

Faktor-Faktor Penentu Motivasi Kerja Generasi Z di Lingkungan Korporasi: Sebuah Tinjauan Empiris

Asep Somantri^{1✉}, Hari Imbrani², Salsabila Ramadanti³

^{1,2} STIE Gema Widya Bangsa, Indonesia

³ Universitas Terbuka, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan mengkaji berbagai faktor yang memengaruhi tingkat motivasi kerja pada Generasi Z di lingkungan organisasi. Fokus utama diarahkan pada enam variabel independen, yakni lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, pengakuan dan apresiasi, jenjang karier, fleksibilitas kerja, serta persepsi terhadap makna pekerjaan. Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dan informasi data diperoleh melalui kuesioner berskala Likert yang dibagikan kepada anggota Generasi Z. Perangkat lunak Microsoft Excel dipakai dalam penyelesaian analisis data regresi linear berganda. Hasil pengolahan data menekankan bahwa semua variabel independen mempengaruhi motivasi kerja secara bersamaan. Sementara itu, secara parsial, lima dari enam variabel menunjukkan pengaruh signifikan, kecuali jenjang karier yang tidak memberikan dampak nyata. Temuan ini mengindikasikan bahwa Generasi Z lebih menitikberatkan pada fleksibilitas serta makna dalam pekerjaan dibandingkan dengan sekadar jenjang promosi. Dengan demikian, temuan hasil dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi strategis kepada perusahaan saat mereka mengembangkan peraturan yang berhubungan dengan aspek pengelolaan SDM yang sesuai dengan nilai-nilai dan preferensi generasi muda.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Generasi Z, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Fleksibilitas Kerja, Makna Pekerjaan.

Abstract

This study was conducted with the aim of examining various factors that influence work motivation levels among Generation Z in an organisational environment. The main focus was directed at six independent variables, namely work environment, leadership style, recognition and appreciation, career path, work flexibility, and perception of job meaning. The approach used in this study is quantitative, and data were collected through a Likert-scale questionnaire distributed to members of Generation Z. Microsoft Excel software was used to perform multiple linear regression analysis. The results of the data processing emphasise that all independent variables influence work motivation simultaneously. Meanwhile, partially, five of the six variables show a significant influence, except for career path, which does not have a real impact. These findings indicate that Generation Z places more emphasis on flexibility and meaning in work than on promotion. Thus, the findings of this study provide strategic contributions to companies as they develop regulations related to human resource management aspects that align with the values and preferences of the younger generation.

Keywords: Work Motivation, Generation Z, Work Environment, Leadership Style, Work Flexibility, Meaning of Work.

Copyright (c) 2025 Asep Somantri

✉ Corresponding author :

Email Address : a.sumantri1212@gmail.com

PENDAHULUAN

Di tengah arus perubahan zaman yang berlangsung secara dinamis, dunia kerja mengalami pergeseran signifikan, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia di Indonesia. Salah satu perubahan penting yang mencolok adalah bergesernya komposisi demografis tenaga kerja, yang kini didominasi oleh tiga generasi utama: Generasi X (lahir 1965–1980), Generasi Y atau milenial (1981–1996), dan Generasi Z (1997–2012). Generasi Z,

yang kerap disebut generasi digital atau iGeneration, memiliki karakteristik yang membedakannya dari generasi sebelumnya, khususnya dalam hal ekspektasi dan nilai-nilai di tempat kerja. Mereka umumnya menempatkan pengembangan karier sebagai prioritas, memiliki ambisi yang tinggi, serta dibekali dengan keterampilan teknis dan kemampuan linguistik yang mumpuni (Wijoyo et al., 2020)

Memulai karier merupakan salah satu fase penting sekaligus menantang dalam perjalanan hidup seseorang, khususnya bagi Generasi Z yang kini tengah memasuki dunia kerja dengan dinamika dan kompleksitas tersendiri. Generasi ini memiliki sudut pandang yang khas terhadap kehidupan, interaksi sosial, dan peran profesional, karena tumbuh di tengah pesatnya perkembangan teknologi digital. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai karakteristik dan kecenderungan Generasi Z menjadi krusial untuk mendukung proses pengembangan serta perencanaan karier mereka di lingkungan kerja yang serba dinamis.

Generasi Z dikenal memiliki tingkat kebebasan berpikir yang tinggi dan kecenderungan kuat untuk melahirkan gagasan-gagasan baru. (Kusuma Putri, 2024) Mereka umumnya menyukai pendekatan kreatif dalam menyelesaikan masalah serta cenderung memilih metode belajar mandiri melalui berbagai sumber daring. Luasnya akses terhadap informasi melalui internet mendorong mereka untuk lebih proaktif dalam mengeksplorasi minat pribadi dan mengasah keterampilan baru. Di sisi lain, generasi ini menunjukkan kepedulian sosial yang besar terhadap isu-isu seperti keadilan, hak asasi manusia, dan perubahan iklim. Mereka tidak hanya menunjukkan simpati, tetapi juga terlibat secara aktif dalam kegiatan sosial dan advokasi, memanfaatkan media sosial sebagai saluran utama untuk menyuarakan pendapat dan menggerakkan aksi.

Nilai-nilai yang dianut Generasi Z mencerminkan karakter khas generasi ini, antara lain menjunjung tinggi inklusivitas dan keberagaman. Mereka dibesarkan dalam lingkungan yang mendorong penghargaan terhadap perbedaan budaya maupun sosial, sehingga menginginkan tempat kerja yang memperlakukan semua individu secara setara tanpa memandang agama, suku, gender, ataupun preferensi seksual. Selain itu, mereka menaruh perhatian besar pada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya kesehatan mental maupun fisik, serta berani mengutarakan kebutuhan akan fleksibilitas kerja. Bagi Generasi Z, pekerjaan yang ideal adalah pekerjaan yang memungkinkan pengaturan waktu yang seimbang, didukung kebijakan perusahaan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

Secara etimologis, istilah “motivasi” berasal dari kata Latin *move* yang berarti dorongan atau kekuatan penggerak. Dalam bahasa Inggris, kata ini dihubungkan dengan “to move” yang mengandung makna mendorong atau menggerakkan. Salah satu teori motivasi yang relevan dan banyak digunakan dalam beberapa dekade terakhir adalah Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh (Ryan and Deci, 2020). Teori ini terus berkembang dan tetap aktual hingga era 2020-an, terutama dalam konteks pendidikan, dunia kerja, dan psikologi organisasi.

Menurut (Ryan and Deci, 2020), motivasi adalah kondisi psikologis internal yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan secara sukarela, didasarkan pada pemenuhan tiga kebutuhan dasar psikologis, yaitu:

1. Otonomi (autonomy): Keinginan untuk memiliki kendali terhadap pilihan dan tindakan sendiri. Seseorang akan lebih termotivasi ketika merasa bebas dalam menentukan apa yang harus dilakukan, bukan karena tekanan dari luar.
2. Kompetensi (competence): Keinginan untuk merasa mampu dan efektif dalam melakukan suatu tugas atau mencapai suatu tujuan. Ketika individu merasa dirinya kompeten, motivasi cenderung meningkat.
3. Keterkaitan (relatedness): Keinginan untuk memiliki hubungan sosial yang positif dan bermakna dengan orang lain. Dukungan sosial dan perasaan diterima membuat seseorang lebih semangat dalam beraktivitas.

Teori ini menekankan bahwa motivasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) lebih kuat dan berkelanjutan dibandingkan motivasi dari luar (ekstrinsik) seperti imbalan materi atau ancaman hukuman. Namun, motivasi ekstrinsik juga dapat menjadi positif jika individu merasa bahwa tujuan tersebut sesuai dengan nilai atau tujuan pribadinya (disebut motivasi terinternalisasi) (Syahdi et al., 2024).

Menurut tinjauan terkini oleh (Gagné et al., 2022), Self-Determination Theory telah berhasil diadaptasi ke ranah pekerjaan modern, menjelaskan bagaimana konteks organisasi – termasuk gaya kepemimpinan, struktur manajerial, dan desain pekerjaan – berinteraksi dengan kebutuhan psikologis dasar (autonomi, kompetensi, dan rasa keterhubungan) untuk membentuk kualitas motivasi karyawan. Penelitian tersebut menekankan bahwa lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut mendorong peningkatan keterlibatan, performa, dan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan pandangan (Schunk et al., 2013), motivasi kerja merupakan hasil dari interaksi proses kognitif dan emosional yang melibatkan ekspektasi keberhasilan, nilai yang melekat pada tugas, serta persepsi terhadap tujuan yang hendak dicapai. Individu cenderung menunjukkan peningkatan motivasi apabila mereka memandang suatu tugas sebagai hal yang penting, relevan, dan selaras dengan nilai-nilai pribadi yang dianut. Pendekatan ini menegaskan signifikansi keyakinan dan nilai personal dalam membentuk proses motivasional di lingkungan kerja.

Dengan mengacu pada kerangka teori tersebut, dapat dibuat kesimpulan bahwa konsep motivasi kerja tidak lagi hanya dipahami sebagai motivasi utama atau respons terhadap insentif eksternal, melainkan sebagai suatu proses psikologis yang kompleks, yang dipengaruhi oleh nilai-nilai, tujuan, serta interaksi sosial dalam konteks pekerjaan (Nisa' et al., 2025).

Berdasarkan penjelasan di atas tentang motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi dipahami sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai oleh adanya rasa atau feeling tertentu dan diawali dengan tanggapan terhadap tujuan yang hendak dicapai. Pernyataan tersebut mengandung tiga poin utama: (1) motivasi memicu perubahan energi dalam individu, (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau aspek afektif seseorang, dan (3) motivasi muncul sebagai respons terhadap tujuan tertentu.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa motivasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kebutuhan, keinginan, dan dorongan yang menjadi alasan individu untuk berusaha mencapai tujuan tertentu serta mempertahankan perilaku dan aktivitas yang diperlukan dalam suatu organisasi. Selain itu, motivasi juga berperan signifikan dalam memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Hal tersebut menyiratkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi akan memberikan sumbangsih terhadap perkembangan kinerja, dan sebaliknya. Analisis motivasi kerja akan dilakukan berdasarkan beberapa indikator, yaitu (1) keinginan untuk meraih keberhasilan, (2) penguasaan terhadap pekerjaan, (3) keseriusan dalam melaksanakan tugas, dan (4) rasa tanggung jawab.

Motivasi kerja dalam konteks organisasi modern tidak hanya dipicu oleh insentif atau iming-iming imbalan, namun lebih dari itu, terbentuk melalui proses interaksi antara variabel organisasi dan lingkungan luar yang memengaruhi perilaku dan sikap individu dalam bekerja.

Faktor internal mencakup seluruh aspek yang timbul dari kesadaran diri karyawan itu sendiri, baik yang bersifat psikologis maupun kognitif. (Latham, 2016) menyatakan bahwa nilai pribadi, tujuan hidup, harapan karier, serta persepsi terhadap kompetensi diri adalah aspek yang membentuk dorongan motivasional seseorang dalam bekerja. Jika seorang individu merasa mampu, memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, serta melihat pekerjaan sebagai bagian dari tujuan pribadinya, maka ia akan cenderung menunjukkan motivasi kerja yang tinggi. Selain itu, (Schunk et al., 2013) menyoroti pentingnya kondisi psikologis seperti kelelahan kerja (burnout), kebosanan, dan ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sebagai faktor-faktor internal yang bisa mempengaruhi penurunan motivasi. Oleh

sebab itu, organisasi harus bisa menciptakan ruang yang memfasilitasi para karyawan untuk tumbuh dan tetap sehat secara mental.

Di lain sisi, faktor eksternal mencakup kondisi atau situasi yang dipengaruhi dari lingkungan kerja dan organisasi. Menurut (Gagné et al., 2022), faktor eksternal yang dapat memengaruhi motivasi kerja antara lain:

1. Desain pekerjaan yang memberi otonomi dan makna,
2. Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja,
3. Gaya kepemimpinan yang partisipatif,
4. Sistem penghargaan yang adil,
5. Kesempatan pengembangan diri.

Suasana lingkungan kerja yang menunjang produktivitas, baik dari segi fisik dan sosial, dapat memberikan stimulasi positif terhadap motivasi karyawan. Apabila organisasi mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial, maka motivasi intrinsik individu cenderung meningkat secara alami.

Berdasarkan uraian tersebut, ada kesimpulan bahwa dorongan kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal yang meliputi kepribadian, nilai-nilai pribadi, persepsi diri, serta kondisi psikologis karyawan, dan faktor eksternal yang mencakup sistem organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta dukungan sosial. Pemahaman komprehensif terhadap kedua faktor ini sangat krusial dalam suatu perancangan kebijakan dan strategi organisasi efektif guna meningkatkan dan mempertahankan motivasi kerja secara berkelanjutan.

Studi mengenai angkatan kerja generasi Z memiliki tingkat signifikansi yang tinggi, mengingat kelompok ini baru memasuki dunia kerja dan saat ini telah mencapai sekitar 40% dari total proporsi tenaga kerja di berbagai industri. Pemahaman komprehensif terhadap faktor-faktor penentu kinerja karyawan sejak awal sangat penting untuk manajemen dalam merancang strategi perencanaan dan pengelolaan SDM yang bertujuan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi (Juniartika et al., 2023).

Studi sebelumnya tentang dampak budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan analisis motivasi kerja yang didorong oleh kepuasan kerja (Pratama and Elistia, 2020) telah banyak dilakukan, antara lain oleh (Oktarendah and Putri, 2023), dan (Pratama and Elistia, 2020). Gap penelitian dari studi ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya terletak pada perbedaan demografi responden serta pemilihan objek penelitian yang lebih spesifik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rizana et al., 2025), diperoleh sejumlah temuan yang menyoroti variabel-variabel penting terkait dengan angkatan kerja generasi Z. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta kepuasan kerja dianggap memiliki relevansi dan daya tarik yang signifikan bagi generasi Z dalam konteks dunia kerja (Zai and Sugiharti, 2025).

Generasi Z menunjukkan preferensi terhadap lingkungan kerja yang memberikan kebebasan dalam pengembangan karier. Generasi ini cenderung mencari tempat kerja yang mendukung percepatan dalam pengembangan karier mereka (Hanifah and Wardono, 2020). Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan untuk kurang memiliki komitmen organisasi yang kuat. Sebagaimana dijelaskan dalam penelitian sebelumnya, generasi ini cenderung enggan mengambil pekerjaan dengan orientasi jangka panjang. Namun demikian, mereka juga menunjukkan kekhawatiran dalam menerima pekerjaan yang bersifat sementara atau jangka pendek.

(Kansaki et al., 2021) melakukan penelitian yang mengusung judul “Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z” mengindikasikan bahwa pola kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi besar terhadap keinginan generasi Z untuk bekerja. Selain itu, (Herliani and Priscilla, 2025) dalam penelitiannya berjudul “Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Gen Z Terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan bahwa lingkungan tempat kerja dan apresiasi berkontribusi secara positif dan penting untuk motivasi kerja dan kinerja. Selanjutnya, penelitian (Ramadhan and Siti

Rahmawati, 2024) dengan topik “Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ” menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja berdampak positif terhadap kepuasan serta motivasi generasi Z.

Dengan demikian, motivasi kerja menjadi satu komponen krusial yang memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Dalam konteks korporasi, pemahaman terhadap unsur-unsur yang berdampak motivasi kerja generasi Z menjadi lebih penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang ideal dan berfokus pada pengembangan. Berbagai aspek seperti lingkungan tempat kerja, gaya pengarahan atau kepemimpinan, pengakuan dan apresiasi, jenjang karier, fleksibilitas kerja, serta makna pekerjaan diyakini memiliki dampak yang signifikan terhadap dorongan kerja. Namun demikian, penelitian yang secara khusus mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap motivasi kerja generasi Z dalam konteks perusahaan di Indonesia masih tergolong terbatas (Prabowo et al., 2018).

Di Provinsi Jawa Barat, yang merupakan salah satu wilayah dengan pertumbuhan perusahaan swasta yang pesat dan tingkat partisipasi angkatan kerja muda yang tinggi, kajian mengenai motivasi kerja Generasi Z menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Namun, penelitian empiris yang membahas hal tersebut masih terbatas, terutama yang menitikberatkan pada faktor-faktor determinan dalam konteks lingkungan kerja lokal.

Sehingga, tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja Generasi Z dalam lingkungan korporasi di Provinsi Jawa Barat dengan menggunakan pendekatan empiris. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi strategis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan serta karakteristik generasi muda.

Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa Generasi Z menunjukkan keraguan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan jangka panjang. Kondisi ini mengakibatkan karakteristik Generasi Z yang cenderung kurang yakin terhadap pekerjaannya, rendahnya tingkat komitmen, serta minimnya keterikatan terhadap pekerjaan maupun organisasi, yang berpotensi menimbulkan tantangan dalam dunia kerja. Ketidakstabilan SDM dalam ranah lingkungan organisasi dapat menjadi kendala signifikan bagi keberlanjutan organisasi di masa depan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalahnya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja Generasi Z di lingkungan perusahaan serta menganalisis pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, pengakuan dan apresiasi, jenjang karier, fleksibilitas kerja, dan makna pekerjaan terhadap motivasi kerja Generasi Z di korporasi Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menentukan faktor mana yang memiliki dampak yang paling besar terhadap motivasi kerja Generasi Z di ranah ruang lingkup lingkungan kerja perusahaan.

Pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan guna menemukan komponen yang memengaruhi motivasi kerja Generasi Z di lingkungan perusahaan; menganalisis pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, pengakuan dan apresiasi, jenjang karier, fleksibilitas kerja, serta makna pekerjaan terhadap motivasi kerja Generasi Z; serta menentukan faktor yang memiliki pengaruh terbesar dari motivasi kerja generasi Z.

Dengan demikian, studi ini dapat direncanakan untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan literatur dan referensi ilmiah pada bidang SDM, terutama berkaitan dengan motivasi kerja Generasi Z. Selain itu, temuan studi ini diproyeksi dapat menjadi acuan bagi organisasi maupun praktisi SDM dalam merumuskan strategi manajemen dan aturan untuk memperbaiki motivasi kerja Gen Z pada lingkungan kerja.

METODOLOGI

Metode kuantitatif diterapkan pada penelitian dengan tipe penelitian kausal asosiatif, yang dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh dan hubungan antara variabel independen, meliputi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, pengakuan dan apresiasi,

jenjang karier, fleksibilitas kerja, serta makna pekerjaan terhadap variabel dependen, yaitu motivasi untuk bekerja pada Generasi Z.

Data yang dikumpulkan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner Google Form kepada responden yang masuk ke dalam Generasi Z dan bekerja di area lingkungan kerja perusahaan.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini terdiri dari atas individu yang masuk ke dalam Generasi Z (lahir antara tahun 1997–2012) dan bekerja di perusahaan, baik swasta maupun pemerintah, di wilayah Provinsi Jawa Barat.

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling bersamaan dengan metode non-probability sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu:

1. Responden lahir antara tahun 1997–2012.
2. Bekerja minimal 6 bulan di perusahaan.
3. Bersedia mengisi kuesioner secara sukarela.

Jumlah sampel setelah ditentukan dengan rumus slovin didapat 205 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang berbasis skala Likert 1–5, dengan rentang jawaban mulai dari (1 = Sangat Tidak Setuju) hingga (5 = Sangat Setuju). Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka yang meliputi jurnal, buku, serta laporan-laporan yang relevan terkait motivasi kerja Generasi Z.

Definisi Operasional Variabel

Berikut adalah tabel yang menjelaskan mengenai definisi operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian, baik variabel independen maupun variabel dependen. Setiap variabel dijabarkan melalui indikator yang terukur dan jumlah item dalam kuesioner.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Jumlah Item
Lingkungan Kerja	Kenyamanan, fasilitas, hubungan rekan kerja	5
Gaya Kepemimpinan	Arahan, dukungan, keterbukaan	5
Pengakuan dan Apresiasi	Apresiasi atas hasil kerja, penghargaan	5
Jenjang Karier	Peluang promosi, system karier	5
Fleksibilitas Kerja	Waktu kerja, tempat kerja, otonomi	4
Makna Pekerjaan	Dampak pekerjaan, nilai pribadi	4
Motivasi Kerja (Y)	Semangat kerja, antusiasme, tujuan	5

Catatan: Instrumen pengukuran berbasis skala Likert 1-5, di mana 1 = Sangat Tidak Setuju dan 5 = Sangat Setuju.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025.

Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif dengan memanfaatkan perangkat lunak Microsoft Excel. Penerapan tahapan analisis data meliputi beberapa proses sebagai berikut:

1. Uji Validitas
Uji validitas dilakukan dengan menghitung keterkaitan antara skor setiap item pertanyaan dengan skor keseluruhan menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment. Instrumen valid jika nilai korelasi (r hitung) di atas r table dan signifikansi $< 0,05$ (r hitung $> r$ table dan signifikan $< 0,05$).
2. Uji Reliabilitas
Reliabilitas diuji guna menilai konsistensi instrumen penelitian dengan metode perhitungan Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan konsisten jika nilai Cronbach's Alpha menunjukkan angka lebih besar dari 0,6 ($> 0,6$).
3. Analisis Regresi Linear Berganda
Analisis ini digunakan untuk memeriksa dampak simultan dan parsial pada variabilitas dependen (Y) dan variabilitas independen (X). Proses perhitungan dilakukan dengan memanfaatkan fitur Data Analysis Toolpak pada Microsoft Excel.
4. Koefisien Determinasi (R^2)
Metode ini digunakan untuk menghitung besarnya kontribusi variabilitas independen terhadap variabilitas dependen.
5. Uji Signifikansi
 - a. Uji F untuk memeriksa pengaruh variabel-variabel independen pada waktu yang sama dengan variabel dependen.
 - b. Uji t untuk menentukan pengaruh parsial dari masing-masing variabel independen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Data Penelitian (Responden)

Penelitian ini melibatkan 205 responden yang tergolong dalam Generasi Z dan bekerja di lingkungan perusahaan di Provinsi Jawa Barat. Instrumen penelitian mencakup enam variabel independen, yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, pengakuan dan apresiasi, jenjang karier, fleksibilitas kerja, serta makna pekerjaan, serta satu variabel dependen, yakni motivasi kerja.

Setiap variabel diukur melalui 4-5 item pertanyaan skala Likert (1-5), dan nilai akhir dihitung berdasarkan rata-rata skor dari masing-masing indikator per variabel. Karakteristik responden dijelaskan berdasarkan:

1. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-laki: 74 orang (36%)
 - b. Perempuan: 131 orang (64%)
2. Usia:
 - a. 18-22 tahun: 50 orang
 - b. 23-26 tahun: 118 orang
 - c. 27-28 tahun: 37 orang
3. Lama bekerja:
 - a. <1 tahun: 68 orang
 - b. 1-3 tahun: 99 orang
 - c. 3 tahun: 38 orang

Hasil perhitungan rata-rata untuk masing-masing variabel penelitian variabel dependen, yang merupakan motivasi kerja, dan variabel independen, yang berjumlah X_1 hingga X_6 ditunjukkan di tabel berikut. Perhitungan ini dilakukan menggunakan kuesioner melalui skala Likert. Kategori ditetapkan berdasarkan nilai antara 1,00 dan 5,00.

Tabel 2. Nilai Rata-rata Hitung dari Masing-masing Variabel

Variabel	Rata-rata	Keterangan
X_1 - Lingkungan Kerja	4.13	Sangat Baik

X2 – Gaya Kepemimpinan	3.96	Baik
X3 – Pengakuan dan Apresiasi	4.01	Sangat Baik
X4 – Jenjang Karier	3.88	Baik
X5 – Fleksibilitas Kerja	4.03	Sangat Baik
X6 – Makna Pekerjaan	4.10	Sangat Baik
Y – Motivasi Kerja	4.05	Sangat Baik

Kategori Skor:

1. 1.00-1.80: Sangat Tidak Setuju
2. 1.81-2.60: Tidak Setuju
3. 2.61-3.40: Cukup
4. 3.41-4.20: Setuju
5. 4.21-5.00: Sangat Setuju

Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap elemen yang mempengaruhi motivasi kerja tergolong dalam kategori baik hingga sangat baik.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Seluruh item kuesioner diuji validitasnya menggunakan korelasi Pearson antara setiap item yang memiliki skor total variabel terkait (korelasi item-total). Penelitian memperlihatkan bahwa semua item memiliki korelasi lebih besar dari 0,3, sehingga dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas dilakukan melalui penggunaan Cronbach's Alpha yang dihitung secara manual melalui Excel. Semua variabel memperoleh nilai Alpha di atas 0,6, sehingga kesimpulannya adalah instrumen tersebut reliabel.

Analisis Regresi Linear Berganda

Pada penelitian yang dilakukan, analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh simultan maupun parsial dari variabel dependen dan variabel independen. Variabel bebas terdiri dari:

1. X1 = Lingkungan Kerja
2. X2 = Gaya Kepemimpinan
3. X3 = Pengakuan & Apresiasi
4. X4 = Jenjang Karier
5. X5 = Fleksibilitas Kerja
6. X6 = Makna Pekerjaan

Sedangkan variabel terikat adalah Y = Motivasi Kerja.

Analisis regresi linear dilakukan menggunakan Microsoft Excel melalui Data Analysis Toolpak. Hasil analisis menghasilkan persamaan berikut:

$$Y = 1,34 + 0,20X_1 + 0,18X_2 + 0,14X_3 + 0,09X_4 + 0,16X_5 + 0,17X_6$$

Dimana:

1. Y = Motivasi Kerja
2. X₁ sampai X₆ = variabel bebas

Koefisien Determinasi (R²)

Hasil perhitungan nilai R² sebesar 0,63 mengindikasikan bahwa 63% variasi dalam motivasi kerja Generasi Z dapat menggambarkan keenam variabel independen, sementara sisanya sebesar 37% variabel tambahan yang bukan termasuk dalam studi ini.

Uji F (Simultan)

Hasil penelitian F menunjukkan:

1. F hitung = 16,47

2. Sig. = 0,000

Variabel X1 hingga X6 secara komprehensif memengaruhi secara konsisten terhadap motivasi kerja (Y), karena nilai kurang dari 0,05.

Uji t (Parsial)

Berikut disajikan tabel yang memaparkan hasil uji t parsial terhadap masing-masing variabel independen (X1 - X6) untuk mengidentifikasi pengaruh individualnya terhadap motivasi kerja (Y). Uji dilakukan dengan metode regresi linear berganda dengan taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

Tabel 3. Hasil Uji t (Parsial) Pengaruh Variabel X1-X6 terhadap Motivasi Kerja (Y)

Variabel	t-hitung	Sig. (p-value)	Keterangan
X1 - Lingkungan Kerja	2.51	0.013	Signifikan
X2 - Gaya Kepemimpinan	3.12	0.002	Signifikan
X3 - Pengakuan & Apresiasi	2.01	0.047	Signifikan
X4 - Jenjang Karier	1.80	0.073	Tidak Signifikan
X5 - Fleksibilitas Kerja	2.33	0.021	Signifikan
X6 - Makna Pekerjaan	2.89	0.004	Signifikan

Hasil penelitian membuktikan bahwa lima dari enam variabel independen (X1, X2, X3, X5, dan X6) berpengaruh secara parsial pada motivasi kerja. Variabel Jenjang Karier (X4) tidak menunjukkan pengaruh secara parsial yang signifikan, yang membuktikan bahwa Generasi Z cenderung lebih menghargai faktor-faktor seperti kenyamanan kerja, pengakuan, fleksibilitas, dan makna pekerjaan dibandingkan jenjang jabatan.

Pembahasan

Hasil dari pengelolaan data analisis regresi linear berganda mengindikasikan bahwa terdapat dampak yang signifikan antara variabel-variabel independen, yaitu lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, pengakuan dan apresiasi, jenjang karier, fleksibilitas kerja, serta makna pekerjaan pada motivasi kerja Generasi Z di lingkungan perusahaan. Pembahasan ini memberikan maksud untuk menyediakan penyelesaian pada masalah yang muncul dalam bagian Pendahuluan serta memberikan interpretasi mendalam terhadap hasil temuan penelitian.

Lingkungan kerja terbukti memiliki dampak besar terhadap motivasi kerja Generasi Z. Hasil ini menjelaskan adanya peningkatan kualitas suasana kerja, baik fisik serta mental, berkontribusi pada peningkatan motivasi karyawan dalam meraih hasil kinerja yang optimal. Generasi Z, yang berkembang pada period kemajuan era digital serta menempatkan prioritas pada kenyamanan dan keseimbangan hidup, cenderung memberikan penilaian tinggi terhadap lingkungan kerja yang kondusif, bersifat kolaboratif, serta mendukung fleksibilitas dan kesejahteraan mental.

Gaya kepemimpinan turut berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja. Generasi Z cenderung menghargai pemimpin yang bersifat partisipatif, komunikatif, dan mampu memberi petunjuk yang relevan tanpa menerapkan pendekatan otoriter. Temuan ini mengkonfirmasi teori kepemimpinan modern yang menunjukkan apakah kepemimpinan transformasional lebih berhasil dalam membangkitkan semangat serta loyalitas kerja pada generasi muda.

Motivasi kerja secara signifikan dipengaruhi oleh pengakuan dan apresiasi yang diterima. Generasi Z sangat menghargai umpan balik konstruktif, penghargaan atas pencapaian, serta pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan. Pemberian apresiasi secara tepat waktu dan relevan terbukti efektif dalam meningkatkan semangat kerja serta keterlibatan (engagement) pekerja dalam menjalankan tugasnya.

Berbeda dengan ekspektasi awal, variabel jenjang karier tidak berperan signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja Generasi Z. Fenomena ini dapat diartikan sebagai

pergeseran nilai di kalangan generasi muda, yang lebih mengutamakan pengalaman kerja, pengembangan diri, serta keseimbangan hidup dibandingkan dengan promosi jabatan secara konvensional. Dengan demikian, bagi Generasi Z, jenjang karier bukan merupakan satu-satunya indikator keberhasilan maupun kepuasan kerja.

Fleksibilitas kerja adalah salah satu komponen yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja. Generasi Z sangat menghargai sistem kerja yang fleksibel, baik dari segi waktu maupun lokasi. Model kerja hybrid atau remote dianggap mampu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, karena memberikan kebebasan untuk mengatur waktu secara mandiri tanpa mengurangi tanggung jawab pekerjaan.

Makna pekerjaan memiliki efek yang signifikan pada dorongan kerja. Generasi Z menginginkan pekerjaan yang memberikan dampak positif, baik bagi diri pribadi maupun masyarakat. Mereka cenderung mencari pekerjaan yang selaras dengan nilai-nilai pribadi dan mampu memberikan rasa pencapaian yang melampaui imbalan finansial semata.

Hasil temuan dari penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan yang ingin memelihara dan memperbaiki motivasi kerja karyawannya dari kalangan Generasi Z harus memperhatikan faktor-faktor non-material seperti fleksibilitas, makna kerja, pengakuan, dan suasana kerja. Strategi manajerial yang berfokus pada pendekatan humanistik dan partisipatif akan lebih efektif dalam membangun lingkungan organisasi yang aktif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, pembahasan ini memberikan jawaban terhadap rumusan masalah yang telah ditetapkan serta mendukung hipotesis awal yang berpendapat bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh penting terhadap dorongan kerja Generasi Z.

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, pengakuan dan apresiasi, fleksibilitas kerja, serta makna pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Generasi Z di perusahaan. Faktor-faktor tersebut berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja, khususnya pada generasi yang menempatkan nilai tinggi pada keseimbangan hidup, pengalaman bermakna, dan apresiasi atas kontribusi. Sementara itu, jenjang karier tidak menunjukkan pengaruh signifikan, yang mengindikasikan adanya pergeseran orientasi Generasi Z dari pencapaian jabatan formal menuju pemenuhan kebutuhan personal, perkembangan diri, dan kesejahteraan. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan strategi manajemen yang berfokus pada pendekatan humanistik dan partisipatif untuk mempertahankan motivasi kerja generasi ini.

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan perlu mengembangkan program apresiasi yang tepat waktu dan relevan untuk menumbuhkan rasa dihargai di kalangan karyawan Generasi Z, disertai penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang memberi ruang bagi mereka untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Fleksibilitas kerja, baik dari segi waktu maupun lokasi, juga menjadi aspek penting yang perlu difasilitasi guna menjaga keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, perusahaan sebaiknya membangun lingkungan kerja yang kondusif, inklusif, dan mendorong kreativitas agar potensi karyawan dapat berkembang secara optimal. Untuk memperkuat temuan ini, penelitian selanjutnya disarankan memperluas lingkup sektor, wilayah, dan variabel kajian sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja Generasi Z dapat semakin komprehensif.

Referensi:

- Gagné, M., Parker, S.K., Griffin, M.A., Dunlop, P.D., Knight, C., Klonek, F.E., Parent-Rocheleau, X., 2022. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology* 1, 378-392.

- <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Hanifah, H., Wardono, P., 2020. Identifikasi Faktor Pembentuk Perilaku Pencari Kerja Generasi Z Di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.628>
- Herliani, H., Priscilla, Y.G., 2025. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Gen Z Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial* 12, 19. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v12i01.8362>
- Juniartika, R., Utami, S.E., Ihsani, H., 2023. Pengaruh Kebermaknaan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja pada Karyawan Generasi Z di Kota Padang. *Psyche* 165 *Journal* 155–160. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.267>
- Kansaki, T., Nugroho, N., Akbar Maulana Hutabarat, F., Siemin Ciamas, E., Arwin, 2021. Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus pada Mahasiswa Politeknik Cendana Medan).
- Kusuma Putri, P., 2024. GEN Z DI DUNIA KERJA: Kepribadian dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja, *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*.
- Latham, G.P., 2016. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, 2nd ed. ed. SAGE Publications.
- Nisa', K., Mukafi Nurum, Yusriatul Rohma, Zhafirah Dwi Kahla Gyrah, Riyan Sisiawan Putra, 2025. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Generasi Z. *Business and Investment Review* 3. <https://doi.org/10.61292/birev.176>
- Oktarendah, F., Putri, M.A., 2023. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Lembaga Palembang. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis* 3, 63–77. <https://doi.org/10.35912/rambis.v3i1.2357>
- Prabowo, L., Sanusi, A., Sumarsono, T., 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai 8. <https://doi.org/10.30741/wiga.v8i1.233>
- Pratama, G., Elistia, E., 2020. Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z 11.
- Ramadhan, N.R., Siti Rahmawati, 2024. Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 15, 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Rizana, D., Prasetyo, I.B., Muslihatun, F., Naufalia, A.E., 2025. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Untuk Generasi Z : Membangun Motivasi Dan Keterlibatan Karyawan Di Era Digital 15.
- Ryan, R.M., Deci, E.L., 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemp Educ Psychol* 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Schunk, D.H., Pintrich, P.R., Meece, J.L., 2013. *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*, 4th ed. ed. Pearson.
- Syahdi, M.G., Sugiarti, R., Suhariadi, F., 2024. Motivasi Kerja Generasi Z : Kajian Literatur 8.
- Wijoyo, H., Indrawan, I., Cahyono, Y., Handoko, A.L., Santamoko, R., 2020. *Generasi Z & Revolusi Industri* 4.0.
- Zai, A., Sugiharti, S., 2025. Pengaruh Motivasi, OCB, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Gen Z di PT Transcosmos Semarang 4.