Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen
Volume 4, Nomor 3, Juli 2026
e-ISSN: 2962-083X; p-ISSN: 2964-531X, Hal. 675-686
DOI: https://doi.org/10.30640/trending.v4i3.7446
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Trending

Pengaruh Gaya Kerja Gen Z terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Citra Mandiri Kencana *Pet Food*

Nakhwah Fitriani[1*], Valent Eka Raditya[2], Resya Libya[3], Siti Nuraisyah[4], Sonya Trikandi[5], Febri Sari Siahaan[6]
[1-6]Prodi Manajemen, Universitas Tangerang Raya, Indonesia
Email: fitrianinakhwah@gmail.com[1], valenteka041@gmail.com[2], resyalibya166@gmail.com[3], nraisyah859@gmail.com[4], sonyatrikandi28@gamil.com[5], febrisiahaan60@gmail.com[6]

**Penulis Korespondensi: fitrianinakhwah@gmail.com*

Abstract. *This study examines the effect of Generation Z work style on employee performance, with work motivation as an intervening variable at PT Citra Mandiri Kencana Pet Food. A quantitative associative approach and a cross-sectional design were applied. All 15 Generation Z employees in the marketing, sales, and operations and production divisions participated through saturated sampling. Likert-scale questionnaire data were analyzed using descriptive statistics, validity and reliability tests, regression diagnostics, path analysis, and the Sobel test. All 30 items were valid, while Cronbach's alpha was 0.966 for work style, 0.964 for motivation, and 0.989 for performance. Work style had a positive and significant effect on motivation ($\beta = 0.969$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.939$). Work style and motivation jointly explained employee performance ($F = 48.343$; $p < 0.001$; $R^2 = 0.890$); however, the direct effects of work style ($\beta = 0.378$; $p = 0.352$) and motivation ($\beta = 0.572$; $p = 0.168$) were not significant. The indirect effect of 0.555 was also not significant according to the Sobel test ($p = 0.144$). Therefore, work motivation was not empirically supported as a mediator. These findings should be interpreted cautiously because of the small sample, non-normality in part of the composite scores, and severe multicollinearity (VIF = 16.521).*

Keywords: *Employee Performance; Generation Z; Mediation; Work Motivation; Work Style.*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kerja Generasi Z terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Citra Mandiri Kencana Pet Food. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan desain potong lintang. Seluruh 15 karyawan Generasi Z pada divisi marketing, sales, serta operasional dan produksi dijadikan responden melalui sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan statistik deskriptif, uji validitas, reliabilitas, asumsi regresi, analisis jalur, dan uji Sobel. Seluruh 30 butir dinyatakan valid dan ketiga konstruk reliabel dengan Cronbach's alpha 0,966 untuk gaya kerja, 0,964 untuk motivasi, dan 0,989 untuk kinerja. Gaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ($\beta = 0{,}969$; $p < 0{,}001$; $R^2 = 0{,}939$). Model gaya kerja dan motivasi secara simultan signifikan dalam menjelaskan kinerja ($F = 48{,}343$; $p < 0{,}001$; $R^2 = 0{,}890$), tetapi pengaruh langsung gaya kerja ($\beta = 0{,}378$; $p = 0{,}352$) dan motivasi ($\beta = 0{,}572$; $p = 0{,}168$) tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,555 juga tidak signifikan menurut uji Sobel ($p = 0{,}144$). Dengan demikian, motivasi kerja belum terbukti memediasi hubungan gaya kerja Generasi Z dengan kinerja. Kesimpulan perlu dibaca secara hati-hati karena ukuran sampel kecil, distribusi sebagian skor tidak normal, dan multikolinearitas tinggi (VIF = 16,521).

Kata Kunci: Gaya Kerja; Generasi Z; Kinerja Karyawan; Mediasi; Motivasi Kerja.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah secara signifikan lanskap pekerjaan dan menciptakan karakteristik tenaga kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya. Salah satu kelompok yang kini menjadi mayoritas di pasar kerja adalah Generasi Z, yaitu individu yang lahir dan dibesarkan dalam era internet serta teknologi digital. Generasi ini dikenal memiliki ciri-ciri seperti kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi, preferensi untuk fleksibilitas dalam pekerjaan, kebutuhan akan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta kecenderungan untuk bekerja secara tim.

Naskah Masuk: 25 Mei 2026; Revisi: 25 Juni 2026; Diterima: 07 Juli 2026; Terbit: 14 Juli 2026

Ciri-ciri ini menciptakan pola kerja yang berbeda dan unik dibandingkan dengan generasi sebelumnya, sehingga menjadi perhatian penting bagi organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam pekerjaan, pemanfaatan teknologi, dan keseimbangan kerja-hidup adalah faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja Generasi Z di organisasi modern (Nayoroja & Padmantyo, 2026).

Gaya kerja gen Z merupakan salah satu elemen yang memiliki potensi untuk memengaruhi keberhasilan suatu organisasi melalui sumbangsihnya pada kinerja para karyawan. Di satu sisi, sifat Generasi Z yang mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan perubahan lingkungan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Namun, di sisi lain, adanya keinginan akan fleksibilitas, aspirasi pengembangan diri yang tinggi, serta kecenderungan untuk berpindah pekerjaan jika ekspektasi mereka tidak terpenuhi dapat menjadi tantangan bagi perusahaan. Situasi ini menunjukkan pentingnya pemahaman yang lebih mendalam terhadap gaya kerja Generasi Z karena bisa memberikan efek yang berbeda terhadap hasil kerja karyawan. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa fleksibilitas dalam bekerja dan keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z, namun hasilnya masih bervariasi di berbagai sektor industri (Setyo Widodo & Maghfuriyah, 2024).

Motivasi kerja berbeda dari gaya kerja karena menjelaskan alasan dan energi psikologis yang mendasari tindakan. Self-determination theory membedakan kualitas motivasi berdasarkan derajat otonomi individu dalam melakukan pekerjaan. Menurut (Muh. Iphan et al., 2025) berdasarkan perspektif Self-Determination Theory, motivasi kerja akan berkembang ketika organisasi mampu memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar karyawan, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. (Ryan & Deci, 2020) menekankan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik tidak cukup dinilai dari jumlah dorongannya, tetapi juga dari bagaimana dorongan tersebut diinternalisasi.

Menurut (Musoli & Palupi, 2018) Motivasi diperkirakan berkaitan dengan kinerja karena memengaruhi intensitas, ketekunan, dan arah usaha. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya dapat berbeda sesuai karakteristik pekerjaan dan lingkungan organisasi. PT Citra Mandiri Kencana Pet Food bergerak dalam produksi dan distribusi pakan hewan peliharaan. Berdasarkan berkas penelitian, perusahaan memiliki 15 karyawan Generasi Z pada divisi marketing, sales, serta operasional dan produksi.

Perbedaan fungsi antarbagian membuat perusahaan memerlukan cara kerja yang adaptif, tetapi juga sasaran dan koordinasi yang jelas. Kondisi tersebut menjadikan hubungan antara gaya kerja, motivasi, dan kinerja relevan untuk ditelaah pada konteks perusahaan.

Kajian terdahulu banyak membahas ekspektasi Generasi Z, nilai kerja, dan praktik pengelolaan tenaga kerja muda, tetapi bukti pada perusahaan pet food berskala kecil masih terbatas. Selain itu, hubungan gaya kerja dan kinerja tidak selalu bersifat langsung. Gaya kerja yang sesuai dapat meningkatkan otonomi dan kompetensi, kemudian mendorong motivasi; namun, motivasi tidak otomatis meningkatkan kinerja apabila sumber daya, proses, atau ukuran kinerja tidak mendukung. Celah ini mendorong pengujian motivasi sebagai mekanisme perantara.

Penelitian ini bertujuan menguji: (1) pengaruh gaya kerja Generasi Z terhadap kinerja karyawan; (2) pengaruh gaya kerja Generasi Z terhadap motivasi kerja; (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja; dan (4) pengaruh tidak langsung gaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Kontribusi penelitian terletak pada penyajian bukti empiris dari seluruh populasi karyawan Generasi Z di satu organisasi serta evaluasi kritis terhadap kelayakan model mediasi pada sampel yang terbatas.

Gaya Kerja Generasi Z

Gaya kerja merupakan kecenderungan relatif konsisten dalam mengatur tugas, berinteraksi, memanfaatkan perangkat, dan menyeimbangkan tuntutan kerja. Pada Generasi Z, teknologi digital merupakan sarana kerja yang melekat, tetapi kemampuan teknologi tidak identik dengan kesiapan menjalankan seluruh tuntutan organisasi.(Schroth, 2019) gabrishc menunjukkan pentingnya struktur, umpan balik, dan kesempatan belajar; sedangkan (Gabrielova & Buchko, 2021) menekankan perlunya manajer menerjemahkan perbedaan generasi menjadi komunikasi dan koordinasi yang efektif. Dalam penelitian ini, gaya kerja dioperasionalkan melalui fleksibilitas, penggunaan teknologi, adaptasi, kolaborasi, dan keseimbangan kerja-kehidupan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah proses yang memberi energi, arah, dan ketekunan pada perilaku kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan perspektif *Self-Determination Theory*, motivasi berkembang menuju bentuk yang lebih otonom ketika kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, dapat dipenuhi oleh organisasi sehingga karyawan terdorong untuk bekerja secara optimal (Olafsen et al., 2015).

Dalam penelitian ini, konstruk motivasi kerja mencakup dorongan bekerja, tanggung jawab, penghargaan, peluang berkembang, dan semangat kerja sebagai faktor-faktor yang mendorong individu mencapai tujuan organisasi (Gondokusumo & Sutanto, 2015).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada perilaku dan hasil yang relevan dengan tujuan organisasi. (Campbell & Wiernik, 2015). menegaskan bahwa kinerja tidak hanya berupa keluaran akhir, tetapi juga cara individu melaksanakan tugas dan mendukung lingkungan sosial organisasi. Pada penelitian ini, kinerja direpresentasikan oleh kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kemampuan menyelesaikan tugas.

Hubungan Gaya Kerja dan Kinerja

Gaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan memanfaatkan teknologi berpotensi mempercepat penyelesaian tugas serta memperbaiki koordinasi. Akan tetapi, manfaat tersebut baru muncul jika preferensi kerja selaras dengan tuntutan peran. Berdasarkan argumen ini, dirumuskan H1: gaya kerja Generasi Z berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Gaya Kerja dan Motivasi

Kesesuaian antara karakteristik karyawan dan desain pekerjaan dapat memberi rasa otonomi serta kompetensi. Lingkungan yang menyediakan fleksibilitas terarah, teknologi yang mendukung, dan kesempatan berkolaborasi diperkirakan meningkatkan kemauan untuk terlibat. Berdasarkan self-determination theory, dirumuskan H2: gaya kerja Generasi Z berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Hubungan Motivasi dan Kinerja

Motivasi mendorong individu mempertahankan usaha dan memusatkan perhatian pada sasaran. Temuan meta-analitik menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan insentif dapat menjelaskan variasi kinerja dalam kondisi tertentu (Cerasoli et al., 2014) preacher. Oleh karena itu, dirumuskan H3: motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Peran Mediasi Motivasi Kerja

Motivasi diperkirakan menjadi mekanisme yang menerjemahkan gaya kerja menjadi usaha dan kinerja. Pengujian mediasi harus didasarkan pada pengaruh tidak langsung, bukan hanya pada signifikansi masing-masing jalur secara terpisah 2 Berdasarkan mekanisme tersebut, dirumuskan H4: motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kerja Generasi Z terhadap kinerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan desain potong lintang. Istilah pengaruh digunakan dalam pengertian hubungan statistik pada model jalur; desain potong lintang tidak cukup untuk memastikan kausalitas temporal. Lokasi penelitian adalah PT Citra Mandiri Kencana Pet Food. Populasi terdiri atas 15 karyawan Generasi Z: lima orang pada divisi marketing, lima pada divisi sales, dan lima pada divisi operasional dan produksi. Karena seluruh anggota populasi dijangkau, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, sehingga jumlah responden sama dengan populasi penelitian.

Data utama diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Variabel gaya kerja Generasi Z (X), motivasi kerja (Z), dan kinerja karyawan (Y) masing-masing diukur menggunakan 10 butir, sehingga skor komposit setiap variabel berada pada rentang teoritis 10–50. Berkas data tidak memuat redaksi tiap pernyataan; oleh karena itu, pelaporan butir menggunakan kode X1–X10, Z1–Z10, dan Y1–Y10 tanpa mengarang label substantif. Observasi dan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung konteks organisasi.

Analisis dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics 27 dan diverifikasi kembali dari data mentah pada cx.xlsx. Tahap analisis mencakup statistik deskriptif, korelasi Pearson antara butir dan skor total, Cronbach's alpha, uji normalitas Kolmogorov–Smirnov dan Shapiro–Wilk, diagnostik tolerance/VIF, scatterplot residual, regresi dua submodel, serta penghitungan pengaruh tidak langsung. Dengan n = 15, r-tabel dua sisi pada $\alpha = 0{,}05$ dan df = 13 sekitar 0,514. Reliabilitas dinilai memadai ketika alpha melebihi 0,70.

Submodel pertama mengestimasi pengaruh gaya kerja terhadap motivasi. Submodel kedua mengestimasi pengaruh langsung gaya kerja dan motivasi terhadap kinerja. Persamaan jalur yang digunakan adalah:

$$Z = a + pZX\,X + \varepsilon 1$$

$$Y = b + pYX\,X + pYZ\,Z + \varepsilon 2$$

Pengaruh tidak langsung dihitung sebagai pZX × pYZ. Signifikansi tambahan diperiksa menggunakan uji Sobel dua sisi pada $\alpha = 0{,}05$. Uji Sobel digunakan sebagai pemeriksaan tambahan, bukan pengganti bootstrap. (Fritz & MacKinnon, 2007) menunjukkan bahwa pendeteksian efek mediasi umumnya memerlukan sampel yang lebih besar daripada 15, sehingga hasil mediasi penelitian ini diperlakukan sebagai bukti awal.

3. HASIL PENELITIAN

Statistik Deskriptif

Seluruh 15 responden memiliki data lengkap. Rata-rata skor ketiga variabel berada mendekati 40 dari maksimum 50. Namun, rentang skor cukup lebar karena nilai minimum berkisar 17–18.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	SD
Gaya kerja Gen Z (X)	15	17	50	39,533	8,618
Motivasi kerja (Z)	15	18	50	38,600	8,348
Kinerja karyawan (Y)	15	17	50	39,933	9,177

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Seluruh koefisien korelasi item-total melampaui r-tabel 0,514. Koefisien alpha ketiga variabel juga jauh di atas 0,70. Dengan demikian, butir konsisten secara internal pada sampel ini. Alpha yang sangat mendekati 1,00, khususnya pada kinerja, tetap perlu dicermati karena dapat menandakan kemiripan atau redundansi antarbutir.

Tabel 2. Ringkasan Validitas dan Reliabilitas.

Variabel	Butir	Rentang r item-total	Cronbach's α	Keputusan
Gaya kerja Gen Z (X)	10	0,752–0,951	0,966	Valid dan reliabel
Motivasi kerja (Z)	10	0,764–0,977	0,964	Valid dan reliabel
Kinerja karyawan (Y)	10	0,887–0,987	0,989	Valid dan reliabel

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

Uji Normalitas

Pada sampel kecil, Shapiro–Wilk menjadi acuan utama. Skor gaya kerja dan kinerja memiliki $p < 0,05$, sedangkan motivasi memiliki $p > 0,05$. Dengan demikian, tidak seluruh skor komposit berdistribusi normal. Selain itu, keluaran yang tersedia menguji skor X, Z, dan Y, bukan secara khusus residual regresi; hasil ini tidak boleh dinyatakan sebagai bukti bahwa seluruh asumsi normalitas residual telah terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas.

Variabel	K–S	p K–S	S–W	p S–W	Keputusan S–W
Gaya kerja Gen Z (X)	0,275	0,003	0,845	0,015	Tidak normal
Motivasi kerja (Z)	0,187	0,167	0,899	0,091	Normal
Kinerja karyawan (Y)	0,170	0,200*	0,879	0,046	Tidak normal

*Sumber: Output SPSS, 2026. *Nilai signifikansi Kolmogorov–Smirnov merupakan batas bawah.*

Uji Multikolinearitas dan Heteroskedastisitas

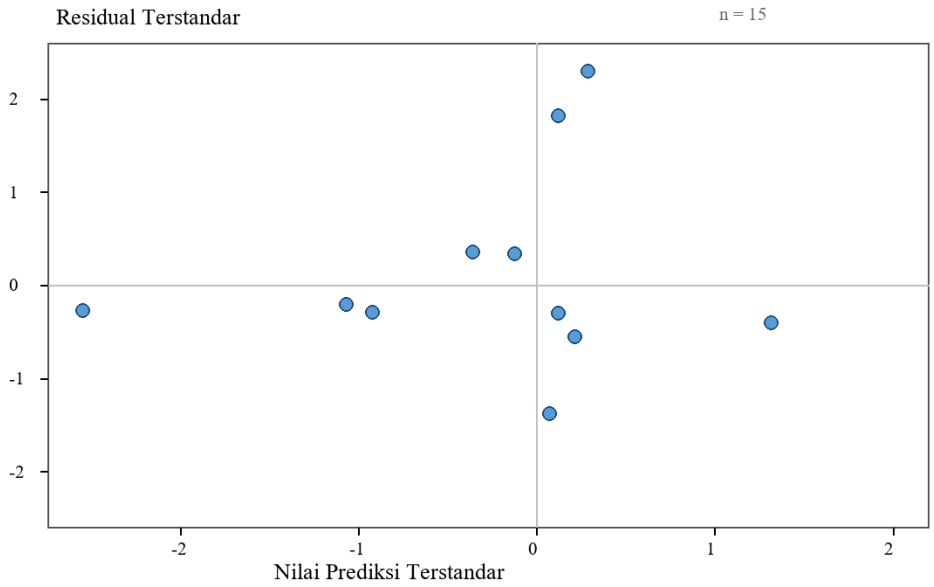
Korelasi antara X dan Z sebesar 0,969 menghasilkan tolerance 0,061 dan VIF 16,521. Nilai ini menunjukkan multikolinearitas berat. (O'Brien, 2007) mengingatkan bahwa ambang VIF tidak boleh diterapkan secara mekanis; walaupun demikian, nilai 16,521 tetap menunjukkan bahwa informasi unik kedua prediktor sulit dipisahkan. Konsekuensinya, koefisien langsung dan standard error pada submodel kinerja berpotensi tidak stabil.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas.

Prediktor	Tolerance	VIF	Keputusan
Gaya kerja Gen Z (X)	0,061	16,521	Terjadi multikolinearitas
Motivasi kerja (Z)	0,061	16,521	Terjadi multikolinearitas

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

Scatterplot residual terstandar terhadap nilai prediksi terstandar tidak memperlihatkan pola corong yang tegas. Namun, hanya terdapat 15 titik dan beberapa nilai prediksi berdekatan, sehingga diagnosis visual heteroskedastisitas memiliki daya yang terbatas. Gambar ini digunakan sebagai pemeriksaan visual, bukan sebagai uji formal dengan nilai p.



Gambar 1. *Scatterplot* Residual dan Nilai Prediksi Terstandar.
Sumber: Rekonstruksi dari cx.xlsx menggunakan model regresi yang sama dengan output SPSS, 2026.

Analisis Jalur Submodel 1: Gaya Kerja terhadap Motivasi

Submodel pertama signifikan dengan F = 201,777 dan p < 0,001. Gaya kerja menjelaskan 93,9% variasi skor motivasi (R^2 = 0,939). Koefisien terstandar sebesar 0,969 menunjukkan hubungan positif yang sangat kuat.

Tabel 5. Regresi Gaya Kerja Gen Z terhadap Motivasi Kerja.

Prediktor	B	SE	β	t	p
Konstanta	1,482	2,670	–	0,555	0,588
Gaya kerja Gen Z (X)	0,939	0,066	0,969	14,205	< 0,001

Sumber: Output SPSS. R = 0,969; R^2 = 0,939; adjusted R^2 = 0,935; SEE = 2,131; F = 201,777; p < 0,001.

Analisis Jalur Submodel 2: Gaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja

Secara simultan, submodel kedua signifikan dengan F = 48,343 dan p < 0,001 serta menjelaskan 89,0% variasi kinerja. Akan tetapi, uji parsial menunjukkan bahwa gaya kerja dan motivasi tidak signifikan pada α = 0,05. Hasil simultan tidak boleh digunakan untuk menyatakan bahwa setiap koefisien individual signifikan.

Tabel 6. Regresi Gaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja.

Prediktor	B	SE	β	t	p
Konstanta	−0,259	4,175	–	−0,062	0,952
Gaya kerja Gen Z (X)	0,402	0,415	0,378	0,969	0,352
Motivasi kerja (Z)	0,629	0,429	0,572	1,468	0,168

Sumber: Output SPSS. R = 0,943; R^2 = 0,890; adjusted R^2 = 0,871; SEE = 3,294; F = 48,343; p < 0,001.

Berdasarkan koefisien terstandar, persamaan struktural yang diperoleh adalah:

$$Z = 0{,}969X + \varepsilon 1,\ \text{dengan}\ \varepsilon 1 = \sqrt{(1 - 0{,}939)} = 0{,}246$$

$$Y = 0{,}378X + 0{,}572Z + \varepsilon 2,\ \text{dengan}\ \varepsilon 2 = \sqrt{(1 - 0{,}890)} = 0{,}332$$

Pengaruh Tidak Langsung dan Keputusan Hipotesis

Pengaruh tidak langsung X terhadap Y melalui Z adalah 0,969 × 0,572 = 0,555. Jika ditambahkan pada pengaruh langsung 0,378, diperoleh pengaruh total sekitar 0,933. Meskipun besaran tidak langsung terlihat besar, uji Sobel menghasilkan z = 1,460 dan p = 0,144. Karena p > 0,05, efek tidak langsung belum signifikan.

Tabel 7. Ringkasan Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Jalur	β/Efek	p	Hasil	Keputusan
H1	X → Y	0,378	0,352	Tidak signifikan	Tidak didukung
H2	X → Z	0,969	< 0,001	Signifikan	Didukung
H3	Z → Y	0,572	0,168	Tidak signifikan	Tidak didukung
H4	X → Z → Y	0,555	0,144	Tidak signifikan	Tidak didukung

Sumber: Data penelitian diolah, 2026.

Pembahasan

Gaya Kerja Generasi Z dan Motivasi Kerja

H2 didukung: gaya kerja Generasi Z berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi. Hasil ini konsisten dengan argumen bahwa kesesuaian cara kerja, teknologi, kolaborasi, dan fleksibilitas dapat memperkuat rasa mampu serta otonomi. (Deci et al., 2017)

menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar mendukung internalisasi motivasi. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang memberikan penilaian tinggi pada gaya kerja juga cenderung memberikan penilaian tinggi pada motivasinya.

Hubungan tersebut tetap harus dibaca secara hati-hati. Nilai R^2 sebesar 0,939 dan korelasi X–Z sebesar 0,969 sangat tinggi untuk konstruk yang secara teoretis berbeda. Pola ini dapat mencerminkan hubungan substantif, tetapi juga mungkin dipengaruhi kemiripan redaksi butir, sumber data tunggal, atau kecenderungan responden memberikan jawaban yang serupa. Karena redaksi instrumen tidak tersedia, kemungkinan tumpang tindih isi belum dapat dievaluasi.

Gaya Kerja Generasi Z dan Kinerja Karyawan

H1 tidak didukung pada submodel yang mengendalikan motivasi. Koefisien X → Y positif, tetapi tidak signifikan. Hasil ini tidak berarti gaya kerja sama sekali tidak berkaitan dengan kinerja. Korelasi total X–Y sekitar 0,933 menunjukkan hubungan bivariat yang kuat; namun, ketika motivasi yang hampir identik variasinya dimasukkan, kontribusi unik gaya kerja tidak dapat dipisahkan secara presisi. Multikolinearitas meningkatkan standard error dan dapat membuat koefisien parsial kehilangan signifikansi.

Secara praktis, pemanfaatan teknologi dan fleksibilitas tidak otomatis menghasilkan kinerja. (Campbell & Wiernik, 2015) menunjukkan bahwa kinerja mencakup berbagai perilaku yang dipengaruhi persyaratan tugas dan konteks. Organisasi tetap memerlukan sasaran yang jelas, pembagian peran, koordinasi, umpan balik, dan sumber daya kerja agar preferensi kerja dapat diterjemahkan menjadi hasil.

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

H3 tidak didukung. Koefisien motivasi positif tetapi tidak signifikan setelah gaya kerja dikendalikan. Temuan ini berbeda dari kecenderungan umum bahwa motivasi dapat memprediksi kinerja (Cerasoli et al., 2014). Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh ukuran sampel yang sangat kecil, keterbatasan variasi jawaban, dan korelasi tinggi antarprediktor. Selain itu, kinerja pada fungsi marketing, sales, serta operasional dan produksi mungkin memiliki indikator objektif yang berbeda, sedangkan penelitian hanya menggunakan satu skor komposit.

Peran Mediasi Motivasi Kerja

H4 tidak didukung karena efek tidak langsung tidak signifikan. Temuan ini penting: signifikansi jalur X → Z saja tidak cukup untuk membuktikan mediasi.(Preacher & Hayes, 2004) serta (Zhao et al., 2010) chimenekankan perlunya inferensi langsung terhadap produk

koefisien jalur. Pada data ini, ketidakpastian jalur Z → Y membuat produk jalur belum berbeda secara meyakinkan dari nol.

Implikasi Manajerial

Perusahaan dapat menggunakan temuan X → Z sebagai dasar awal untuk merancang lingkungan kerja yang responsif terhadap penggunaan teknologi, kebutuhan umpan balik, kolaborasi, dan pengembangan. Kebijakan fleksibilitas sebaiknya tetap disertai sasaran, tenggat, dan standar kualitas yang terukur. Program onboarding juga perlu menjelaskan hubungan antara pekerjaan individu dan tujuan organisasi, sejalan dengan perhatian (Chillakuri, 2020) terhadap pengalaman awal Generasi Z.

Manajemen tidak disarankan mengambil keputusan besar hanya berdasarkan besaran R^2 penelitian ini. Evaluasi kinerja perlu dilengkapi indikator objektif per divisi, seperti kualitas hasil, ketepatan waktu, pencapaian penjualan, tingkat kesalahan, atau produktivitas yang relevan. Pengukuran ulang dengan instrumen yang membedakan gaya kerja dan motivasi secara lebih tegas juga diperlukan sebelum menyimpulkan hubungan sebab akibat.

4. KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kerja Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, setelah gaya kerja dan motivasi dimasukkan bersama dalam model kinerja, pengaruh langsung keduanya tidak signifikan secara individual. Model simultan memang signifikan dan memiliki R^2 tinggi, tetapi hasil tersebut tidak menghapus masalah multikolinearitas. Pengaruh tidak langsung melalui motivasi juga tidak signifikan, sehingga motivasi kerja belum terbukti sebagai variabel intervening pada data penelitian.

Dengan demikian, kesimpulan yang dapat dipertahankan adalah adanya hubungan sangat kuat antara gaya kerja dan motivasi, bukan bukti kuat bahwa motivasi menyalurkan pengaruh gaya kerja ke kinerja. Organisasi tetap dapat mengembangkan praktik kerja yang sesuai dengan karakteristik tenaga kerja muda, tetapi efektivitasnya perlu dinilai menggunakan ukuran kinerja yang lebih objektif dan desain penelitian yang lebih kuat.

KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN

Penelitian memiliki lima keterbatasan utama. Pertama, sampel hanya 15 orang dari satu perusahaan sehingga generalisasi eksternal sangat terbatas. Kedua, desain potong lintang tidak memastikan urutan sebab akibat. Ketiga, semua variabel berasal dari kuesioner yang sama sehingga common-method bias mungkin terjadi.

Keempat, korelasi X–Z dan VIF sangat tinggi, yang mengurangi kestabilan koefisien parsial. Kelima, sebagian skor tidak normal dan redaksi instrumen tidak tersedia untuk menilai tumpang tindih isi.

Penelitian berikutnya disarankan melibatkan sampel lintas perusahaan, melakukan power analysis sebelum pengumpulan data, menggunakan pengukuran pada waktu yang berbeda, serta menambahkan indikator kinerja objektif. Instrumen gaya kerja dan motivasi perlu melalui validitas isi dan analisis faktor agar kedua konstruk dapat dibedakan. Efek mediasi sebaiknya diuji menggunakan bootstrap confidence interval dengan jumlah sampel yang memadai, bukan hanya mengandalkan uji Sobel.

DAFTAR PUSTAKA

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*, 47–74.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *140*(4), 980–1008.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), 1277–1296.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19–43.

Fritz, M. S., & MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, *18*(3), 233–239.

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, *64*(4), 489–499.

Gondokusumo, S., & Sutanto, E. M. (2015). Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, *17*(2).

Muh. Iphan, Oktavianus Pasoloran, & Fransiskus E. Daromes. (2025). Account Representative (Ar) Performance: Self-Determination Theory (Sdt) Perspective. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, *3*(2), 15–34.

Musoli, M., & Palupi, M. (2018). Upaya Peningkatan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi Melalui Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, *9*(2).

Nayoroja, A. E., & Padmantyo, S. (2026). *The Performance of Generation Z Employees In Startup Companies Pengaruh Fleksibilitas Kerja , Keputusan Kerja , Work-Life Balance Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Perusahaan Startup*. *7*(3), 1861–1872.

O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality and Quantity*, *41*(5), 673–690.

Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, *56*(4), 447–457.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, *36*(4), 717–731.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, *61*.

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, *61*(3), 5–18.

Setyo Widodo, D., & Maghfuriyah, A. (2024). Factors Affecting the Performance of Generation Z Workforce Employees: Analysis of Work Life Balance, Leadership Style and Organizational Culture. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, *5*(3), 1489–1500.

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206.