

**Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Dan
Budaya Inklusif Terhadap Motivasi Di Moderasi *Self-efficacy* Pada Gen Z
(Studi Kasus: Tenaga Kerja Gen Z Provinsi Jawa Barat, Indonesia)**

TESIS

Oleh:

**Jodi Setiawan
202320151021**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA**

2025

Lembar Persetujuan

Judul Proposal : Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan,
Lingkungan Kerja, Dan Budaya Inklusif Terhadap
Motivasi Di Moderasi *Self-efficacy* Pada Gen Z
(Studi Kasus Pada Tenaga Kerja Gen Z Provinsi
Jawa Barat)

Nama Mahasiswa : Jodi Setiawan

Nomor Pokok Mahasiswa : 202320151021

Program Studi/Fakultas : Magister Manajemen/Fakultas Ekonomi dan
Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Jakarta, 24 Januari 2025

MENYETUJUI,

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd, M.M
NIDN: 0304116501

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., MBA.
NIDN: 0310036407

Lembar Pengesahan

Judul Tesis : Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Inklusif Terhadap Motivasi Di Moderasi *Self-efficacy* Pada Gen Z (Studi Kasus Pada Tenaga Kerja Gen Z Provinsi Jawa Barat)

Nama Mahasiswa : Jodi Setiawan

Nomor Pokok Mahasiswa : 202320151021

Program Studi/Fakultas : Magister Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis

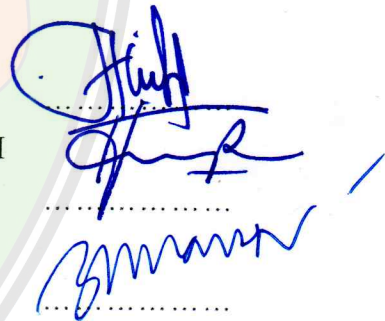
Tanggal Lulus Ujian Tesis : 08 Februari 2025

Jakarta, 12 Februari 2025
MENGESAHKAN,

Ketua Penguji : Prof. Dr. Istianingsih, S.E., M.S.Ak
NIDN. 0318107101

Penguji I : Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd, M.M
NIDN. 0304116501

Penguji II : Dr. Sumarno M, S.E., M.M.
NIDN. 0302127003



MENGETAHUI,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Idel Eprianto, S.E., M.M
NIDN. 0331108301



Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M
NIDN. 0318087101

Lembar Pernyataan

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

Tesis yang berjudul

Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Inklusif Terhadap Motivasi Di Moderasi Self-efficacy Pada Gen Z (Studi Kasus Pada Tenaga Kerja Gen Z Provinsi Jawa Barat).

Ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Saya mengizinkan Tesis ini dipinjam dan digandakan melalui Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Saya memberikan izin kepada Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan tesis ini dalam bentuk digital dan mempublikasikannya melalui Internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Jakarta, Februari 2025

Yang menandatangani pernyataan,


Jodi Setiawan

NPM. 202320151021

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Fleksibilitas kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Inklusif terhadap Motivasi Kerja melalui *Self-efficacy* sebagai variabel moderasi. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *simple random sampling* dengan total sampel berjumlah 384 responden Gen Z. Uji Statistik menggunakan *SmartPLS 4.1* dengan hasil; 1) Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai *p-value* 0,006. 2) Otonomi Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai *p-value* 0,019. 3) Lingkungan Kerja berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai *p-value* 0,011. 4) Budaya Inklusif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai *p-value* 0,005. 5) *Self-efficacy* secara signifikan memperkuat hubungan antara Fleksibilitas kerja dan Motivasi Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,168, dan *P-value* 0,011. 6) *Self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan antara otonomi pekerjaan dan motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar -0,073, dan *P-value* 0,258. 7) *Self-efficacy* tidak memiliki peran yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja dengan nilai koefisien sebesar -0,023, dan *P-value* 0,696. 8) *Self-efficacy* juga tidak memberikan pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan antara budaya Inklusif dan Motivasi Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,078, dan *P-value* 0,272.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Budaya Inklusif, *Self-Efficacy*, Motivasi Kerja

Pengantar

Segala Puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, karena Rahmat dan KaruniaNya penyusunan tesis berjudul “Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Inklusif Terhadap Motivasi Di Moderasi *Self-efficacy* Pada Gen Z” (Studi Kasus: Pada Tenaga Kerja Gen Z Provinsi Jawa Barat, Indonesia) dapat selesai tanpa kurang suatu apapun. Adapun tujuan penulisan makalah proposal Tesis ini adalah untuk memenuhi syarat Pendidikan Pasca Sarjana Strata II program studi Magister Management di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak untuk menyempurnakan Tesis ini sangat diharapkan. Penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan banyak pihak berupa material, spiritual, dan informasi, sehingga pada kesempatan ini dengan segala rendah hati dan penuh hormat penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Irjen Pol. (Purn) Prof. Dr. H. Bambang Karsono, Drs., S.H., M.M. selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
2. Dr. Yayan Hendayana, SE., M.M. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah memberikan izin untuk menyelesaikan Tesis ini.
3. Dr. Idel Eprianto, S.E, M.M. selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

4. Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd, M.M selaku Dosen Pembimbing 1 yang dengan sabar telah mengarahkan, membimbing, memberikan masukan, saran serta ilmunya sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik
5. Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., M.B.A. selaku Dosen Pembimbing 2 yang dengan kesabaran, perhatian, dan dedikasi telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan serta arahan yang berharga kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Prof. Dr. Istianingsih, S.E., M.S.Ak. sebagai ketua penguji yang telah memberikan masukan dan saran sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan lebih baik.
7. Dr. Sumarno M, S.E., M.M. sebagai penguji II yang telah memberikan masukan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan lebih baik lagi.
8. Seluruh staf Dosen dan staf Pegawai Program Studi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah memberikan arahan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
9. Teristimewa kepada orang tua saya ibunda Kartikawati dan ayahanda Iwan Irawan atas cinta kasih, kesabaran dan dukungan yang tiada hingga selalu ada untuk saya. Tesis ini saya persembahkan sebagai ucapan terimakasih saya, sekalipun tidak seberapa untuk membalas setiap tetes keringat perjuangan selama ini, sehingga saya bisa melangka sejauh ini.
10. Adek saya Ikramansyah yang telah menjadi adek yang baik.

11. Keluarga besar dari Ayah dan Ibu saya yang tidak bisa saya tuliskan namanya satu persatu, terimakasih atas segala dukungannya dalam bentuk apapun.
12. Teman saya Pak Guntur dan Pak Abi yang telah menjadi teman diskusi saya.
13. Serta, Seluruh sahabat Magister Manajemen Angkatan 2023 yang selalu berbagi ilmu.

Jakarta, Januari 2025

Penulis,

Jodi Setiawan

202320151021



Daftar Isi

Lembar Persetujuan	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Lembar Pernyataan	iii
Abstrak.....	iv
Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1. 1 Latar Belakang Masalah	1
1. 2 Identifikasi Masalah.....	16
1. 3 Rumusan Masalah	16
1. 4 Tujuan Penelitian	17
1. 5 Manfaat Penelitian	18
1. 6 Batasan Masalah	19
1. 7 Sistematika Penulisan	19
BAB II	24
TELAAH PUSTAKA.....	24
2. 1 Telaah Teoritis	24
2.1.1 Motivasi	25
2.1.2 Fleksibilitas Kerja	30
2.1.3 Otonomi Pekerjaan.....	34
2.1.4 Lingkungan Kerja	39
2.1.5 Budaya Inklusif.....	43
2.1.6 Self-Efficacy	47
2. 2 Telaah Empiris	51
2. 3 Kerangka Konseptual.....	55

2. 4	Hipotesis Penelitian	56
BAB III		63
METODE PENELITIAN		63
3.1	Desain Penelitian	63
3.2	Objek dan Lokasi Penelitian	64
3.3	Populasi dan Sampel	64
3.3.1	Populasi.....	64
3.3.1	Sampel Penelitian.....	65
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	66
3.5	Definisi Operasional Variabel Penelitian	67
3.5.1	Definisi Konsep	67
3.5.2	Definisi Operasional Variabel	70
3.6	Metode Analisis Data.....	71
3.7	Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	71
3.8.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	72
3.8.2	Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	73
3.8.3	Analisis Jalur.....	74
3.8	Analisis Verifikatif.....	74
3.9	Pengujian Hipotesis	74
BAB IV		76
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		76
4.1	Deskripsi Data.....	76
4.2	Penyajian Data	76
4.2.1	Gambaran Umum Karakteristik Responden	76
4.3	Hasil Analisis Data.....	81
4.3.1	Analisis Statistik Deskriptif	81
4.3.2	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	88
4.4	Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	90
4.4.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	90
4.4.2	Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	94
4.4.3	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	96

4.5	Uji Hipotesis	97
4.5.1	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	97
4.5.2	Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	99
4.6	Pembahasan Hasil Penelitian	101
4.6.1	Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Motivasi Kerja	101
4.6.2	Pengaruh Otonomi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja.....	102
4.6.3	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	104
4.6.4	Pengaruh Budaya Inklusif Terhadap Motivasi Kerja	105
4.6.5	<i>Self-efficacy</i> Dalam Memoderasi Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Motivasi Kerja	106
4.6.6	<i>Self-efficacy</i> Dalam Memoderasi Pengaruh Otonomi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja	107
4.6.7	<i>Self-efficacy</i> Dalam Memoderasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	108
4.6.8	<i>Self-efficacy</i> Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Inklusif Motivasi Kerja	109
BAB V		111
PENUTUP		111
5. 1	Kesimpulan	111
5. 2	Saran	113
5.2.1	Untuk Perusahaan	113
5.2.2	Bagi Penelitian Selanjutnya	115
5. 3	Keterbatasan Penelitian.....	116
Daftar Pustaka		119

Daftar Tabel

Tabel 2. 1 Teori Besar, Teori Antara, dan Teori Substantif Penelitian	24
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	51
Tabel 3. 1 Populasi Penelitian	64
Tabel 3. 2 Tabel Populasi Krejcie dan Morgan	65
Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel	70
Tabel 3. 4 Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	73
Tabel 3. 5 Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model).....	73
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin	77
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	78
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	80
Tabel 4. 4 Standar Deviasi Variabel Fleksibilitas Kerja (X1)	82
Tabel 4. 5 Standar Deviasi Variabel Otonomi Pekerjaan (X2).....	82
Tabel 4. 6 Standar Deviasi Variabel Lingkungan Kerja (X3)	83
Tabel 4. 7 Standar Deviasi Variabel Budaya Inklusif (X4).....	84
Tabel 4. 8 Standar Deviasi Variabel Self Efficacy	86
Tabel 4. 9 Standar Deviasi Variabel Motivasi Kerja (Y)	87
Tabel 4. 10 Construct Validity and Validity	89
Tabel 4. 11 Loading Factors.....	92
Tabel 4. 12 Discriminant Validity	93
Tabel 4. 13 Hasil Uji R Square	94
Tabel 4. 14 Hasil Uji F Square.....	95
Tabel 4. 15 Path Coefficients	98
Tabel 4. 16 Specific Indirect Effect.....	100

Daftar Gambar

Gambar 1. 1 Alasan Perusahaan Menolak Lulusan Baru.....	2
Gambar 1. 2 Pola Kerja yang Disukai Gen Z, Milenial dan Gen X	6
Gambar 1. 3 Alasan Gen Z Keluar Dari Tempat Kerja	6
Gambar 2. 1 Piramida Teori Maslow dan Alderfer	25
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual	55
Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Domisili	79
Gambar 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Persepsi Gaya Kerja	81
Gambar 4. 3 Ditribusi Jawaban Responden Variabel Fleksibilitas Kerja (X_1)	82
Gambar 4. 4 Distribusi Jawaban Responden Variabel Otonomi Pekerjaan (X_2) .	83
Gambar 4. 5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja (X_3)...	84
Gambar 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Budaya Inklusif (X_4).....	86
Gambar 4. 7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Self-Efficacy (M).....	87
Gambar 4. 8 Distribusi Jawaban Responden variabel Motivasi (Y).....	88
Gambar 4. 9 Loading Factors.....	91
Gambar 4. 10 Analisis Jalur	97