

BAB I

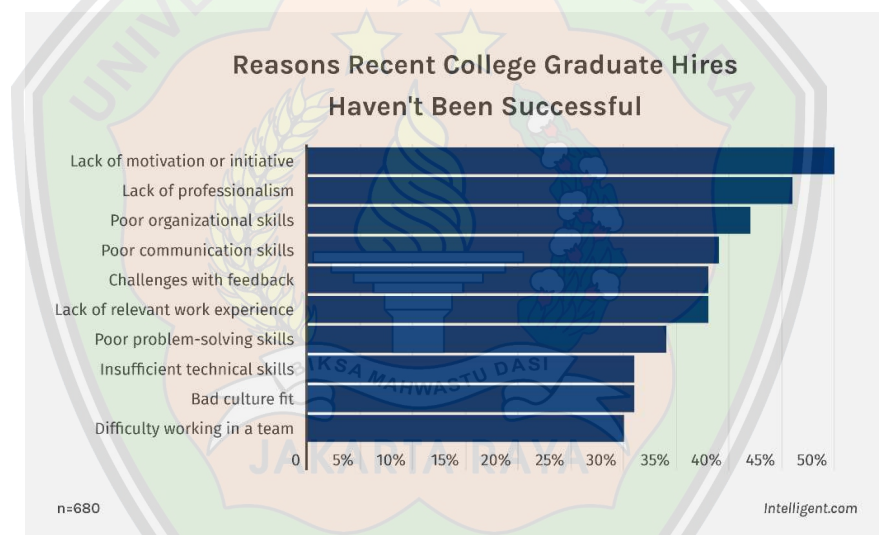
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten adalah kunci kesuksesan suatu organisasi. Setiap karyawan memiliki karakteristik unik yang memengaruhi kinerja dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Belakangan ini, kinerja karyawan dari berbagai generasi semakin menjadi perhatian, mengingat setiap generasi memiliki sifat dan karakteristik yang berbeda dalam dunia kerja. Misalnya, *Baby Boomers* (lahir 1946–1964) cenderung loyal, menghargai hierarki, dan lebih memilih komunikasi formal. Generasi X (lahir 1965–1980) mandiri, adaptif, dan menghargai fleksibilitas, sementara Millennials (lahir 1981–1996) mengutamakan kerja tim, kolaborasi, dan umpan balik. Generasi Z (lahir 1997–2012), yang tumbuh di dunia digital, sangat nyaman dengan teknologi dan media sosial (Fogel, 2024; Yunita et al., 2023).

Masuknya Gen Z ke dunia kerja, muncul perbedaan yang mencolok dalam karakteristik dan ekspektasi mereka dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Sebagai "*digital natives*," Gen Z tumbuh di era dengan akses informasi yang cepat dan lingkungan yang dinamis. Mereka sering kali membawa nilai dan preferensi baru yang kadang bertentangan dengan struktur kerja tradisional di banyak perusahaan, menciptakan tantangan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, yang memenuhi kebutuhan individu Gen Z sekaligus tujuan Perusahaan (Ilmi et al., 2022).

Kinerja Gen Z akhir-akhir ini menimbulkan beberapa stigma negatif. Hasil studi yang dilakukan oleh Intelligent dengan melibatkan 966 manajer perekrutan mengungkapkan bahwa 75% perusahaan merasa tidak puas dengan sebagian atau seluruh lulusan perguruan tinggi yang mereka rekrut pada tahun ini. Selain itu, 6 dari 10 perusahaan terpaksa memecat lulusan baru tersebut. Bahkan, 1 dari 6 manajer perekrutan merasa ragu untuk mempekerjakan lulusan dari kelompok ini (Intelligent, 2024). Alasan yang mendasari keputusan ini dapat dilihat pada hasil survei sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Alasan Perusahaan Menolak Lulusan Baru
Sumber: Survei Intelligent, 2024

Berdasarkan Gambar 1.1 Perusahaan 50% memecat lulusan sarjana baru karena kurangnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja. Sementara, 46% karena kurangnya profesionalitas dan 42%, karena kurangnya kemampuan berorganisasi. Alasan lainnya karena masalah pada kemampuan berkomunikasi, ketidak sesuaian bidang minat dan pekerjaan serta tantangan dalam memberikan umpan balik.

Permasalahan paling utama pada Gen Z adalah kurangnya motivasi. Motivasi sangat penting dalam konteks kerja saat ini, terutama di tengah perubahan yang didorong oleh digitalisasi menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inovatif, dan suportif. Bagi perusahaan yang ingin mempertahankan dan menarik bakat dari generasi muda, menciptakan strategi yang memotivasi karyawan adalah hal yang semakin krusial di era sekarang (Liana et al., 2023).

Motivasi yang tinggi mendorong produktivitas karena karyawan lebih fokus dan berkomitmen pada pekerjaan. Suasana kerja menjadi lebih positif karena orang-orang lebih termotivasi untuk berkolaborasi dan menciptakan inovasi. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih setia, sehingga perusahaan bisa mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan untuk penggantian staf. Motivasi yang tinggi juga membuat kesejahteraan karyawan meningkat, baik secara mental maupun fisik, karena mereka merasa didukung oleh perusahaan. Langkah seperti memberi penghargaan, mendukung fleksibilitas kerja, dan menyediakan peluang pengembangan diri sangat efektif untuk memicu motivasi yang berkelanjutan. Hal ini menciptakan dampak yang tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga mendorong pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang (Guay et al., 2020; Ryan et al., 2022).

Teori kebutuhan “*McClelland’s theory of needs*” motivasi menjadi penting karena karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan cenderung lebih untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Perusahaan yang mendukung karyawan untuk memenuhi kebutuhan prestasi mereka dapat mengembangkan lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis, yang mendorong inovasi dan peningkatan

kinerja. Dalam hal ini, menciptakan budaya kerja yang mendukung pencapaian pribadi dan profesional sangat penting untuk memotivasi karyawan, terutama bagi generasi muda yang mengutamakan perkembangan diri dalam karier mereka (McClelland, 1987; Faeni, 2024; Faeni et al., 2025; Faeni et al., 2024).

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi pada Gen Z adalah fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja dan budaya inklusif. Pemilihan faktor-faktor ini didasari “*Teori self-determination*” teori ini menjelaskan bahwa individu akan lebih termotivasi ketika kebutuhan dasar psikologis mereka, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, terpenuhi (Ryan, 2024).

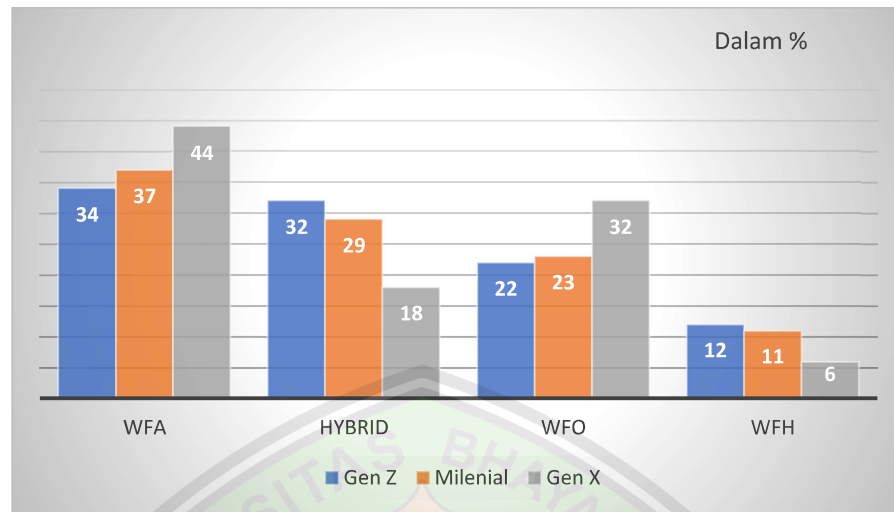
Fleksibilitas adalah hal yang sangat penting bagi Gen Z, terutama karena fenomena dan tantangan yang muncul dalam dunia kerja saat ini. Generasi ini tumbuh di era digital, di mana teknologi memungkinkan mereka terhubung kapan saja dan dari mana saja. Gen Z dikenal sebagai generasi yang sangat menghargai kebermaknaan dan pengembangan diri. Mereka cenderung berfokus pada pekerjaan yang memberikan dampak, dan fleksibilitas memungkinkan mereka untuk meluangkan waktu belajar atau mengikuti pelatihan tambahan. Pekerjaan bukan sekadar rutinitas, tetapi juga sarana untuk tumbuh dan mengembangkan keterampilan baru (Kansaki et al., 2021).

Banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam menerapkan fleksibilitas kerja karena beberapa faktor utama yang memengaruhi keputusan dan implementasinya. Seperti budaya kerja tradisional, teknologi dan infrastruktur serta

akses yang tidak merata. Para manajer yang terbiasa memantau karyawan secara langsung sering kali kesulitan untuk mempercayai bahwa pekerja jarak jauh tetap produktif. Pemimpin senior merasa khawatir tentang bagaimana mempertahankan budaya perusahaan dan produktivitas dalam model kerja jarak jauh. Banyak perusahaan yang sudah beralih ke model kerja hibrid atau jarak jauh, namun tidak semua memiliki sistem dan infrastruktur yang memadai untuk mendukung transisi ini. Tidak semua sektor atau pekerjaan dapat dengan mudah diterapkan dalam model jarak jauh. Pekerjaan di sektor seperti perawatan kesehatan, ritel, dan manufaktur misalnya, membutuhkan kehadiran di lokasi, yang menjadikan fleksibilitas kerja tidak realistis untuk diterapkan (Donelan, 2023; McKinsey, 2023).

Meski demikian banyak perusahaan mulai mengadopsi fleksibilitas kerja secara bertahap, mengakui bahwa pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Namun, untuk mengimplementasikannya dengan sukses, perusahaan perlu merencanakan dengan matang, berinvestasi dalam teknologi yang mendukung, dan mengadaptasi budaya kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan (Karthik, 2023).

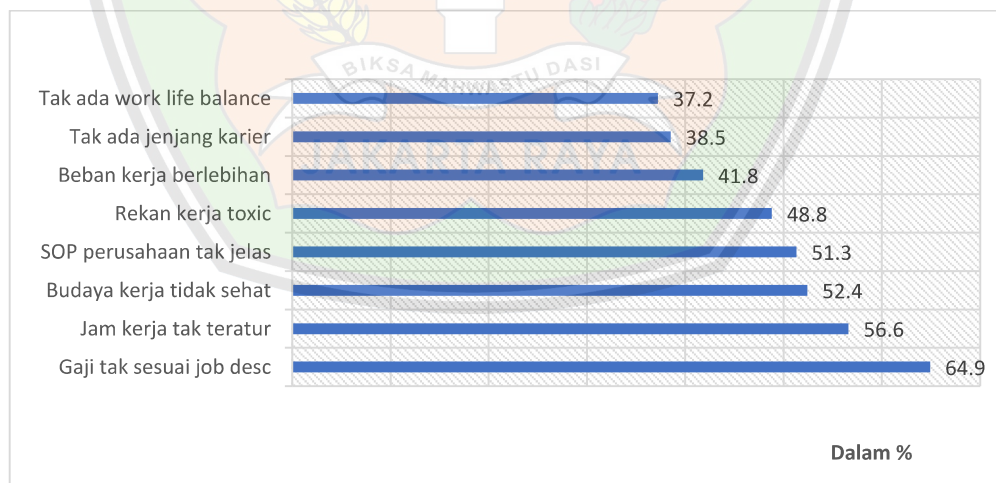
Perusahaan tidak hanya menyesuaikan diri dengan perubahan zaman tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang suportif bagi generasi baru. Survey melibatkan 100 responden mengungkapkan pola kerja yang diinginkan disukan oleh Gen Z (Faeni, 2024; Rasyid, 2024).



Gambar 1. 2 Pola Kerja yang Disukai Gen Z, Milenial dan Gen X

Sumber: Survei Goodstats, 2024

Berdasarkan Gambar 1.2 diketahui bahwa Gen Z menyukai pola kerja *hybrid* dibanding hanya bekerja dari kantor atau hanya dari rumah. Pentingnya fleksibilitas juga diperlihatkan pada hasil survey berikut:



Gambar 1. 3 Alasan Gen Z Keluar Dari Tempat Kerja

Sumber: Survei Databoks, 2023

Survei diatas melibatkan 833 repoden Gen Z, data menunjukkan 56,9% Gen Z merasa terbebani dengan jam kerja yang tidak teratur, dan 37,2% mengeluhkan kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Gen Z sangat menghargai fleksibilitas dalam waktu dan lokasi kerja untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan mereka. Jam kerja yang kaku atau terlalu menuntut dapat membuat mereka cepat lelah dan kurang termotivasi. Fleksibilitas kerja menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi kerja Gen Z selain otonomi pekerjaan (Annur, 2023; Boccoli et al., 2024).

Selain itu, otonomi pekerjaan menjadi sangat penting, terutama bagi mereka yang baru memasuki dunia profesional. Banyak dari mereka menginginkan lebih dari sekadar pekerjaan yang rutin dan terikat jam kerja kaku, mereka mencari lingkungan di mana mereka bisa memiliki kebebasan untuk mengatur cara mereka bekerja, seperti kapan, di mana, dan bagaimana menyelesaikan tugas. Otonomi juga mendukung Gen Z dalam mengembangkan diri. Diberi tanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka, mereka akan belajar menghadapi tantangan, mengambil keputusan sendiri, dan belajar dari kesalahan. Ini semua membantu mereka tumbuh dan berkembang dalam karier mereka, yang juga sangat dihargai oleh generasi ini (Rasulong et al., 2024).

Sebagian perusahaan kesulitan dalam memberikan otonomi pekerjaan kepada karyawan. Salah satu alasan utama adalah ketakutan akan menurunnya kontrol terhadap pekerjaan dan produktivitas. Manajer tidak nyaman dengan memberikan kebebasan penuh kepada karyawan, terutama di perusahaan dengan budaya yang mengutamakan pengawasan langsung. Pemimpin senior khawatir otonomi yang

lebih besar dapat mengganggu budaya perusahaan dan produktivitas. Selain itu, Manajer merasa tidak siap untuk mengelola tim yang lebih mandiri, apalagi di perusahaan dengan struktur hierarkis yang kaku. Penerapan otonomi pekerjaan, perusahaan dapat mengubah budaya organisasi dengan memberikan pelatihan kepada manajer tentang cara mengelola tim yang lebih mandiri, fokus pada hasil dari pada pengawasan langsung. Selain itu, meningkatkan transparansi dan komunikasi melalui platform digital atau pertemuan rutin juga membantu manajer untuk tetap mengikuti perkembangan tanpa intervensi langsung (Dukach; Dagny, 2021; McKinsey, 2023).

Hasil survey pada Gambar 1.3 menunjukkan bahwa 41,8% Gen Z merasa terbebani dengan beban kerja berlebihan, dan 51,3% terganggu oleh standar operasional prosedur (SOP) perusahaan yang tidak jelas. Ketidakjelasan aturan dan tugas yang menumpuk membuat mereka merasa tidak bisa bekerja dengan cara yang mereka inginkan. Mereka menginginkan otonomi, yaitu kebebasan untuk mengatur cara kerja mereka agar lebih efektif tanpa merasa terkekang. Pemberian otonomi, perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan semangat kerja Gen Z (Wan et al., 2022).

Faktor lain yang memengaruhi motivasi adalah lingkungan kerja dan budaya inklusif. Lingkungan kerja memiliki peran yang sangat besar dalam memotivasi Gen Z. Generasi ini lebih menyukai pekerjaan yang memberi makna dan rasa tujuan, serta memungkinkan mereka untuk merasa terlibat secara emosional. Lingkungan yang saling mendukung, di mana rekan kerja dan atasan memberikan

umpan balik yang konstruktif, membantu menciptakan rasa percaya diri yang meningkatkan semangat kerja (Febriana & Mujib, 2024).

Berdasarkan Gambar 1.3 “rekan kerja yang toxic” (48,8%) menjadi masalah signifikan yang berkaitan dengan lingkungan kerja yang kurang sehat. Perilaku negatif dari rekan kerja dapat menciptakan suasana yang tidak nyaman, menghambat kolaborasi, dan menurunkan semangat karyawan. Ketika individu bekerja dalam lingkungan seperti ini, mereka cenderung terbebani secara emosional dan produktivitas pun menurun. Lingkungan kerja yang sehat dan positif berperan besar dalam meminimalisir rekan kerja yang toxic. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan menciptakan budaya komunikasi terbuka dan transparan di tempat kerja. Ketika karyawan bisa menyampaikan pendapat mereka tanpa takut dihakimi, mereka lebih cenderung untuk berinteraksi dengan cara yang konstruktif (Rasool et al., 2021; Popaitoon, 2022).

Pada budaya inklusif Gen Z lebih terbuka untuk menyuarakan ide-ide mereka. Sebagai generasi yang tumbuh di tengah kemajuan teknologi dan akses informasi yang luas, mereka membawa perspektif baru yang kaya dan segar. Ketika mereka tahu bahwa ide-ide mereka dihargai, mereka terdorong untuk berpikir lebih kreatif dan inovatif. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Hal ini pada gilirannya akan mengarah pada tingkat motivasi yang lebih tinggi, keterlibatan, dan komitmen terhadap organisasi (Kosasih et al., 2024; Syamsunasir et al., 2025).

Berdasarkan hasil survey pada Gambar 1.3 menjelaskan bahwa Keluhan tentang "budaya kerja yang tidak sehat" (52,4%) sangat memengaruhi keputusan Gen Z untuk keluar. Ketika budaya kerja tidak sehat dan lingkungan dipenuhi dengan konflik, Gen Z menjadi tidak nyaman dan akhirnya memilih pergi. Budaya inklusif mendorong rasa saling menghormati, keterbukaan, dan penerimaan terhadap perbedaan, sehingga meminimalkan konflik dan perilaku toxic di tempat kerja. Dengan menciptakan budaya kerja yang inklusif dan positif, perusahaan bisa membuat Gen Z lebih termotivasi dan merasa diterima (Syahdi et al., 2024).

Mengacu pada Gambar 1.3 salah satu alasan lain yang sering membuat Gen Z kehilangan motivasi adalah "kurangnya jenjang karier" (38,5%). Gen Z ingin berkembang dan merasa punya kesempatan untuk maju. *Self-efficacy* atau keyakinan akan kemampuan diri, sangat berperan di sini. Ketika mereka merasa bisa berkembang dan diberi ruang untuk belajar, mereka lebih percaya diri dan terdorong untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mendukung pengembangan diri dan keterampilan akan membantu meningkatkan motivasi Gen Z (Saks, 2024).

Teori "*Growth Mindset* atau mindset berkembang" kemampuan seseorang dapat berkembang dan ditingkatkan melalui usaha, latihan, dan pembelajaran. *Self-efficacy* atau keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tertentu, sangat berkaitan erat dengan *growth mindset*. Ketika seseorang memiliki *self-efficacy* tinggi, mereka merasa lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan dan mengatasi kesulitan, mereka cenderung berusaha untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka, sejalan dengan tujuan organisasi (Dweck, 1999; Rony et al., 2024) .

Karyawan yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan diri mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkembang, meskipun menghadapi hambatan. Mereka tidak takut untuk gagal, karena mereka percaya bahwa usaha dan perbaikan akan membawa hasil. Jika seorang Gen Z memiliki *self-efficacy* yang tinggi, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dalam lingkungan yang memberikan ruang untuk mengambil inisiatif, bereksperimen, dan belajar. Mereka percaya bahwa dengan usaha yang cukup, mereka bisa mengatasi tantangan dan mencapai hasil yang lebih baik (Houston et al., 2023).

Ketika karyawan percaya pada kemampuan mereka, kecenderungan akan memanfaatkan kebebasan yang diberikan oleh fleksibilitas waktu kerja atau peran otonomi untuk berinovasi dan tampil lebih baik. Bagi Gen Z, yang sangat menghargai otonomi dan fleksibilitas kerja, *self-efficacy* meningkatkan motivasi intrinsik mereka yang meningkatkan hasil kerja, baik dalam hal inovasi maupun kinerja secara keseluruhan. Karyawan dengan *self-efficacy* tinggi lebih mungkin memanfaatkan pengaturan fleksibel ini, meningkatkan produktivitas mereka dan menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi (Akkaş, 2023; Hadi, 2023).

Karyawan lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dan mendukung inklusivitas, seperti tempat kerja yang menghargai keragaman dan memberikan kesempatan yang sama. *Self-efficacy* tinggi lebih terlihat pada lingkungan yang mendukung, karena mereka merasa lebih mampu untuk berinteraksi dan bekerja sama dalam tim. Karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi lebih mampu memanfaatkan peluang yang diberikan dalam lingkungan

yang inklusif dan merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama (Abdullah & Wider, 2022; Houston et al., 2023).

Permasalahan kerja di kalangan Generasi Z menjadi isu nyata di Jawa Barat. Data dari Badan Pusat Statistik persebaran Gen Z di Indonesia terbanyak terdapat di Jawa Barat dengan total mencapai 12,9 Juta Orang. Provinsi Jawa Barat Memiliki beragam perusahaan dan industri di dalamnya semestinya Gen Z sebagai Generasi yang pada hakikatnya akan menjadi penerus dan kontributor atas keberlanjutan perusahaan kedepannya harus menunjukkan performa yang baik. Permasalahan seperti motivasi kerja juga menjadi sorotan pada Gen Z di Jawa Barat diketahui melalui berbagai penelitian yang mengangkat topik ini, salah satunya adalah penelitian yang meneliti Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Generasi Z dalam Industri E-Commerce di Jabodetabek. Penelitian yang dilakukan di Kota Bekasi dengan melihat Pengaruh Kompensasi Non-Finansial terhadap Motivasi Kerja Generasi Z di Bekasi. Studi Kasus lainnya juga dilakukan di DKI Jakarta. Penelitian-Penelitian ini telah menyorot bahwa motivasi kerja menjadi salah satunya permasalahan yang sering kali di hadapai Gen Z pada kota-kota besar di Jawa Barat (Natalia, & Utami, 2024; Egeten, 2024; Ngilly & Rozamuri, 2024).

Permasalahan Gen Z telah menjadi sorotan penting oleh Pemprov Jawa Barat dalam memaksimalkan potensi Gen Z di dunia kerja. Pada debat Calon Gubernur dan Wakil Gubernur Jawa Barat pada 11 November 2024, isu ini menjadi salah satu topik yang banyak dibahas. Para kandidat ditantang untuk menawarkan solusi terhadap meningkatnya tekanan mental di kalangan Gen Z dan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat bagi mereka. Ini

mengidentifikasi bahwa kurangnya optimalisasi Gen Z di dunia kerja khususnya Jawa Barat menjadi masalah yang serius, sehingga Pemprov Jabar telah memberikan perhatian Khusus pada permasalahan ini.

Data Dari Badan Pusat Statistik Jawa Barat terdapat 1.169.192 pengangguran gen Z yang terdata hingga akhir 2023. Disebutkan sejumlah kecenderungan penyebab mengapa pengangguran di kalangan Gen Z begitu besar, disebabkan beberapa faktor salah satunya adalah Pandangan Gen Z terhadap dunia kerja. Melihat Tabel 1.3 dapat diketahui beberapa faktor-faktor permasalahan yang sering di hadapai Gen Z di dunia kerja. Erwin Parengkuan sebagai Founder & CEO TALKINC, kepedulian Gen Z terhadap kesehatan mental jauh lebih besar dibandingkan generasi sebelumnya. Dalam wawancara dengan Kompas.com (28 Oktober 2024), ia menyatakan bahwa Gen Z secara mental tidak sekuat generasi sebelumnya, sehingga lebih mudah mengalami stres dan burnout dalam dunia kerja. Hal ini mendorong banyak perusahaan untuk beradaptasi dengan memberikan layanan konseling, fleksibilitas jam kerja, serta menunjuk Chief Happiness Officer agar karyawan Gen Z dapat bekerja dengan lebih nyaman dan produktif. Permasalahan-Permasalahan tersebut menjadi pertimbangan kuat sehingga pemilihan faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja dan budaya inklusif dan *self efficacy* menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja gen Z khususnya di Jawa Barat sehingga dapat mendorong perekonomian kedepannya.

Peneliti mengkaji hubungan antara faktor-faktor fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, budaya inklusif, *self-efficacy*, dan motivasi kerja pada

Gen Z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi perusahaan dalam merancang kebijakan yang tepat untuk memaksimalkan potensi Gen Z, sehingga mereka dapat memberikan ide dan Inovasi dalam mendukung produktifitas perusahaan.

Penelitian yang relevan dengan studi ini mencakup berbagai kajian sebelumnya yang mendalami variabel-variabel terkait. Penelitiannya yang berjudul *“The Motivation to Be Inclusive: Understanding How Diversity Self-efficacy Impacts Leader Effectiveness in Racially Diverse Workgroups”*, mengeksplorasi bagaimana *self-efficacy* dalam keragaman dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam kelompok kerja yang beragam secara rasial. Selanjutnya, dalam penelitian berjudul *“Impact of Workplace Inclusivity on Employee Morale and Performance”* membahas dampak budaya inklusivitas di tempat kerja terhadap moral dan kinerja karyawan (Houston et al., 2023; Paldon, 2024).

Studi lainnya berjudul *“The Mediating Role of Academic Motivation in the Relationship Between Self-efficacy and Learning Strategies During the COVID-19 Pandemic”* menyoroti pentingnya motivasi akademik sebagai mediator dalam hubungan antara *self-efficacy* dan strategi pembelajaran selama pandemi COVID-19. Dalam penelitian mereka yang berjudul *“The Impact of Work Environment on Employees' Motivation: Moderating Role of Self-Efficacy”* membahas pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan dengan *self-efficacy* sebagai variabel moderasi. Penelitian-penelitian ini memberikan dasar teoritis dan empiris yang relevan dalam memahami hubungan antar variabel dalam studi ini (Alesi et al., 2023; Wang & Liao, 2023).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, otonomi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, dan *self-efficacy* terhadap motivasi karyawan termasuk Gen Z. Namun, belum ada penelitian yang secara komprehensif menggabungkan empat faktor utama, fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya inklusif sebagai determinan utama motivasi kerja Gen Z, serta memposisikan *self-efficacy* sebagai variabel moderasi. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan meneliti pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap motivasi kerja pada Gen Z. Penelitian ini juga secara khusus mencoba melihat seberapa kuat faktor-faktor seperti Otonomi Pekerjaan dan Budaya Inklusif dalam mempengaruhi Motivasi kerja Gen Z.

Berdasarkan fenomena diatas, penelitian ini dilakukan dengan dengan judul **Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Inklusif terhadap Motivasi Di Moderasi *Self-efficacy* Pada Gen Z** Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi motivasi kerja pada karyawan Gen Z, serta peran *self-efficacy* dalam memperkuat atau memoderasi pengaruh variabel-variabel tersebut. Dengan harapan, temuan dari penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi perusahaan dalam memahami faktor-faktor yang mendorong motivasi kerja Gen Z.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka identifikasikan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja Gen Z?
2. Apakah terdapat pengaruh otonomi pekerjaan terhadap motivasi kerja Gen Z?
3. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja Gen Z?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya inklusif terhadap motivasi kerja Gen Z?
5. Apakah *self-efficacy* memoderasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja Gen Z?
6. Apakah *self-efficacy* memoderasi pengaruh otonomi pekerjaan terhadap motivasi kerja Gen Z?
7. Apakah *self-efficacy* memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja Gen Z?
8. Apakah *self-efficacy* memoderasi pengaruh budaya inklusif terhadap motivasi kerja Gen Z?

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah maka rumusan masalah pada penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja Gen Z?
2. Bagaimana pengaruh otonomi pekerjaan terhadap motivasi kerja Gen Z?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja Gen Z?

4. Bagaimana pengaruh budaya inklusif terhadap motivasi kerja Gen Z?
5. Bagaimana *self-efficacy* memoderasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja Gen Z?
6. Bagaimana *self-efficacy* memoderasi pengaruh otonomi pekerjaan terhadap motivasi kerja Gen Z?
7. Bagaimana *self-efficacy* memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja Gen Z?
8. Bagaimana *self-efficacy* memoderasi pengaruh budaya inklusif terhadap motivasi kerja Gen Z?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan rumusan masalah diatas dapat dirumuskan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja Gen Z.
2. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh otonomi pekerjaan terhadap motivasi kerja Gen Z.
3. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja Gen Z.
4. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh budaya inklusif terhadap motivasi kerja Gen Z.
5. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja Gen Z yang dimoderasi oleh *self-efficacy*.

6. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh otonomi pekerjaan terhadap motivasi kerja Gen Z yang dimoderasi oleh *self-efficacy*.
7. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja Gen Z yang dimoderasi oleh *self-efficacy*.
8. Untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh budaya terhadap motivasi kerja Gen Z yang dimoderasi oleh *self-efficacy*.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang sudah disebutkan, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memperkaya teori di bidang manajemen sumber daya manusia dengan memberikan wawasan tentang apa saja yang memotivasi Gen Z di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bagaimana *self-efficacy* (rasa percaya diri dalam bekerja) bisa memperkuat motivasi, khususnya ketika didukung fleksibilitas, kebebasan, lingkungan kerja yang nyaman, dan budaya yang inklusif.

2. Manfaat bagi regulator

Hasil penelitian ini bisa menjadi panduan bagi regulator dalam merancang aturan ketenagakerjaan yang lebih sesuai dengan kebutuhan generasi muda, seperti Gen Z, yang sangat mengutamakan keseimbangan hidup dan fleksibilitas kerja. Ini bisa membantu regulator membuat kebijakan yang mendorong lingkungan kerja yang lebih sehat dan lebih mendukung.

3. Manfaat bagi Praktisi (Perusahaan dan HR)

Penelitian ini memberi perusahaan, khususnya bagian HR, panduan tentang cara menarik dan mempertahankan karyawan Gen Z. Dengan memahami pentingnya fleksibilitas, kebebasan bekerja, dan budaya yang inklusif bagi Gen Z, perusahaan bisa menciptakan lingkungan yang membuat mereka lebih betah dan termotivasi. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti pentingnya membangun *self-efficacy* pada karyawan Gen Z untuk meningkatkan semangat dan tanggung jawab mereka di tempat kerja.

1.6 Batasan Masalah

Penelitian ini hanya berfokus pada Generasi Z (lahir antara tahun 1997–2012) yang bekerja di wilayah Jawa Barat. Responden yang akan diteliti adalah mereka yang saat ini bekerja dalam berbagai sektor industri di Jawa Barat. Fokus penelitian ini adalah memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja mereka dalam konteks dunia kerja saat ini, dengan mempertimbangkan aspek fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya inklusif, serta *self-efficacy* sebagai variabel moderasi. Dengan membatasi ruang lingkup penelitian pada Gen Z yang aktif bekerja di Jawa Barat, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih spesifik dan relevan terhadap tantangan serta kebutuhan generasi ini dalam dunia kerja.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mengerti dalam penelitian dengan materi yang terdapat pada proposal tesis ini dikelompokkan menjadi beberapa sub dan sistematika penyampaian seperti berikut:

BAB I Bab ini menyajikan tentang latar belakang penelitian

PENDAHULUAN terkait fenomena pada Gen Z saat ini dan memasukkan temuan masalah dengan bukti empiris untuk memperkuat temuan. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kuantitatif dengan objek penelitian adalah Gen Z (studi pada tenaga kerja Gen Z Provinsi Jawa Barat) penelitian dimulai dengan mengumpulkan data primer dan data sekunder lalu penyebaran kuesioner kepada responden. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, budaya inklusif dan motivasi serta *self-efficacy* sebagai variabel moderasi. Masuknya Gen Z ke dunia kerja, muncul perbedaan yang mencolok dalam karakteristik dan ekspektasi mereka dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Sebagai "digital natives," Gen Z tumbuh di era dengan akses informasi yang cepat dan lingkungan yang dinamis. Tentu, ini membawa tantangan baru bagi Perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan dan mengoptimalkan kinerja Gen Z di Perusahaan

BAB II Bab ini membahas kajian pustaka yang diawali dengan

TELAAH konsep-konsep yang digunakan dalam kajian teori

PUSTAKA mengenai pengertian secara konseptual variabel motivasi

kerja, fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, budaya inklusif dan *self-efficacy*. Teori-teori tersebut didapatkan dari buku teks, *e-book* dan jurnal penelitian yang berisi definisi, implementasi, indikator dan faktor yang memengaruhi variabel penelitian.

BAB III Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dimana
METODE data yang didapat berasal dari respon Gen Z terhadap
PENELITIAN pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner penelitian dan kemudian di olah dengan alat uji statistik *SmartPLS*. Bab ini menguraikan secara spesifik objek penelitian termasuk jumlah populasi dan sampel yang akan digunakan. Populasi pada penelitian ini adalah tenaga kerja Gen Z di provinsi jawa barat yang berjumlah 4.469.418, karena populasi yang luas sehingga penentuan jumlah sampel ditentukan dengan rumus slovin dengan total sampel 400 responden Gen Z. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik, data yang diperoleh akan diidentifikasi menggunakan alat uji Statistik *SmartPLS* untuk Tes Validitas, Tes Reliabilitas dan Uji Hipotesis.

BAB IV Bab ini membahas hasil penelitian yang dilakukan terhadap
HASIL DAN tenaga kerja Gen Z di Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian
PEMBAHASAN menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya inklusif memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin baik penerapan keempat faktor ini, semakin tinggi motivasi kerja karyawan. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa meskipun karyawan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, pengaruh dari fleksibilitas kerja, otonomi, lingkungan kerja, dan budaya inklusif tetap lebih dominan dalam meningkatkan motivasi kerja mereka. Selain itu, *self-efficacy* juga tidak terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan motivasi kerja, sehingga pengaruhnya lebih bersifat langsung tanpa melalui *self-efficacy*.

BAB V

PENUTUP

Bab ini menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya inklusif berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan Gen Z di Provinsi Jawa Barat. Semakin baik penerapannya, semakin besar dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat dan produktif. Namun, *self-efficacy* tidak berpengaruh signifikan dalam memperkuat atau memediasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dan motivasi kerja. Hasil ini menjadi masukan bagi perusahaan

untuk lebih fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi lebih optimal. Sebagai langkah ke depan, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan fleksibilitas dalam sistem kerja, memberikan kepercayaan lebih kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, serta membangun budaya kerja yang inklusif dan nyaman..Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar bagi perusahaan dalam menyusun strategi yang lebih baik untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga kerja Gen Z, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan produktif di masa mendatang.

Daftar Pustaka

Lampiran