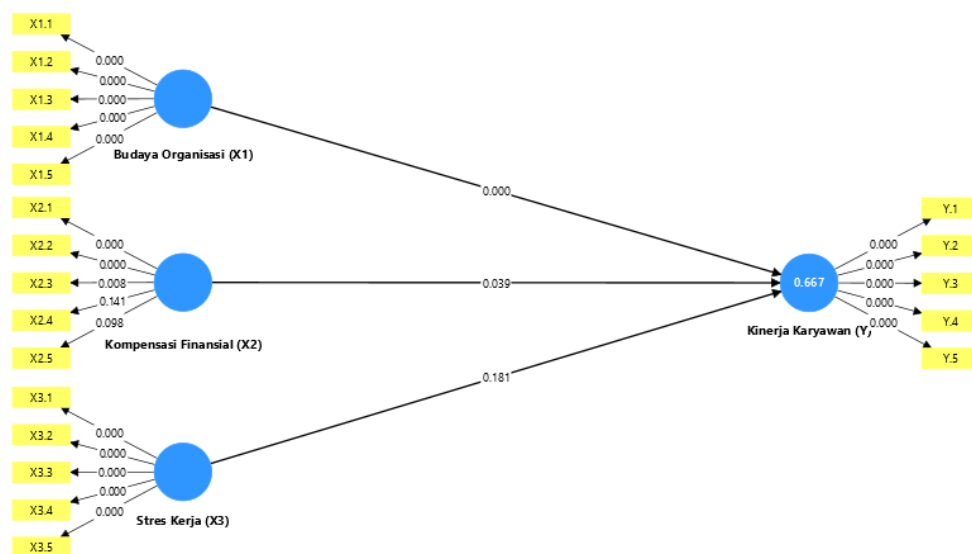


Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat asosiatif hubungan yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh harga, fasilitas, dan kualitas layanan terhadap kepuasan penumpang jasa KM. Mohamad tamrin. Dengan sifat penelitian ini maka dapat di peroleh suatu teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol gejala tertentu. Suryani & Erlina, (2022) “penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”, dalam kaitannya dengan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh harga, fasilitas dan kualitas layanan terhadap kepuasan penumpang KM. Mohamad Thamrin.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Hasil Analisis Model SEM Standardized Value

A. Uji Validitas & Reliabilitas

1) Validitas Convergent (Outer Model)

	Budaya Organisasi (X1)	Kompensasi Finansial (X2)	Stres Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
X1.1	0.798			
X1.2	0.833			
X1.3	0.785			
X1.4	0.777			
X1.5	0.820			
X2.1		0.828		
X2.2		0.801		
X2.3		0.528		
X2.4		0.366		
X2.5		0.388		
X3.1			0.707	
X3.2			0.759	
X3.3			0.677	
X3.4			0.759	
X3.5			0.795	

Y.1				0.649
Y.2				0.754
Y.3				0.788
Y.4				0.815
Y.5				0.801

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen (outer model) yang ditampilkan dalam tabel, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar indikator pada masing-masing konstruk menunjukkan nilai loading factor yang memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu $\geq 0,70$. Untuk konstruk Budaya Organisasi (X1), seluruh indikator (X1.1 hingga X1.5) memiliki nilai loading yang tinggi, berkisar antara 0,777 hingga 0,833, sehingga seluruh indikator tersebut dinyatakan valid. Demikian juga dengan konstruk Stres Kerja (X3), di mana empat dari lima indikator (X3.1, X3.2, X3.4, dan X3.5) memiliki nilai loading di atas 0,70 dan dinyatakan valid, sementara satu indikator (X3.3) memiliki nilai sebesar 0,677 yang masih bisa dipertimbangkan untuk dipertahankan jika nilai AVE konstruk tersebut mencukupi. Untuk konstruk Kinerja Karyawan (Y), empat indikator (Y.2 sampai Y.5) dinyatakan valid dengan nilai loading di atas 0,70, sedangkan indikator Y.1 memiliki nilai loading 0,649 yang berada sedikit di bawah batas ideal, namun masih dalam ambang toleransi jika AVE keseluruhan konstruk memadai.

Sebaliknya, pada konstruk Kompensasi Finansial (X2), hanya dua indikator yang valid (X2.1 = 0,828 dan X2.2 = 0,801). Tiga indikator lainnya (X2.3, X2.4, dan X2.5) menunjukkan nilai loading yang sangat rendah, masing-masing sebesar 0,528, 0,366, dan 0,388. Nilai-nilai ini berada jauh di bawah ambang batas minimum 0,70, bahkan dua di antaranya di bawah 0,4, sehingga disarankan untuk dieliminasi dari model karena dapat menurunkan validitas konstruk secara keseluruhan. Dengan demikian, indikator-indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas sebaiknya dihapus atau dievaluasi lebih lanjut agar model pengukuran menjadi lebih kuat dan reliabel.

2) Nilai *Cronbach's Alpha & Composite Reliability* pada reliabilitas dan nilai AVE pada validitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.863	0.867	0.901	0.645
X2	0.649	0.735	0.731	0.378
X3	0.793	0.801	0.858	0.548
Y	0.820	0.832	0.874	0.583

Konstruk Budaya Organisasi (X1) membuktikan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,863 dan Composite Reliability (rho_c) setinggi 0,901, serta AVE sebesar 0,645. Nilai-nilai ini berada di atas batas minimal yang disarankan ($\alpha > 0,7$; $CR > 0,7$; $AVE > 0,5$), yang mengindikasikan bahwa instrumen pengukuran untuk variabel ini sangat reliabel dan valid.

Demikian pula, konstruk Stres Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y) juga menunjukkan konsistensi internal yang baik. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0,793 dan 0,820; Composite Reliability sebesar 0,858 dan 0,874; serta AVE sebesar 0,548 dan 0,583. Seluruh nilai tersebut telah memenuhi kriteria minimum, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada kedua konstruk ini mampu mengukur variabel secara konsisten dan valid.

Namun, perhatian khusus perlu diberikan pada konstruk Kompensasi Finansial (X2). Meskipun nilai Composite Reliability (0,731) masih berada di atas ambang minimum, nilai Cronbach's Alpha hanya sebesar 0,649 dan AVE tercatat sebesar 0,378, yang berada di bawah standar minimum (0,5). Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat kelemahan dalam konsistensi internal dan validitas konvergen konstruk kompensasi finansial, kemungkinan disebabkan oleh rendahnya nilai loading beberapa indikator. Oleh karena itu, meskipun konstruk ini masih dapat dipertahankan untuk analisis lanjutan, perbaikannya sangat dianjurkan pada penelitian selanjutnya, seperti dengan merevisi atau mengganti indikator yang tidak valid.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas, sehingga dapat digunakan secara layak dalam pengujian model struktural.

3) Validitas Discriminant (HTMT)

	Budaya Organisasi (X1)	Kompensasi Finansial (X2)	Stres Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
X1				
X2	0.543			
X3	0.691	0.816		
Y	0.878	0.634	0.790	

Metode Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT) dinyatakan bahwa seluruh nilai HTMT kolerasi antar konstruk masih dibawah nilai ambang maksimal 0,90. Nilai HTMT antara Budaya Organisasi (X1) dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,878, antara Kompensasi Finansial (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,634, serta antara Stres Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,790. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa setiap variabel dalam model ini tidak sama secara jelas antara yang lain tanpa adanya tumpang tindih antar konstruk. Dengan kata lain, masing-masing konstruk memiliki dimensi yang khas dan terpisah dalam proses pengukuran.

Validitas diskriminan yang baik sangat penting dalam penelitian berbasis model struktural karena menjamin bahwa masing-masing konstruk benar-benar mengukur aspek yang berbeda sesuai dengan tujuan teoritisnya. Dengan demikian, HTMT fakta ini memperkuat bahwa model pengukuran dalam penelitian telah memenuhi syarat validitas diskriminan, yang pada akhirnya memperkuat keandalan dan ketepatan dalam menarik kesimpulan terhadap hubungan antar variabel. Validitas diskriminan yang terpenuhi ini memberikan dasar yang kuat bagi peneliti sebagai kelanjutan menuju analisis struktural (inner model) dengan pemahaman bahwa konstruk dapat digunakan tidak tumpang tindih secara konseptual maupun empirik. Dari sisi reliabilitas, menunjukan bahwa hasil seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alphadi atas 0.79 dan Composite Reliability (CR) di atas 0.85. Budaya organisasi ($\alpha = 0.863$; CR = 0.901), kompensasi finansial ($\alpha = 0.847$; CR = 0.891), stres kerja ($\alpha = 0.793$; CR = 0.858), dan kinerja ($\alpha = 0.820$; CR = 0.875). Dengan demikian, seluruh konstruk yang dimanfaatkan dalam penelitian ini terbukti reliabel serta dapat dipercaya untuk analisis selanjutnya.

B. Uji Pengukuran Asumsi Klasik & Regresi Linear Berganda

1) Uji Multikolinearitas (VIF)

	VIF
X1.1	1.849
X1.2	2.113
X1.3	1.899
X1.4	2.276
X1.5	2.720
X2.1	1.334
X2.2	1.446
X2.3	1.248
X2.4	1.423
X2.5	1.420
X3.1	1.504
X3.2	1.598
X3.3	1.412
X3.4	1.622
X3.5	1.778
Y.1	1.385
Y.2	1.751
Y.3	1.924
Y.4	2.003
Y.5	1.979

Seluruh indikator dari variabel bebas memiliki nilai VIF di bawah ambang batas umum sebesar 5, yang menunjukkan tidak adanya gejala multikolinearitas dalam model regresi. Nilai VIF tertinggi tercatat pada indikator X1.5 yaitu sebesar 2,720, sementara nilai terendah terdapat pada indikator X2.3 sebesar 1,248. Seluruh nilai ini masih berada dalam rentang yang aman, yang berarti bahwa masing-masing indikator tidak mengalami korelasi tinggi satu sama lain dalam menjelaskan variabel dependen.

Rendahnya multikolinearitas sangat penting dalam analisis regresi guna menjamin bahwa tiap variabel bebas memberikan sumbangan yang unik kepada konstruk model, tanpa tumpang tindih informasi secara berlebihan dengan variabel lainnya. Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan bahwa model regresi yang diterapkan dalam penelitian tidak mengandung masalah multikolinearitas. Oleh karena itu, estimasi parameter yang diperoleh dapat ditafsirkan secara sah dan tepat. Hasil ini mengonfirmasi bahwa model yang dipakai sesuai untuk menguji hubungan antar variabel serta mendukung proses penarikan kesimpulan dalam penelitian ini.

2) Uji Multikolinearitas (Inner Model)

	Budaya Organisasi (X1)	Kompensasi Finansial (X2)	Stres Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
X1				1.575
X2				1.579
X3				1.784
Y				

Uji multikolinearitas pada inner model, diperoleh nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk ketiga variabel independen yaitu budaya organisasi, kompensasi finansial, dan stres kerja masing-masing sebesar 1.575, 1.579, dan 1.784. Seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang diperoleh berada jauh di bawah batas maksimum yang lazim digunakan, yaitu 5. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model struktural, sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa multikolinearitas tidak terjadi secara signifikan.

Tingkat multikolinearitas yang rendah diperlukan untuk menjamin bahwa Setiap variabel independen memberikan kontribusi yang unik dalam menjelaskan variabel dependen, tanpa adanya redundansi informasi antar variabel tersebut. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dikatakan stabil dan bebas dari bias estimasi yang biasanya ditimbulkan oleh multikolinearitas tinggi. Hasil ini memperkuat keandalan model inner dan mendukung keberlanjutan analisis terhadap dampak setiap variabel pada kinerja karyawan Gen Z secara akurat dan independen.

3) R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.667	0.649

Nilai R-square untuk variabel dependen kinerja karyawan Gen Z adalah sebesar 0,667, dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,649. Dengan kata lain, sebesar 66,7% variasi dalam kinerja karyawan dapat dibuktikan oleh tiga variabel independen dalam model, yakni budaya organisasi, kompensasi finansial, dan stres kerja. Adapun sisanya, yaitu sebesar 33,3%, dipengaruhi oleh elemen lain di luar model yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Nilai R – square sebesar 0,667 dapat dikategorikan sebagai kuat, karena melebihi tingkat batas maksimal umum sebesar 0,50. Temuan ini memperlihatkan bahwa model penelitian mempunyai daya kemampuan prediksi yang tinggi terhadap variabel kinerja karyawan. Sebagai hasilnya, model struktural yang dikembangkan dalam studi ini relevan dan mampu menjelaskan sebagian besar dinamika yang memengaruhi kinerja karyawan Gen Z di perusahaan sepatu, namun demikian, masih terdapat peluang untuk penyempurnaan model melalui penambahan variabel-variabel lain yang berpotensi memberikan kontribusi signifikan.

4) Effect Size (F-Square)

	Budaya Organisasi (X1)	Kompensasi Finansial (X2)	Stres Kerja (X3)	Kinerja Karyawan (Y)
X1				0.521
X2				0.094
X3				0.078
Y				

Hasil pengukuran effect size (f^2), diketahui bahwa kontribusi paling besar terhadap variabel kinerja karyawan Gen Z berasal dari variabel budaya organisasi dengan nilai f^2 sebesar 0,521, yang termasuk dalam kategori besar (large effect). Temuan ini mengindikasikan budaya organisasi berkontribusi secara signifikan dan menjadi faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, variabel kompensasi finansial menunjukkan nilai effect size sebesar 0,094, dan stres kerja sebesar 0,078—keduanya berada dalam kategori kecil (small effect).

Hasil ini memperjelas bahwa dibandingkan dua variabel lainnya, budaya organisasi merupakan determinan utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan Gen Z di perusahaan sepatu. Hal ini bisa dijelaskan karena Gen Z lebih responsif terhadap lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan adaptif—karakteristik yang melekat pada budaya organisasi yang sehat. Sebaliknya, rendahnya nilai effect size dari kompensasi finansial dan stres kerja menunjukkan bahwa meskipun kedua faktor tersebut relevan, namun pengaruh langsungnya terhadap kinerja relatif lebih kecil. Temuan ini sekaligus memperkuat arah kebijakan praktis bahwa peningkatan budaya kerja yang positif perlu ditempatkan sebagai fokus utama dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia.

5) Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Y	0.523	0.486	0.137	3.810	0.000
X2 -> Y	0.222	0.228	0.108	2.060	0.039
X3 -> Y	0.216	0.247	0.161	1.338	0.181

Berdasarkan hasil uji hipotesis, bahwa Hipotesis awal (H1) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan Gen Z terbukti signifikan secara statistik. Dibuktikan oleh nilai T-statistic sebesar 3.810 dan p-value sebesar 0.000, yang terletak jauh dibawah level signifikan 0,05. Karenanya, budaya organisasi yang bersifat kolaboratif, terbuka, dan adaptif sesuai dengan karakteristik Gen Z mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Untuk hipotesis kedua (H2) yang menguji dampak kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan, hasilnya menunjukkan hubungan positif dan signifikan, meskipun dalam kategori lemah. Hal ini tercermin dari nilai T-statistik sebesar 2,060 dan p-value sebesar 0,039 yang berada di bawah tingkat signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompensasi finansial tetap memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan Generasi Z, meskipun bukan merupakan faktor yang paling dominan.

Sementara itu, hipotesis ketiga (H3) yang menguji efek stres kerja terhadap [erforma karyawan menampilkan hasil yang tidak signifikan secara statistik. Nilai T-statistic sebesar 1.338 dan p-value sebesar 0.181 menunjukkan bahwa meskipun terdapat kecenderungan negatif dari stres kerja terhadap kinerja, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan dalam model ini. Oleh karena itu, meskipun stres kerja penting untuk diperhatikan, hasil ini menunjukkan bahwa dampaknya terhadap kinerja Gen Z dalam konteks penelitian ini relatif kecil atau dapat ditoleransi, tergantung pada konteks manajerial yang ada.

Diskusi

Temuan penelitian mengindikasikan adanya budaya organisasi memberikan pengaruh yang berarti dan positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Output ini menguatkan riset sebelumnya

(Gultom, 2014; Muis et al., 2018) yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan inklusif memainkan peran sentral dalam memotivasi dan meningkatkan performa generasi muda. Gen Z, yang cenderung menghargai keterbukaan dan fleksibilitas, merespons positif terhadap budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai mereka. Ini mengindikasikan bahwa perusahaan yang mampu membangun budaya organisasi yang kuat akan lebih berhasil dalam mempertahankan dan memaksimalkan kinerja talenta muda.

Sebaliknya, kompensasi finansial hanya menunjukkan pengaruh yang lemah namun signifikan terhadap kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun gaji tetap menjadi faktor penting, Gen Z cenderung tidak menjadikan aspek finansial sebagai satu-satunya motivasi utama. Ini sejalan dengan literatur Leonardo and Andreani (2015) yang menyebutkan bahwa Gen Z lebih mencari makna dalam pekerjaan, peluang pertumbuhan, dan work-life balance daripada semata-mata imbalan finansial.

Adapun stres kerja menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja, tetapi tidak signifikan secara statistik. Walaupun tidak terbukti secara kuat dalam model ini, stres tetap berpotensi menurunkan produktivitas jika tidak dikelola. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Wala et al., 2017; Dewi et al., 2014) yang menemukan bahwa stres kerja yang tinggi berkontribusi terhadap penurunan kinerja. Kemungkinan besar, Gen Z memiliki cara tersendiri dalam mengelola stres atau belum sepenuhnya menunjukkan dampaknya dalam jangka pendek.

Secara keseluruhan, budaya organisasi menjadi faktor paling dominan, sedangkan kompensasi dan stres kerja memiliki peran sekunder. Ini memberi indikasi bahwa pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih holistik dan berfokus pada nilai-nilai sosial dan psikologis sangat dibutuhkan dalam menghadapi tenaga kerja Gen Z.

Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting yang dapat diterapkan secara langsung oleh manajemen perusahaan, khususnya dalam menghadapi karakteristik karyawan Gen Z di industri sepatu. Pertama, budaya organisasi yang terbukti sebagai faktor paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan Gen Z harus menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Perusahaan perlu membangun budaya kerja yang kolaboratif, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan. Budaya seperti ini lebih disukai oleh Gen Z karena sesuai dengan nilai-nilai mereka yang menghargai partisipasi, fleksibilitas, dan transparansi dalam lingkungan kerja. Proses internalisasi budaya ini tidak cukup dilakukan secara simbolik, melainkan harus terwujud dalam kebijakan organisasi, kepemimpinan, serta praktik sehari-hari di tempat kerja.

Di sisi lain, meskipun kompensasi finansial tidak menjadi faktor dominan, perusahaan tetap perlu mempertimbangkannya secara strategis sebagai bagian dari sistem penghargaan yang adil. Kompensasi yang kompetitif tetap berperan dalam menjaga kepuasan kerja dan mencegah turnover. Namun, pendekatan kompensasi terhadap Gen Z sebaiknya tidak hanya berfokus pada aspek finansial, melainkan dilengkapi dengan bentuk-bentuk kompensasi non-finansial seperti kesempatan pengembangan diri, pengakuan terhadap pencapaian, dan fleksibilitas kerja. Gen Z lebih termotivasi oleh pekerjaan yang bermakna dan memberi ruang untuk pertumbuhan personal serta profesional.

Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menekankan pentingnya pengelolaan stres kerja secara proaktif. Meskipun secara statistik stres kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, perusahaan tidak boleh mengabaikannya. Stres kerja yang tidak tertangani dalam jangka panjang dapat menurunkan produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Dengan demikian, organisasi perlu menyediakan dukungan psikologis, fasilitas pengelolaan stres, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Implementasi kebijakan seperti jam kerja fleksibel, penyediaan ruang istirahat yang memadai, dan program kesejahteraan karyawan merupakan langkah nyata untuk mendukung pencapaian keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal, terutama dikalangan generasi Z.

Dengan memahami ketiga aspek tersebut—budaya organisasi, kompensasi, dan stres kerja—secara terpadu, perusahaan dapat merancang strategi manajemen karyawan yang lebih relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan tenaga kerja lintas generasi. Pendekatan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga mendukung terciptanya organisasi yang

lebih adaptif, berkelanjutan, dan kompetitif dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Temuan penelitian mengidentifikasi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan Generasi Z di perusahaan sepatu, serta merupakan variabel paling dominan dalam model yang dikembangkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kolaboratif, inklusif, dan adaptif sangat sesuai dengan karakteristik generasi ini, sehingga mampu mendorong kinerja secara optimal. Sementara itu, kompensasi finansial meskipun menunjukkan hubungan positif, namun pengaruhnya terhadap kinerja tergolong lemah dan kurang signifikan secara praktis. Ini mengindikasikan bahwa Gen Z tidak lagi semata-mata digerakkan oleh aspek finansial, melainkan lebih menghargai faktor intrinsik lainnya. Di sisi lain, stres kerja ditemukan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja, meskipun tidak signifikan secara statistik. Kendati demikian, potensi dampaknya tetap perlu diantisipasi karena dapat menurunkan produktivitas jika tidak dikelola secara tepat. Secara keseluruhan, model penelitian ini berhasil menjelaskan sekitar 66,7% variasi kinerja karyawan, memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam memahami preferensi serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga kerja Gen Z.

SARAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian, disarankan agar perusahaan lebih memfokuskan upaya strategis pada penguatan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai Gen Z, seperti keterbukaan, fleksibilitas, serta kerja sama tim. Nilai-nilai ini harus tidak hanya tercermin dalam visi perusahaan, tetapi juga diimplementasikan secara nyata dalam kebijakan manajerial dan operasional sehari-hari. Selain itu, sistem kompensasi perlu diperluas tidak hanya dalam bentuk finansial, tetapi juga mengintegrasikan penghargaan non-material seperti kesempatan pengembangan diri, pelatihan, dan pengakuan terhadap prestasi. Langkah ini diyakini akan lebih efektif dalam mempertahankan motivasi kerja dan loyalitas karyawan Gen Z. Adapun pengelolaan stres kerja harus menjadi bagian dari kebijakan kesejahteraan karyawan, melalui penyediaan fasilitas pendukung seperti konseling, pengaturan beban kerja, serta penciptaan suasana kerja yang sehat dan suportif. Untuk pengembangan keilmuan, penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan transformasional, atau work-life balance guna memperkaya model dan menjelaskan sisa variansi yang belum terakomodasi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, C., Bagia, I., & Susila, G. (2014). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara. *Jurnal Manajemen*, 2, 1–9. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJM/article/viewFile/3380/2752>
- Fauziah, W. S., Realita, T. N., & Anggoro, Y. (2024). Pengaruh kompensasi finansial dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Hirfi Studio. *Jurnal Mirai Management*, 9(2), 351–360.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hanafi, A., Zunaidah, & Ulfa, M. (2018). The effect of job stress toward employee performance through job satisfaction of PT Muara Alam Sejahtera employees. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(8), 1–5. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.8.2018.p8002>
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.

- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herianto, S., & Azhari, A. (2021). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja implementasinya pada kinerja pegawai UPTD Wilayah III DPKA (Samsat) Kabupaten Bireuen. *Jurnal Kebangsaan*, 10(19), 1–11.
- Irawan, D. H. (2014). Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kinerja (Studi pada agen AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Blitar). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2).
- Izzati, W. H., & Ahmadi, M. A. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(1b), 1186–1196.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2019). *Analisis laporan keuangan* (Ed. 1, Cet. 12). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kusnoto, & Sitorus, T. (2016). Kualitas kehidupan kerja, self efficacy, dan kinerja karyawan: Efek mediasi motivasi kerja (Studi pada PT. Bank BRI Cabang BSD). *Jurnal Manajemen*, 13(2), 198–224. <http://ojs.atmajaya.ac.id/index.php/JM/article/view/798>
- Leonardo, E., & Andreani, F. (2015). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kopanitia. *Jurnal Manajemen Bisnis (AGORA)*, 3(2), 28–31.
- Luthans, F. (2015). *Organizational behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P., & Waris, A. (2015). Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (Case study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2016). *Human resource management* (10th ed., Vol. 1). Jakarta: Erlangga.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 1(1), 9–25.
- Oringo, J. O., Ndegwa, P. W., & Omari, D. O. (2020). The role of Generation Z employees on performance of Kenyan firms. *International Journal of Scientific Engineering and Science*, 4(10), 38–43.
- Permana, I. M. H. A. D., Parwita, G. B. S., & Puspitawati, N. M. D. (2024). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan work-life balance terhadap kinerja karyawan Gen Z di Kota Denpasar. *Jurnal EMAS*, 5(7), 68–74.
- Putri, P. K. (2024). Gen Z di dunia kerja: Kepribadian dan motivasi jadi penentu produktivitas kerja. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 30–38. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v4i1.650>
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (Ed. 2, Cet. 10). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku organisasi* (Ed. 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Sani, E. P., Fajri, S. K., Puspa Kencana, K., Dyanti, A. N., & Marsia, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ. *Jurnal Syntax Admiration*, 2(5), 835–842. <https://doi.org/10.46799/jsa.v2i5.231>
- Sari, R., & Santoso, A. (2024). The Influence of Work Family Conflict, Work Life Balance and Work Stress on Employee Performance in Generation Z in Yogyakarta. *AURELIA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*. <https://doi.org/10.57235/aurelia.v3i2.2850>.
- Sembiring, M., Tarigan, E., & Yuliana, N. (2021). Pengaruh kompensasi, pelatihan, dan pengembangan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 5(4), 42–52.
- Sriekaningsih, A., Kalimantan, N., & Polytechnic, B. (2024). Dampak kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan pemasaran. *Green Inflation: Jurnal Internasional Manajemen dan Kepemimpinan Bisnis Strategis*, 1(4). <https://doi.org/10.61132/greeninflation.v1i4.93>
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen sumber daya manusia* (Ed. 1). Jakarta: Prenada Media.

- Tika, M. P. (2008). Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan (Ed. 1). Jakarta: Bumi Aksara.
- Wala, F. M., Uhing, Y., & Lumintang, G. (2017). Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado. *Jurnal EMBA*, 5(2), 2752–2760.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/17153/16700>