

Peran mediasi kepuasan kerja pada kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan generasi Z

Mochamad Gilang Fajar Ramadhan¹, A. Dewantoro Marsono²

^{1,2}Asia Banking, Finance, and Informatics Institute (Sekolah Pascasarjana Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia) Perbanas Jakarta

email: ¹gilangramadhan7491@gmail.com, ²admarsono@perbanas.id

Info Artikel :

Diterima :

10 Oktober 2025

Disetujui :

10 November 2025

Dipublikasikan :

25 November 2025

ABSTRAK

Fenomena dominasi Gen-Z dalam angkatan kerja Indonesia, termasuk di PT Micro Madani Institute (MMI), menghadirkan tantangan baru dalam pengelolaan SDM. Gen-Z memiliki karakteristik yang diduga dapat memengaruhi hubungan variabel kompetensi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui survei digital. Analisis dilakukan dengan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu pula meningkatnya motivasi kerja turut mendorong peningkatan pada kepuasan kerja. Kompetensi yang lebih baik terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan, demikian juga motivasi kerja yang lebih kuat. Selain itu, ditemukan juga bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Selain itu, ditemukan pula bahwa kepuasan kerja tidak terbukti menjadi variabel *intervening* dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, meskipun pada hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator yang signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya kompetensi dan motivasi kerja sebagai salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan dalam membangun kepuasan sekaligus kinerja karyawan, khususnya di kalangan Gen-Z. Secara praktis, hasil penelitian ini mendorong perusahaan untuk merancang strategi pengelolaan dan pengembangan SDM yang lebih adaptif dan selaras dengan nilai-nilai generasi muda agar tercapai kinerja berkelanjutan dan efektivitas dalam promosi internal.

Kata kunci: Kompetensi, Kinerja Karyawan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Generasi Z

ABSTRACT

The phenomenon of Gen-Z dominance in the Indonesian workforce, including at PT Micro Madani Institute (MMI), presents new challenges in human resource management. Gen-Z has characteristics that are thought to influence the relationship between variables such as competence, work motivation, job satisfaction, and employee performance. The research was conducted using a quantitative approach with primary data collected through a digital survey. The analysis was conducted using the SEM-PLS method. The results of the study show that increased competence contributes to increased job satisfaction, and increased work motivation also encourages an increase in job satisfaction. Better competencies were proven to improve employee performance, as did stronger work motivation. In addition, it was also found that employee job satisfaction had a positive effect on performance. Furthermore, it was also found that job satisfaction was not proven to be an intervening variable in the relationship between competencies and employee performance, although in the relationship between work motivation and employee performance, job satisfaction could act as a significant mediator. These findings emphasize the importance of competence and work motivation as important factors to consider in building employee satisfaction and performance, especially among Gen-Z. Practically, the results of this study encourage companies to design more adaptive HR management and development strategies that are in line with the values of the younger generation in order to achieve sustainable performance and effectiveness in internal promotion.

Keywords: Competence, Employee Performance, Motivation, Job Satisfaction, Generation Z



©2025 Mochamad Gilang Fajar Ramadhan, A. Dewantoro Marsono. Diterbitkan oleh Arka Institute. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi Creative Commons Attribution NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Perkembangan dalam dunia digital yang begitu cepat memiliki keterkaitan erat dengan Generasi Z, yang tumbuh dan berkembang seiring dengan hadirnya teknologi tersebut. Generasi Z, sebagaimana dijelaskan oleh (Stillman & Stillman, 2017), adalah sekelompok orang yang lahir mulai dari tahun 1995 sampai dengan tahun 2012. Sebagaimana dikutip oleh (Dinisari, 2023), Badan Pusat

Statistik (BPS) menyebutkan bahwa data di bulan Agustus 2022 jumlah angkatan kerja secara nasional yang ada di Indonesia tercatat sebanyak 143.72 juta orang. Dari total tersebut, porsi terbesar berasal dari satu generasi yang menyumbang 27.94%.

Generasi Z dipandang sebagai kelompok yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, serta memiliki harapan besar terhadap fleksibilitas, efisiensi, dan makna dalam pekerjaan. Karakteristik tersebut menghadirkan tantangan khusus bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia (Nisa' et al., 2025). Walaupun demikian, persepsi negatif terhadap Generasi Z di lingkungan kerja masih kerap muncul. Menurut IDN Research Institute (2024), belakangan ini banyak perbincangan di media sosial yang menstereotipkan Generasi Z secara kurang baik, misalnya dianggap sebagai pekerja yang tidak rajin, memiliki gaya komunikasi yang kurang sopan, bahkan dituding menjadikan isu kesehatan mental sebagai alasan untuk menghindari tanggung jawab. Fenomena ini menunjukkan adanya perbedaan pandangan antar generasi yang sebaiknya ditanggapi dengan bijaksana.

Rofiliana dan Rofiuddin (dalam Mangasi & Hia, 2024) menegaskan bahwa sumber daya manusia mempunyai peran yang signifikan dalam membentuk keberhasilan suatu organisasi. Apabila prinsip manajemen kinerja diterapkan secara efektif, potensi karyawan dapat dioptimalkan sehingga perusahaan mampu meningkatkan daya saing menghadapi kompleksitas pasar (Rosdiawan & Chaerudin, 2025). Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi tolok ukur utama efektivitas perusahaan.

Kompetensi merupakan faktor krusial yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Armstrong & Taylor (2020) menegaskan bahwa kompetensi meliputi dimensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif. Jika seorang karyawan mempunyai kompetensi yang kurang memadai, pencapaian target kerja akan sulit dilakukan. Selain kompetensi, faktor yang juga dapat menentukan kinerja seorang karyawan terletak pada motivasi kerja. Menurut Ganyang (2018) motivasi kerja yang dimaksud merupakan kondisi atau keadaan yang menggerakkan seorang karyawan untuk mencapai target atau tujuan sesuai dengan motif yang dimiliki. Kondisi ini mampu menumbuhkan semangat, meningkatkan kedisiplinan, serta memperkuat orientasi terhadap pencapaian hasil.

Sinambela (2016) menekankan bahwa tingginya tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan mempunyai kaitan yang erat dengan meningkatnya kinerja dari karyawan tersebut. Individu yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, sehingga mendorong kinerja yang berkesinambungan. Di sisi lain, menurut Luthans (2011) kepuasan kerja merupakan sesuatu yang mempunyai sifat subjektif bergantung pada persepsi yang dimiliki oleh masing-masing individu tersebut tentang bagaimana pekerjaan yang mereka lakukan dapat memenuhi berbagai hal yang mereka anggap penting. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh sesuatu yang bersifat objektif misalnya gaji atau fasilitas, namun akan dipengaruhi juga oleh penilaian personal terhadap faktor-faktor yang dianggap bernilai, misalnya pengakuan, makna pekerjaan, fleksibilitas, maupun peluang pengembangan diri.

Berbagai studi terdahulu mengindikasikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian oleh Maskuri & Suyanto (2023) menunjukkan bahwa kompetensi berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lebih lanjut, kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja, tetapi juga dalam kaitannya dengan motivasi dan kinerja. Halizah et al. (2023) menegaskan bahwa motivasi kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja turut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

MMI adalah suatu perusahaan atau organisasi yang mempunyai bidang usaha inti dalam hal jasa pengelolaan tenaga kerja (*outsourcing*), rekrutmen, pelatihan, serta sertifikasi sumber daya manusia. Dalam kaitannya dengan kinerja, masih ditemukan fenomena bahwa sebagian karyawan belum menunjukkan performa optimal, yang tercermin dari tingkat ketepatan waktu kehadiran serta kesulitan perusahaan dalam mengisi posisi manajemen menengah ke atas. Dari sisi demografi, perusahaan juga menghadapi tantangan global dalam pengelolaan SDM, khususnya terkait dominasi Generasi Z (lahir antara 1995–2012) yang mencapai 72.53% dari total karyawan.

Tabel 1. Sebaran Generasi pada Karyawan MMI

Rentang Tahun Lahir	Kategori Generasi	Jumlah Karyawan	%
1960 – 1980	Generasi X	2	0.86%
1981 – 1994	Generasi Y	62	26.61%
1995 – 2012	Generasi Z	169	72.53%
Total		233	100.00%

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini berjudul Peranan Mediasi Kepuasan Kerja pada Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z MMI. Walaupun sejumlah penelitian telah membuktikan adanya pengaruh variabel kompetensi dan variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan serta adanya peran moderasi kepuasan kerja, kajian yang secara khusus menyoroti hubungan tersebut pada karyawan Generasi Z dalam konteks organisasi jasa pengelolaan SDM di Indonesia masih cukup terbatas. Pengembangan model dalam penelitian ini ditujukan agar mampu memberikan kontribusi secara teoritis yang baru bagi literatur dalam kajian ilmu Manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang Sumber Daya Manusia lintas generasi.

METODE PENELITIAN

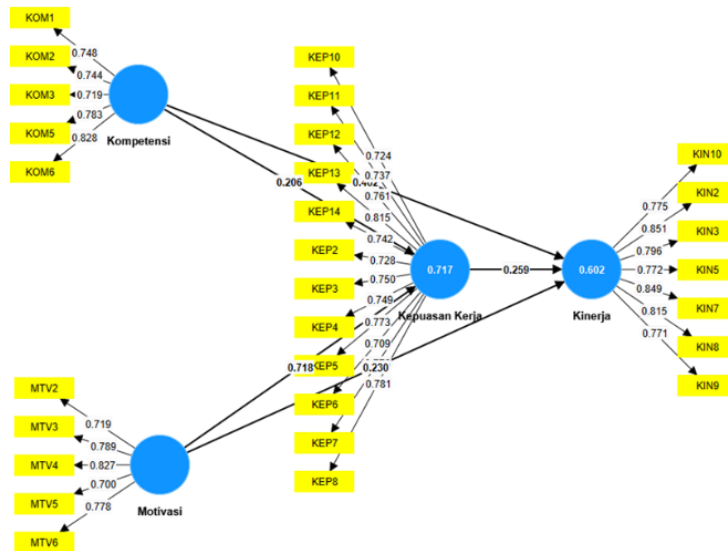
Penelitian ini menerapkan pendekatan penelitian kuantitatif dengan unit analisis berfokus karyawan yang bekerja di MMI. Populasi penelitian mencakup karyawan yang tergolong Generasi Z, yakni kelompok individu dengan tahun kelahiran diantara tahun 1995 hingga tahun 2012. Penelitian ini menggunakan metode *total sampling* dalam hal pengambilan sampel, sehingga seluruh anggota populasi yang masuk kategori tersebut dijadikan responden penelitian (Sugiyono, 2013). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran survei secara digital, dan melalui wawancara tidak struktur yang dilakukan terhadap beberapa narasumber yang mempunyai peran dalam fungsi Sumber Daya Manusia di MMI.

Pengolahan serta analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode SEM-PLS. Menurut Ringle et al. (2020) metode tersebut merupakan pendekatan yang banyak dimanfaatkan untuk menelaah hubungan antar variabel laten dalam model jalur, dengan tujuan utama mengidentifikasi faktor-faktor penting dalam suatu konstruk.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi
Kompetensi (X1)	Kompetensi merupakan kombinasi dari <i>knowledge</i> , <i>skill</i> , dan <i>attitude</i> yang harus dimiliki oleh individu untuk dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Armstrong & Taylor, 2020).	1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>) 2. Keahlian (<i>skill</i>) 3. Sikap (<i>attitude</i>)
Motivasi (X2)	Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dari ketidakcukupan ataupun kebutuhan fisiologis maupun psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan terhadap suatu tujuan (Luthans, 2011).	1. Kebutuhan akan kompetensi 2. Kebutuhan akan koneksi sosial 3. Kebutuhan akan otonomi
Kinerja (Y1)	Kinerja merupakan akumulasi nilai dari kontribusi seorang karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui perilaku-perilaku yang ditunjukkan dalam kurun waktu tertentu (Robbins & Judge, 2024).	1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Tingkat Kehadiran 5. Kerja Sama
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja dipahami sebagai pandangan karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan yang mereka lakukan mampu memenuhi aspek-aspek yang dianggap penting (Luthans, 2011).	1. Kompensasi 2. Supervisi 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Hubungan dengan rekan kerja 5. Kondisi kerja 6. Kesempatan promosi 7. Organisasi dan manajemen

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Model PLS SEM Algorithm

Hasil pengujian *bootstrapping* efek langsung dan *bootstrapping* efek tidak langsung dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 3 dan tabel 4 berikut.

Tabel 3. Hasil Pengujian Efek Langsung

Koefisien Jalur	Original sample (O)	T statistics	P values
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0.206	1.965	0.025
Motivasi Kerja-> Kepuasan Kerja	0.718	9.781	0.000
Kompetensi -> Kinerja Karyawan	0.402	4.056	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.230	2.073	0.019
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.259	1.924	0.027

Tabel 4. Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung

Koefisien Jalur	Original sample (O)	T statistics	P values
Kompetensi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.053	1.210	0.113
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.186	1.997	0.023

Kompetensi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Kompetensi terbukti berkontribusi secara positif dan juga signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di MMI. Nilai koefisien sebesar 0.206 dengan T-statistik 1.965 dan P-value 0.025 menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) terbukti. Temuan ini mendukung studi terdahulu yang dilakukan oleh Mahendra et al. (2024) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Maskuri & Suyanto (2023). Penelitian ini juga sesuai dengan pandangan Armstrong & Taylor (2020) yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi melalui program pelatihan dan *coaching* berdampak langsung pada kepuasan kerja karena memberi peluang bagi individu untuk berkembang dan berkontribusi.

Integritas dan kejujuran muncul sebagai dimensi kompetensi dengan skor tertinggi, menandakan bahwa Gen Z menempatkan nilai moral sebagai prioritas dalam bekerja. Hal ini tidak terlepas dari kebijakan MMI yang secara konsisten menyediakan jam pelatihan tahunan, baik untuk penguasaan teknis maupun internalisasi nilai AKHLAK sebagai *core values* perusahaan. Bagi Generasi Z yang dikenal adaptif, mandiri, dan berorientasi pada hasil, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi menjadi faktor penting yang meningkatkan kepuasan kerja. Mereka ingin diakui atas pencapaian, bukan sekadar diberi fasilitas, sehingga ruang pengembangan yang disediakan MMI berdampak langsung pada kepuasan kerja mereka. Stillman & Stillman (2017) menekankan bahwa Generasi Z ingin dihargai atas apa yang mereka capai, bukan atas apa yang diberikan kepada mereka. Oleh karena itu, maka ketika organisasi menyediakan ruang untuk mengembangkan dan

mengaktualisasikan kompetensi mereka, hal tersebut akan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z di MMI. Nilai koefisien sebesar 0.718 dengan T-statistik 9.781 dan P-value 0.000 memperkuat bukti bahwa hipotesis kedua (**H2**) terbukti. Temuan ini konsisten dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Garaika (2020) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Suristya & Adi (2021) serta sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2017), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika kebutuhan dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi.

Motivasi tertinggi secara umum muncul dari faktor hubungan interpersonal yang baik dengan atasan maupun rekan kerja, mencerminkan karakteristik Gen Z yang kolaboratif dan menghargai komunikasi terbuka. Namun, pada masa kerja 1–3 tahun dan di beberapa wilayah kerja, motivasi terbesar justru berasal dari kepercayaan atasan untuk bekerja mandiri. Hal ini menunjukkan bahwa Gen Z tidak hanya membutuhkan dukungan sosial, tetapi juga ruang untuk menunjukkan kemandirian dan kompetensi mereka. Dengan demikian, motivasi kerja yang berbasis pada hubungan maupun kepercayaan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Gen Z di MMI. Kondisi ini semakin relevan dalam konteks Generasi Z, yang memiliki orientasi kuat terhadap makna pekerjaan, fleksibilitas, dan pengakuan personal. Generasi Z cenderung menolak pola kerja yang kaku dan hierarkis, serta lebih menyukai lingkungan kerja yang mendukung kebebasan berekspresi, pembelajaran berkelanjutan, dan interaksi sosial yang positif.

Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi berperan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan Generasi Z di MMI. Dengan kata lain, meningkatnya kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini bisa terjadi karena komitmen MMI dalam hal pengembangan kompetensi karyawan sehingga karyawan merasa lebih yakin dapat menyelesaikan tugas dan peran dalam pekerjaannya secara optimal yang kemudian pada akhirnya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja. Kompetensi berperan penting sebagai sarana aktualisasi diri sekaligus pengakuan profesional. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang mandiri, berorientasi pada pencapaian, serta cepat beradaptasi dan belajar, khususnya melalui media digital maupun pengalaman langsung. Mereka menilai keberhasilan kerja berdasarkan kemampuan nyata dan kontribusi terukur, bukan sekadar senioritas atau status. Stillman & Stillman (2017) menegaskan bahwa Generasi Z ingin dihargai atas pencapaian yang mereka raih, bukan atas apa yang diberikan. Oleh karena itu, ketika organisasi seperti MMI menyediakan ruang bagi mereka untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan kompetensi, hal tersebut akan mendorong peningkatan kinerja secara optimal.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di MMI. Nilai koefisien sebesar 0.402 dengan T-statistik 4.056 dan P-value 0.000 memperkuat hipotesis ketiga (**H3**). Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Istikomah et al. (2022) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Widodo & Yandi (2022) serta sejalan dengan pandangan Armstrong & Taylor (2020) yang menekankan bahwa kompetensi adalah fondasi strategis dalam pengelolaan SDM, berfungsi sebagai acuan dalam rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja.

Integritas dan kejujuran muncul sebagai dimensi kompetensi dengan skor tertinggi, menandakan bahwa Gen Z menempatkan nilai moral sebagai prioritas utama. Dengan integritas yang kuat, karyawan mampu menjaga kinerja di berbagai wilayah kerja, lebih percaya diri, dan memiliki pemahaman yang jelas terhadap ekspektasi organisasi. Hal ini mendukung teori kompetensi Armstrong & Taylor (2020) serta sistem manajemen kinerja menurut Dessler (2020).

Dalam perspektif Generasi Z, kompetensi berperan penting sebagai sarana aktualisasi diri dan pengakuan profesional. Gen Z dikenal mandiri, berorientasi pada hasil, dan cepat belajar melalui teknologi maupun pengalaman langsung. Mereka menilai keberhasilan berdasarkan kontribusi nyata, bukan status atau senioritas. Sejalan dengan Stillman & Stillman (2017), Gen Z ingin diakui atas

pencapaian mereka, sehingga pengembangan kompetensi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja.

Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di MMI. Nilai koefisien sebesar 0.230 dengan T-statistik 2.073 dan P-value 0.019 memperkuat hipotesis keempat (**H4**). Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widodo & Yandi (2022) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Nisa' et al. (2025) serta sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2017), yang menekankan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika kebutuhan dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi.

Motivasi yang tinggi mendorong perilaku kerja produktif, kolaboratif, dan disiplin. Secara umum, motivasi terbesar berasal dari hubungan kerja yang baik dengan atasan dan rekan kerja, yang berkorelasi dengan kinerja berupa hubungan kerja yang harmonis. Hal ini sesuai dengan karakteristik Gen Z yang kolaboratif dan menghargai lingkungan kerja suportif.

Pada masa kerja menengah (1–3 tahun) dan wilayah tertentu, motivasi terbesar justru muncul dari kepercayaan atasan untuk bekerja mandiri. Kepercayaan ini meningkatkan rasa tanggung jawab dan mendorong kontribusi nyata dalam tim. Di wilayah dengan beban operasional tinggi seperti DKI-Banten dan Kalimantan, kompensasi menjadi sumber motivasi utama, yang tercermin dalam disiplin kehadiran dan ketepatan waktu. Sementara di wilayah dengan tantangan geografis seperti Sulawesi-Maluku, dukungan atasan menjadi faktor motivasi dominan, yang kemudian tercermin dalam kinerja berbasis relasi kerja.

Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di MMI. Nilai koefisien sebesar 0.259 dengan T-statistik 1.924 dan P-value 0.027 memperkuat hipotesis kelima (**H5**). Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Solihatun et al. (2020) dan penelitian yang dilakukan oleh Garaika (2020). Penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan, serta dengan pandangan Valentine et al. (2020) yang menekankan kontribusinya terhadap produktivitas dan iklim kerja sehat.

Ketika karyawan merasa puas, mereka lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja produktif, disiplin, dan kolaboratif. Gen Z yang menghargai kenyamanan, fleksibilitas, dan dukungan sosial merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi, sehingga berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum, kepuasan tertinggi muncul pada aspek kenyamanan kerja, yang berkorelasi dengan kinerja berupa hubungan kerja harmonis. Pada masa kerja awal, kepuasan terhadap struktur organisasi memberi rasa aman dan arah kerja, yang kemudian mendorong kontribusi tim pada fase berikutnya. Di wilayah dengan beban kerja tinggi seperti DKI-Banten dan Kalimantan, kompensasi menjadi faktor kepuasan utama yang tercermin dalam disiplin kehadiran. Di wilayah dengan tantangan operasional seperti Sulawesi-Maluku, dukungan atasan menjadi sumber kepuasan yang memperkuat relasi kerja. Sementara di kantor pusat, kepuasan terhadap struktur dan aturan mendorong kinerja berbasis kedisiplinan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan Generasi Z di MMI. Nilai koefisien sebesar 0.053 dengan T-statistik 1.210 dan P-value 0.113 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Temuan ini bertentangan dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Maskuri & Suyanto (2023) dan teori Luthans (2011) yang berpendapat bahwa kompetensi dapat meningkatkan kepuasan kerja, lalu kepuasan kerja mendorong kinerja.

Dalam praktik di MMI, kompetensi terbukti berperan langsung terhadap kinerja. Karyawan dengan kompetensi tinggi tetap mampu menunjukkan performa baik meskipun tingkat kepuasan kerja rendah. Sebaliknya, meski integritas dan kenyamanan kerja membuat karyawan merasa puas, hal itu tidak selalu meningkatkan kualitas output atau kemampuan manajemen waktu. Kompetensi teknis seperti penguasaan teknologi terbukti langsung meningkatkan efisiensi dan disiplin kerja, sehingga

kinerja tetap tinggi meskipun kepuasan terhadap jenis pekerjaan rendah. Hal ini menunjukkan bahwa bagi Generasi Z di MMI, kompetensi lebih berorientasi pada pencapaian hasil nyata dan penyelesaian tugas, dibandingkan kepuasan emosional terhadap pekerjaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di MMI. Nilai koefisien sebesar 0.186 dengan T-statistik 1.997 dan P-value 0.023 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Dengan demikian, hipotesis keenam (**H6**) terbukti. Temuan ini mendukung studi yang dilakukan oleh Halizah et al. (2023) dan sejalan dengan teori *Self-Determination* (Ryan & Deci, 2017), yang menekankan bahwa motivasi intrinsik muncul ketika kebutuhan dasar otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi.

Motivasi yang tinggi menumbuhkan kepuasan kerja, dan kepuasan ini menjadi faktor psikologis yang mendorong kinerja lebih optimal. Robbins & Judge (2024) menekankan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai katalisator yang meningkatkan komitmen, loyalitas, dan performa. Dalam praktiknya, motivasi yang kuat menghasilkan kepuasan kerja yang kemudian tercermin dalam kinerja: suasana kerja nyaman meningkatkan kolaborasi, kompensasi adil mendorong disiplin kehadiran, dan dukungan atasan memperkuat relasi kerja. Bagi Generasi Z, motivasi yang terpenuhi membuat mereka lebih puas, dan kepuasan ini mendorong kinerja tinggi dalam bentuk inovasi, produktivitas, serta kerja sama tim.

KESIMPULAN

Kompetensi dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Kompetensi memberikan kontribusi langsung dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja, namun tidak menunjukkan pengaruh yang berarti melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sebaliknya, motivasi kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan dan kinerja, tetapi juga memiliki efek tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Selain itu, kepuasan kerja sendiri terbukti berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Temuan dalam penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks Generasi Z yang mendominasi demografi MMI, pendekatan pengelolaan sumber daya manusia harus mempertimbangkan karakteristik generasi yang menghargai aktualisasi diri, fleksibilitas, dan makna kerja. Secara praktis, perusahaan perlu memperkuat strategi pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan *coaching* yang relevan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan kepuasan kerja. Rekomendasi bagi MMI adalah untuk merancang sistem manajemen talenta yang adaptif terhadap kebutuhan Generasi Z, memperkuat program pengembangan karier, dan membangun budaya kerja yang inklusif, apresiatif, serta berbasis teknologi agar mampu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan mengisi kekosongan jabatan strategis melalui promosi internal yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Dimasari, M. C. (2023). *Karakteristik Gen Z dalam Dunia Kerja*. Kabar 24. <https://kabar24.bisnis.com/read/20230726/79/1678593/karakteristik-gen-z-dalam-dunia-kerja>
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita*. In Media.
- Garaika. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>
- Halizah, N., Wisudaningsih, E. T., & Aqidah, W. (2023). Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(01), 387–394. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i1.7624>

- IDN Research Institute. (2024). *Indonesia Gen Z Report 2024: Understanding and Uncovering the Behavior, Challenges, and Opportunities*.
- Istikomah, Hartiati, L., & Dzulfiqar, I. (2022). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM di Kota Bandung. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(4), 1555–1562. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mahendra, I. K., Saddewisasi, W., & Sulistyawati, A. I. (2024). Pengaruh Budaya Kerja, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Atalian Global Service di SMC RS Telogorejo. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(4), 1467–1484. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i4.1593>
- Mangasi, E. Y., & Hia, S. W. (2024). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan di Indonesia: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Penelitian Dan Aplikasi Sistem Dan Teknik Industri (PASTI)*, XVIII(3), 383–394.
- Maskuri, & Suyanto. (2023). Analisis Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 1210–1225. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.723>
- Nisa', K., Nurum, M., Rohma, Y., Gyrah, Z. D. K., & Putra, R. S. (2025). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Generasi Z. *Business and Investment Review (BIREV)*, 3(2). <https://doi.org/10.61292/birev.176>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rosdiawan, R. K., & Chaerudin. (2025). Manajemen Kinerja SDM: Strategi Meningkatkan Efektivitas Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 7(3), 1515–1522. <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Solihatun, Darmawan, A., & Bagis, F. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1), 57–69.
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z at Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace*. Harper Business.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suristya, K. L., & Adi, N. R. (2021). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 8(1), 50–70.
- Valentine, S. R., Meglich, P. A., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Cengage.
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi (Literature Review MSDM). *JIM: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14.