

Peran Kompensasi Strategis dalam Memoderasi antara Motivasi Kerja dan Produktivitas Pada Karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jabodetabek

Almira Syifa Nesya Putri¹⁾, Salsha Nabilla²⁾, Amanda Putri³⁾, Agung Zulfikri⁴⁾

^{1,2,3,4}Universitas Pembangunan Jaya, Tangerang Selatan, Indonesia

E-mail: ¹almira.syifanesya@student.upj.ac.id, ²salsha.nabilla@student.upj.ac.id,
³amanda.putri@student.upj.ac.id, ⁴agung.zulfikri@upj.ac.id

Article Information

Submit: 04-04-2025

Revised: 20-05-2026

Accepted: 31-05-2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompensasi strategis dalam memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan Generasi Z pada industri kreatif di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya dominasi Generasi Z dalam sektor industri kreatif serta kebutuhan akan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif. Meskipun penelitian sebelumnya telah menunjukkan pengaruh langsung motivasi kerja terhadap produktivitas, kajian mengenai peran kompensasi strategis sebagai variabel moderasi masih terbatas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei cross-sectional. Data dikumpulkan dari 150 responden melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, kompensasi strategis memiliki pengaruh positif yang kuat serta mampu memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, kompensasi strategis tidak hanya berfungsi sebagai imbalan, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z di industri kreatif.

Kata kunci: Generasi Z, Industri Kreatif Kompensasi Strategis, Motivasi Kerja, Produktivitas Karyawan,

Abstract

This study aims to examine the role of strategic compensation in moderating the relationship between work motivation and employee productivity among Generation Z employees in the creative industry in the Greater Jakarta area. The study is motivated by the increasing dominance of Generation Z in the creative sector and the need for adaptive human resource management strategies. Although prior studies have confirmed the direct influence of work motivation on productivity, limited research has explored the moderating role of strategic compensation, particularly within this context. This research uses a quantitative approach with a cross-sectional survey method. Data were collected from 150 respondents using structured questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that work motivation has a positive and significant effect on employee productivity. In addition, strategic compensation has a strong positive effect and significantly strengthens the relationship between motivation and productivity. The study concludes that strategic compensation serves not only as a reward system but also as a critical managerial tool to enhance productivity among Generation Z employees in the creative industry.

Keywords: Strategic Compensation, Work Motivation, Employee Productivity, Generation Z, Creative Industry

PENDAHULUAN

Pada Perkembangan industri kreatif di Indonesia menunjukkan tren yang semakin positif dan berperan strategis dalam perekonomian nasional. Gambaran mengenai kontribusi sektor ini, baik dari sisi penyerapan tenaga kerja maupun kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), dapat dilihat pada Tabel 1.1. Data tersebut menunjukkan bahwa industri kreatif tidak hanya tumbuh secara ekonomi, tetapi juga didominasi oleh tenaga kerja usia muda, termasuk Generasi Z:

Tabel 1. Statistik Industri Kreatif dan Generasi Z di Indonesia

No	Indikator	Tahun	Nilai	Keterangan	Sumber
1	Tenaga kerja ekonomi kreatif	2024	26,48 juta orang (18,30%)	Proporsi terhadap total tenaga kerja nasional	BPS (2025)
2	Tenaga kerja ekonomi kreatif	2025	27,40 juta orang (18,70%)	Mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya	BPS (2025)
3	Kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDB	2024	Rp1.611,2 triliun (7,28%)	Kontribusi signifikan terhadap ekonomi nasional	BPS (2025)
4	Pertumbuhan sektor ekonomi kreatif	2024	6,57%	Lebih tinggi dari pertumbuhan ekonomi nasional	BPS (2025)
5	Dominasi usia tenaga kerja (<40 tahun)	2024	>50%	Didominasi tenaga kerja usia muda (termasuk Gen Z)	BPS (2025)

Sumber: Siaran Pers Badan Pusat Statistik, diolah penulis Nashrul Wajdi (2025)

Dominasi Generasi Z dalam industri kreatif menghadirkan dinamika baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Generasi ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti kecenderungan menghargai fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan (*work-life balance*), serta kebutuhan akan makna dalam pekerjaan. Dalam konteks organisasi, kondisi ini menuntut pendekatan manajemen yang lebih adaptif. Motivasi kerja menjadi faktor penting karena berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Generasi Z yang dipengaruhi oleh faktor seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan penghargaan (Nisa' et al., 2025). Selain itu, motivasi Generasi Z juga dipengaruhi oleh aspek *work-life balance* dan stigma generasi yang dapat memperkuat maupun melemahkan dorongan kerja mereka (Prabowo et al., 2025).

Namun demikian, hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas tidak selalu bersifat langsung. Dalam praktiknya, terdapat faktor lain yang turut memengaruhi hubungan tersebut, salah satunya adalah kompensasi. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas kontribusi karyawan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara kompensasi tidak selalu berpengaruh secara langsung secara parsial. Meskipun demikian, secara simultan motivasi dan kompensasi terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Audina et al., 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi memiliki peran yang lebih kompleks dan berpotensi sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara motivasi dan produktivitas.

Lebih lanjut, efektivitas kompensasi juga dipengaruhi oleh aspek keadilan dalam sistem pengupahan. Keadilan kompensasi, baik dari sisi distribusi maupun prosedur, terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (An & Lasi, 2024). Dengan demikian, kompensasi yang dirancang secara strategis dan adil dapat menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Di sisi lain, karakteristik Generasi Z juga ditandai dengan tingginya kecenderungan untuk berpindah kerja (turnover intention). Kondisi ini dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dengan kondisi organisasi, seperti sistem kompensasi, lingkungan kerja, serta keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut menjadi penyebab utama tingginya turnover intention pada Generasi Z (Latief & Rodliah, 2025). Fenomena ini menjadi tantangan bagi organisasi, khususnya di industri kreatif yang sangat bergantung pada kreativitas dan produktivitas sumber daya manusia.

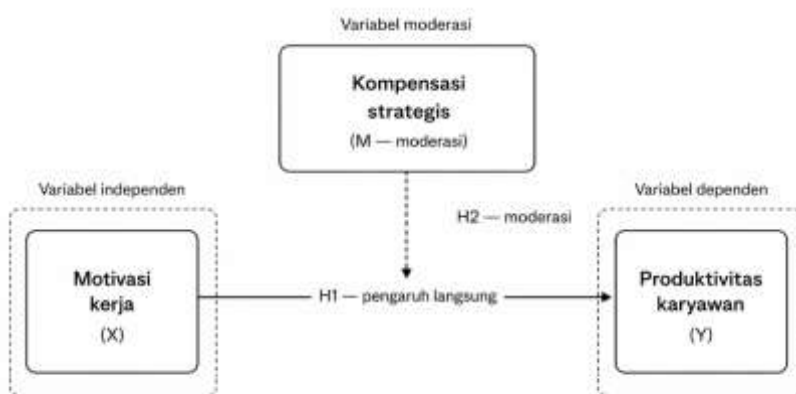
Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara motivasi, kompensasi, dan produktivitas, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang perlu diperhatikan. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya berfokus pada pengaruh langsung antar variabel, sementara kajian yang menempatkan kompensasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas masih terbatas. Selain itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji Generasi Z dalam konteks industri kreatif, khususnya di wilayah Jabodetabek, juga masih relatif sedikit.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompensasi strategis dalam memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan Generasi Z di industri kreatif Jabodetabek. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam merumuskan strategi pengelolaan karyawan Generasi Z yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jabodetabek.
2. H2: Kompensasi strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jabodetabek.
3. H3: Kompensasi strategis memoderasi (memperkuat) hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas pada karyawan Gen Z di Industri Kreatif Jabodetabek.

METODE PENELITIAN

Gambar 1. Kerangka Pemikiran.



Sumber: Penulis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei cross-sectional. Data dikumpulkan satu kali dalam satu periode melalui kuesioner terstruktur untuk menguji hubungan kausal antara motivasi kerja (X), produktivitas karyawan (Y), dan kompensasi strategis (Z) sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z pada industri kreatif di wilayah Jabodetabek. Sampel ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) lahir tahun 1997–2012, (2) bekerja di industri kreatif, dan (3) memiliki masa kerja minimal 6 bulan.

Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 150 responden, mengacu pada ketentuan PLS-SEM sebesar 10 kali jumlah indikator (15 indikator \times 10). Jumlah ini dinilai memadai untuk estimasi model berbasis variance. Pengumpulan data dilakukan secara online menggunakan Google Form. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 5 poin (1–5). Sebelum penyebaran, kuesioner diuji coba secara terbatas untuk memastikan kejelasan item. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Tahapan analisis meliputi:

1. Evaluasi model pengukuran (outer model): uji validitas konvergen (outer loading $>$ 0,7) dan reliabilitas konstruk.
2. Evaluasi model struktural (inner model): pengujian koefisien jalur dan signifikansi melalui bootstrapping.
3. Uji efek moderasi kompensasi strategis terhadap hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

Variabel dioperasionalkan ke dalam 15 indikator yang diukur secara reflektif, terdiri dari motivasi kerja, produktivitas karyawan, dan kompensasi strategis sesuai dengan instrumen yang telah digunakan pada penelitian sebelumnya [4–6].

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 150 responden yang merupakan karyawan Generasi Z pada industri kreatif di wilayah Jabodetabek. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring berbasis Google Form yang disebarkan secara purposive kepada karyawan yang memenuhi kriteria penelitian, di mana profil responden didominasi oleh perempuan (72%) dengan mayoritas berada pada kelompok usia 21–23 tahun (62%). Sebaran domisili responden terkonsentrasi di wilayah DKI Jakarta (36%) dan Tangerang (28%), dengan status pekerjaan mayoritas sebagai pekerja paruh waktu (42%) dan memiliki masa kerja antara 1 hingga 3 tahun (54%). Selain itu, dari sisi finansial, sebanyak 52% responden memiliki tingkat pendapatan bulanan di bawah Rp5.000.000, yang merepresentasikan karakteristik umum tenaga kerja muda di sektor kreatif wilayah tersebut. Profil demografis responden secara rinci disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 2. Profil Demografis Responden (n = 150)

Karakteristik	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	42	28%
Perempuan	108	72%
Usia		
18-20 Tahun	24	16%
21-23 Tahun	93	62%
24-28 Tahun	33	22%
Domisili		
DKI Jakarta	54	36%
Bogor	21	14%

Depok	15	10%
Tangerang	42	28%
Bekasi	18	12%
Jenis Industri		
Industri Kreatif	150	100%
Bukan Industri Kreatif	0	0%
Status Pekerjaan		
Karyawan Tetap	48	32%
Pekerja Lepas (Freelancer)	39	26%
Pekerja Paruh Waktu	63	42%
Masa Kerja		
<1 Tahun	45	30%
1-3Tahun	81	54%
3-6 Tahun	24	16%
>6 Tahun	0	0%
Pendapatan Bulanan		
<5.000.000	78	52%
5.000.000 - 10.000.000	54	30%
10.000.000 - 15.000.000	18	12%
>15.000.000	9	6%

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh perempuan (70,0%) dengan kelompok usia 21–23 tahun (62,0%), mencerminkan karakteristik angkatan kerja mudayang aktif di industri kreatif Jabodetabek. Seluruhresponden (100%) bekerja di sektor industri kreatif, sesuai dengan kriteria penentuan sampel penelitian. Sebagian besar responden berdomisili di wilayah DKI Jakarta (36,0%) dan Tangerang (28,0%), konsisten dengan pusataktivitas ekonomi kreatif di kawasan Jabodetabek. Dilihtdari status pekerjaan, mayoritas responden (42,0%) merupakan pekerja paruh waktu, sementara 32,0% berstatus karyawan tetap. Masa kerja terbanyak beradapada rentang 1–3 tahun (54,0%), mengindikasikan bahwa responden tergolong tenaga kerja yang telah memilikipengalaman cukup namun tetap dinamis. Dari sisipendapatan, sebagian besar responden (52,0%) memiliki penghasilan di bawah Rp5.000.000 per bulan.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap tiga variabel utama dalam penelitian ini, yaitu Kompensasi Strategis (X), Motivasi Kerja (Z), dan Produktivitas Karyawan (Y). Penilaian seluruh variabel tersebut diukur menggunakan skala Likert 5 poin dengan kriteria interpretasi skor yang terbagi menjadi lima kategori, 1,00–1,80 (sangat rendah), 1,81–2,60 (rendah), 2,61–3,40 (sedang), 3,41–4,20 (tinggi), dan 4,21–5,00 (sangat tinggi)

Tabel 3. Deskriptif Variabel Strategis

Kode	Pernyataan	Mean	Std. Dev.	Kategori
KS1	Kompensasi yang saya terima sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan saya	3.893	0.988	Tinggi
KS2	Sistem kompensasi di perusahaan ini mendorong saya untuk meningkatkan kinerja	3.973	0.909	Tinggi
KS3	Kompensasi yang diberikan perusahaan bersaing	3.833	0.867	Tinggi

	dengan perusahaan lain			
KS4	Perusahaan memberikan penghargaan yang adil atas kontribusi karyawan	3.833	0.920	Tinggi
KS5	Kompensasi yang saya terima meningkatkan motivasi saya dalam bekerja.	4.173	0.823	Tinggi
Rata-rata		3,941	0,901	Tinggi

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Tabel 2 memperlihatkan bahwa variabel Kompensasi Strategis secara keseluruhan berada pada kategori "Tinggi" dengan rata-rata 3,941. Indikator kompensasi yang diterima mampu meningkatkan motivasi dalam bekerja (KS5 = 4,173) mencapai nilai tertinggi, mengonfirmasi bahwa keseimbangan yang diterapkan perusahaan telah efektif dalam memicu semangat kerja karyawan. Sementara itu, indikator pemberian penghargaan yang adil atas kontribusi serta daya saing kompensasi dengan perusahaan lain (KS4 dan KS3 = 3,833) berada pada nilai terendah, mengindikasikan adanya ruang bagi organisasi untuk lebih meninjau kembali keselarasan nilai insentif dengan standar industri guna memastikan rasa keadilan dan retensi karyawan tetap terjaga.

Tabel 4. Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Kode Pernyataan	Mean	Std. Dev.	Kategori	
MK1	Saya memiliki dorongan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik	4.007	0.927	Tinggi
MK2	Saya tetap bersemangat dalam bekerja meskipun menghadapi berbagai tantangan	3.873	1.009	Tinggi
MK3	Saya memiliki keinginan untuk terus meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saya	3.747	1.115	Tinggi
MK4	Saya merasa pekerjaan saya memberikan makna dan tujuan yang jelas	3.693	1.077	Tinggi
MK5	Saya terdorong untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan perusahaan	3.733	1.050	Tinggi
Rata-rata		3,811	1,036	Tinggi

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Tabel 3 memperlihatkan bahwa variabel Motivasi Kerja secara keseluruhan berada pada kategori "Tinggi" dengan rata-rata 3,811. Indikator dorongan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik (MK1 = 4,007) mencapai nilai tertinggi, mengonfirmasi bahwa karyawan memiliki komitmen yang besar terhadap kualitas kerja dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal. Sementara itu, perasaan bahwa pekerjaan memberikan makna dan tujuan yang jelas (MK4 = 3,693) berada pada nilai terendah, mengindikasikan perlunya upaya lebih lanjut dalam menyelaraskan peran individu dengan visi organisasi agar karyawan dapat lebih menghayati arti penting dari setiap tugas yang mereka kerjakan.

Tabel 5. Deskriptif Variabel Produktivitas

Kode Pernyataan	Mean	Std. Dev.	Kategori	
PK1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan	3.933	0.914	Tinggi
PK2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	3.993	0.913	Tinggi
PK3	Hasil pekerjaan saya memiliki kualitas yang baik sesuai standar perusahaan	3.760	1.044	Tinggi
PK4	Saya dapat bekerja secara efektif dan efisien	3.680	1.145	Tinggi

	dalam menyelesaikan tugas			
PK5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan	3.793	0.995	Tinggi
Rata-rata		3.832	1,002	Tinggi

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Tabel 4 memperlihatkan bahwa variabel Produktivitas Karyawan secara keseluruhan berada pada kategori "Tinggi" dengan rata-rata 3,832. Indikator kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (PK2 = 3,993) mencapai nilai tertinggi, mengonfirmasi bahwa karyawan telah memiliki kedisiplinan dan manajemen waktu yang sangat baik dalam memenuhi tanggung jawabnya. Sementara itu, kapasitas untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas (PK4 = 3,680) berada pada nilai terendah, mengindikasikan masih terdapat ruang untuk meningkatkan optimalisasi proses kerja guna mencapai hasil yang lebih maksimal dengan penggunaan sumber daya yang lebih efisien.

Hasil Uji *Outer Model* (Model Pengukuran)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliability konstruk dari masing-masing variabel penelitian menggunakan SmartPLS 4.0.

Tabel 6. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

	Kompensasi Strategis (Z)	Motivasi Kerja (X)	Produktivitas Karyawan (Y)
KS1	0,867		
KS2	0,882		
KS3	0,842		
KS4	0,815		
KS5	0,795		
MK1		0,700	
MK2		0,835	
MK3		0,870	
MK4		0,776	
MK5		0,756	
PK1			0,870
PK2			0,809
PK3			0,887
PK4			0,873
PK5			0,859

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Hasil analisis menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel telah memenuhi kriteria tersebut. Pada variabel KS, nilai tertinggi terdapat pada KS2 (0,882) dan terendah pada KS5 (0,795). Pada variabel MK, nilai tertinggi terdapat pada MK3 (0,870) dan terendah pada MK1 (0,700). Sementara itu, pada variabel PK, nilai tertinggi terdapat pada PK3 (0,887) dan terendah pada PK2 (0,809). Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid karena berada di atas ambang batas yang direkomendasikan.

Tabel 7. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Konstruk	Kompensasi Strategis (Z)	Motivasi Kerja (X)	Produktivitas Karyawan (Y)
Kompensasi Strategis (Z)	0,841		
Motivasi Kerja (X)	0,546	0,790	
Produktivitas Karyawan (Y)	0,602	0,809	0,860

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel *Fornell-Larcker Criterion*, nilai akar kuadrat AVE untuk konstruk Kompensasi Strategis adalah **0,841**, Motivasi Kerja sebesar **0,790**, dan Produktivitas Karyawan sebesar **0,860**. Data menunjukkan bahwa sebagian besar nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk yang berbeda. Hal ini didukung dengan hasil uji *cross loading* yang menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk aslinya dibandingkan konstruk lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan yang dipersyaratkan.

Tabel 8. Realibilitas Konstruk (*Construct Reliability and Validity*)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kompensasi Strategis (Z)	0,896	0,902	0,923	0,707
Motivasi Kerja (X)	0,848	0,857	0,892	0,624
Produktivitas Karyawan (Y)	0,912	0,912	0,932	0,740

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2020)

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk menilai validitas konvergen dengan melihat kemampuan konstruk dalam menjelaskan varians indikatornya. Suatu konstruk dinyatakan valid apabila nilai AVE 0,50, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk (Tarumingkeng, 2024). Selain itu, reliabilitas instrumen menunjukkan konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data yang stabil, yang diuji melalui *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel jika nilai CR 0,70 dan *Cronbach's Alpha* 0,70, meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima (Hair, 2021).

Berdasarkan hasil analisis, seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Variabel Kompensasi Strategis memiliki *Cronbach's Alpha* 0,896, CR 0,923, dan AVE 0,707; variabel Motivasi Kerja memiliki *Cronbach's Alpha* 0,848, CR 0,892, dan AVE 0,624; dan variabel Produktivitas Karyawan memiliki *Cronbach's Alpha* 0,912, CR 0,934, dan AVE 0,740. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel karena telah melampaui batas minimum yang direkomendasikan.

Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 9. Koefisien determinasi (R²)

	R Square
Kompensasi Strategis	0,299
Produktivitas Karyawan	0,691

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen

dalam menjelaskan variabel dependen pada model struktural. Semakin tinggi nilai (R^2), semakin besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan. Kriteria penilaian (R) yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (moderat), dan 0,25 (lemah) (Tarumingkeng, 2024).

Berdasarkan hasil analisis, nilai (R^2) pada variabel Kompensasi Strategis sebesar 0,299 dan Produktivitas Karyawan sebesar 0,691. Nilai (R^2) pada variabel Kompensasi Strategis berada dalam kategori lemah, sedangkan nilai (R^2) pada variabel Produktivitas Karyawan mendekati kategori kuat (moderat cenderung kuat). Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada variabel Produktivitas Karyawan, sementara pada variabel Kompensasi Strategis masih terdapat pengaruh dari faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Secara keseluruhan, model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik.

Tabel 10. Effect Size (f^2)

Hubungan	Effect Size	Kategori
Kompensasi Strategis (Z) - Produktivitas Karyawan (Y)	1,061	Sangat Besar
Motivasi Kerja (X) - Kompensasi Strategis (Z)	0,426	Besar
Motivasi Kerja (X) - Produktivitas Karyawan (Y)	0,119	Sedang

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Effect Size (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel laten lainnya dalam model struktural. Nilai (f^2) menunjukkan perubahan *R-Square* ketika suatu variabel eksogen dihilangkan dari model. Kriteria penilaian yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar).

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan memiliki nilai (f^2) sebesar 0,119 yang termasuk kategori kecil (mendekati sedang). Selanjutnya, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kompensasi Strategis sebesar 0,426 tergolong dalam kategori besar. Sementara itu, pengaruh Kompensasi Strategis terhadap Produktivitas Karyawan memiliki nilai (f^2) sebesar 1,061 yang termasuk kategori sangat besar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi Strategis memberikan kontribusi pengaruh paling dominan terhadap Produktivitas Karyawan, sedangkan pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kompensasi Strategis juga memiliki efek yang kuat dalam model penelitian.

Tabel 11. Relevansi Prediktif (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	Q^2
Kompensasi Strategis (Z)	750.000	596.668	0.204
Motivasi Kerja (X)	750.000	750.000	
Produktivitas Karyawan (Y)	750.000	374.335	0.501

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Nilai Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model struktural terhadap konstruk endogen melalui prosedur blindfolding. Model dinyatakan memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila $Q^2 > 0$, sedangkan $Q^2 \leq 0$ menunjukkan tidak adanya predictive relevance. Berdasarkan hasil analisis pada Construct Crossvalidated Redundancy, diperoleh nilai Q^2 pada masing-masing variabel sebagai berikut. Variabel Kompensasi Strategis (Z) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,204, variabel Motivasi Kerja (X) sebesar 0,000, dan variabel Produktivitas Karyawan (Y) sebesar 0,501. Pada variabel Kompensasi Strategis (Z), nilai Q^2 sebesar 0,204

menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang masih tergolong lemah hingga cukup, namun tetap memenuhi kriteria predictive relevance karena nilainya lebih besar dari 0. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja (X) memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediktif terhadap konstruk tersebut (tidak terdapat predictive relevance). Hal ini mengindikasikan bahwa variabel eksogen dalam model belum mampu menjelaskan variabilitas Motivasi Kerja secara memadai. Sebaliknya, variabel Produktivitas Karyawan (Y) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,501 yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik dan kuat terhadap variabel tersebut. Nilai ini mengindikasikan bahwa konstruk dalam model mampu menjelaskan dan memprediksi Produktivitas Karyawan dengan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan model penelitian menunjukkan hasil yang beragam. Variabel endogen Produktivitas Karyawan (Y) memiliki predictive relevance yang kuat, Kompensasi Strategis (Z) memiliki predictive relevance yang cukup, sedangkan Motivasi Kerja (X) tidak menunjukkan predictive relevance. Oleh karena itu, model ini masih memiliki kemampuan prediktif yang terbatas pada variabel tertentu, namun tetap cukup layak dalam menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian.

Goodness of Fit (GOF)

Goodness of Fit (GOF)

$$\begin{aligned} GOF &= \sqrt{AVE \times R^2} \\ &= \sqrt{0.657 \times 0.495} \\ &= 0.570 \end{aligned}$$

Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk menilai kemampuan model dalam merepresentasikan data empiris secara keseluruhan dengan mempertimbangkan berbagai indeks kesesuaian. Model dinyatakan layak apabila sebagian besar kriteria terpenuhi (Hair, 2021). Nilai GoF diklasifikasikan menjadi rendah (0,00–0,24), sedang (0,25–0,37), dan tinggi (0,38–1,00), di mana semakin besar nilainya menunjukkan semakin baik kemampuan model. Nilai GoF sebesar 0,570 menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat kecocokan yang tergolong tinggi. Kecocokan yang tinggi ini menandakan bahwa model memiliki kualitas yang sangat baik dalam merepresentasikan data serta mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara kuat. Oleh karena itu, model dikategorikan dalam tingkat tinggi (0,38–1,00). Dengan demikian, model ini sangat layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan melalui kompensasi strategis sebagai variabel mediasi.

Tabel 12. Pengujian Hipotesis (*Path Coefficients*)

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Kompensasi Strategis (Z) -> Produktivitas Karyawan	0.229	0.225	0.078	2.950	0.000
Motivasi Kerja (X) -> Kompensasi Strategis (Z)	0,546	0.551	0.062	8.864	0.000
Motivasi Kerja (X) -> Produktivitas Karyawan	0.684	0.686	0.064	10.619	0.000

Sumber: penelitian lapangan, data di olah (2026)

Uji hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai signifikansi hubungan antar konstruk laten dengan metode bootstrapping. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-

statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tersebut:

- Kompensasi Strategis (Z) terhadap Produktivitas Karyawan: Hubungan Kompensasi Strategis (Z) terhadap Produktivitas Karyawan memiliki nilai t-statistic 2,950 dan p-value 0,000, sehingga berpengaruh signifikan.
- Motivasi Kerja (X) terhadap Kompensasi Strategis (Z): Hubungan Motivasi Kerja (X) terhadap Kompensasi Strategis (Z) menunjukkan nilai t-statistic 8,864 dan p-value 0,000, sehingga berpengaruh signifikan.
- Motivasi Kerja (X) terhadap Produktivitas Karyawan: Selanjutnya, hubungan Motivasi Kerja (X) terhadap Produktivitas Karyawan memiliki nilai t-statistic 10,619 dan p-value 0,000, yang berarti berpengaruh signifikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kompensasi Strategis (H1)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompensasi strategis. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 8,864 dan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka persepsi atau implementasi kompensasi strategis dalam organisasi akan semakin optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa dorongan internal dan eksternal dalam bekerja dapat memengaruhi bagaimana kebijakan kompensasi dipahami dan dijalankan di lingkungan perusahaan. Motivasi yang kuat membuat karyawan lebih selaras dengan tujuan strategis organisasi, termasuk dalam skema penghargaan dan kompensasi.

Pengaruh Kompensasi Strategis terhadap Produktivitas Karyawan (H2)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa kompensasi strategis berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 2,950 dan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang dirancang secara strategis dan tepat sasaran mampu memberikan dorongan nyata bagi karyawan untuk meningkatkan output kerja mereka. Temuan ini mengonfirmasi bahwa sistem imbalan yang kompetitif dan transparan bukan sekadar biaya bagi perusahaan, melainkan investasi strategis untuk memacu kinerja. Ketika karyawan merasa kontribusinya dihargai melalui kompensasi yang strategis, mereka cenderung bekerja lebih efisien dan berorientasi pada target organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan (H3)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistic sebesar 10,619 dan p-value 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka produktivitas karyawan akan mengalami peningkatan yang sangat nyata. Dibandingkan dengan hubungan lainnya, motivasi kerja memiliki nilai t-statistic yang paling besar, yang menunjukkan bahwa faktor internal dalam diri karyawan (keinginan untuk berprestasi dan tanggung jawab) merupakan pendorong utama dalam mencapai produktivitas maksimal. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki persistensi tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas sulit.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Mediasi Kompensasi Strategis (H4)

Berdasarkan hasil analisis model, ditemukan bahwa hubungan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan melalui kompensasi strategis menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal

ini didukung oleh fakta bahwa semua jalur hubungan langsung dalam model ini (direct effects) bersifat signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompensasi strategis berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Hal ini bermakna bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak langsung pada produktivitas, tetapi juga diperkuat melalui sistem kompensasi strategis yang baik. Organisasi yang mampu memadukan motivasi tinggi karyawan dengan skema kompensasi yang selaras dengan tujuan bisnis akan menghasilkan tingkat produktivitas yang jauh lebih kompetitif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan Generasi Z di industri kreatif Jabodetabek. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dorongan internal maupun eksternal yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dihasilkan. Selain itu, kompensasi strategis terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Artinya, sistem kompensasi yang dirancang secara adil, kompetitif, dan selaras dengan kontribusi karyawan mampu meningkatkan kinerja secara optimal. Kompensasi tidak lagi hanya berfungsi sebagai imbalan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi strategis berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Dengan kata lain, motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang lebih maksimal apabila didukung oleh sistem kompensasi yang tepat. Sebaliknya, tanpa dukungan kompensasi yang memadai, pengaruh motivasi terhadap produktivitas cenderung kurang optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kombinasi antara motivasi kerja yang tinggi dan kompensasi strategis yang efektif merupakan kunci utama dalam meningkatkan produktivitas karyawan Generasi Z di industri kreatif.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
Perusahaan di industri kreatif disarankan untuk merancang sistem kompensasi yang lebih strategis, adil, dan kompetitif sesuai dengan kondisi pasar serta kontribusi karyawan. Selain itu, penting untuk mengintegrasikan kompensasi dengan pencapaian kinerja agar mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas secara berkelanjutan.
2. Bagi Manajemen SDM
Manajemen perlu memperhatikan faktor motivasi kerja karyawan, khususnya Generasi Z, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, fleksibel, serta memberikan makna dalam pekerjaan. Pendekatan yang adaptif sangat diperlukan agar karyawan dapat bekerja secara optimal.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau work-life balance untuk memperkaya model penelitian. Selain itu, penggunaan metode longitudinal dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam terkait perubahan perilaku karyawan dari waktu ke waktu.
4. Bagi Pemerintah atau Stakeholder Industri
Diharapkan dapat mendukung pengembangan kebijakan ketenagakerjaan yang memperhatikan kesejahteraan dan karakteristik Generasi Z, khususnya di sektor industri kreatif yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- An, J., & Lasi, M. B. A. L. (2024). The Influence of Fairness for Performance Salary on Employee Pay-Satisfaction. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 15, 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.54097/te2ygj62>
- Audina, B., Aisyah, N., & Iskandar, K. (2023). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Astra Motor Brebes 1). *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, 3, 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.61292/birev.176>
- Bruce Dame Dhea Berlian. (2022). *durindapuspasari,+Burce+81-93*.
- Goodluck Kelechi Akpa Egwuonwu TK Akintaro, N. V., & Shonubi Herbertson AE, A. A. (2016). THE EFFECT OF COMPENSATION ADMINISTRATION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY. In *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter (Vol. 5, Number 8))*. www.arabianjbm.com
- Handayani, H. F. (2020). *4108-7422-1-SM*.
- Ihya, M., 1*, U., & Yusuf, M. (2022a). Pengaruh motivasi kerja dan pengamalan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. In *Online) JURNAL MANAJEMEN (Vol. 14, Number 3)*.
- Ihya, M., 1*, U., & Yusuf, M. (2022b). Pengaruh motivasi kerja dan pengamalan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. In *Online) JURNAL MANAJEMEN (Vol. 14, Number 3)*.
- Juniarsih, A., Ramadhayanti, A., Masahere, U., Program,], Manajemen, S., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2023). *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Toko Indomaret*.
- King-Hill, C. (2015). Critical analysis of Maslow's Hierarchy of Need. In *The STeP Journal (Vol. 2, Number 4)*.
- Latief, G. A., & Rodliah, S. (2025). Mengurai Teka-Teki Turnover Intention Generasi Z: Faktor dan Strategi Retensi. *Book Chapter Manajemen SDM Jilid 1*. <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.378>
- Lim, B., Linda, T., Aprianti Tarigan, S., & Wijaya, E. (n.d.). ANTECEDENTS EMPLOYEE PERFORMANCE: A PERSPECTIVE REINFORCEMENT THEORY. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4). <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4>
- Mangkunegara. (2021). *8668-Article Text-101621-1-10-20250702*.
- Nashrul Wajdi. (2025). *BPS: EKONOMI KREATIF SERAP TENAGA KERJA 27,4 JUTA TAHUN 2025*. Siaran Pers Badan Pusat Statistik. https://www.bps.go.id/id/news/2025/11/17/805/bps--ekonomi-kreatif-serap-tenaga-kerja-27-4-juta-tahun-2025.html?utm_source=chatgpt.com
- Nisa', K., Nurum, M., Rohma, Y., Gyrah, Z. D. K., & Putra, R. S. (2025). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Generasi Z. *Business and Investment Review*, 3(2). <https://doi.org/10.61292/birev.176>
- Prabowo, B. A., Satato, Y. R., & Aswan, M. K. (2025). Motivasi Kerja Generasi Z : Analisis Work-Life Balance dan Tantangan Stigma Generasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Parivisata Dan Perhotelan*, 4(1), 403–418. <https://doi.org/10.55606/jempper.v4i1.6514>
- Psikologi, J., Amaliyah, N. E., Amin, D. A., & Psi, M. (2023). *AFEKSI PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT. MAKMUR JAYA (Vol. 2, Number 4)*.



- Rahayu Murdaningsih, S., Setyawati Dwi Wahyu Utami, Y., Masyita, S., & Nur Qalbi, S. (2024). *PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. CITRA CIPTA CAHAYA* (Vol. 12, Number 1). Online.
- Sedarmayati. (2018). *admin,+133-583-1-PB.PDF*.
- Simbolon. (2022). Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4.
- Sinungan. (2018). *8c8834228beb2f6f26203df6ead484c960ba*.
- Siswanto, B. (2019). *PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. In *Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja...* (Vol. 7, Number 2).
- Sumual, T. E. M., Tumbelaka, S. S. X., & Ngantung, F. (2022). Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Its Effect on Intention to Leave. *SHS Web of Conferences*, 149, 02024. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214902024>
- Tran, T. T., Mai, T. M., Hoa, T., & Nguyen, N. (2023). Factors Affecting Insurance Fraud: An Overview Study Based on Adam's (1965) Equity Theory. In *Int. j. adv. multidisc. res. stud* (Vol. 3, Number 5). www.multiresearchjournal.com