



Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Generasi Z di Indonesia

Fitriani^{1*}, Yulyanti Fahrana², Syahbandi³, Maria Christiana Iman Kalis⁴,
Endah Mayasari⁵

¹⁻⁵ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Tanjungpura, Indonesia

Jl. Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, Bansir Laut, Kec. Pontianak Tenggara,
Kota Pontianak, Kalimantan Barat

Korespondensi penulis: fitriani19ptk@gmail.com

Abstract. *This study will investigate organizational commitment as a mediating variable in Generation Z employees in Indonesia to improve understanding of the relationship between work motivation, work discipline, and job satisfaction. This study examined a sample of 255 employees from Generation Z. Respondents were selected using a purposive sampling method. Research information was collected using an online questionnaire distributed through Google Forms with a quantitative method. The Structural Equation Modeling (SEM) approach and SmartPLS 4 software were used for data analysis to assess and examine the relationship between variables in the proposed research model. According to the research findings, work motivation significantly increases organizational commitment, but does not have a statistically significant direct impact on job satisfaction. On the other hand, work discipline greatly affects organizational commitment and job satisfaction. In addition, organizational commitment has a positive and significant impact on job satisfaction and acts as an important mediator between work motivation, discipline, and job satisfaction.*

Keywords: *Work Motivation, Work Discipline, Job Satisfaction, Organizational Commitment*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan Generasi Z di Indonesia. Penelitian ini melibatkan 255 individu dari komunitas kerja Generasi Z. Pemilihan responden dilakukan melalui teknik purposive sampling. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei, dimana data diperoleh peneliti menggunakan platform Google Forms. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan software SmartPLS 4 untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar variabel dalam model penelitian yang telah dirancang sebelumnya. Walaupun pengaruh durasi terhadap kinerja tidak signifikan secara statistik, namun penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memperkuat komitmen organisasi. Sebaliknya, disiplin kerja berpengaruh besar terhadap komitmen organisasi dan efektivitas kerja. Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan berperan sebagai faktor mediasi utama yang menghubungkan motivasi kerja dan disiplin terhadap kinerja.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

1. LATAR BELAKANG

Jumlah penduduk Indonesia saat ini adalah 285.346.825 jiwa per hari Jumat, 2 Mei 2025 berdasarkan data terkini Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Rata-rata usia penduduk di Indonesia adalah 30 tahun 4 bulan, dimana pada umur tersebut adalah umur yang paling berguna atau bernilai. (Worldmeter, 2025). Berdasarkan temuan survei demografi yang dilakukan pada tahun 2020, proporsi terbesar penduduk Indonesia berdasar pada rentang usia produktif 15 – 64 tahun, yaitu sebesar 70,72%. Hal ini disebabkan Indonesia di saat ini sedang berada pada fase bonus demografi seperti yang ditunjukkan Badan Pusat Statistik pada tahun

2021. Komposisi penduduk Indonesia dapat diklasifikasikan ke dalam terdapat empat kategori generasi yang diidentifikasi, yakni Generasi Baby Boomer, Generasi X, Generasi Y (milenial), serta Generasi Z. Kelompok generasi dibedakan berdasarkan tahun lahirnya, sesuai data yang dipublikasikan oleh (Webapi.bps.go.id 2021). Gen Z, generasi termuda yang lahir antara tahun 1997–2012. Akan berusia 13-28 tahun pada tahun 2025 (Badan Pusat Statistik 2021).

Sejumlah perusahaan melaporkan banyak memangkas karyawan dari kalangan generasi Z atau Gen Z sepanjang 2024. Tinggi nya angka pemecatan Gen Z di perusahaan juga berkaitan dengan karakter Gen Z itu sendiri. Gen Z memiliki karakteristik khas dalam pekerjaan yaitu menurut pattaki *et al* dalam (Benitez *et al.*, 2022) “As its main characteristics, Gen Zers are defined as highly ambitious and self-confident” yang artinya sebagai ciri khasnya, Gen Z dikenal sebagai kelompok yang amat ambisius dan percaya diri. Sebuah survei yang dilakukan oleh Intelligent, yang melibatkan 966 pemimpin perusahaan yang memiliki peran kunci dalam merekrut lulusan Gen Z, mengungkapkan bahwa mayoritas perusahaan (75%) yang mempekerjakan Gen Z merasa kurang puas dengan kinerja mereka. Survei ini juga menyoroti alasan-alasan utama di balik keputusan perusahaan untuk memecat karyawan Gen Z, diantaranya kurangnya inisiatif dan motivasi (50%), profesionalisme yang rendah (46%), buruknya keterampilan berorganisasi (42%), lemahnya kemampuan komunikasi (39%), sulit menerima umpan balik (38%), minimnya pengalaman kerja yang relevan (38%), kemampuan problem solving yang kurang (34%), keterampilan teknis yang terbatas (31%), ketidakcocokan dengan budaya Perusahaan (31%), serta kurangnya kemampuan bekerja sama dalam tim (30%) (Nanda, 2024).

Motivasi dan disiplin kerja memegang peran krusial dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan merupakan aspek penting dalam konteks organisasi, di mana motivasi kerja berperan sebagai salah satu determinan utama yang memengaruhi tingkat kepuasan tersebut yang memengaruhi perilaku individu dalam konteks organisasi (Jufrizen & Sitorus, 2021). Selain itu, motivasi berfungsi sebagai pendorong yang mengarahkan karyawan untuk mencapai target kerja, mengambil inisiatif, serta bertindak secara efisien demi meraih tujuan yang telah ditetapkan (Purnomo *et al.*, 2023). Menurut Affini dan Perkasa (2021), motivasi mencakup pemberian arahan yang tepat, penyediaan sumber daya, serta penghargaan yang dapat menjaga semangat dan ketertarikan karyawan agar tetap produktif dalam menjalankan tugas sesuai harapan organisasi.

Dengan memahami pentingnya disiplin kerja, organisasi dapat mendorong karyawan untuk disiplin kerja tidak hanya tercermin dari kehadiran tepat waktu, tetapi juga dari pelaksanaan tugas yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditetapkan,

sehingga dapat mendukung pencapaian kinerja secara optimal dan sejalan dengan sasaran organisasi (Malau & Kasmir, 2021). Disiplin kerja merujuk pada perilaku karyawan yang secara sadar dan konsisten mematuhi peraturan organisasi serta norma sosial yang berlaku (Purnomo, 2022). Sementara itu, Wardianti (2020) mengemukakan bahwa disiplin kerja mencerminkan sikap hormat individu terhadap organisasi melalui kepatuhan terhadap aturan dan kesediaan menerima konsekuensi apabila terjadi pelanggaran.

Menurut temuan Lever (Waworuntu et al., 2022), sekitar 40% karyawan Gen Z menyatakan keinginan untuk meningkatkan pekerjaan mereka selama beberapa tahun ke depan, dan mereka percaya bahwa pekerjaan mereka akan menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja mereka. Tingkat kepuasan kerja memainkan peran krusial dalam membentuk motivasi kerja, di mana karyawan yang benar-benar berkomitmen pada pekerjaan mereka menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi ketika mereka memulai tugas yang benar-benar berkomitmen pada pekerjaan mereka, sementara ketidakpuasan dapat mendorong mereka untuk mencari peluang lain (Nabahani, 2020). Kepuasan kerja sendiri merupakan reaksi emosional yang timbul dari persepsi karyawan terhadap tugas yang mereka jalankan, kondisi lingkungan kerja secara fisik, serta hubungan sosial di tempat kerja. Kepuasan ini mencerminkan seberapa besar tingkat pemenuhan harapan yang dirasakan oleh mereka (Wolor et al., 2020). Lebih lanjut, hasil survei menunjukkan bahwa 46% dari Generasi Z merasa lelah akibat lingkungan kerja yang dianggap tidak mendukung, seperti tekanan berlebihan dan minimnya dukungan dari rekan kerja. Mereka juga menyampaikan ketidakpuasan yang disebabkan oleh tingginya beban kerja dan stres, yang pada akhirnya menimbulkan burnout dan kelelahan emosional (Laksono, 2023).

Dua faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penentu dalam pengambilan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi dan komitmen organisasi. Kedua aspek tersebut menempati posisi penting dalam ranah penelitian manajemen sumber daya manusia selama beberapa dekade terakhir (Parashakti & Astuti, 2023). Luthan dalam Anggraini et al. (2021) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi secara berkelanjutan, ditandai dengan kepedulian mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Abadiyah (2022) menekankan bahwa komitmen organisasi merupakan komponen krusial dalam keberlangsungan perusahaan. Melalui komitmen ini, tercipta relasi saling menguntungkan yang terjalin antara individu karyawan dan institusi organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dan bangga terhadap tempat mereka bekerja akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam menjalankan tugasnya.

Tujuan dari kajian ilmiah ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja di kalangan karyawan Generasi Z di Indonesia. Beragam permasalahan yang berhubungan dengan tingkat kedisiplinan, dorongan motivasional, serta komitmen karyawan terhadap organisasi serta kepuasan kerja pada generasi ini menjadi isu yang relevan dan menarik untuk dikaji lebih dalam. Fokus utama penelitian ini adalah Generasi Z sebagai subjek studi, dengan menelusuri keterkaitan antara disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, terdapat perbedaan antara motivasi karyawan dan komitmen organisasi dalam konteks hubungan kerja (Aulia et al., 2020) dan memberikan perbedaan yang merugikan bagi tingkat kinerja yang dicapai karyawan (Ahmadi et al., 2020). Di samping itu, perilaku disiplin dalam bekerja memiliki kontribusi yang berarti terhadap tingkat komitmen individu terhadap organisasi (Wachid *et al.*, 2022) maupun kepuasan kerja (Sri *et al.*, 2023). Komitmen organisasi sendiri berperan penting, sebab memiliki dampak yang positif dan bermakna terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (Sri *et al.*, 2023). Lebih lanjut, komitmen organisasi diketahui memiliki fungsi sebagai mediator dalam menghubungkan motivasi kerja dengan kepuasan kerja (Farida *et al.*, 2020), demikian pula dalam hubungan antara disiplin kerja dan kepuasan kerja (Erawati & Wahyono, 2020).

2. KAJIAN TEORITIS

Motivasi Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat seiring dengan tingginya motivasi individu dalam menjalankan tugas dan fungsinya di lingkungan kerja. Diperlukan adanya dorongan internal berupa motivasi kerja yang mampu menumbuhkan semangat karyawan untuk terus berkembang dan berkontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi kerja berperan penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja, karena dorongan internal yang kuat memungkinkan karyawan menjalankan tugasnya dengan antusias dan percaya diri. Menurut teori motivasi, motivasi dipahami sebagai kekuatan pendorong yang mengarahkan perilaku individu melalui proses yang mempertimbangkan arah tindakan, besarnya upaya, konsistensi, dan tujuan yang ingin dicapai (Djaya, 2021). Rizky (2022) Motivasi dipandang sebagai kekuatan pendorong yang menumbuhkan semangat kerja, yang pada akhirnya mendorong individu untuk bekerja secara efektif, terintegrasi, dan memberikan kontribusi optimal dalam rangka mencapai kepuasan kerja. Sementara itu, menurut Engkoswara dalam Reny Diana dan Syahwani Ahmad (2020), motivasi kerja

merupakan bentuk dorongan atau rangsangan yang menggerakkan individu untuk melaksanakan tugas dengan kesadaran dan rasa tanggung jawab, sehingga mendorong mereka untuk bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan. Adapun menurut (Asmayanti *et al.*, 2023), motivasi kerja terdiri atas empat indikator, yaitu:

- Tanggung jawab sebagai pegawai
- Prestasi yang dicapai
- Pengembangan diri
- Kemandirian dalam bekerja

Disiplin Kerja

Disiplin mencerminkan sikap karyawan yang menunjukkan penghormatan terhadap peraturan serta kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Siagian dalam Wau *et al.* (2021) Disiplin kerja merujuk pada sikap ketaatan dan penghargaan terhadap regulasi formal maupun informal di lingkungan kerja, disertai dengan komitmen untuk melaksanakan tanggung jawab sesuai kewenangan yang dimiliki dan menerima konsekuensi atas setiap bentuk ketidakpatuhan. Kedisiplinan dianggap sebagai salah satu peran operasional yang sangat penting, mengingat bahwa semakin tinggi kedisiplinan karyawan, semakin besar pula potensi organisasi untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. (Sadat *et al.*, 2020). Menurut Sutrisno dalam Farhah *et al.* (2020), disiplin kerja memiliki peran strategis sebagai penggerak utama bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, kelangsungan dan efektivitas aktivitas kerja sangat ditentukan oleh terbentuknya kedisiplinan yang baik di lingkungan organisasi. Afandi (2021, hlm. 21) menyatakan bahwa seluruh anggota atau pegawai suatu organisasi tertentu dapat menggunakan dimensi dan indikator disiplin kerja sebagai berikut:

- Ukur jumlah waktu, dengan menggunakan indikator berikut: tepat kerja, efisien penggunaan waktu, dan tidak pernah mangkir/tidak bekerja.
- Tanggung jawab di tempat kerja diukur dengan indikator sebagai berikut: Membuat laporan kerja harian, Target pekerjaan, dan Mematuhi semua peraturan organisasi dan perusahaan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada persepsi emosional individu yang bersifat pribadi, yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerja. Sebagai respons terhadap jenis pekerjaan dan situasi lingkungan kerjanya (Prasetyani *et al.*, 2021). Hasibuan dalam Rizki & Juhaeti (2022) menjelaskan bahwa sikap emosional seseorang terhadap pekerjaannya sebaiknya ditandai dengan perasaan senang dan penuh rasa cinta terhadap tugas yang dijalankan. Indikator dari sikap ini antara lain adalah semangat kerja,

tingkat kedisiplinan, serta hasil kerja yang dicapai. Secara umum, kepuasan kerja mencerminkan efektivitas emosional yang timbul akibat berbagai faktor pekerjaan, serta mencerminkan persepsi karyawan tentang seberapa menyenangkan suatu pekerjaan dirasakan. Kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh sejauh mana terdapat kesesuaian antara kompensasi yang diterima dengan harapan karyawan terhadap kompensasi yang layak mereka terima. (Afandi, 2021). Menurut Afandi (2021), salah satu indikator kepuasan kerja adalah aspek pekerjaan itu sendiri, di mana substansi atau isi dari pekerjaan yang dijalankan oleh individu dapat menjadi faktor penentu dalam menciptakan kepuasan kerja.

- Dengan kata lain, besarnya upah yang diterima seseorang sebagai hasil pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan.
- Pengawas, yaitu orang yang secara terus-menerus memberikan bimbingan atau arahan dalam melaksanakan tugasnya.
- Rekan Kerja: orang yang benar-benar terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaannya terasa tidak terlalu menegangkan.

Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge dalam Parashakti & Apriani (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi pada diri seorang karyawan dapat diartikan sebagai sejauh mana individu memahami dan menerima misi serta nilai-nilai inti perusahaan, disertai dengan semangat untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. Yusud & Syarif dalam Viona *et al.* (2023) menjelaskan bahwa bentuk komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya tercermin melalui konsistensi kehadiran, keterlibatan aktif dalam pencapaian tujuan bersama, serta keteguhan hati untuk tetap bertahan dalam organisasi dalam kondisi apapun. Sikap inilah yang dikenal sebagai komitmen organisasi. Secara umum, komitmen organisasi merefleksikan tingkat keterlibatan emosional dan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukkan melalui kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi serta keinginan untuk berkontribusi dalam upaya mencapai visi, misi, dan prinsip-prinsip fundamental organisasi, serta bertahan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang (Nurkholifa & Budiono, 2022). Adapun menurut Suryosukmono & Widodo (2020), indikator-indikator yang mencerminkan komitmen organisasi meliputi: Komitmen yang efektif berkaitan dengan identifikasi karyawan, stabilitas emosional, dan kebahagiaan dalam organisasi.

- Komitmen normatif, yang berkaitan dengan komitmen moral karyawan untuk menjunjung tinggi organisasi dan disiplin dalam menjalankan tugasnya.

- Komitmen berkelanjutan, yang berkaitan dengan kerugian yang diterima karyawan jika mereka memperbesar ukuran organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan survei kuesioner yang menggunakan platform Google Forms. Instrumen kuesioner dirancang menggunakan skala Likert dengan lima poin, dengan rentang respons 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) Populasi penelitian ditargetkan pada karyawan dari generasi Z yang sedang bekerja di Indonesia. Mengingat ukuran populasi tidak dapat dipastikan secara akurat, perhitungan jumlah sampel mengacu pada pendekatan rumus Lemeshow.

Dalam penelitian ini, partisipan yang dilibatkan adalah 255 responden sebagai sampel. Sampel tersebut terdiri dari karyawan generasi z di Indonesia yang akan memberikan tanggapan melalui kuesioner daring.

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui SmartPLS versi 4. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif, dengan memanfaatkan data primer yang dikumpulkan dari responden berdasarkan kriteria tertentu. Menurut Ghazali (2021), analisis mencakup dua tahap utama, yaitu model luar (juga dikenal sebagai model luar) dan model struktural (juga dikenal sebagai model interior). Outer Model digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan konstruk laten, yang mencakup uji validitas konvergen (dengan nilai loading factor $> 0,7$ sebagaimana disarankan oleh Hair et al., 2021), validitas diskriminan, nilai Average Variance Extracted (AVE) minimal 0,5, serta Composite Reliability (CR) lebih dari 0,7 untuk memastikan konsistensi internal konstruks. Sementara itu, Inner Model dianalisis guna menilai hubungan antar variabel laten dalam model. Validitas instrumen diuji melalui serangkaian analisis validitas guna memastikan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang memadai dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah sekitar 255 orang, dan karakteristik demografi mereka tercantum dalam tabel di bawah ini. Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diamati bahwa persentase responden terbesar adalah mereka yang berjenis kelamin laki-laki, atau sekitar 50,6%. Mayoritas responden berusia antara 21 dan 24 tahun,

yang mencakup 58% dari keseluruhan sampel. Hal ini menunjukkan bahwa persentase responden terbesar berada pada usia awal produktif. Selain itu, mayoritas responden (68,2%) berasal dari Indonesia, dan sejauh ini persentase terbesar telah bekerja selama lebih dari tiga tahun.

Tabel 1 Karakteristik Responden

Kategori	Item	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki – laki	129	50,6%
	Perempuan	126	49,4%
	Total	255	100%
Usia	17 – 20 tahun	6	2,4%
	21 – 24 tahun	148	58%
	25 – 28 tahun	101	39,6%
	Total	255	100%
Pendidikan Terakhir	SMP sederajat	1	0,4
	SMA/SMK sederajat	126	49,4%
	Sarjana/ Diploma	128	50,2%
	Total	255	100%
Wilayah Bekerja	Indonesia bagian timur	21	8,2%
	Indonesia bagian tengah	60	23,5%
	Indonesia bagian barat	174	68,2%
	Total	255	100%
Lama Bekerja	< 1 tahun	89	34,9%
	1 – 2 tahun	72	28,2%
	> 3 tahun	94	36,9%
	Total	255	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Model Pengukuran

Tabel 2 Outer Loading, Reabilitas dan Validitas

Variabel	Item	Outer Loading (>0,7)	AVE (>0,5)	Cronbach's Alpha (>0,7)	Composite Reliability (>0,7)
Kepuasan Kerja	KK1	0,822	0,670	0,837	0,890
	KK2	0,823			
	KK3	0,794			
	KK4	0,834			
Komitmen Organisasi	KO1	0,742	0,600	0,866	0,900

	KO2	0,857			
	KO3	0,733			
	KO4	0,787			
	KO5	0,791			
	KO6	0,730			
Disiplin Kerja	DK1	0,716	0,569	0,848	0,888
	DK2	0,709			
	DK3	0,772			
	DK4	0,783			
	DK5	0,766			
	DK6	0,776			
Motivasi Kerja	MK1	0,756	0,564	0,743	0,838
	MK2	0,747			
	MK3	0,747			
	MK4	0,754			

Sumber: Data diolah, 2025

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 2, setiap variabel dalam penelitian ini, yaitu etos kerja, komitmen organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja, telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas yang ditetapkan. Setiap indikator menunjukkan bahwa outer loading berada pada atau mendekati 0,7, Average Variance Extracted (AVE) berada pada atau mendekati 0,5, dan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability menunjukkan bahwa ambang batas berada pada atau mendekati 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat menggambarkan konstruksi secara akurat, sehingga layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Work Discipline	Work Motivation
Kepuasan Kerja	0,818			
Komitmen Organisasi	0,651	0,775		
Disiplin Kerja	0,666	0,705	0,754	
Motivasi Kerja	0,579	0,739	0,748	0,751

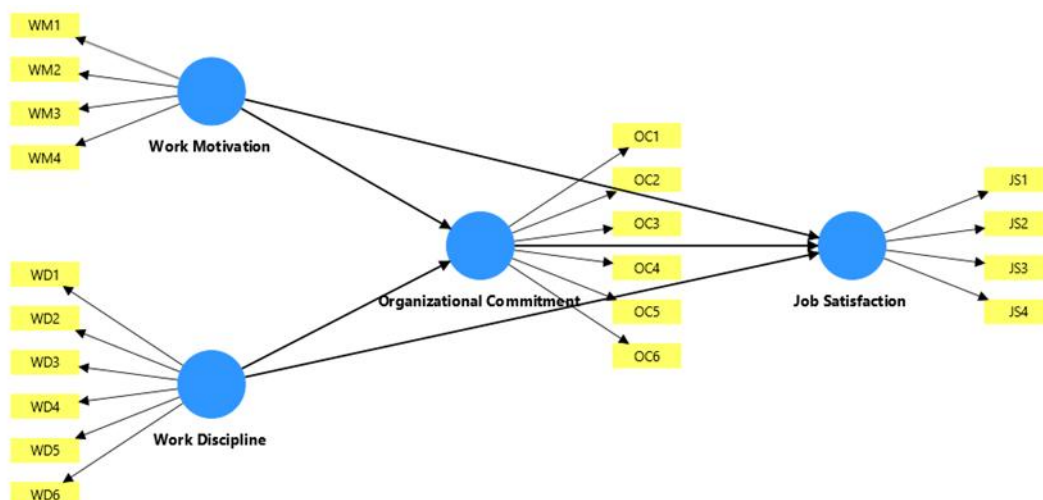
Sesuai yang tertera pada Tabel 3, kriteria Fornell-Larcker diterapkan untuk memeriksa validitas diskriminan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk konstruk berikut ini lebih berarti dibandingkan akar korelasi konstruk lainnya: Kepuasan Kerja (0,818), Komitmen Organisasi (0,775), Disiplin Kerja (0,754), dan

Motivasi Kerja (0,751). Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki diskriminan yang signifikan, yang berarti bahwa item yang digunakan dapat merefleksikan konstruk dengan akurat dan tidak ada overlap antar variabel.

Tabel 4 R-Square

	R-square	Adjusted R-square
Kepuasan Kerja	0,444	0,441
Komitmen Organisasi	0.706	0,703

Tabel 4 menunjukkan hasil koefisien determinasi yang mengindikasikan bahwa variabel independen dalam model memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjelaskan variabel dependen. Variabel yang diungkapkan dalam model adalah komitmen terhadap organisasi dan etos kerja. Nilai R-kuadrat untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0,444, yang menunjukkan bahwa sekitar 44,4% variasi Kepuasan Kerja mampu dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sebaliknya, faktor lain di luar model penelitian ini mempengaruhi sekitar 55,6% sisanya. Nilai R-kuadrat yang disesuaikan sebesar 0,44 menunjukkan bahwa model stabil dan tidak menunjukkan overfitting karena sangat kecil dibandingkan dengan R-kuadrat. Sebaliknya, Variabel Komitmen Organisasi memiliki R-kuadrat sebesar 0,706 yang berarti bahwa 70,6% varians dalam konstruk ini dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam model. Berdasarkan hal ini, model memiliki tingkat prediktabilitas yang tinggi berkenaan dengan Komite Organisasi. Nilai R-square yang disesuaikan, yang hanya sedikit lebih tinggi yaitu 0,703, menunjukkan bahwa model memiliki stabilitas yang baik dan tidak terpengaruh secara signifikan oleh jumlah variabel bebas yang disertakan.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Pengujian Hipotesis

Tabel 5 Uji Hipotesisi

	Original sampel (O)	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasi	0,311	0,323	0,088	3,523	0,000
Motivasi Kerja-> Kepuasan Kerja	0,091	0,101	0,092	0,988	0,323
Disiplin Kerja-> Komitmen Organisasi	0,572	0,560	0,090	6,334	0,000
Disiplin Kerja-> Kepuasan Kerja	0,363	0,354	0,097	3,755	0,000
Komitmen Organisasi-> Kepuasan Kerja	0,292	0,291	0,080	3,653	0,000

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui analisis rute (juga dikenal sebagai analisis jalur), hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5. Hasil uji hipotesis masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

H1: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Menurut hipotesis pertama, ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja pegawai dengan komitmen terhadap organisasi. Hal ini didorong oleh nilai T-statistik sebesar 3,523 dan P-statistik sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat motivasi kerja karyawan, maka semakin meningkat pula komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, hipotesis pertama dapat dibuktikan. Menurut penelitian Rachmawati dan Trianingsih (2021), karyawan dengan motivasi tinggi akan lebih banyak menangkap dan terlibat dalam organisasi, khususnya ketika organisasi itu memberikan peluang untuk berkembang dan memberikan kontribusi. Temuan penelitian (Aulia et al., 2020) mendukung pernyataan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

H2: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Temuan dari hipotesis kedua menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja. Hal ini didukung oleh nilai T-statistik sebesar 0,988 yang lebih rendah dari ambang batas 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,323 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menggambarkan bahwa motivasi kerja karyawan belum memberikan dampak yang berarti dan konsisten terhadap produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan tidak mendapat dukungan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hafidz dan Noviyati (2022) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja

tidak selalu berhubungan positif dengan kinerja dan kebutuhan motivasional Generasi Z mungkin belum sepenuhnya terpenuhi di lingkungan kerja saat ini.

H3: Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian hipotesis ketiga, disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 6,334 dan nilai P-statistik sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa apabila disiplin pegawai meningkat maka tingkat komitmen yang dimiliki oleh organisasi juga akan meningkat. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat dinyatakan. Agustian dan Nugroho (2019) menyatakan bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi pada karyawan berkorelasi dengan keterikatan yang kuat terhadap nilai dan misi organisasi. Karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi cenderung memiliki orientasi jangka panjang dalam bekerja, yang memperkuat komitmen baik secara afektif maupun normatif. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Wachid *et al.*, 2022), yang menegaskan adanya keterkaitan yang signifikan antara kedisiplinan dalam bekerja dan komitmen terhadap organisasi.

H4: Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian pada hipotesis keempat menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, yang ditunjukkan dengan nilai T-statistik sebesar 3,755 dan nilai P-statistik sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat disiplin tinggi secara konsisten mengalami tingkat stres kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, hipotesis keempat dapat dinyatakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2016), yang menjelaskan bahwa kedisiplinan merupakan bentuk kepatuhan terhadap aturan yang mencerminkan profesionalisme, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Temuan dari (Sri *et al.*, 2023) mengungkapkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

H5: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dukungan ini ditunjukkan dengan nilai T-statistik sebesar 3,653 (melebihi ambang batas 0,96) dan nilai P-value sebesar 0,00000 (kurang dari taraf signifikansi 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar komitmen karyawan terhadap organisasi, maka diharapkan produktivitas kerja karyawan akan semakin meningkat. Dengan demikian, hipotesis kelima dapat ditolak. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sri *et al.* (2023), ditemukan hubungan positif dan signifikan antara kinerja karyawan dengan komitmen organisasional.

Tabel 6 Uji Mediasi

	Original sampel (O)	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,091	0,092	0,031	2,910	0,004
Disiplin Kerja-> Komitmen Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,167	0,165	0,059	2,813	0,005

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 6. diperoleh hasil sebagai berikut:

H6: Mediasi Komitmen Organisasi pada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Analisis menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara motivasi kerja karyawan dan kinerja kerja, yang diukur dengan nilai T-statistik organisasi sebesar 2,910 dan nilai-P sebesar 0,004. Data yang disampaikan di sini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan efektif sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara motivasi kerja dan masa depan. Berdasarkan hasil penelitian jangka panjang yang tertera pada Tabel 4.5, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja tidak signifikan, yang menunjukkan bahwa telah terjadi mediasi lengkap. Farida dkk. (2020) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sebagai contohnya, motivasi kerja juga memiliki hubungan positif dengan kinerja profesional, yang menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi dapat berfungsi sebagai variabel yang memediasi antara motivasi kerja dan kinerja kerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi umumnya menunjukkan motivasi yang lebih besar dan tujuan yang lebih ambisius dalam menyelesaikannya.

H7: Mediasi Komitmen Organisasi pada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara disiplin kerja dan kualitas kerja seperti yang ditentukan oleh komite organisasi, dengan nilai T-statistik 2,813 yang melebihi 1,96 dan nilai P-value sebesar 0,005 yang berada di bawah 0,05. Semua ini menunjukkan bahwa komite organisasi berfungsi sebagai perantara penting dalam hubungan antara bidang pekerjaan dan keluaran kerja. Temuan dari penelitian jangka panjang (lihat Tabel 4.5) juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja, sehingga jenis media yang muncul dapat dianggap sebagai media parsial. Studi yang dilakukan oleh Erawati dan Wahyono (2020) juga memperkuat temuan ini, di mana komitmen organisasi diakui sebagai variabel perantara dalam hubungan antara disiplin kerja, motivasi kerja, dan self-efisiensi terhadap kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja generasi Z Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dinilai. Selain itu, tingginya tingkat kedisiplinan generasi Z secara konsisten menunjukkan semakin tingginya tingkat usaha dan komitmen dalam bekerja. Sinergi antara motivasi dan disiplin kerja akan memberikan dampak yang lebih ideal terhadap kinerja kerja jika dibarengi dengan komitmen organisasi yang kuat. Oleh karena itu, strategi peningkatan motivasi dan disiplin kerja yang diiringi dengan penguatan komitmen terhadap organisasi dapat menjadi pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi Z. Akan tetapi, penelitian ini memiliki keterbatasan, khususnya dari segi jumlah penduduk dan jumlah responden yang sangat sedikit, serta hanya mengkaji pekerja Indonesia. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat diaplikasikan secara luas pada semua sektor industri.

Saran

- Bagi karyawan generasi Z, penting untuk secara aktif mengembangkan motivasi kerja dengan mengenali faktor-faktor pendorong dari dalam diri (motivasi intrinsik) maupun dari lingkungan luar (motivasi ekstrinsik). Penguatan disiplin kerja juga menjadi aspek krusial yang dapat dilakukan melalui pembiasaan manajemen waktu yang efektif serta kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Selanjutnya, peningkatan komitmen terhadap organisasi dapat dilakukan dengan memperdalam pemahaman terhadap visi dan misi perusahaan serta berkontribusi secara aktif dalam proses kerja.
- Untuk cakupan variabel diperluas dengan memasukkan dimensi atau faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, Penambahan jumlah sampel serta integrasi temuan dari penelitian-penelitian terdahulu juga diharapkan dapat memperkaya analisis dan memperkuat validitas hasil.

DAFTAR REFERENSI

- Abadiyah, R. (2022). Kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan motivasi berwirausaha dalam meningkatkan komitmen organisasi pada IKM Tas di Tanggulangin. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 1(3), 281–294.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep, dan indikator* (Cet. ke-2). Zanafa Publishing.

- Affini, D. N., & Perkasa, D. H. (2021). Relationship model of workload, work motivation, and work discipline on the performance of sharia banking employees in Jakarta. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(5), 754–771. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i5>
- Agustian, O. (2019). *Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pusat Statistika (BPS) Kota Makassar* (Skripsi, Universitas Negeri Jakarta).
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Makassar*, 2(3), 875–888.
- Asmayanti, A., Syam, A., Jufri, M., & Dewantara, H. (2023). Motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kantor Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Gowa. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(3), 1–12. <https://doi.org/10.53639/seiko.v6i3.3769>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–moderator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Benitez-Marquez, M. D., Sanchez-Teba, E. M., Bermudez-Gonzalez, G., & Nunez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 865509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.865509>
- Dewi, E. C. A. N. (2024). Benarkah Gen Z problematik di dunia kerja? *GoodStats*. <https://goodstats.id/article/gen-z-problematik-di-dunia-kerja-benarkah-iQzMV>
- Djaya, S. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dimoderasi kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72. <https://doi.org/10.24843/bse.2021.v26.i01.p06>
- Erawati, A., & Wahyono, W. (2019). Peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan self-efficacy terhadap kinerja pegawai. *Economic Education Analysis Journal*, 8(1), 288–301. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v8i1.29777>
- Farhah, A., Ahari, J., & Ilham, M. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.36709/jopspe.v5i1.13326>
- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh kepercayaan dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kepuasan kerja. *Jurnal Kependidikan: Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 46(1), 121–134. <https://doi.org/10.21831/jk.v46i1.9576>
- Habahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing Generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 234–240.

- Hafidz, G. P., & Noviyanti, M. (2022). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja Generasi Z. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(7), 2763–2773.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Laksono, M. A. (2023, September 28). Alasan Gen Z tidak termotivasi bekerja dan cara menjaga motivasi serta semangat di dunia kerja. *Kompasiana*. <https://www.kompasiana.com/muhamadagunglaksono9539/63d682f208a8b5650141e333/alasan-gen-z-tidak-termotivasi-bekerja-dan-cara-menjaga-motivasi-serta-semangat-di-dunia-kerja>
- Madison, & Hawari, Y. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap turnover intention pegawai PT. Goodyear Indonesia Tbk Bogor. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3(1), 77–94.
- Malau, T. S. A. (2021). Effect of workload and work discipline on employee performance of PT. XX with job satisfaction as intervening variable. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(5), 909–922. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5.896>
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Tinton, R. O. (2015). Effect of work discipline, work motivation and job satisfaction on employee organizational commitment in the company (Case study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 3(8), 318–328. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030803>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Nurkholifa, N., & Budiono, B. (2022). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 329–343. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p329-343>
- Parashakti, R. D., & Apriani, F. (2021). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan stres kerja terhadap turnover intention karyawan PT Daya Eka Samudera Jakarta. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(1), 53–70.
- Parashakti, R. D., & Astuti, D. (2023). Peran komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention. *Revenue: Lentera Bisnis Manajemen*, 1(1), 1–9.
- Prasetyani, D., Hindriani, R., & Maulana, S. R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention pada Apotek Kimia Farma Tangerang. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(2), 193.
- Purnomo, A. K. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Purnomo, A. K., Apriliani, D., & Aziz, T. F. (2023). Intervensi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap organisational citizenship behavior (OCB)

organisasi kemahasiswaan. *JESYA (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 560–569. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v6i1.445>

- Putra, P. (2021). Pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada CO Bali Rivan Production. *Jurnal Kinerja*, 3(1). <https://doi.org/10.34005/kinerja.v3i1.1279>
- Rachmawati, T. R., & Trianingsi, E. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 123–135.
- Reny, D., Ahmad, S., & Wibowo, A. W. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 4(3), 1828–1835.
- Rizky, A. W. F., & Juhaeti. (2022). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan bagian maintenance PT. Sidomulyo Selaras Tbk Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 3(1), 76–88.
- Rizky, M. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi: Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja & budaya organisasi (suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.832>
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5), 139–143.
- Viona, O., & Hastuti, D. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai Inspektorat Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 66–77.
- Wardianti, N. K. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Nusantara Sakti Group Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 11–22.
- Wau, S. W., & Farianto, F. T. (2021). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Somambawa Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4, 203–212.
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Societas: Jurnal Ilmiah Sosial dan Humaniora*, 10(2), 169–182. <https://doi.org/10.33019/societ.v10i2.464>
- Webapi.bps.go.id. (2021). Populasi penduduk berdasarkan generasi, 2020. *Badan Pusat Statistik*. <https://webapi.bps.go.id/download.php?f=8oa0MFPAb0X3Z4n+KIRDkHLU6awkargMIf27izz7OnUfDBI9P/ETn3Qmu6F2ovHhuFi0F8V0qGvY/mCVa0aY99SvKYx9wrqu9IbSHPxRcKryy68sbMm0GINvE2hGt88e8+oQBy7IrIkKugE0VmNRXKDbXrTuOBhPRXPjTvXPUvN3PX2/77bv2rDhKbFD+hoj24CZ/6FGQr/sju7jqKIxlt>

- Widodo, S. (2020). The effect of task competence, placement, and organisational commitment on performance: A study in Airforce Command and Staff College in Lembang, Bandung. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 1–15.
- Wolor, C. W., Kurnianti, D., Zahra, S. F., & Martono, S. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1103–1108.
- Worldometers. (2025). Populasi Indonesia. *Worldometers*.
<https://www.worldometers.info/world-population/indonesia-population/>