AKADEMIK E-ISSN 2774-888X
Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis
Vol. 5, No. 2, Mei 2025

Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Budaya Inklusif terhadap Motivasi Kerja di Moderasi Self-Efficacy pada Gen Z (Studi Kasus: Tenaga Kerja Gen Z Jawa Barat)

Jodi Setiawan[1], Zahara Tussoleha Rony[2], Dewi Puspaningtyas Faeni[3]
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia
Jodisetiawn9@gmail.com[1], Zahara.tussoleha@dsn.ubharajaya.ac.id[2],
dewi.puspaningtyas@dsn.ubharajaya.ac.id[3]

Submitted: 20th February 2025 | **Edited**: 15th April 2025 | **Issued**: 01st May 2025

Cited on: Setiawan, J., Rony, Z. T., & Faeni, D. P. (2025). Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Otonomi Pekerjaan, Lingkungan Kerja dan Budaya Inklusif terhadap Motivasi Kerja di Moderasi Self-Efficacy pada Gen Z (Studi Kasus: Tenaga Kerja Gen Z Jawa Barat). *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis, 5*(2), 835-848.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Work Flexibility, Job Autonomy, Work Environment, and Inclusive Culture on Work Motivation with Self-efficacy as a moderating variable. The sampling method used was purposive sampling, with a sample size of 384 respondents from generation Z. Data processing was carried out using statistical tests with SmartPLS 4.1. The results showed that Work Flexibility, Job Autonomy, Work Environment, and Inclusive Culture have a positive and significant effect on Work Motivation. In addition, Self-efficacy significantly strengthens the relationship between Work Flexibility and Work Motivation. However, Self-efficacy does not have a significant effect in strengthening the relationship between Job Autonomy, Work Environment, and Inclusive Culture with Work Motivation.

Keywords: Inclusive Culture, Work Flexibility, Work Environment, Work Motivation, Job Autonomy, Self-Efficacy

PENDAHULUAN

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, dikenal sebagai "digital natives" karena tumbuh dalam era dengan akses informasi yang cepat dan lingkungan yang dinamis. Mereka membawa nilai serta preferensi baru yang sering kali berbeda dari struktur kerja tradisional di banyak perusahaan, sehingga menimbulkan tantangan bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, yang dapat memenuhi kebutuhan individu Gen Z sekaligus mencapai tujuan perusahaan (Ilmi et al., 2022).

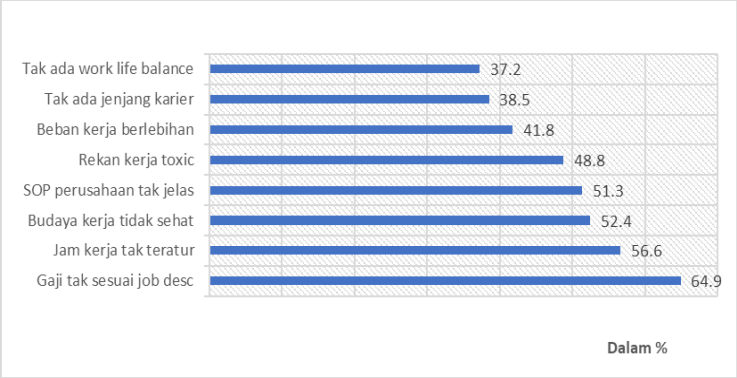
Kinerja Gen Z belakangan ini mendapat sejumlah stigma negatif. Studi yang dilakukan oleh Intelligent dengan melibatkan 966 manajer perekrutan menunjukkan bahwa 75% perusahaan merasa tidak puas dengan sebagian atau seluruh lulusan perguruan tinggi yang mereka rekrut tahun ini. Selain itu, enam dari sepuluh perusahaan

E-ISSN 2774-888X

terpaksa memberhentikan lulusan baru tersebut, dan satu dari enam manajer perekrutan bahkan merasa ragu untuk mempekerjakan lulusan dari kelompok ini. Alasan utama pemecatan lulusan sarjana baru mencakup kurangnya motivasi dan inisiatif, keterbatasan dalam kemampuan komunikasi, ketidaksesuaian antara bidang minat dan pekerjaan, serta kesulitan dalam menerima umpan balik (Intelligent, 2024).

Kurangnya motivasi menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi Gen Z di dunia kerja. Motivasi memiliki peran krusial dalam lingkungan kerja modern, terutama di tengah perubahan yang dipengaruhi oleh digitalisasi, yang menuntut terciptanya suasana kerja yang sehat, inovatif, dan suportif. Bagi perusahaan yang ingin menarik dan mempertahankan talenta dari generasi ini, strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan menjadi semakin penting (Faeni, 2024; Faeni et al., 2025).

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi motivasi kerja Gen Z meliputi fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya inklusif (Ryan, 2024). Faktor-faktor ini sering kali menjadi tantangan yang dihadapi oleh Gen Z dalam dunia kerja. Studi yang dilakukan oleh Databoks (2023) mengungkapkan beberapa alasan utama yang dihadapi Gen Z dalam lingkungan kerja, di antaranya adalah:



Gambar 1. Alasan Gen Z Keluar Dari Tempat Kerja
Sumber: Studi Databooks (2023)

Permasalahan ketenagakerjaan di kalangan Generasi Z menjadi isu yang signifikan di Jawa Barat. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, Jawa Barat memiliki jumlah populasi Gen Z terbesar di Indonesia, mencapai 12,9 juta orang. Sejumlah studi yang dilakukan di kota-kota besar seperti Jakarta, Bekasi, Bandung, dan Depok menemukan bahwa motivasi kerja Gen Z di wilayah ini masih menjadi tantangan utama (Natalia & Utami, 2024; Egeten, 2024; Ngilly & Rozamuri, 2024). Permasalahan ini telah menjadi perhatian serius bagi Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam mengoptimalkan potensi Gen Z di dunia kerja. Bahkan, dalam debat calon Gubernur

dan Wakil Gubernur Jawa Barat pada 11 November 2024, isu ini menjadi salah satu topik yang dibahas. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya optimalisasi tenaga kerja Gen Z di Jawa Barat merupakan masalah serius yang mendapat perhatian khusus dari pemerintah daerah.

Salah satu aspek penting bagi Gen Z dalam dunia kerja adalah fleksibilitas, baik dalam hal waktu maupun lokasi kerja, sehingga mereka dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Fleksibilitas kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan motivasi Gen Z, selain otonomi pekerjaan (Boccoli et al., 2024). Otonomi dalam pekerjaan memberikan mereka kesempatan untuk mengembangkan diri, menghadapi tantangan, mengambil keputusan sendiri, serta belajar dari kesalahan. Dengan diberi tanggung jawab penuh atas pekerjaannya, Gen Z dapat tumbuh dan berkembang dalam karier mereka, sesuatu yang sangat mereka hargai (Rasulong et al., 2024). Namun, tidak semua perusahaan mampu memberikan fleksibilitas dan otonomi yang diinginkan karyawan. Salah satu kendala utama adalah kekhawatiran terhadap penurunan kontrol atas pekerjaan dan produktivitas. Manajer sering kali merasa tidak nyaman memberikan kebebasan penuh kepada karyawan, terutama dalam perusahaan dengan budaya kerja yang masih menekankan pengawasan langsung (McKinsey, 2023).

Selain fleksibilitas dan otonomi, faktor lain yang berpengaruh terhadap motivasi kerja Gen Z adalah lingkungan kerja dan budaya inklusif. Lingkungan kerja yang positif memiliki dampak besar dalam meningkatkan semangat kerja mereka. Gen Z cenderung lebih menghargai pekerjaan yang memberikan makna serta memungkinkan mereka merasa terlibat secara emosional. Dukungan dari rekan kerja dan atasan melalui umpan balik yang konstruktif juga berperan dalam membangun rasa percaya diri serta meningkatkan motivasi kerja (Febriana & Mujib, 2024). Sementara itu, dalam budaya kerja yang inklusif, Gen Z lebih berani menyuarakan ide-ide mereka. Sebagai generasi yang tumbuh di era kemajuan teknologi dengan akses informasi yang luas, mereka membawa perspektif yang segar dan inovatif ke dalam dunia kerja (Kosasih et al., 2024).

Aspek lain yang dapat memengaruhi faktor-faktor ini adalah self-efficacy. Ketika seorang individu dari Generasi Z memiliki tingkat self-efficacy yang tinggi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dalam lingkungan yang mendukung inisiatif, eksplorasi, dan pembelajaran. Mereka meyakini bahwa dengan usaha yang cukup,

mereka mampu menghadapi tantangan dan mencapai hasil yang optimal (Houston et al., 2023).

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja, otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya inklusif terhadap motivasi kerja, dengan self-efficacy sebagai variabel moderasi pada karyawan Gen Z. Penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih dalam bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi motivasi kerja serta peran self-efficacy dalam memperkuat atau memoderasi hubungan antar variabel. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong motivasi kerja Gen Z, khususnya di wilayah Jawa Barat.

LANDASAN TEORI

Penelitian ini mengadopsi pendekatan multi-teoretis untuk memahami motivasi Generasi Z di lingkungan kerja. Tiga teori utama yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah Teori Kebutuhan McClelland, Teori Determinasi Diri, dan Teori Growth Mindset atau pola pikir berkembang. Menurut McClelland (1987), motivasi individu dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan. Di antara ketiganya, kebutuhan akan pencapaian sangat relevan bagi Generasi Z, karena individu dengan dorongan pencapaian yang tinggi cenderung bekerja lebih giat, mencari tantangan baru, dan berusaha mencapai keunggulan (Faeni, 2024a; Faeni et al., 2023).

Teori Determinasi Diri menjelaskan bahwa seseorang akan lebih termotivasi ketika kebutuhan psikologis dasarnya, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, terpenuhi (Ryan & Deci, 2000). Dalam konteks dunia kerja, Generasi Z lebih termotivasi apabila mereka memiliki fleksibilitas dalam bekerja, baik melalui opsi kerja jarak jauh maupun jadwal yang lebih fleksibel (Mahmoud et al., 2021).

Sementara itu, Teori Growth Mindset menekankan bahwa kecerdasan dan kemampuan seseorang tidak bersifat tetap, tetapi dapat berkembang melalui usaha, pembelajaran, dan ketekunan (Dweck, 1999). Konsep ini berkaitan erat dengan self-efficacy, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas tertentu. Karyawan dengan self-efficacy yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, gigih dalam menyelesaikan masalah, serta selalu mencari peluang untuk belajar dan meningkatkan keterampilan mereka (Popaitoon, 2022).

Pengembangan Hipotesis

Fleksibilitas Kerja dan Motivasi Kerja

Fleksibilitas kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, terutama bagi Generasi Z yang sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Mahmoud et al., 2021). Dengan fleksibilitas yang lebih besar, mereka dapat bekerja dalam lingkungan yang lebih nyaman dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja serta keterlibatan mereka dalam organisasi (Franken et al., 2021). Kemampuan untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai dengan preferensi dan kebutuhan individu membantu meningkatkan efisiensi serta dorongan untuk bekerja lebih optimal (Honicke et al., 2023). Ketika karyawan memiliki kendali lebih besar terhadap kapan dan bagaimana mereka bekerja, mereka lebih mungkin merasa bertanggung jawab atas tugas mereka, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka secara keseluruhan (Montani & Dagenais-Desmarais, 2020; Faeni et al., 2025a).

H1: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Otonomi Pekerjaan dan Motivasi Kerja

Karyawan yang merasa memiliki kendali atas pekerjaannya cenderung lebih berdedikasi dan berorientasi pada pencapaian (Knutson, 2020). Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat otonomi yang diberikan, semakin besar kemungkinan karyawan untuk terdorong dalam mencapai hasil yang lebih optimal (Blechman et al., 2022). Otonomi dalam pekerjaan juga berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan mental karyawan (Slemp et al., 2023). Ketika individu memiliki kebebasan untuk mengatur pekerjaannya sendiri, mereka dapat menyesuaikan ritme kerja dengan kebutuhan pribadi, yang pada akhirnya dapat mengurangi stres dan membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hal ini menjadi aspek penting bagi Generasi Z, yang cenderung mengutamakan fleksibilitas serta keseimbangan dalam aspek profesional maupun personal (Jodi Setiawan et al., 2022).

H2: Otonomi pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan motivasi serta kesejahteraan karyawan (Prasad et al., 2021). Sebaliknya, lingkungan yang tidak mendukung dapat menyebabkan stres, menurunnya produktivitas, bahkan meningkatkan tingkat pergantian karyawan (Wang & Liao, 2023). Beberapa elemen utama yang menciptakan lingkungan kerja yang positif mencakup hubungan sosial yang harmonis antar rekan kerja, dukungan dari pimpinan, serta tersedianya fasilitas yang memadai (Donelan, 2023). Lingkungan kerja yang sehat tidak hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan produktivitas mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung pertumbuhan serta kesejahteraan karyawan secara optimal (Donelan, 2023).

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Budaya Inklusif dan Motivasi Kerja

Budaya inklusif dalam organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung, di mana setiap karyawan merasa dihargai, dihormati, dan mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang (Houston et al., 2023). Budaya kerja yang inklusif mendorong keterlibatan yang lebih tinggi, meningkatkan rasa memiliki dalam organisasi, serta memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal (Paldon, 2024). Ketika individu merasa aman secara psikologis dan diakui atas kontribusi mereka, mereka lebih cenderung menunjukkan dedikasi yang tinggi serta berusaha memberikan hasil kerja yang maksimal (Javed et al., 2020). Budaya inklusif juga berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan karyawan dengan meminimalkan diskriminasi, ketidakadilan, serta hambatan psikologis yang dapat menghambat motivasi kerja (Ayoko & Fujimoto, 2023).

H4: Budaya inklusif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Peran Moderasi Self-Efficacy

Self-efficacy, yakni keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas tertentu, memiliki peran krusial dalam memperkuat hubungan antara otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Karyawan dengan tingkat self-efficacy yang tinggi lebih mampu memanfaatkan kebebasan dalam bekerja untuk mencapai hasil yang optimal, karena mereka memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan dan mengambil keputusan yang tepat (Dukach, 2021). Dalam

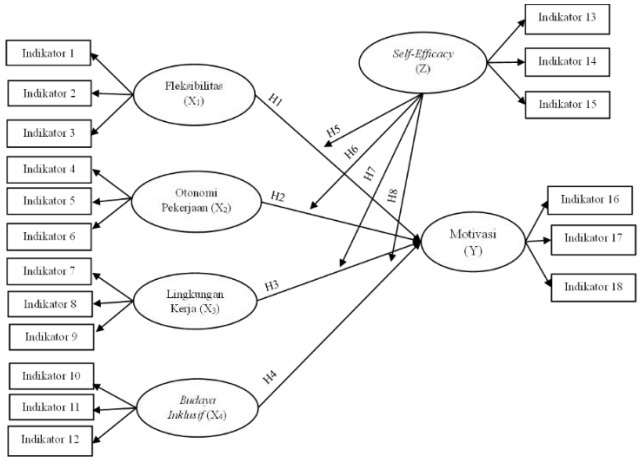
konteks otonomi pekerjaan, self-efficacy memperkuat dampak positif kebebasan kerja terhadap motivasi (Saks, 2024). Karyawan yang yakin pada kemampuannya cenderung lebih proaktif, lebih produktif, serta lebih tahan terhadap tekanan kerja. Sebaliknya, individu dengan self-efficacy rendah mungkin merasa kesulitan menghadapi tantangan yang muncul akibat kebebasan kerja yang terlalu besar, sehingga dapat menurunkan motivasi mereka (Faeni et al., 2025b).

Karyawan dengan self-efficacy tinggi cenderung melihat lingkungan kerja yang positif sebagai kesempatan untuk berkembang, berkontribusi, dan meningkatkan kinerja mereka (Sinisterra et al., 2024). Mereka mampu membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja, memanfaatkan dukungan organisasi, serta beradaptasi dengan budaya kerja yang ada. Sebaliknya, individu dengan self-efficacy rendah mungkin kesulitan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, kurang percaya diri dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan lebih rentan terhadap stres akibat tantangan di tempat kerja (Tang et al., 2024).

Budaya inklusif yang mendukung keberagaman, menghargai perbedaan, dan memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja (Houston et al., 2023). Namun, efektivitas budaya inklusif dalam meningkatkan motivasi sangat dipengaruhi oleh tingkat self-efficacy individu (Javed et al., 2020). Individu dengan self-efficacy tinggi lebih mungkin memandang budaya kerja yang inklusif sebagai peluang untuk berkembang dan berkontribusi (Wang & Larsson, 2020). Mereka yakin bahwa keterampilan serta kemampuan mereka dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, sehingga lebih aktif berpartisipasi dan mengambil inisiatif di tempat kerja. Dukungan terhadap keterbukaan ide, penghargaan atas keberagaman, serta peluang pengembangan karier semakin memperkuat motivasi kerja mereka (Juan-Morera et al., 2023).

Hipotesis:

H5: Self-efficacy memperkuat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap motivasi kerja.
H6: Self-efficacy memperkuat pengaruh otonomi pekerjaan terhadap motivasi kerja.
H7: Self-efficacy memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.
H8: Self-efficacy memperkuat pengaruh budaya inklusif terhadap motivasi kerja.



Gambar 2. Kerangka pemikiran

Sumber: Data primer, 2025

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari Generasi Z yang saat ini bekerja atau memiliki pengalaman kerja sebelumnya. Berdasarkan laporan BPS Jawa Barat pada Februari 2024, jumlah populasi yang menjadi fokus penelitian ini mencapai 6.281.702 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *Purposive Sampling* (Sugiyono, 2021). Untuk menentukan ukuran sampel, penelitian ini mengacu pada tabel Krejcie dan Morgan, yang dipilih karena tingkat akurasinya, efisiensinya, serta kemampuannya dalam menangani populasi berskala besar. Dengan metode ini, diperoleh jumlah sampel sebanyak 384 responden (Krejcie & Morgan, 1970). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan skala Likert 1-5, yang kemudian disebarkan secara daring melalui Google Formulir. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak statistik SmartPLS 4.

HASIL PENELITIAN

Dari total 384 sampel yang terkumpul 57% (219) adalah perermpuan dan 43% laki-laki (165). Responden terbanyak berada pada usia 24-27 Tahun 35% (137), 21-23 Tahun 34% (128), dan 31% (119). Beradasarkan masa kerja tertingga bekerja <1 tahun (27%). Responden dengan masa kerja 1-2 tahun dan >5 tahun masing-masing 25%, sedangkan 3-4 tahun sebesar 23%.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Nilai Cronbach's Alpha >0,70, Composite Reliability >0,60 Dan Average Variance Extracted (AVE) 0,50 (Hair et al., 2021).

Tabel 1. Construct Validity and Validity

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Budaya Inklusif (X_4)	0.922	0.924	0.617
Fleksibilitas kerja (X_1)	0.918	0.923	0.604
Lingkungan Kerja (X_3)	0.924	0.926	0.624
Motivasi Kerja (Y)	0.935	0.935	0.659
Otonomi pekerjaan (X_2)	0.922	0.926	0.618
Self-efficacy (M)	0.925	0.926	0.625

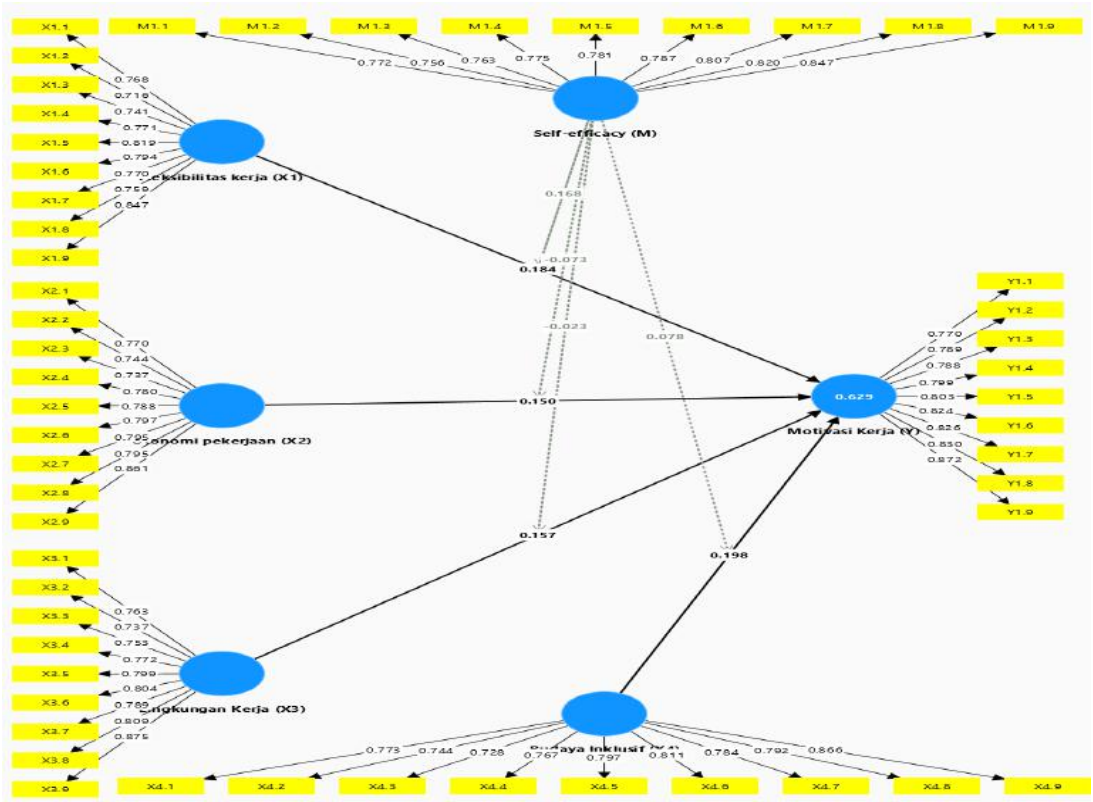
Sumber: Hasil Olah Data Primer SmartPLS, 2025

Tabel diatas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel berada di atas 0,9>0,70, yang menandakan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang sangat tinggi. Hal ini diperkuat dengan nilai *Composite Reliability* yang juga berada di atas 0,9 >0,60, menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang kuat. Selain itu, dari segi validitas, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk semua variabel telah memenuhi kriteria yang baik, dengan angka > 0,5, yang berarti bahwa indikator yang digunakan mampu menjelaskan variabel yang diukur dengan cukup baik.

Model Pengukuran (Outer Model)

Suatu indikator dianggap memiliki validitas yang baik apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7 untuk *Confirmatory Research* (Hair et al., 2022). Berikut ini adalah penyajian nilai loading factor secara rinci dalam model pengukuran yang telah dilakukan.

 E-ISSN 2774-888X



Tabel 3. Loading Factors

Sumber: Hasil Olah Data Primer SmartPLS, 2025

Berdasarkan Gambar diatas terlihat bahwa seluruh item memiliki nilai *Loading Factor* di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur konstruknya.

Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 2. Hasil Uji *R Square*

	R-square	R-square adjusted
Motivasi Kerja (Y)	0.629	0.620

Sumber: Hasil Olah Data Primer SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas Nilai *R-square* (0,629) menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini mampu menjelaskan 62,9% variasi pada motivasi kerja (Y), sementara sisanya 37,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langung

Dalam penelitian ini, nilai t-hitung yang dihasilkan dari uji bootstrapping harus lebih besar dari nilai kritis berdasarkan tabel one-tail, yaitu 1,653 pada tingkat kesalahan 5% (*p-value* < 0,05). Jika nilai t-hitung lebih besar dari batas tersebut dan *p-value*

berada di bawah 0,05, maka hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan (Hair et al., 2021).

Tabel 3. Path Coefficients

Hipotesis	Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
H1	$X_1 \times Y$	0.184	0.183	0.067	2.727	0.006
H2	$X_2 \times Y$	0.150	0.151	0.064	2.343	0.019
H3	$X_3 \times Y$	0.157	0.162	0.062	2.537	0.011
H4	$X_4 \times Y$	0.198	0.199	0.07	2.835	0.005

Sumber: Hasil Olah Data Primer SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan metode bootstrapping pada Tabel 1.5 diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Y), karena nilai *T-statistic* untuk setiap hubungan lebih besar dari nilai t-tabel (1,653) pada tingkat signifikansi 5% (*p-value* < 0,05), secara spesifik sebagai berikut:

H1: Pengaruh variabel fleksibilitas kerja (X_1) Terhadap variabel motivasi kerja (Y) memperoleh nilai t-hitung 2.727, dan *p-value* 0,006<0,05, menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H2: Pengaruh variabel otonomi pekerjaan (X_2) Terhadap variabel motivasi kerja (Y) memperoleh nilai t-hitung 2.343, dan *p-value* 0,019 <0,05, yang berarti tonomi pekerjaan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H3: Pengaruh variabel lingkungan kerja (X_3) Terhadap variabel motivasi kerja (Y) memperoleh nilai t-hitung 2.537, dan *p-value* 0,011 <0,05, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H4: Variabel budaya inklusif (X_4) Terhadap variabel motivasi kerja (Y) memperoleh nilai t-hitung 2.835, dan *p-value* 0,005<0,05, berarti budaya inklusif berpengaruh secara positif dan signifikan Terhadap motivasi kerja.

Pengujin hipotesis Pengaruh tidak langsung

Tabel 4. Specific Indirect Effect

Hipotesis	Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
H5	$M \times X_1 \times Y$	0.168	0.164	0.066	2.556	0.011
H6	$M \times X_2 \times Y$	-0.073	-0.069	0.065	1.130	0.258
H7	$M \times X_3 \times Y$	-0.023	-0.024	0.059	0.391	0.696
H8	$M \times X_4 \times Y$	0.078	0.077	0.071	1.098	0.272

Sumber: Hasil Olah Data Primer SmartPLS, 2025

H5: Peran self-efficacy (M) dalam memoderasi Pengaruh variabel fleksibilitas kerja (X10) terhadap motivasi kerja (Y) memperoleh nilai t-hitung 2.556, dan P-value 0,011<0,05, menunjukkan bahwa self-efficacy secara signifikan memperkuat hubungan antara fleksibilitas kerja dan motivasi kerja.

H6: Peran self-efficacy (M) dalam memoderasi Pengaruh variabel otonomi pekerjaan (X2) terhadap motivasi kerja (Y) memperoleh nilai t-hitung 1.130, dan P-value 0,258>0,05, menunjukkan bahwa self-efficacy tidak berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan antara otonomi pekerjaan dan motivasi kerja.

H7: Peran self-efficacy (M) dalam memoderasi Pengaruh variabel lingkungan kerja (X3) terhadap motivasi kerja (Y) memperoleh nilai t-hitung 0.391, dan P-value 0,696<0,05, menunjukkan bahwa self-efficacy tidak memiliki peran yang signifikan dalam memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan motivasi kerja.

H8: Peran self-efficacy (M) dalam memoderasi Pengaruh variabel budaya inklusif (X4) terhadap motivasi kerja (Y) memperoleh nilai t-hitung 0.272, dan P-value 0,272 >0,05, menunjukkan bahwa self-efficacy juga tidak memberikan pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan antara budaya inklusif dan motivasi kerja.

KESIMPULAN

Fleksibilitas dan otonomi kerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi Generasi Z, karena memungkinkan mereka menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional serta merasa lebih dihargai dalam pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang nyaman dan budaya inklusif juga berkontribusi pada keterlibatan dan produktivitas karyawan.

Self-efficacy memperkuat hubungan antara fleksibilitas kerja dan motivasi, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap otonomi pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya inklusif dalam meningkatkan motivasi kerja. Faktor lain, seperti pengalaman dan dukungan atasan, kemungkinan lebih berperan dalam aspek tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoptimalkan kebijakan fleksibilitas, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta menyediakan pelatihan untuk meningkatkan self-efficacy guna memperkuat motivasi dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, inclusion, and human resource management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management and Organization, 29*(6), 983–990. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/jmo.2023.72

Blechman, Y., Tóth-Király, I., Nadon, L. R., Fernet, C., & Morin, A. J. S. (2022). On the global and specific nature of psychological need satisfaction and work motivation in predicting employees' well-being: A self-determination theory perspective. *Journal of Management & Organization*, 1–22. https://doi.org/10.1017/jmo.2022.76

Boccoli, G., Tims, M., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). The psychological experience of flexibility in the workplace: How psychological job control and boundary control profiles relate to the well-being of flexible workers. *Journal of Vocational Behavior, 155*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104059

Donelan, C. (2023, April 18). Gen Z in the workplace: How should companies adapt? *Johns Hopkins University*.

Dukach, D. (2021, December 29). HBR's most-read research articles of 2021. *Harvard Business Review*.

Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development.*

Faeni, D. P. (2024a). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(8), 4924. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4924

Faeni, D. P. (2024b). SERVQUAL measures: Indonesian government healthcare (BPJS) from a human resource perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(2). https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2271

Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025a). Green human resource management and sustainable practices on corporate reputation and employee well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, 101082. https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082

Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025b). Green human resource management (GHRM) and corporate social responsibility (CSR) in reducing carbon emissions for sustainable practices. *Environmental Quality Management, 34*(3). https://doi.org/10.1002/tqem.70048

Faeni, D. P., Puspitaningtyas Faeni, R., Alden Riyadh, H., & Yuliansyah, Y. (2023). The COVID-19 pandemic impact on the global tourism industry SMEs: A human capital development perspective. *Review of International Business and Strategy, 33*(2), 317–327. https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2021-0116

Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing productivity of Gen Z employees: The role of flexible work arrangements and participative style. *SA Journal of Human Resource Management*, 2–9. https://doi.org/10.4102/sajhrm

Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization, 27*(6), 1131–1149. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40

Hair, J. F., Ringle, C. M., Danks, N., Hult, G. T. M., Sarstedt, M., & Ray, S. (2021). *Classroom companion: Business partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R.*

Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* https://www.researchgate.net/publication/354331182

Honicke, T., Broadbent, J., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2023). The self-efficacy and academic performance reciprocal relationship: The influence of task difficulty and baseline achievement on learner trajectory. *Higher Education Research and Development, 42*(8), 1936–1953. https://doi.org/10.1080/07294360.2023.2197194

Houston, L., Kraimer, M., & Schilpzand, P. (2023). The motivation to be inclusive: Understanding how diversity self-efficacy impacts leader effectiveness in racially diverse workgroups. *Group & Organization Management, 0*(0).

Ilmi, D. B., Nuril, H. A., & Alhada, F. H. M. (2022). Pengaruh literasi keuangan, literasi digital, digital marketing, brand image dan word of mouth terhadap minat generasi Z pada bank syariah. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 4*(11), 4971–4982.

Intelligent. (2024, September 13). 1 in 6 companies are hesitant to hire recent college graduates. *Www.Intelligent.Com.*

Javed, F., Zahid, M., & Ali, A. (2020). Impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: The role of self-efficacy. *Journal of Business Research, 117*, 672–674. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.030

Jodi Setiawan, A. F., Khofifah, N. S., Mochamad, A., & Muhammad, R. F. (2022). Pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi. *Jurnal Ilmu Multidisiplin, 1*(III), 625–635. https://doi.org/10.38035/jim.v1i3

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower, 42*(1), 193–209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation.* Cambridge University Press.

Montani, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2020). Unravelling the relationship between role overload and organizational citizenship behavior: A test of mediating and moderating effects. *European Management Journal, 36*(6), 757–768. https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.001

Paldon, T. (2024). Impact of workplace inclusivity on employee morale and performance. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management, 08*(03), 1–5. https://doi.org/10.55041/IJSREM29839