

# **ANALISIS MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA ANGKATAN KERJA GENERASI Z**

Gilang Pratama, Elistia  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul, Jakarta  
Jalan Arjuna Utara No 9 Kebon Jeruk Jakarta 11510  
gilang.pratama@esaunggul.ac.id

## **Abstract**

*Research on the Z generation workforce is important to do related that this workforce has just entered the world of work, which is recorded as having reached a total proportion of 40% in various industrial sectors available in the labor market. By understanding earlier about the factors that can affect employee performance, management can carry out human resource planning and design to ensure improved performance. Departing from changes in today's competitive organizational management and the very few empirical studies on the Z generation workforce, the main object of this research is to help stakeholders increase their organization's competitive advantage from the aspect of human resource management. In this study, the population used is the labor force classified as generation Z (year of birth; 1997-2007) in Indonesia. The sample method used in this study is Non-Probability Sampling, with a sample size of 475 respondents. The data analysis technique used in this research is the Structural Equation Modeling technique with the Partial Least Squares method. Based on the results of testing and discussion, it is concluded that Organizational Culture has the greatest positive influence on Generation Z Employee Performance, Leadership with a Transformational Style and Work Motivation has a positive influence on Generation Z Employee Performance and subsequently Job Satisfaction is proven to mediate the three exogenous variables on Employee Performance.*

**Keywords:** *Generation Z, Motivation, Leadership, Satisfaction, Performance.*

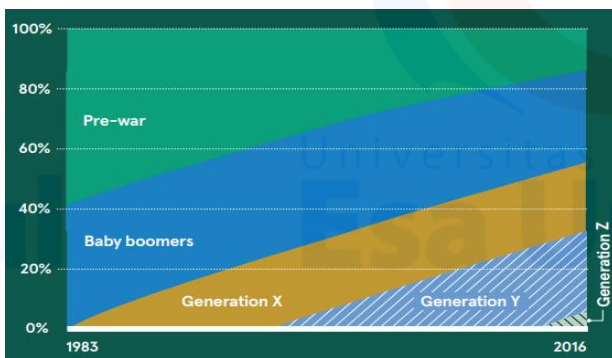
## **Abstrak**

Penelitian mengenai angkatan kerja generasi Z penting dilakukan terkait bahwa angkatan kerja ini baru memasuki dunia kerja yang tercatat telah mencapai jumlah proporsi 40% di berbagai sektor industri yang tersedia di *labor market*. Dengan memahami lebih awal mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka manajemen dapat melakukan perencanaan dan perancangan sumber daya manusia guna memastikan peningkatan kinerja. Berangkat dari perubahan dalam manajemen organisasi yang kompetitif saat ini serta sangat sedikitnya kajian empiris mengenai angkatan kerja generasi Z, objektivitas utama penelitian ini bertujuan dapat membantu para pemangku kepentingan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasinya dari aspek manajemen sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah angkatan kerja dengan klasifikasi generasi Z (Tahun Kelahiran; 1997-2007) di Indonesia. Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non-Probability Sampling*, dengan ukuran sampel sebanyak 475 responden. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Structural Equation Modelling* dengan metode *Partial Least Squares*. Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terbesar terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, Kepemimpinan dengan gaya transformasional dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z dan selanjutnya Kepuasan Kerja terbukti memediasi ketiga variabel eksogen terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata kunci :** Generasi Z, Motivasi, Kepemimpinan, Kepuasan, Kinerja.

## Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan pasar terbuka menjadikan persaingan industri saat ini menjadi semakin kompetitif. Fakta ini menuntut keunggulan kompetitif yang diukur salah satunya melalui kinerja organisasi. Kinerja organisasi, dalam kuantifikasinya di determinasi kinerja karyawan yang produktif, inovatif dan mampu bekerja sama dalam sinergi visi dan misi perusahaan. Faktor ini menjadi tantangan strategik bagi para pemangku kepentingan khususnya dalam perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan dan evaluasi manajemen organisasi sumber daya manusia. Aspek penting dalam kinerja organisasi adalah memastikan pemahaman yang komprehensif terhadap perilaku organisasi. salah satu perspektif dalam memahaminya adalah dengan menganalisis demografi karyawan. Demografi Angkatan kerja saat ini yang terdiri dari generasi X (tahun kelahiran: 1965-1980), generasi Y (1981-1996) dan generasi Z (1997-2007) sangat sedikit literatur ilmiah yang melakukan kajian ilmiah untuk generasi Z khususnya dalam disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

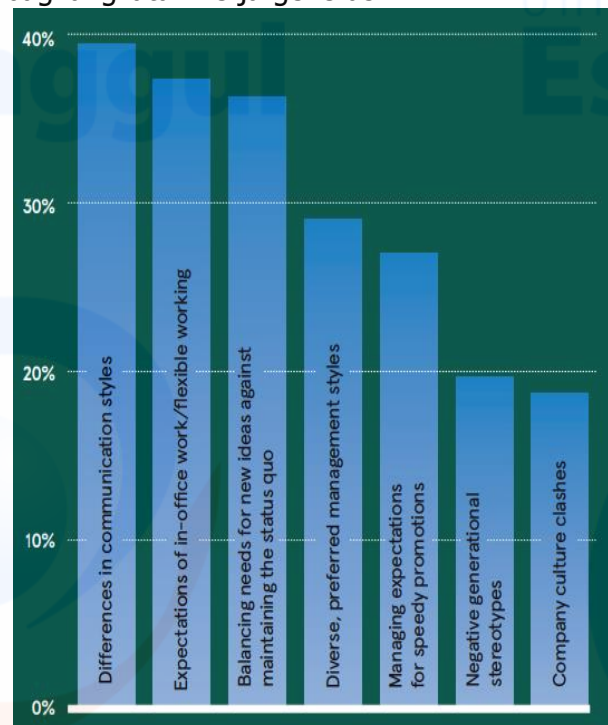


Gambar 1 Proporsi Generasi Angkatan Kerja

Sumber: EuroStat/Office for National Statistics, 2017

Penelitian mengenai angkatan kerja generasi Z penting dilakukan terkait bahwa angkatan kerja ini baru memasuki dunia kerja yang tercatat telah mencapai jumlah proporsi 40% di berbagai sektor industri yang tersedia di *labor market*. Dengan memahami lebih awal mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, maka manajemen dapat melakukan perencanaan dan perancangan sumber daya manusia guna memastikan peningkatan kinerja.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh EuroStat terhadap pembuat keputusan dan pucuk kepemimpinan manajemen, di dapatkan fakta-fakta yang mengerucut pada variabel-variabel yang menarik untuk diteliti berkaitan angkatan kerja generasi Z. Faktor-faktor seperti pola kepemimpinan, budaya organisasi serta kepuasan kerja dianggap penting dan menarik bagi angkatan kerja generasi Z.



Gambar 2

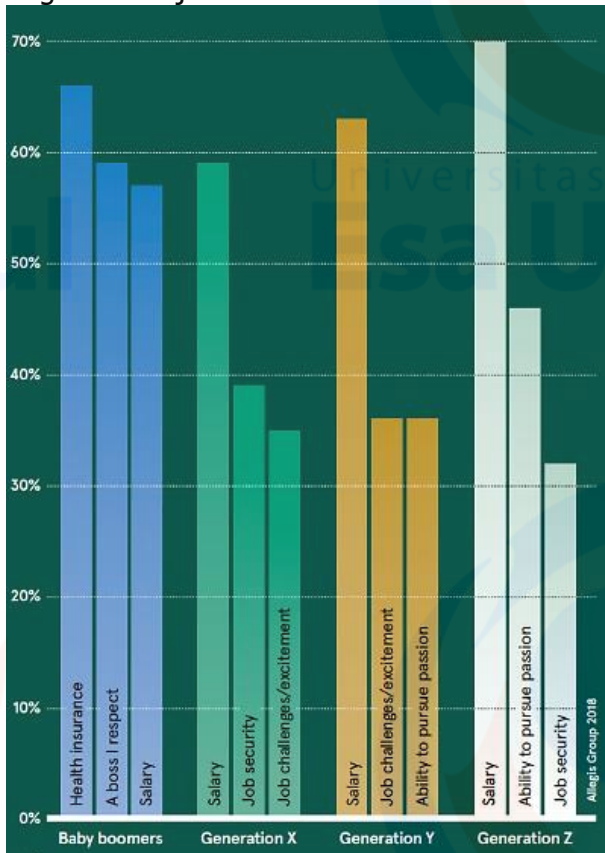
Faktor Yang Dianggap Penting Oleh Angkatan Kerja Z

Sumber: EuroStat/Office for National Statistics, 2017

Memastikan bagaimana 3 generasi yang berbeda dapat bekerja dalam satu lingkungan organisasi menjadi tantangan bagi manajemen sumber daya manusia saat ini guna mencapai kinerja organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Artinya, perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Motivasi kerja, baik yang ada dalam diri karyawan maupun yang berasal dari lingkungan akan dapat membantu dalam peningkatan kinerja. Motivasi juga bentuk keinginan untuk melakukan usaha sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan kerja, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu

kebutuhan individual. Gambar 3 di bawah ini memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang dapat memotivasi bagi setiap generasi angkatan kerja.



Gambar 3. Faktor Yang Memotivasi Generasi Angkatan Kerja

Sumber: EuroStat/Office for National Statistics, 2017

Dalam perspektif ini seorang pemimpin perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para karyawan merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh karyawan, karena motivasi tidak dapat diberikan untuk setiap karyawan dengan bentuk yang berbeda-beda. Salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan adalah kepemimpinan.

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened-system*) yang harus dapat merespons dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan mencapai pertumbuhan melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Berangkat dari perubahan dalam manajemen organisasi yang kompetitif saat ini serta sangat sedikitnya kajian empiris mengenai angkatan kerja generasi Z yang telah menempati 40% *labor market*, objektivitas utama penelitian ini bertujuan dapat membantu



para pemangku kepentingan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasinya dari aspek manajemen sumber daya manusia.

## **Tinjauan Pustaka Motivasi**

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Gibson, 2006) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer.

Perhatian serius tersebut berdasarkan empat pertimbangan utama yaitu: (1) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quod*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas"; (2) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis; (3) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia; (4) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satu pun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Elenkov (2002) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: (1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja; (2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *attention* (perhatian), *interest* (minat), *desire* (hasrat), *decision* (keputusan), *action* (aksi atau tindakan), dan *satisfaction* (kepuasan).

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan

kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah usaha yang timbul dari dalam diri pegawai untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki pun tercapai. Armstrong (2006) mengungkapkan motivasi untuk bekerja itu sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

## **Faktor-Faktor Motivasi**

Berkaitan dengan motivasi kerja, berikut bahasan mengenai faktor-faktor motivasi kerja. Armstrong (2006) mengemukakan, motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas yang meliputi faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan.

Selanjutnya dari sisi lain dapat dikemukakan Armstrong (2006) dalam bahwa faktor internal yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang tersebut antara lain: kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan, harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan, kebosanan dan kepuasan kerja. Sedangkan faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi yaitu faktor lingkungan pekerjaan. Faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Lingkungan kerja tersebut meliputi tempat kerja, fasilitas, alat bantu pekerjaan, kebersihan, penerangan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang di tempat kerja. Armstrong (2006) juga mengemukakan, motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang

rumit, karena motivasi ini melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan, tujuan, sikap dan kemampuan. Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri.

### **Kepemimpinan**

Dalam melakukan tugasnya setiap pemimpin akan memilih gaya atau corak kepemimpinan untuk maksud penggunaannya agar menghasilkan efektivitas sebagai seorang pemimpin. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu perusahaan akan membawa kontribusi positif bagi perusahaan. Selain mampu meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam bekerja, gaya kepemimpinan juga memberikan kontribusi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Bass dan Riggio, 2005)

### **Model Gaya Kepemimpinan**

Menurut DuBrin (2012) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Riggio (2005) memperkenalkan konsep kharisma dalam kepemimpinan. Pandangannya bahwa pemimpin yang penuh kharisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para bawahannya. Bass dan Riggio (2005) mendeskripsikan bahwa *transformational leadership* adalah merupakan sebuah proses di mana pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.

Mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi, Bass dan Riggio (2005) menandai bahwa seorang pemimpin yang transformational adalah seseorang yang menciptakan kepemimpinan karismatik, kepemimpinan yang penuh inspirasi, stimulasi intelektual dan perasaan bahwa semua bawahan harus diperhitungkan. DuBrin (2012) menjelaskan bahwa pemimpin akan mampu mendorong semangat, menggunakan nilai-nilai, kepercayaan dan dapat memenuhi kebutuhan para bawahannya. Pemimpin yang melakukan hal itu dalam situasi yang cepat berubah atau dalam situasi yang krisis disebut dengan pemimpin transformasional.

Kepemimpinan transformasional menurut DuBrin (2012) dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status *quo*). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2006) mengemukakan bahwa budaya organisasional sering kali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual, dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri. Sementara itu Robbins (2018) menjelaskan mengenai tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi sebagai berikut: (1) Praktik seleksi, proses seleksi bertujuan mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan

dengan sukses dalam organisasi; (2) Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi; (3) Sosialisasi, sosialisasi dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi.

Seperti halnya pengertian motivasi dan kepemimpinan, pengertian budaya organisasi banyak diungkapkan oleh para ilmuwan yang merupakan ahli dalam ilmu budaya organisasi, namun masih sedikit kesepahaman tentang arti konsep budaya organisasi atau bagaimana budaya organisasi harus diobservasi dan diukur (Kotter, 2012). Lebih lanjut Kotter (2012) mengemukakan bahwa hal tersebut dikarenakan oleh kurangnya kesepahaman tentang formulasi teori tentang budaya organisasi, gambarannya, dan kemungkinan hubungannya dengan dampak kinerja.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan dengan sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya (Smith, Kendall, dan Hulin, 2004). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja (Hasibuan, 2001). Kepuasan kerja itu sendiri dapat diartikan sebagai hasil kesimpulan yang didasarkan pada perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya.

*Two factor theory* (teori dua faktor), teori dua faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa puas dan faktor yang membuat orang merasa tidak puas. Dalam pandangan lain dua faktor yang dimaksud dalam teori ini adalah adanya dua rangkaian kondisi, pertama kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas, jika kondisi itu ada dan tidak diperhatikan, maka orang itu tidak akan termotivasi. Kondisi kedua digambarkan Hasibuan (2001) sebagai serangkaian kondisi intrinsik, apabila kepuasan kerja terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi

kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

### **Kinerja Karyawan**

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja) (Mathis dan Jackson, 2001). Hasibuan (2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja seseorang juga merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Robbins (2018) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human *output* yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, *turnover*, *citizenship*, dan *satisfaction*. Kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*. Kinerja dapat diartikan sebuah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

### **Metode Penelitian**

Desain penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah riset kausal dengan kerangka penelitian adalah jalur (*path*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi yang digunakan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap

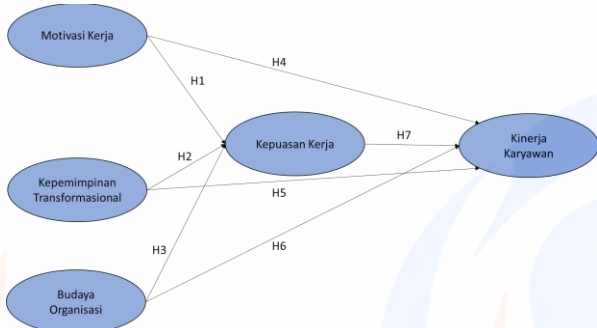


seperangkat variabel lain yang merupakan variabel akibat.

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah angkatan kerja dengan klasifikasi generasi Z (Tahun Kelahiran; 1997-2007) di Indonesia. Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non-Probability Sampling*, yaitu tiap responden yang memenuhi kriteria populasi tidak memiliki kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Malhotra, 2019). Ukuran sample sebanyak 475 responden yang ditentukan dengan mengacu pada *rule of thumb* dari SEM.

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode SEM-PLS. SEM menurut Hair, Ringle & Sarstedt (2014) merupakan sebuah teknik statistik multivariat yang menggabungkan aspek aspek dalam regresi berganda (yang bertujuan untuk menguji hubungan dependent) dan analisis faktor (yang menyajikan *unmeasured concepts factors with multiple variables*) yang dapat digunakan untuk memperkirakan serangkaian hubungan dependen yang saling mempengaruhi secara bersama-sama. Sedangkan *Structural Equation Model Partial ast Squares* (SEM-PLS) merupakan pendekatan pemodelan kausal dengan tujuan memaksimalkan variabel dari variabel endogen (*dependent*) yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (*independent*).

Model serta hipotesis yang digunakan dalam penelitian digambarkan dalam diagram berikut ini:



Gambar 4  
Model Penelitian dan Hipotesis

## Pembahasan

Analisis validitas dilakukan dengan mengacu pada nilai *outer loading* di mana didapatkan 12 indikator tidak valid pada

variabel motivasi. Sedangkan semua indikator lobs uji reliabilitas yang mengacu pada nilai *Composite Reliability*. Model persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural orde 2 *second order Structural Equation Modeling* (SEM) yang memperhatikan variabel-variabel laten tersusun dari beberapa sub konsep. Setelah dilakukan perhitungan *bootstrapping* pada model penelitian, maka menghasilkan semua hipotesis yang diajukan dapat diterima, Hasil ini berkesesuaian dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zaman dan Yüing (2009) yaitu Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. kecuali hipotesis ke lima yang ditolak karena nilai signifikansi yang  $>0.05$ .

Pembahasan lebih lanjut dari hasil *bootstrapping* sebagai berikut:

Tabel 1  
Direct Effects

	Original Sample (O)	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.696	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.057	0.362
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.521	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.202	0.000

Pada klasifikasi hubungan langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen didapatkan hubungan tidak signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini tidak berkesesuaian dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sadasa (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan yang kuat dapat mempengaruhi Kinerja bekerja dari bawahannya.

Tabel 2  
Indirect Effects

	Original Sample (O)	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.219	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.208	0.000

	Original Sample (O)	P Values
<b>Kinerja Karyawan</b>		
<b>Motivasi Kerja -&gt;</b>	0.097	<b>0.000</b>
<b>Kepuasan Kerja -&gt;</b>		
<b>Kinerja Karyawan</b>		

Pada tabel 2 dijabarkan masing-masing hubungan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Berdasarkan hasil yang telah dijabarkan pada tabel 2 didapatkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berhasil memediasi antara variabel Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa; Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terbesar terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, Kepemimpinan dengan gaya transformasional dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z dan selanjutnya Kepuasan Kerja terbukti memediasi ketiga variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu Kinerja Karyawan pada Angkatan Kerja Generasi Z.

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, didapatkan pengembangan model peningkatan kinerja karyawan, khususnya pada Angkatan kerja generasi Z. model manajemen pengembangan sumber daya manusia digambarkan pada grafik berikut ini:

## MODEL PENINGKATAN KINERJA GENERASI Z



Gambar 4 Model Peningkatan Kinerja Generasi Z

Sumber: Diolah Sendiri

Agar hasil penelitian ini dapat di implikasikan secara manajerial, pihak manajemen sumber daya manusia hendaknya lebih memprioritaskan pada urutan variabel yang membangun model peningkatan kinerja karyawan pada generasi Z, serta lebih mencermati dimensi-dimensi yang berkontribusi besar dalam membangun variabel pendukung model tersebut agar tujuan utama perusahaan mengimplikasikan model yaitu tercapainya peningkatan kinerja karyawan generasi Z dapat tercapai dengan optimal dan terukur.

## Daftar Pustaka

- Amburgey, W. (2005). *An analysis of the relationship between job satisfaction, organizational culture, and perceived leadership characteristics*. University of Central Florida. Florida: Proquest Digital Dissertation
- Armstrong M (2006). *Human Resource Management Practice*, Kogan Page, Pp. 251-269.



- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2nd ed.). England: Psychology Press.
- DuBrin, A. J. (2012). *Leadership* (Terjemahan ed.). Jakarta: Prenada Media.
- Elenkov, D. (2002). Effects of Leadership on Motivation and Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Gibson, J. L. (2006). *Organizations (Behavior, Structure, Processes)* (12 ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- Hair, J. F., Hult, J. T., & Ringle, C. M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. New York: Pearson.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotter, J. (2012). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Malhotra, N. (2019). *Marketing Research An Applied Orientation* (7 ed.). New York: Pearson.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. (2018). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. Canada: Pearson.
- Sadasa, K. (2013). The Influence of organizational culture, leadership, job satisfaction towards teacher job performance. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 4(9), 1637-1642
- Smith, Kendall, & Hulin. (2004). *Prilaku Organisasi* (7 ed.). (Munandar, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Zaman, K., & Yiing, L. H. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.