

The Effect Of Transformational Leadership And Work Motivation On Generation Z Employee Performance Through Job Satisfaction At Pt Mkb, A Start-Up Aggregator In Malang

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada *Start-Up Aggregator* Pt Mkb Di Malang

Robiatul Adawiyah^{1*}, Tanto G Sumarsono², Mokhamad Natsir³

Magister Manajemen, Universitas Merdeka Malang, Indonesia^{1,2,3}

oby2304@gmail.com¹, tanto.gatot@unmer.ac.id², mokh.natsir@unmer.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of transformational leadership and work motivation on the performance of Generation Z employees, both directly and indirectly through job satisfaction as a mediating variable, at PT. MKB, a start-up aggregator in Malang. The study employed an explanatory quantitative approach using a census technique involving 163 Generation Z employees. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results show that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.146$; $p = 0.044$) and job satisfaction ($\beta = 0.537$; $p < 0.001$). Work motivation also has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.525$; $p < 0.001$) and job satisfaction ($\beta = 0.223$; $p = 0.001$), while job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.473$; $p < 0.001$). In addition, job satisfaction significantly mediates the effect of transformational leadership on employee performance ($\beta = 0.254$; $p < 0.001$) and the effect of work motivation on employee performance ($\beta = 0.106$; $p = 0.007$). These findings indicate that work motivation is the strongest direct driver of employee performance, whereas transformational leadership contributes primarily through the enhancement of job satisfaction. Therefore, improving the performance of Generation Z employees in a start-up environment requires strengthening inspirational leadership practices, managing motivation in accordance with the characteristics of younger employees, and creating positive work experiences that enhance job satisfaction.

Keywords: employee performance, Generation Z, job satisfaction, PLS-SEM, transformational leadership, work motivation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada *Start-Up Aggregator* PT. MKB di Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik sensus terhadap 163 karyawan Generasi Z. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,146$; $p = 0,044$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,537$; $p < 0,001$). Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,525$; $p < 0,001$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,223$; $p = 0,001$), sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,473$; $p < 0,001$). Selain itu, kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ($\beta = 0,254$; $p < 0,001$) serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja ($\beta = 0,106$; $p = 0,007$). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong langsung utama kinerja, sedangkan kepemimpinan transformasional terutama berkontribusi melalui pembentukan kepuasan kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan Generasi Z pada lingkungan *start-up* perlu dilakukan melalui penguatan praktik kepemimpinan yang inspiratif, pengelolaan motivasi yang sesuai dengan karakter tenaga kerja muda, serta penciptaan pengalaman kerja yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

Kata kunci: Generasi Z, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan, motivasi kerja, PLS-SEM.

1. Introduction

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan proses bisnis, mengelola hubungan dengan pelanggan, dan mengorganisasi sumber daya manusia. Perubahan tersebut semakin nyata pada perusahaan berbasis teknologi dan *start-up*, yang beroperasi dalam lingkungan dengan perubahan cepat, struktur kerja yang relatif fleksibel, tuntutan inovasi, dan tekanan terhadap kecepatan layanan. Pada perusahaan *start-up aggregator* di sektor logistik, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keandalan platform dan kemampuan mengintegrasikan berbagai layanan, tetapi juga oleh kemampuan karyawan dalam merespons perubahan sistem, memenuhi target, menyelesaikan masalah pelanggan, dan berkolaborasi secara cepat. Kondisi tersebut menjadikan kinerja sumber daya manusia sebagai salah satu elemen penting dalam mempertahankan kualitas layanan dan keberlanjutan pertumbuhan perusahaan.

Tantangan pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin kompleks ketika komposisi tenaga kerja didominasi oleh Generasi Z. Generasi ini tumbuh dalam lingkungan yang sangat dekat dengan teknologi digital dan memiliki harapan kerja yang tidak selalu sama dengan generasi sebelumnya. Penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memberi perhatian terhadap lingkungan kerja yang positif, hubungan yang suportif dengan pimpinan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan, fleksibilitas, serta pekerjaan yang memiliki makna. Lassleben dan Hofmann (2023), misalnya, menemukan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan, suasana tim yang positif, dan hubungan sosial yang mendukung menjadi atribut penting yang dipertimbangkan Generasi Z. Studi lain menunjukkan bahwa motivasi Generasi Z berkaitan dengan kesempatan berkembang, karakteristik pekerjaan, penghargaan, serta kesesuaian pekerjaan dengan kebutuhan dan orientasi personal mereka (Bińczycki et al., 2023).

Karakteristik tersebut menempatkan kepemimpinan sebagai faktor penting dalam mengelola karyawan Generasi Z. Kepemimpinan transformasional relevan karena tidak semata-mata menekankan pengawasan dan pencapaian tugas, tetapi mendorong pemimpin untuk membangun visi, memberikan inspirasi, menstimulasi pemikiran, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan individual. Buil et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi pada kinerja melalui proses psikologis dan perilaku seperti identifikasi organisasi dan keterikatan kerja. Namun, kajian sistematis Siangchokyoo et al. (2020) menegaskan bahwa mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional mengubah sikap dan perilaku pengikut masih memerlukan pengujian yang lebih mendalam. Kajian yang lebih baru pada konteks Generasi Z juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan autentik cenderung memberikan hasil yang lebih positif terhadap motivasi, pembelajaran, keterikatan, kinerja, dan retensi dibandingkan pendekatan kepemimpinan yang lebih pasif (Doan & Wu, 2026).

Selain kepemimpinan, motivasi kerja merupakan mekanisme individual yang menentukan seberapa besar energi dan ketekunan karyawan diarahkan pada penyelesaian pekerjaan. Perspektif *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa kualitas motivasi meningkat ketika individu memperoleh pemenuhan kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Ryan & Deci, 2020). Prinsip tersebut menjadi relevan bagi Generasi Z karena mereka tidak hanya mempertimbangkan kompensasi sebagai sumber motivasi, tetapi juga pembelajaran, pencapaian, kesempatan berkembang, kebermaknaan pekerjaan, serta kemampuan mempertahankan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Penelitian terhadap pekerja Generasi Z juga memperlihatkan bahwa faktor-faktor motivasional berhubungan dengan hasil kerja positif, termasuk kepuasan kerja dan *work engagement* (Talamayan et al., 2025).

Kepemimpinan dan motivasi, meskipun penting, tidak selalu secara otomatis diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih tinggi. Respons psikologis karyawan terhadap lingkungan kerjanya dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana praktik organisasi menghasilkan perilaku kerja. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja ditempatkan sebagai mekanisme tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya, sehingga karyawan yang memperoleh dukungan kepemimpinan, memiliki kesempatan berkembang, mendapatkan penghargaan yang sesuai, dan merasa kebutuhan kerjanya terpenuhi cenderung memberikan respons kerja yang lebih positif. Eliyana et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu muncul secara langsung. Temuan ini menunjukkan pentingnya memperhatikan mekanisme intervening ketika menjelaskan hubungan antara praktik kepemimpinan dan kinerja.

Literatur empiris dengan demikian belum sepenuhnya memperlihatkan pola hubungan yang seragam. Di satu sisi, kepemimpinan transformasional terbukti berhubungan dengan peningkatan kinerja melalui identifikasi dan keterikatan karyawan (Buil et al., 2019). Di sisi lain, penelitian Eliyana et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih kuat dalam menjelaskan kepuasan kerja daripada pengaruh langsungnya terhadap kinerja. Siangchokyoo et al. (2020) bahkan menggarisbawahi masih terbatasnya pengujian empiris terhadap mekanisme transformasi pengikut yang mendasari efek kepemimpinan transformasional. Perbedaan mekanisme yang ditemukan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja tidak selalu bersifat sederhana, melainkan dapat bergantung pada perubahan sikap psikologis karyawan sebagai respons terhadap pengalaman kerjanya.

Kesenjangan menjadi semakin relevan ketika hubungan tersebut ditempatkan dalam konteks Generasi Z. Literatur terbaru telah berkembang dalam menjelaskan harapan kerja Generasi Z, faktor-faktor yang memotivasi mereka, serta kesesuaian gaya kepemimpinan dengan karakter generasi ini. Namun, perhatian penelitian masih tersebar pada *employer attractiveness*, motivasi, keterikatan, pembelajaran, retensi, dan berbagai hasil kerja lainnya. Bukti mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersamaan memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja pada tenaga kerja Generasi Z, khususnya di lingkungan *start-up aggregator* berbasis teknologi di negara berkembang, masih relatif terbatas. Hal ini penting karena dinamika kerja perusahaan rintisan berbeda dari organisasi yang relatif stabil, baik dari sisi perubahan teknologi, kecepatan pengambilan keputusan, struktur kerja, maupun tekanan pencapaian target. Literatur terbaru sendiri masih menyebut kajian mengenai pekerja Generasi Z sebagai bidang yang memerlukan penguatan bukti empiris pada beragam konteks organisasi.

Konteks PT. MKB memberikan ruang empiris yang relevan untuk menjawab persoalan tersebut. Sebagai *start-up aggregator* logistik di Malang, perusahaan mengandalkan karyawan dalam pengelolaan layanan, interaksi dengan pelanggan dan mitra ekspedisi, serta aktivitas bisnis yang berlangsung dalam ritme cepat. Data perusahaan yang digunakan dalam penelitian menunjukkan bahwa sekitar 70% tenaga kerjanya berasal dari Generasi Z. Dominasi tersebut menyebabkan efektivitas pengelolaan karyawan sangat terkait dengan kemampuan perusahaan membangun pola kepemimpinan, sistem motivasi, dan pengalaman kerja yang sesuai dengan karakteristik tenaga kerja muda. Kondisi ini sekaligus membedakan penelitian dari banyak studi sebelumnya yang dilakukan pada sektor publik, perusahaan konvensional, pendidikan, maupun organisasi dengan dinamika kerja yang berbeda.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model terintegrasi yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan Generasi Z pada konteks *start-up aggregator* logistik. Model ini memungkinkan penelitian tidak

berhenti pada pertanyaan apakah kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja, tetapi juga menjelaskan bagaimana pengaruh tersebut diterjemahkan melalui evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Perspektif ini penting untuk memperluas literatur manajemen sumber daya manusia berbasis generasi sekaligus memberikan bukti dari lingkungan organisasi digital di Indonesia.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, serta menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan Generasi Z pada *start-up aggregator* PT. MKB di Malang.

2. Literature Review

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam mengubah cara pandang, motivasi, dan perilaku pengikut sehingga mereka bersedia memberikan kontribusi melampaui kepentingan individual untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, efektivitas kepemimpinan tidak hanya berasal dari otoritas formal, tetapi dari kemampuan pemimpin membangun kepercayaan, mengartikulasikan visi yang bermakna, mendorong cara berpikir baru, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan pengembangan setiap individu. Siangchokyoo et al. (2020) menempatkan transformasi pengikut sebagai mekanisme inti yang menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan berbagai *individual* dan *organizational outcomes*. Namun, kajian tersebut juga menunjukkan bahwa mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan hasil kerja masih memerlukan pengujian pada konteks dan karakteristik tenaga kerja yang berbeda.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional direpresentasikan melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut merefleksikan kemampuan pemimpin menjadi teladan, memberikan inspirasi, merangsang pemikiran kreatif, dan memberikan perhatian individual kepada karyawan. Karakteristik tersebut menjadi relevan bagi tenaga kerja Generasi Z. Kajian sistematis Doan dan Wu (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan autentik termasuk gaya kepemimpinan yang paling efektif bagi Generasi Z karena mampu meningkatkan motivasi, kepercayaan, modal psikologis, keterikatan, kinerja, dan retensi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki relevansi yang kuat dalam lingkungan *start-up* yang menuntut adaptasi, kreativitas, dan respons cepat terhadap perubahan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja menggambarkan proses psikologis yang menentukan arah, intensitas, dan keberlanjutan usaha individu dalam mencapai tujuan kerja. Penelitian ini menggunakan *Self-Determination Theory* sebagai dasar untuk menjelaskan motivasi. Ryan dan Deci (2020) menegaskan bahwa kualitas motivasi individu sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya atau tidaknya tiga kebutuhan psikologis mendasar, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. *Autonomy* menunjukkan adanya rasa memiliki kendali dan pilihan dalam melakukan pekerjaan, *competence* berkaitan dengan keyakinan bahwa individu mampu menyelesaikan pekerjaan dan berkembang, sedangkan *relatedness* menggambarkan kebutuhan untuk memiliki hubungan sosial dan rasa keterhubungan dengan orang lain. Pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut mendorong terbentuknya motivasi yang lebih otonom dan berkelanjutan.

Ketiga dimensi tersebut juga menjadi dasar operasionalisasi motivasi kerja dalam penelitian ini. Pasted markdown Relevansinya semakin kuat dalam konteks Generasi Z. Talamayan et al. (2025) menemukan bahwa motivasi pekerja Generasi Z terbentuk dari kombinasi kesempatan belajar dan berkembang, pencapaian personal, kebermaknaan pekerjaan, keamanan finansial, serta kesenangan dalam bekerja. Faktor-faktor motivasional tersebut selanjutnya menjadi prediktor positif terhadap kepuasan kerja, *work engagement*, dan komitmen afektif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan motivasi karyawan muda perlu melampaui insentif material dan mencakup pengalaman kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis mereka.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merefleksikan evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerjanya yang menghasilkan sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan. Kepuasan tidak hanya terbentuk melalui imbalan finansial, tetapi juga melalui karakteristik pekerjaan, kesempatan berkembang, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kualitas supervisi, serta persepsi terhadap kondisi kerja. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja mencakup evaluasi terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Pasted markdown

Kepuasan kerja memiliki posisi penting karena dapat menjadi mekanisme psikologis yang menerjemahkan praktik organisasi menjadi perilaku dan hasil kerja. Eliyana et al. (2019), misalnya, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara pengaruh langsungnya terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja dapat bekerja melalui perubahan sikap dan pengalaman psikologis karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menunjukkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tanggung jawab dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pada lingkungan kerja kontemporer, kinerja tidak terbatas pada jumlah hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja mempertahankan dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, kerja sama, dan tanggung jawab. Pasted markdown

Dalam perusahaan berbasis digital, dimensi adaptif menjadi semakin penting karena karyawan harus mampu merespons perubahan sistem, teknologi, proses, dan kebutuhan pelanggan secara cepat. Karena itu, kinerja karyawan dapat dipandang sebagai hasil interaksi antara sumber daya psikologis individu dengan dukungan organisasi dan kualitas kepemimpinan. Penelitian Buil et al. (2019) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja karyawan melalui mekanisme seperti identifikasi organisasi dan *work engagement*. Bukti tersebut memperkuat pandangan bahwa kinerja bukan hanya produk kemampuan teknis, tetapi juga hasil dari proses psikologis yang dibentuk oleh lingkungan organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional memungkinkan karyawan memahami tujuan pekerjaan secara lebih bermakna dan mendorong mereka memberikan usaha melebihi persyaratan pekerjaan formal. Pemimpin yang memberikan visi yang jelas, memperlihatkan keteladanan, mendorong munculnya ide baru, dan memberikan perhatian individual menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan menjalankan pekerjaan dengan tingkat keterlibatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Dalam lingkungan *start-up*, karakteristik

tersebut menjadi penting karena karyawan harus mampu merespons perubahan dan mengambil keputusan secara cepat.

Buil et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kinerja karyawan dengan *engagement* sebagai salah satu mekanisme penjelasnya. Kajian Siangchokyoo et al. (2020) juga memperlihatkan luasnya bukti yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan hasil individual dan organisasi. Pada Generasi Z, tinjauan sistematis Doan dan Wu (2026) semakin memperkuat relevansi pendekatan transformasional karena gaya ini berkaitan dengan motivasi, pembelajaran, keterikatan, kinerja, dan retensi yang lebih positif.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Self-Determination Theory menjelaskan bahwa motivasi yang terbentuk melalui pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan menghasilkan kualitas regulasi perilaku yang lebih baik. Karyawan yang bekerja karena memahami nilai pekerjaannya dan merasa memiliki kompetensi serta ruang untuk bertindak cenderung menunjukkan ketekunan, keterlibatan, dan kualitas usaha yang lebih tinggi daripada karyawan yang hanya bekerja karena tekanan eksternal. Dengan demikian, motivasi menjadi sumber energi yang mengarahkan kemampuan karyawan menuju pencapaian hasil kerja.

Bukti empiris mendukung argumentasi tersebut. Riyanto et al. (2021) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan dengan kinerja dan bahwa proses keterlibatan karyawan menjadi mekanisme penting dalam hubungan tersebut. Pada konteks Generasi Z, Talamayan et al. (2025) juga menunjukkan bahwa faktor motivasional menghasilkan sejumlah sikap kerja positif seperti *engagement* dan komitmen, yang secara konseptual mendukung pencapaian kinerja secara berkelanjutan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu sumber utama pengalaman kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional menyediakan dukungan melalui penyampaian visi, pengakuan, perhatian individual, serta kesempatan untuk mengembangkan kemampuan. Ketika karyawan merasakan dukungan tersebut, mereka memperoleh pengalaman kerja yang lebih positif dan cenderung mengevaluasi pekerjaan serta organisasi secara lebih baik. Bagi Generasi Z yang menempatkan dukungan, pengembangan, dan kualitas hubungan kerja sebagai bagian penting dari pengalaman bekerja, kualitas interaksi dengan pemimpin menjadi semakin relevan.

Eliyana et al. (2019) memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks tenaga kerja muda, tinjauan Doan dan Wu (2026) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan berbagai respons psikologis positif pada Generasi Z. Temuan tersebut mendukung asumsi bahwa semakin kuat praktik kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, semakin positif pula evaluasi mereka terhadap pekerjaannya.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan konstruk yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan psikologis yang kuat. Motivasi menjelaskan alasan dan energi yang mendorong individu melakukan pekerjaan, sedangkan kepuasan menggambarkan evaluasi terhadap pengalaman kerja yang diperoleh. Berdasarkan *Self-Determination Theory*, individu akan

menunjukkan pengalaman psikologis yang lebih positif ketika pekerjaan mendukung otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Oleh sebab itu, motivasi yang lebih otonom dapat membentuk penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaan.

Zhang et al. (2023) memberikan bukti empiris bahwa *autonomous motivation* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Bukti yang lebih spesifik pada Generasi Z ditemukan oleh Talamayan et al. (2025), yang menunjukkan bahwa keberadaan faktor-faktor motivasional pada pekerjaan menjadi prediktor signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga kerja Generasi Z. Dengan demikian, karyawan muda yang memperoleh kesempatan berkembang, merasa pekerjaannya bermakna, dan memperoleh pencapaian personal cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memberikan dasar afektif bagi terbentuknya perilaku kerja positif. Karyawan yang memiliki evaluasi positif terhadap pekerjaan lebih mungkin mempertahankan keterlibatan, memberikan usaha yang konsisten, bekerja sama dengan rekan kerja, dan mengurangi perilaku penarikan diri. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat mengurangi energi psikologis yang diarahkan pada pekerjaan dan melemahkan kemauan untuk memberikan kontribusi melampaui standar minimum.

Riyanto et al. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki kaitan positif dengan kinerja, sementara penelitian terbaru dalam konteks Generasi Z Indonesia juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam menjelaskan kinerja pekerja muda dalam lingkungan kerja digital. Anggiani dan Fatonah (2025), misalnya, menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki posisi penting dalam model yang menjelaskan kinerja pekerja Generasi Z dan berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui dua mekanisme. Pertama, perilaku pemimpin dapat memberikan pengaruh langsung dengan memperjelas visi, membangun kepercayaan, dan mendorong karyawan bekerja pada tingkat yang lebih tinggi. Kedua, kepemimpinan dapat memperbaiki pengalaman psikologis karyawan, yang diwujudkan dalam meningkatnya kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diperhatikan, dihargai, diberi kesempatan berkembang, dan memperoleh dukungan dari pemimpin akan menilai pekerjaannya secara lebih positif, kemudian menunjukkan respons kerja yang lebih produktif.

Bukti mengenai mekanisme tersebut semakin kuat. Curado dan Santos (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan *adaptive performance*. Pada penelitian lain, Eliyana et al. (2019) menemukan pengaruh transformasional yang kuat terhadap kepuasan kerja tetapi tidak selalu menghasilkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Perbedaan pola tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja layak ditempatkan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan diterjemahkan menjadi kinerja.

Temuan pada Generasi Z Indonesia juga memberikan dukungan kontekstual. Anggiani dan Fatonah (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan kepemimpinan digital dan kinerja pekerja Generasi Z. Meskipun bentuk kepemimpinan yang diuji tidak identik dengan kepemimpinan transformasional, temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa respons kepuasan terhadap praktik kepemimpinan merupakan jalur penting dalam pembentukan kinerja karyawan muda.

H6: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z melalui kepuasan kerja.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja

Hubungan motivasi dan kinerja juga dapat dijelaskan melalui perubahan evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya. Motivasi yang kuat membuat karyawan memiliki alasan yang lebih bermakna untuk bekerja, merasakan kompetensi, memperoleh ruang untuk menggunakan kemampuan, dan membangun keterhubungan sosial. Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan tidak hanya terdorong untuk bekerja, tetapi juga lebih mungkin merasa puas terhadap pengalaman kerjanya. Kepuasan yang terbentuk selanjutnya menciptakan kondisi psikologis yang mendukung konsistensi usaha dan kualitas kinerja.

Zhang et al. (2023) menunjukkan bahwa *autonomous motivation* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja, sedangkan Talamayan et al. (2025) menemukan bahwa faktor-faktor yang memotivasi Generasi Z menjadi prediktor terhadap kepuasan dan keterikatan kerja. Pada tahap berikutnya, literatur mengenai kinerja menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan merupakan sumber penting bagi pencapaian hasil kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja secara teoritis dapat menjadi mekanisme yang mentransmisikan pengaruh motivasi terhadap kinerja. Justru karena kekuatan jalur tidak langsung tersebut dapat berbeda menurut konteks organisasi, pengujiannya pada *start-up aggregator* dengan dominasi Generasi Z memiliki nilai empiris tersendiri.

H7: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z melalui kepuasan kerja.

3. Research Methods

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan Generasi Z. Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan kinerja karyawan sebagai variabel endogen. Desain tersebut digunakan karena penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi masing-masing konstruk, tetapi juga menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan dan kinerja karyawan serta pengaruh tidak langsung kedua variabel tersebut terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Struktur ini konsisten dengan rancangan penelitian asli. Pasted text

Analisis hubungan antar konstruk dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). PLS-SEM sesuai digunakan untuk menganalisis model yang melibatkan beberapa konstruk laten dan hubungan langsung maupun tidak langsung serta berorientasi pada penjelasan dan prediksi varians konstruk endogen. Hair et al. (2019) menekankan bahwa pemilihan PLS-SEM perlu disesuaikan dengan tujuan penelitian, karakteristik model, dan orientasi prediktif penelitian serta diikuti evaluasi sistematis terhadap model pengukuran dan model struktural.

Populasi dan Responden

Penelitian dilaksanakan pada PT. MKB, sebuah *start-up aggregator* yang bergerak dalam layanan logistik berbasis teknologi di Kota Malang, Jawa Timur. Perusahaan memiliki 233 karyawan yang tersebar pada sejumlah fungsi kerja, antara lain operasional, *customer service*, administrasi, keuangan, teknologi informasi, dan fungsi pendukung lainnya. Fokus penelitian diarahkan secara khusus pada karyawan Generasi Z karena kelompok tersebut merupakan bagian dominan tenaga kerja perusahaan dan menjadi konteks utama penelitian. Pasted text

Berdasarkan data kepegawaian perusahaan, sebanyak 163 dari 233 karyawan memenuhi kriteria Generasi Z yang digunakan dalam penelitian. Seluruh anggota populasi sasaran tersebut dilibatkan menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh. Dengan demikian,

responden penelitian berjumlah 163 karyawan Generasi Z yang berasal dari berbagai unit kerja PT. MKB. Penggunaan sensus memungkinkan penelitian menggambarkan populasi sasaran secara menyeluruh tanpa melakukan seleksi terhadap sebagian anggota populasi. Pasted text

Pengukuran Variabel

Data primer diperoleh menggunakan kuesioner terstruktur dengan pernyataan tertutup. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Instrumen terdiri atas 36 item yang merepresentasikan empat konstruk penelitian.

Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan delapan item yang mencakup empat dimensi, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Konstruk ini menggambarkan sejauh mana pemimpin mampu menjadi teladan, menginspirasi karyawan, mendorong pemikiran kreatif, dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan serta pengembangan individu.

Motivasi kerja diukur dengan enam item yang dikelompokkan dalam *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Konseptualisasi tersebut mengacu pada *Self-Determination Theory*, yang memandang pemenuhan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sebagai fondasi penting bagi pembentukan motivasi yang berkualitas. Kepuasan kerja diukur menggunakan sepuluh item yang meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Sementara itu, kinerja karyawan diukur menggunakan 12 item berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, kerja sama, dan tanggung jawab. Struktur indikator tersebut sesuai dengan instrumen penelitian yang digunakan dalam tesis.

Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan Generasi Z yang menjadi populasi sasaran. Kuesioner diberikan dalam bentuk yang dapat diakses responden sesuai dengan kebijakan perusahaan, baik secara langsung maupun melalui media digital. Selain data primer, data administratif perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi jumlah tenaga kerja dan menentukan karyawan yang memenuhi kriteria populasi sasaran.

Sebelum analisis utama dilakukan, data diperiksa untuk memastikan kelengkapan jawaban dan kemudian dikodekan sesuai skor masing-masing alternatif jawaban. Karena seluruh konstruk dalam model dioperasionalkan sebagai konstruk laten dengan sejumlah indikator, evaluasi instrumen pada analisis utama dilakukan melalui model pengukuran PLS-SEM.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi *measurement model* dan *structural model*. Penggunaan PLS-SEM memungkinkan pengujian secara simultan terhadap hubungan langsung maupun pengaruh tidak langsung dalam model penelitian. Pasted text

Pada tahap pertama, evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan reliabilitas dan validitas konstruk. Validitas konvergen dievaluasi melalui *outer loading* dan *average variance extracted (AVE)*. Nilai *outer loading* sekitar 0,708 atau lebih merupakan kondisi yang diharapkan, sedangkan indikator dengan nilai antara 0,40 dan 0,70 dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan apabila penghapusannya tidak meningkatkan reliabilitas komposit dan AVE serta indikator tersebut mempunyai relevansi teoritis. AVE sekurang-kurangnya 0,50 digunakan untuk menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Reliabilitas internal dievaluasi melalui *composite reliability*, dengan nilai 0,70 atau lebih menunjukkan tingkat konsistensi internal yang memadai (Hair et al., 2019).

Validitas diskriminan terutama dievaluasi menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Nilai HTMT di bawah 0,90 digunakan sebagai kriteria bahwa dua konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai. Penggunaan HTMT diprioritaskan karena Henseler et al. (2015) menunjukkan bahwa pendekatan tersebut lebih sensitif dalam mendeteksi masalah validitas diskriminan dibandingkan hanya mengandalkan *cross-loading* atau kriteria tradisional lainnya.

Setelah model pengukuran memenuhi persyaratan, tahap kedua dilakukan melalui evaluasi model struktural. Pengujian meliputi koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi (R^2), dan ukuran efek (f^2). Nilai R^2 digunakan untuk menilai kemampuan konstruk eksogen menjelaskan variasi konstruk endogen, sedangkan f^2 digunakan untuk mengetahui kontribusi relatif setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Sebagai pedoman interpretasi, nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan ukuran efek kecil, sedang, dan besar. Evaluasi model struktural tersebut mengikuti prosedur pelaporan PLS-SEM yang direkomendasikan Hair et al. (2019).

Signifikansi koefisien jalur diuji menggunakan prosedur nonparametric bootstrapping. Hipotesis dinyatakan memperoleh dukungan empiris apabila koefisien jalur menunjukkan arah yang sesuai dengan hipotesis dan nilai $p < 0,05$. Penggunaan *bootstrapping* menjadi bagian penting dalam PLS-SEM karena memungkinkan pengujian inferensial terhadap koefisien jalur tanpa bergantung secara ketat pada asumsi distribusi normal (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

Analisis Mediasi

Peran kepuasan kerja sebagai mediator diuji melalui specific indirect effects dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja serta dari motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Signifikansi pengaruh tidak langsung ditentukan melalui *bootstrapping*. Dengan demikian, mediasi dinyatakan memperoleh dukungan apabila *indirect effect* signifikan pada tingkat $p < 0,05$ atau interval kepercayaan *bootstrap* tidak melintasi nol.

Pendekatan tersebut mengikuti Nitzl et al. (2016), yang merekomendasikan pengujian langsung terhadap pengaruh tidak langsung dalam analisis mediasi PLS-SEM dan menghindari ketergantungan pada prosedur mediasi yang lebih lama. Pengaruh langsung tetap diperiksa untuk menentukan karakter mediasi setelah pengaruh tidak langsung terbukti signifikan. Dengan prosedur ini, penelitian dapat menjelaskan apakah kepuasan kerja menjadi mekanisme yang mentransmisikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z.

4. Results and Discussions

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian melibatkan 163 karyawan Generasi Z PT. MKB yang berasal dari berbagai fungsi organisasi. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, divisi, status kerja, sistem kerja, dan masa kerja. Penyajian seluruh karakteristik tersebut dalam satu tabel memberikan gambaran yang lebih ringkas mengenai profil responden yang menjadi dasar analisis penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	54	33%
	Perempuan	109	67%
Usia	18–28 tahun	163	100%

	>29 tahun	0	0%
Divisi	Customer Support	113	70%
	FAT (Finance and Tax)	2	1%
	IT	39	24%
	Manajemen	5	3%
	Marketing	4	2%
Status kerja	Tetap	144	88%
	Kontrak	19	12%
Sistem kerja	Remote	31	19%
	On Site	132	81%
Masa kerja	<1 tahun	31	19%
	1–3 tahun	101	62%
	>3 tahun	31	19%

Sumber: Data primer diolah penulis (2026).

Sebagaimana terlihat pada Tabel 3, responden didominasi perempuan sebanyak 67% dan seluruhnya berada pada rentang usia 18–28 tahun. Sebagian besar bekerja pada divisi Customer Support sebesar 70%, berstatus sebagai karyawan tetap sebesar 88%, serta menjalankan pekerjaan secara *on site* sebesar 81%. Dari sisi masa kerja, 62% responden telah bekerja selama 1–3 tahun. Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa responden tidak hanya sesuai dengan karakteristik Generasi Z yang menjadi fokus penelitian, tetapi juga sebagian besar telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai kepemimpinan, motivasi, kepuasan, dan kinerja di lingkungan perusahaan. Data asli mengenai karakteristik tersebut tercantum secara terpisah pada Tabel 3–8 naskah sumber.

Pengujian Instrumen Awal

Sebelum pengujian model PLS-SEM dilakukan, instrumen penelitian terlebih dahulu dievaluasi melalui uji validitas Pearson dan reliabilitas Cronbach's alpha. Karena kedua pengujian sama-sama digunakan untuk menentukan kelayakan instrumen, hasilnya lebih efektif disajikan dalam satu tabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Item	Rentang <i>r</i> hitung	<i>r</i> tabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	P01–P08	0,469–0,618	0,320	0,794	Valid dan reliabel
Motivasi Kerja	P09–P14	0,440–0,565	0,320	0,780	Valid dan reliabel
Kepuasan Kerja	P15–P24	0,465–0,607	0,320	0,757	Valid dan reliabel
Kinerja Karyawan	P25–P36	0,447–0,660	0,320	0,781	Valid dan reliabel

Sumber: Data primer diolah penulis (2026).

Seluruh item memiliki nilai korelasi di atas *r*-tabel 0,320, sehingga memenuhi kriteria validitas yang digunakan dalam penelitian. Nilai Cronbach's alpha juga seluruhnya melebihi 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal instrumen yang memadai. Dengan demikian, seluruh 36 item dapat digunakan untuk pengujian model berikutnya. Dalam naskah sumber memang terdapat 36 item P01–P36; karena itu, penyebutan “38 item” pada salah satu narasi reliabilitas sebaiknya dikoreksi menjadi 36 item.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui tingkat kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan persepsi responden. Karena keempat tabel sebelumnya menggunakan struktur penilaian yang sama, hasilnya dapat digabung dalam satu tabel berdasarkan dimensi masing-masing konstruk.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Mean	Kategori
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh ideal	3,89	Tinggi
	Motivasi inspiratif	4,00	Tinggi
	Stimulasi intelektual	3,96	Tinggi
	Pertimbangan individual	3,90	Tinggi
Motivasi Kerja	Rata-rata variabel	3,93	Tinggi
	Autonomy	4,23	Sangat Tinggi
	Competence	4,35	Sangat Tinggi
	Relatedness	4,31	Sangat Tinggi
Kepuasan Kerja	Rata-rata variabel	4,30	Sangat Tinggi
	Pekerjaan itu sendiri	3,87	Tinggi
	Gaji	3,74	Tinggi
	Promosi	3,73	Tinggi
Kinerja Karyawan	Supervisi	3,96	Tinggi
	Rekan kerja	4,15	Tinggi
	Rata-rata variabel	3,89	Tinggi
	Kualitas kerja	4,15	Tinggi
	Kuantitas kerja	4,06	Tinggi
	Ketepatan waktu	4,15	Tinggi
	Kehadiran	4,00	Tinggi
	Kerja sama	4,22	Sangat Tinggi
	Tanggung jawab	4,14	Tinggi
	Rata-rata variabel	4,12	Tinggi

Sumber: Data primer diolah penulis (2026).

Tabel 3 memperlihatkan bahwa motivasi kerja memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4,30 dan termasuk kategori sangat tinggi. Dimensi *competence* menjadi aspek motivasi paling kuat dengan skor 4,35. Kepemimpinan transformasional memiliki rata-rata 3,93, dengan motivasi inspiratif sebagai dimensi tertinggi. Sementara itu, kepuasan kerja memperoleh rata-rata 3,89 dan paling kuat tercermin pada hubungan dengan rekan kerja sebesar 4,15. Kinerja karyawan juga berada pada kategori tinggi dengan rata-rata 4,12, dan kerja sama menjadi dimensi tertinggi sebesar 4,22. Pola tersebut menunjukkan bahwa kemampuan personal, dukungan sosial, inspirasi dari pemimpin, dan kolaborasi merupakan aspek yang menonjol pada karyawan Generasi Z PT. MKB. Nilai tersebut berasal dari distribusi deskriptif pada Tabel 11–14 naskah sumber.

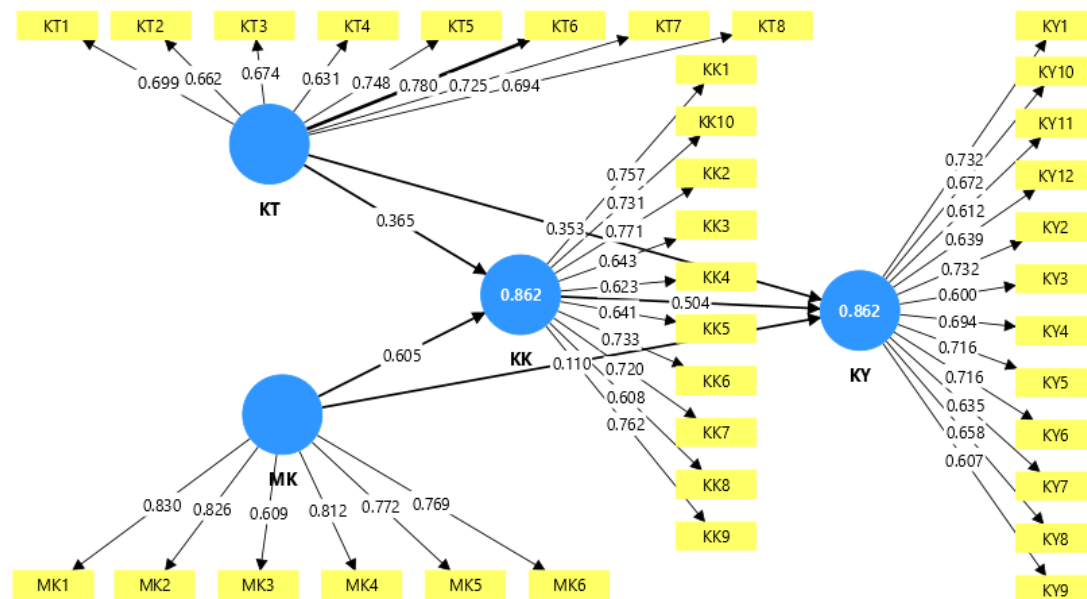
Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara valid dan reliabel. Pengujian dilakukan melalui validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Setelah seluruh kriteria model pengukuran terpenuhi, analisis kemudian dilanjutkan pada evaluasi model struktural.

Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang mengukur konstruk yang sama memiliki keterkaitan yang memadai. Evaluasi dilakukan melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Secara umum, indikator dinilai

memadai apabila memiliki *outer loading* yang dapat diterima dan nilai AVE konstruk melebihi 0,50.



Gambar 1. Model Analisis Convergent Validity

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformatif; MK = Motivasi Kerja; KK = Kepuasan Kerja; KY = Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* yang berada pada rentang yang dapat diterima. Selain itu, nilai AVE masing-masing konstruk juga telah berada di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya. Evaluasi dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu *cross-loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Cross-Loading

Pengujian *cross-loading* dilakukan dengan membandingkan nilai *loading* setiap indikator pada konstruk asalnya dengan korelasi indikator tersebut terhadap konstruk lain. Secara ideal, indikator memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan pada konstruk lainnya.

Tabel 4. Hasil Validitas Diskriminan Berdasarkan Cross-Loading

Indikator	Kepemimpinan Transformatif (KT)	Motivasi Kerja (MK)	Kinerja Karyawan (KY)	Kepuasan Kerja (KK)
KT1	0,830	0,633	0,653	0,733
KT2	0,662	0,396	0,612	0,507
KT3	0,674	0,495	0,639	0,537
KT4	0,631	0,418	0,509	0,460
KT5	0,748	0,670	0,652	0,674
KT6	0,780	0,594	0,633	0,657
KT7	0,725	0,536	0,636	0,631
KT8	0,694	0,609	0,589	0,596
MK1	0,699	0,830	0,653	0,733

MK2	0,652	0,826	0,637	0,720
MK3	0,694	0,609	0,589	0,596
MK4	0,615	0,812	0,732	0,762
MK5	0,602	0,772	0,732	0,731
MK6	0,563	0,769	0,612	0,634
KY1	0,615	0,612	0,762	0,732
KY2	0,602	0,772	0,732	0,731
KY3	0,534	0,467	0,600	0,505
KY4	0,651	0,538	0,694	0,750
KY5	0,522	0,561	0,716	0,574
KY6	0,522	0,561	0,716	0,574
KY7	0,602	0,508	0,635	0,534
KY8	0,549	0,549	0,658	0,618
KY9	0,532	0,484	0,607	0,510
KY10	0,580	0,640	0,672	0,600
KY11	0,612	0,396	0,662	0,507
KY12	0,634	0,495	0,679	0,537
KK1	0,630	0,549	0,682	0,757
KK2	0,637	0,589	0,667	0,771
KK3	0,542	0,415	0,547	0,643
KK4	0,553	0,394	0,546	0,623
KK5	0,514	0,466	0,565	0,641
KK6	0,699	0,630	0,653	0,733
KK7	0,652	0,626	0,637	0,720
KK8	0,582	0,497	0,561	0,608
KK9	0,615	0,612	0,732	0,762
KK10	0,602	0,731	0,732	0,772

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2026).

Berdasarkan Tabel 4, sebagian besar indikator menunjukkan nilai *loading* yang relatif kuat terhadap konstruk yang diukurnya. Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki korelasi cukup tinggi dengan konstruk lain. Oleh karena itu, untuk memperoleh penilaian validitas diskriminan yang lebih kuat, evaluasi dilanjutkan menggunakan HTMT.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

HTMT digunakan sebagai pendekatan lanjutan untuk menilai validitas diskriminan antar konstruk. Konstruk dinilai memiliki validitas diskriminan yang memadai apabila nilai HTMT berada di bawah batas 0,90.

Tabel 5. Hasil Validitas Diskriminan Berdasarkan HTMT

Hubungan Konstruk	Nilai HTMT	Kriteria	Keterangan
KT ↔ KK	0,755	< 0,90	Memenuhi
KY ↔ KK	0,624	< 0,90	Memenuhi
KY ↔ KT	0,478	< 0,90	Memenuhi
MK ↔ KK	0,552	< 0,90	Memenuhi
MK ↔ KT	0,619	< 0,90	Memenuhi
MK ↔ KY	0,687	< 0,90	Memenuhi

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional; MK = Motivasi Kerja; KK = Kepuasan Kerja; KY = Kinerja Karyawan.

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2026).

Hasil pengujian pada Tabel 8 menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada pada rentang 0,478–0,755 dan seluruhnya berada di bawah 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat keterbedaan empiris yang memadai. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability* berada di atas batas minimum yang dapat diterima.

Tabel 6. Hasil Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,879	0,904	Reliabel
Motivasi Kerja	0,811	0,862	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,859	0,886	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,807	0,847	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2026).

Seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's alpha di atas 0,80 dan *composite reliability* di atas 0,84. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan terpenuhinya validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, model pengukuran dinyatakan memadai sehingga analisis dapat dilanjutkan pada evaluasi model struktural (*inner model*).

Evaluasi Model Struktural

Kemampuan model menjelaskan konstruk endogen terlebih dahulu dievaluasi menggunakan koefisien determinasi. Nilai R^2 dan *adjusted R²* disajikan pada Tabel 9.

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R^2	Adjusted R^2
Kepuasan Kerja	0,462	0,455
Kinerja Karyawan	0,497	0,487

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2026).

Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu menjelaskan 46,2% variasi kepuasan kerja. Selanjutnya, kombinasi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja menjelaskan 49,7% variasi kinerja karyawan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa hampir separuh variasi pada dua konstruk endogen dapat diterangkan oleh model penelitian, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Pasted text

Pengujian Hipotesis dan Effect Size

Tabel *f-square* dan tabel pengujian hipotesis sebaiknya **digabung**, karena keduanya sama-sama menjelaskan kekuatan hubungan struktural. Dengan demikian, pembaca dapat langsung melihat arah, besar koefisien, signifikansi, ukuran efek, dan keputusan hipotesis dalam satu tempat.

Tabel 8. Hasil Pengujian Model Struktural dan Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	t-value	p-value	f^2	Keputusan
H1	KT $\rightarrow$ KY	0,146	2,012	0,044	0,012	Didukung
H2	MK $\rightarrow$ KY	0,525	8,016	<0,001	0,239	Didukung
H3	KT $\rightarrow$ KK	0,537	7,707	<0,001	0,391	Didukung
H4	MK $\rightarrow$ KK	0,223	3,437	0,001	0,067	Didukung
H5	KK $\rightarrow$ KY	0,473	5,132	<0,001	0,240	Didukung

H6	KT → KK → KY	0,254	4,677	<0,001	–	Didukung
H7	MK → KK → KY	0,106	2,701	0,007	–	Didukung

Keterangan: KT = Kepemimpinan Transformasional; MK = Motivasi Kerja; KK = Kepuasan Kerja; KY = Kinerja Karyawan.

Sumber: Output SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2026).

Hasil pada Tabel 10 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis memperoleh dukungan empiris. Motivasi kerja memberikan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja ($\beta = 0,525$), sedangkan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,537$). Kepuasan kerja selanjutnya memberikan pengaruh positif yang relatif kuat terhadap kinerja ($\beta = 0,473$).

Ukuran efek memberikan informasi tambahan yang penting. Kepemimpinan transformasional mempunyai *effect size* besar terhadap kepuasan kerja ($f^2 = 0,391$), tetapi sangat kecil terhadap kinerja secara langsung ($f^2 = 0,012$). Sebaliknya, motivasi kerja dan kepuasan kerja masing-masing mempunyai ukuran efek sedang terhadap kinerja, yaitu 0,239 dan 0,240. Pola ini mengindikasikan bahwa pengaruh utama kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih banyak bekerja melalui terbentuknya kepuasan kerja, sedangkan motivasi kerja mempunyai jalur langsung yang jauh lebih kuat terhadap kinerja. Data tersebut sesuai dengan hasil *f-square* dan *bootstrapping* pada sumber penelitian. Pasted text

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga signifikan ($\beta = 0,254$; $p < 0,001$), demikian pula pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja ($\beta = 0,106$; $p = 0,007$). Karena jalur langsung dan tidak langsung pada kedua hubungan tersebut sama-sama positif dan signifikan, kepuasan kerja menunjukkan pola mediasi parsial komplementer.

Pembahasan

Kondisi Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan, dan Kinerja Karyawan Generasi Z

Hasil deskriptif menunjukkan pola yang relatif konsisten: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja berada pada kategori tinggi, sedangkan motivasi kerja berada pada kategori sangat tinggi. Secara khusus, *competence* menjadi dimensi motivasi dengan skor tertinggi, sementara hubungan dengan rekan kerja menjadi aspek kepuasan yang paling menonjol. Pola ini menunjukkan bahwa bagi karyawan muda di PT. MKB, pengalaman merasa mampu, memperoleh pencapaian, dan bekerja dalam lingkungan sosial yang mendukung merupakan bagian penting dari pengalaman kerja positif.

Temuan tersebut selaras dengan Talamayan et al. (2025), yang menemukan bahwa motivasi pekerja Generasi Z terbentuk melalui kesempatan belajar dan berkembang, pencapaian personal, kebermaknaan pekerjaan, keamanan finansial, serta pengalaman kerja yang menyenangkan. Faktor-faktor motivasional itu berhubungan dengan kepuasan, keterikatan, dan komitmen afektif. Kajian sistematis Doan dan Wu (2026) juga memperlihatkan bahwa Generasi Z memberikan respons positif terhadap kepemimpinan transformasional karena gaya tersebut dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan, keterikatan, pembelajaran, kinerja, dan retensi.

Dengan demikian, tingginya motivasi dan kerja sama pada penelitian ini bukan sekadar karakter individual, tetapi dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara karakter tenaga kerja muda dan lingkungan organisasi digital yang memberi ruang untuk pencapaian, kolaborasi, serta pengembangan kompetensi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,146$; $p = 0,044$), sehingga H1 didukung. Namun, *effect size* sebesar 0,012 memperlihatkan bahwa kontribusi langsungnya terhadap kinerja relatif sangat kecil. Temuan ini penting karena

menunjukkan bahwa signifikansi statistik tidak identik dengan besarnya kontribusi praktis. Dalam konteks PT. MKB, kepemimpinan tetap relevan terhadap kinerja, tetapi bukan mekanisme langsung yang paling dominan.

Buil et al. (2019) menunjukkan pola yang sejalan dengan menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja melalui proses seperti identifikasi organisasi dan *work engagement*. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menciptakan kondisi psikologis yang kemudian diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang lebih efektif. Temuan penelitian ini juga menarik bila dibandingkan dengan Eliyana et al. (2019), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja dalam konteks yang mereka teliti.

Perbedaan tersebut justru memperkuat kontribusi hasil penelitian ini. Pada karyawan Generasi Z di lingkungan *start-up aggregator*, jalur langsung tetap muncul, tetapi dengan besaran relatif kecil. Artinya, pemimpin yang inspiratif, terbuka terhadap ide, dan memberikan perhatian individual memang dapat mendorong kinerja, tetapi nilai utama kepemimpinan tampaknya terletak pada kemampuannya membangun kondisi psikologis yang mendukung karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan $\beta = 0,525$ dan $p < 0,001$. Koefisien tersebut merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model. Selain itu, nilai f^2 sebesar 0,239 menunjukkan ukuran efek sedang. Dengan demikian, H2 memperoleh dukungan yang kuat secara statistik maupun substantif.

Temuan ini konsisten dengan *Self-Determination Theory*, yang memandang motivasi berkualitas sebagai hasil terpenuhinya kebutuhan terhadap *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat mendorong ketekunan, keterlibatan, dan kualitas regulasi perilaku yang lebih baik (Ryan & Deci, 2020). Cerasoli et al. (2014), melalui meta-analisis empat dekade penelitian, juga menemukan bahwa motivasi intrinsik merupakan prediktor penting terhadap kinerja, terutama kualitas kinerja.

Dalam konteks Indonesia, Riyanto et al. (2021) juga menemukan hubungan positif antara motivasi dan kinerja pada pekerja sektor teknologi, dengan keterikatan karyawan sebagai salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Hasil penelitian PT. MKB memperluas bukti tersebut ke lingkungan *start-up aggregator* dan secara khusus pada Generasi Z. Tingginya skor *competence* mengindikasikan bahwa rasa mampu dan pencapaian pekerjaan merupakan sumber energi kerja yang penting bagi responden.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

H3 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,537$; $p < 0,001$). Jalur ini merupakan pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja dan memiliki f^2 sebesar 0,391, yang menunjukkan ukuran efek besar. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kualitas pengalaman karyawan terhadap pemimpin merupakan determinan penting dalam evaluasi mereka terhadap pekerjaan.

Eliyana et al. (2019) juga menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu membangun visi, memberi dukungan, dan menciptakan hubungan positif membantu karyawan membentuk sikap yang lebih baik terhadap pekerjaannya. Curado dan Santos (2022) selanjutnya memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan *adaptive performance*, bahkan kepuasan terbukti menjadi mekanisme penting dalam hubungan tersebut.

Temuan ini sangat relevan bagi Generasi Z. Doan dan Wu (2026) menunjukkan bahwa gaya transformasional termasuk pendekatan yang paling sesuai untuk kelompok ini karena

mendukung motivasi, kepercayaan, pengembangan, dan berbagai hasil kerja positif. Pada lingkungan PT. MKB, hal tersebut menunjukkan bahwa perhatian pemimpin terhadap inspirasi, ide baru, dukungan personal, dan pengembangan karyawan bukan hanya praktik kepemimpinan, tetapi bagian penting dari pengalaman kerja yang menghasilkan kepuasan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,223$; $p = 0,001$), sehingga H4 didukung. Meskipun nilai f^2 sebesar 0,067 menunjukkan ukuran efek yang lebih kecil daripada kepemimpinan transformasional, hubungan tersebut tetap bermakna. Karyawan yang memiliki rasa mampu, memperoleh penghargaan, dan membangun hubungan sosial positif cenderung mengevaluasi pekerjaan mereka secara lebih baik.

Hasil tersebut sejalan dengan Zhang et al. (2023), yang menemukan bahwa *autonomous motivation* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan bahwa dukungan otonomi dari atasan turut memperkuat motivasi serta kepuasan karyawan. Pada tenaga kerja Generasi Z, Talamayan et al. (2025) juga menunjukkan bahwa keberadaan faktor-faktor yang memotivasi pekerja muda menjadi prediktor berbagai hasil positif, termasuk kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi dan kepuasan tidak dapat diperlakukan sebagai konsep yang identik. Motivasi berfungsi sebagai energi dan alasan untuk bertindak, sedangkan kepuasan mencerminkan evaluasi terhadap pengalaman kerja. Namun, semakin pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan psikologis dan aspirasi karyawan, semakin besar kemungkinan karyawan membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaannya.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0,473$; $p < 0,001$) dengan f^2 sebesar 0,240. Dengan demikian, H5 didukung. Besarnya koefisien tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan merupakan salah satu penjelas utama kinerja setelah motivasi kerja.

Hasil ini konsisten dengan meta-analisis Judge et al. (2001) terhadap 312 sampel dengan lebih dari 54.000 responden, yang menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Walaupun hubungan kepuasan dan kinerja tidak selalu bersifat sederhana, bukti agregat menunjukkan bahwa karyawan yang memberikan evaluasi positif terhadap pekerjaannya memiliki kecenderungan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pada PT. MKB, aspek hubungan dengan rekan kerja memiliki rata-rata paling tinggi dalam kepuasan kerja. Hal ini memberikan konteks khusus bagi temuan struktural. Dalam lingkungan *start-up* yang mengandalkan koordinasi cepat antara Customer Support, IT, manajemen, dan fungsi lain, kepuasan yang bersumber dari hubungan sosial dapat mempermudah pertukaran informasi, penyelesaian masalah, dan dukungan antarkaryawan. Dengan demikian, kepuasan tidak hanya menjadi keadaan afektif individual, tetapi juga dapat mendukung proses kerja kolektif.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah positif dan signifikan ($\beta = 0,254$; $p < 0,001$), sehingga H6 didukung. Karena jalur langsung kepemimpinan terhadap kinerja juga tetap positif dan signifikan, kepuasan kerja menunjukkan mediasi parsial komplementer. Artinya, kepemimpinan meningkatkan kinerja melalui dua jalur yang berjalan searah: secara langsung dan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Temuan ini memperoleh dukungan kuat dari Curado dan Santos (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan *adaptive performance*. Perbedaan antara *full mediation* dalam studi

tersebut dan *partial mediation* dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai konsekuensi perbedaan karakter pekerjaan, populasi, dan lingkungan organisasi. Pada PT. MKB, kepemimpinan masih memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi jalur melalui kepuasan bahkan lebih besar daripada jalur langsungnya.

Pola tersebut juga dapat menjelaskan mengapa f^2 kepemimpinan terhadap kinerja hanya 0,012, sedangkan f^2 kepemimpinan terhadap kepuasan mencapai 0,391. Dengan kata lain, kontribusi utama kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan Generasi Z bekerja melalui penciptaan pengalaman kerja yang memuaskan. Ini merupakan salah satu temuan paling substantif dari penelitian.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja juga positif dan signifikan ($\beta = 0,106$; $p = 0,007$). Karena pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja tetap signifikan dan positif, H7 menunjukkan mediasi parsial komplementer. Motivasi dengan demikian memiliki jalur langsung yang kuat menuju kinerja sekaligus menghasilkan tambahan pengaruh melalui peningkatan kepuasan kerja.

Temuan tersebut konsisten dengan penjelasan *Self-Determination Theory*. Motivasi yang ditopang rasa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan tidak hanya menghasilkan usaha yang lebih kuat, tetapi juga pengalaman psikologis yang lebih positif terhadap pekerjaan (Ryan & Deci, 2020). Bukti Zhang et al. (2023) bahwa motivasi otonom berhubungan dengan kepuasan kerja mendukung bagian pertama dari mekanisme tersebut, sementara bukti meta-analisis mengenai hubungan motivasi dengan kinerja dan kepuasan dengan kinerja mendukung tahapan berikutnya.

Hasil ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan Generasi Z. Perusahaan tidak cukup hanya menciptakan dorongan agar karyawan bekerja lebih keras. Motivasi tersebut perlu berlangsung dalam pengalaman kerja yang memberikan pengakuan, kesempatan berkembang, hubungan kerja positif, serta kepuasan terhadap pekerjaan. Talamayan et al. (2025) memperlihatkan bahwa faktor motivasional Generasi Z memang berhubungan dengan kepuasan, keterikatan, dan komitmen. Temuan PT. MKB memperluas hubungan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepuasan selanjutnya menjadi salah satu mekanisme yang mentransmisikan motivasi ke dalam kinerja.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan Generasi Z pada *Start-Up Aggregator* PT. MKB berada pada kondisi yang baik, dengan motivasi kerja sebagai aspek yang paling menonjol. Secara empiris, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memberikan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja, sementara kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan Generasi Z tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan arah, inspirasi, dan dukungan, tetapi juga oleh kekuatan motivasi individual serta pengalaman kerja yang mampu menciptakan kepuasan.

Kepuasan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan dan motivasi tidak hanya menghasilkan kinerja secara langsung, tetapi juga bekerja melalui terbentuknya pengalaman kerja yang positif. Oleh karena itu, manajemen PT. MKB perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional, menjaga motivasi kerja, serta meningkatkan kepuasan karyawan melalui pemberian penghargaan yang proporsional,

kesempatan pengembangan kompetensi dan karier, komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang harmonis, serta sistem penilaian kinerja yang transparan dan adil. Strategi pengelolaan sumber daya manusia juga perlu disesuaikan dengan karakter Generasi Z yang menghargai kesempatan berkembang, keterlibatan dalam pekerjaan, pengakuan atas kontribusi, dukungan sosial, dan fleksibilitas dalam bekerja.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan kinerja Generasi Z, seperti *work engagement*, *psychological empowerment*, budaya organisasi, *work-life balance*, komitmen organisasi, atau *turnover intention*. Cakupan penelitian juga dapat diperluas pada beberapa perusahaan *start-up* atau sektor digital yang berbeda agar hasilnya memiliki daya generalisasi yang lebih luas. Selain itu, penggunaan desain longitudinal maupun data kinerja yang berasal dari penilaian atasan dapat dipertimbangkan untuk melengkapi pendekatan *self-report* dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan Generasi Z dari waktu ke waktu.

References

- Anggiani, S., & Fatonah, F. (2025). The impact of digital leadership and job satisfaction of Indonesian Generation Z's job performance in the work place. *Intangible Capital*, 21(3), 473–488. DOI: 10.3926/ic.3088. [Intangible Capital](#)
- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0—The Gen Z perspective. *Sustainability*, 15(15), 12069. DOI: 10.3390/su151512069. [MDPI](#)
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.06.014. [ScienceDirect](#)
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. DOI: 10.1037/a0035661. [PubMed](#)
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: The mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160–173. DOI: 10.1108/LHS-06-2021-0051. [ScienceDirect](#)
- Doan, H. H., & Wu, W. (2026). The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees: A systematic literature review. *The Learning Organization*, 33(1), 110–128. DOI: 10.1108/TLO-10-2024-0317. [ScienceDirect](#)
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. DOI: 10.1016/j.iedeen.2019.05.001. [ScienceDirect](#)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. DOI: 10.1108/EBR-11-2018-0203. [ScienceDirect](#)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8. [DOI](#)
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. DOI: 10.1037/0033-2909.127.3.376. [DOI](#)

- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 545–560. DOI: 10.1108/GM-08-2021-0247. [DOI](#)
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. DOI: 10.1108/IMDS-07-2015-0302. [Emerald Publishing](#)
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. DOI: 10.21511/ppm.19(3).2021.14. [Business Perspectives](#)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860. [Ewha Womans University](#)
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.101341. [ScienceDirect](#)
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618–632. DOI: 10.1016/j.emj.2016.06.003. [ScienceDirect](#)
- Talamayan, M. C., Teng-Calleja, M., & Caringal-Go, J. F. (2025). Motivating Filipino Generation Z employees at work: Enablers and outcomes. *Evidence-Based HRM*, 13(4), 644–659. DOI: 10.1108/EBHRM-07-2023-0170. [Ateneo Research Portal](#)
- Zhang, J., Huang, R., Chen, Q., & Zhao, G. (2023). The relationships between supervisor-subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support, autonomous motivation, and employee job satisfaction: Evidence from international hotel chains in China. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103354. DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103354.