

FAKTOR - FAKTOR PENENTU MOTIVASI KERJA GEN Z DI PT INDOGUNA BALI

DETERMINANTS OF GENERATION Z WORK MOTIVATION AT PT INDOGUNA BALI

Nyoman Panji Kesuma¹, Ni Kadek Winda Yanti², I Gst. Ayu Wirati Adriati³, Nuning Indah Pratiwi⁴

^{1,2,3,4} Universitas Pendidikan Nasional Denpasar

panjikesuma2004@gmail.com¹, windayanti@undiknas.ac.id², wirati@undiknas.ac.id³,

nuningindahpratiwi@undiknas.ac.id⁴

*Email Correspondence: panjikesuma2004@gmail.com

Received: 15-01-2026 | Revised: 20-01-2026 | Accepted: 30-01-2026 | Published: 30-03-2026

Abstract

Generational shifts in the workforce have become a significant challenge for organizations worldwide. Generation Z, born between 1997 and 2012, now dominates the workforce and is characterized by being tech-savvy, adaptable, and valuing work-life balance, job meaningfulness, and personal development. Work motivation is a crucial aspect as it directly affects productivity, loyalty, and organizational performance. PT Indoguna Bali, a premium food distribution company employing many Gen Z workers, faces the challenge of maintaining employee motivation amid the demands for work flexibility, technology integration, and adaptive leadership. This study aims to examine whether work-life balance, digital workplace environment, job meaningfulness, and leadership style individually influence the work motivation of Gen Z employees. A quantitative method was employed with a population of 55 Gen Z employees at PT Indoguna Bali. Data were collected through questionnaires and analyzed using SPSS version 26, including classical assumption tests and multiple linear regression analysis. The results indicate that work-life balance, digital workplace environment, job meaningfulness, and leadership style each significantly affect the work motivation of Gen Z employees at PT Indoguna Bali. Recommendations include improving work flexibility, enhancing digital technology, communicating job contributions, strengthening leader communication and engagement, and providing recognition and career development to boost motivation. Future research is suggested to include additional variables such as organizational culture, job satisfaction, or other psychological factors and to use a larger sample or longitudinal design for more generalizable and in-depth results.

Keywords: Work Motivation, Work-Life Balance, Digital Workplace Environment, Job Meaningfulness, Leadership Style, Generation Z.

Abstrak

Perubahan generasi dalam dunia kerja telah menjadi tantangan tersendiri bagi berbagai organisasi di seluruh dunia. Generasi Z, yang lahir antara 1997–2012, menjadi dominan di dunia kerja dan memiliki karakteristik akrab dengan teknologi digital, fleksibel, serta mengutamakan keseimbangan hidup, makna pekerjaan, dan pengembangan diri. Motivasi kerja menjadi aspek krusial karena berkaitan langsung dengan produktivitas, loyalitas, dan kinerja organisasi. PT Indoguna Bali, sebagai perusahaan distribusi bahan makanan premium yang banyak mempekerjakan Gen Z, menghadapi tantangan menjaga motivasi karyawan di tengah kebutuhan fleksibilitas kerja, integrasi teknologi, dan kepemimpinan yang adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *work-life balance*, *digital workplace environment*, *job meaningfulness*, dan gaya kepemimpinan secara parsial memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan populasi sebanyak 55 orang karyawan Gen Z di PT Indoguna Bali. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kemudian data diolah menggunakan program SPSS ver.26 dan dianalisis melalui pengujian asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *work-life balance*, *digital workplace environment*, *job meaningfulness*, dan gaya kepemimpinan secara parsial memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Gen Z di PT Indoguna Bali. Saran yang diberikan yaitu perusahaan disarankan meningkatkan fleksibilitas kerja, menyempurnakan teknologi digital, mengomunikasikan kontribusi pekerjaan, memperkuat komunikasi dan keterlibatan pemimpin, serta memberikan penghargaan dan pengembangan karier untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan Gen Z. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau faktor psikologis lain, serta

menggunakan sampel yang lebih besar atau metode longitudinal untuk memperoleh hasil yang lebih generalisasi dan mendalam.

Kata kunci: Motivasi Kerja, *Work-Life Balance*, *Digital Workplace Environment*, *Job Meaningfulness*, Gaya Kepemimpinan, Generasi Z.

PENDAHULUAN

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2024), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, loyalitas, dan kinerja yang lebih optimal, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi (Deci dan Ryan, 2020). Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan turnover, serta melemahkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Ryan dan Deci, 2023).

Perubahan komposisi generasi dalam dunia kerja juga memengaruhi dinamika motivasi karyawan. Saat ini, banyak organisasi didominasi oleh Generasi Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1997–2012 (Hendratmoko dan Mutiarawati, 2024). Generasi ini dikenal dekat dengan teknologi digital, adaptif terhadap perubahan, serta memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kehidupan kerja, makna pekerjaan, dan kesempatan pengembangan diri (Fuada *et al.*, 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk menjaga motivasi kerja generasi ini.

Beberapa faktor yang diketahui memengaruhi motivasi kerja Generasi Z antara lain *work-life balance*, lingkungan kerja digital, makna pekerjaan (*job meaningfulness*), dan gaya kepemimpinan (Baharuddin *et al.*, 2023). Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan penting bagi generasi muda yang mengutamakan kualitas hidup (Sharma dan Jain, 2019). Selain itu, lingkungan kerja digital yang didukung teknologi dan sistem kerja modern dapat meningkatkan kenyamanan serta efisiensi kerja (Putra dan Utami, 2021). Generasi Z juga cenderung mencari pekerjaan yang bermakna dan memberikan kontribusi nyata, yang dapat meningkatkan keterlibatan serta loyalitas karyawan (Juniartika *et al.*, 2023). Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang terbuka, suportif, dan partisipatif turut berperan dalam meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan muda (Munandar dan Fadillah, 2022).

Penelitian ini dilakukan di PT Indoguna Bali, yang merupakan cabang dari PT Indoguna Utama dan bergerak di bidang distribusi bahan makanan premium untuk sektor hotel, restoran, dan katering (HoReCa). Sebagai perusahaan yang berkembang dan memanfaatkan sistem digital dalam operasionalnya, perusahaan ini banyak mempekerjakan tenaga kerja muda sehingga menghadapi tantangan dalam menjaga motivasi kerja Generasi Z. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *work-life balance*, *digital workplace environment*, *job meaningfulness*, dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi akademis serta menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Self-Determination Theory (SDT)

Penelitian ini mengadopsi *Self-Determination Theory (SDT)* atau Teori Penentuan Nasib Sendiri sebagai landasan teori utama (*grand theory*). Dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985, 2020), teori ini menyajikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami motivasi manusia secara mendalam. SDT

menegaskan bahwa untuk memahami motivasi, tidak cukup hanya membedakannya menjadi intrinsik (dorongan dari dalam) dan ekstrinsik (dorongan dari luar), tetapi yang lebih krusial adalah memahami kualitas dari motivasi tersebut. SDT memberikan lensa teoretis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana setiap variabel independen dalam penelitian ini secara sistematis memengaruhi Motivasi Kerja (Y) pada karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali melalui pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk berkontribusi secara optimal. Deci dan Ryan (2020) menyatakan motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Fikri *et al.*, (2024) menekankan lingkungan kerja digital meningkatkan kompetensi dan efektivitas. Kesimpulannya, motivasi kerja Gen Z dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis, lingkungan digital, kepemimpinan, dan makna pekerjaan. Motivasi ini mendorong karyawan untuk aktif, produktif, dan berkomitmen terhadap organisasi. Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini mengacu pada dimensi motivasi menurut Robbins dan Judge (2024) serta konsep motivasi otonom dari Deci dan Ryan (2020), yang meliputi:

1. Intensitas (*Antusiasme/Semangat*)
2. Ketekunan (*Persistence*)
3. Arah (*Direction*)
4. Kualitas Usaha (Motivasi Otonom)

Work-life Balance

Work-life balance (WLB) adalah kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Biedma-Ferrer *et al.*, (2023) menyatakan WLB penting untuk kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan. Sari dan Anggraini (2021) menunjukkan fleksibilitas waktu bagi Generasi Z sangat penting untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadi. Rahman *et al.*, (2025) menambahkan strategi HR yang mendukung WLB memiliki pengaruh positif pada motivasi dan retensi karyawan. *Work-life balance* secara fundamental terhubung dengan pemenuhan kebutuhan akan otonomi (*autonomy*). Ketika perusahaan menyediakan dukungan bagi karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan profesional dengan kehidupan pribadi, karyawan merasa memiliki kendali dan kebebasan atas hidup mereka secara utuh. Pengukuran indikator *work-life balance* dalam penelitian ini mengacu pada Adedeji *et al.*, (2023), yang mencakup:

1. Waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi
2. Pemisahan peran kerja dan peran keluarga
3. Tidak adanya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
4. Kepuasan terhadap keseimbangan waktu kerja dan waktu luang

Digital Workplace Environment

Lingkungan kerja digital adalah ekosistem kerja yang memanfaatkan teknologi secara terintegrasi untuk memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan penyelesaian tugas secara efisien. Fikri *et al.*, (2024) menekankan bahwa bagi Generasi Z, yang merupakan digital natives, lingkungan kerja berbasis teknologi bukan lagi pilihan, melainkan sebuah ekspektasi. Bagi Generasi Z, yang digambarkan oleh Hendratmoko dan Mutiarawati (2024) sebagai generasi yang sangat akrab dengan teknologi, alat digital adalah medium utama untuk menunjukkan efektivitas. Lingkungan kerja yang menyediakan teknologi modern dan *platform* kolaborasi yang efisien membuat mereka merasa lebih mampu dan percaya diri dalam menyelesaikan tugas,

yang secara langsung memuaskan kebutuhan akan kompetensi. Indikator *Digital Workplace Environment* diadaptasi dari Putra dan Utami (2021), yaitu:

1. Kemudahan penggunaan teknologi dalam pekerjaan
2. Akses informasi yang cepat dan akurat
3. Sistem komunikasi digital yang efektif
4. Fasilitas kerja berbasis teknologi yang mendukung produktivitas

Job Meaningfulness

Job meaningfulness adalah persepsi bahwa pekerjaan memiliki nilai dan kontribusi penting. Steger *et al.*, (2021) menyatakan pekerjaan yang bermakna meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Munandar dan Fadillah (2022) menekankan pekerjaan yang memberi kontribusi terhadap tujuan organisasi memotivasi karyawan untuk berprestasi. Juniartika *et al.*, (2023) menyebut Generasi Z mencari pekerjaan yang berdampak sosial dan selaras dengan nilai pribadi. Indikator makna pekerjaan berdasarkan teori dari Steger *et al.*, (2021), yaitu:

1. Pekerjaan dirasa memiliki dampak positif
2. Pekerjaan sesuai dengan nilai pribadi
3. Pekerjaan memberikan kepuasan emosional
4. Pekerjaan dianggap sebagai bagian penting dari kehidupan

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi dan membimbing bawahan. Aksakal dan Ulucan, 2024; Baharuddin *et al.*, 2023 menyatakan kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan keterlibatan melalui inspirasi dan dukungan personal. Northouse (2021) menekankan kepemimpinan adaptif dan komunikatif efektif bagi Generasi Z. Gaya kepemimpinan transformasional penting untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan adaptasi kerja Gen Z, karena gaya ini memberikan dukungan, komunikasi terbuka, dan ruang berkembang bagi karyawan. Indikator gaya kepemimpinan diadopsi langsung menurut Munandar dan Fadillah (2022), yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

METODE

Penelitian ini dilakukan di PT Indoguna Bali yang beralamat di Jl. Raya Kampus Udayana No. 88, Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali. Sampel penelitian mencakup seluruh karyawan yang termasuk dalam kategori Generasi Z sebanyak 55 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala pengukuran 1–4. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan statistik deskriptif serta pengujian validitas dan reliabilitas. Selanjutnya dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Tahap analisis berikutnya menggunakan regresi linier berganda, dilanjutkan dengan uji hipotesis secara parsial serta pengujian koefisien determinasi (R^2) dengan bantuan aplikasi SPSS versi 26.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan karakteristik responden, diketahui bahwa dari total 55 karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali, mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang (58%), sedangkan perempuan berjumlah 23 orang (42%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 21–24 tahun sebanyak 25 orang (45%), diikuti usia 25–28 tahun sebanyak 22 orang (40%), dan usia 17–20 tahun sebanyak 8 orang (15%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja Gen Z di perusahaan tersebut didominasi oleh individu pada fase awal hingga pertengahan usia produktif yang umumnya berada pada tahap pengembangan karier. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 2–5 tahun sebanyak 29 orang (53%), diikuti responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 17 orang (31%), dan lebih dari 5 tahun sebanyak 9 orang (16%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta berada pada fase adaptasi dan penguatan komitmen terhadap organisasi, sehingga faktor pengembangan karir, pengakuan kinerja, dan peluang peningkatan kompetensi berpotensi memengaruhi motivasi kerja mereka.

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	<i>Work-Life Balance</i> (X ₁)	X1.1	0.944	Valid
		X1.2	0.881	Valid
		X1.3	0.761	Valid
		X1.4	0.850	Valid
2	<i>Workplace Environment</i> (X ₂)	X2.1	0.899	Valid
		X2.2	0.923	Valid
		X2.3	0.834	Valid
		X2.4	0.902	Valid
3	<i>Job Meaningfulness</i> (X ₃)	X3.1	0.857	Valid
		X3.2	0.823	Valid
		X3.3	0.855	Valid
		X3.4	0.867	Valid
4	Gaya Kepemimpinan (X ₄)	X4.1	0.865	Valid
		X4.2	0.856	Valid
		X4.3	0.864	Valid
		X4.4	0.864	Valid
5	Motivasi Kerja (Y)	Y1	0.880	Valid
		Y2	0.914	Valid
		Y3	0.822	Valid
		Y4	0.879	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Seluruh koefisien korelasi dari indikator nilainya lebih besar dari 0,60 ($r > 0,6$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator yang terdapat pada penelitian ini terbukti valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Work-Life Balance (X ₁)	0.880	Reliabel
2	Workplace Environment (X ₂)	0.915	Reliabel
3	Job Meaningfulness (X ₃)	0.872	Reliabel
4	Gaya Kepemimpinan (X ₄)	0.884	Reliabel
5	Motivasi Kerja (Y)	0.896	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Nilai Cronbach's Alpha pada tiap variabel lebih besar dari 0,7 ($Cronbach's\ Alpha > 0,70$). Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,92972119
Most Extreme Differences	Absolute	0,084
	Positive	0,082
	Negative	-0,084
Test Statistic		0,084
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Hasil output menunjukkan bahwa besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah sebesar $0,200 > 0,05$ maka mengindikasikan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini terdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,183	1,068		1,109	0,273		
Work-Life Balance	0,440	0,143	0,459	3,079	0,003	0,214	4,669
Digital Workplace Environment	0,170	0,146	0,374	4,348	0,008	0,285	3,511
Job Meaningfulness	0,095	0,152	0,747	8,628	0,000	0,171	5,833
Gaya Kepemimpinan	0,202	0,141	0,720	8,429	0,000	0,254	3,931

sumber: Data diolah peneliti (2026)

Model regresi setiap variabel memiliki nilai *tolerance* berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10. Dengan demikian, seluruh variabel independen dalam model ini tidak mengalami masalah multikolinieritas. Artinya, tidak terdapat hubungan yang kuat antarvariabel independen yang dapat mengganggu kestabilan model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,923	0,575		3,348	0,002
Work-Life Balance	-0,322	0,077	-0,027	0,181	0,412
Digital Workplace Environment	0,086	0,068	0,287	0,480	0,222
Job Meaningfulness	0,030	0,082	0,100	0,365	0,716
Gaya Kepemimpinan	-0,020	0,076	-0,060	-0,264	0,793

a. Dependent Variable: Abs_Res

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk setiap variabel independen > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel independen dengan nilai residual (ABS_RES). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak mengalami heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = 1,183 + 0,440 X_1 + 0,170 X_2 + 0,095 X_3 + 0,202 X_4 + e$$

Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

$b_1 = +0,440$ menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Setiap peningkatan satu satuan *Work-Life Balance* meningkatkan motivasi kerja karyawan Gen Z di PT Indoguna Bali sebesar 0,440, yang menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja.

$b_2 = +0,170$ menunjukkan bahwa *Workplace Environment* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Peningkatan kualitas lingkungan kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sebesar 0,170, sehingga lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis dapat mendorong motivasi karyawan.

$b_3 = +0,095$ menunjukkan bahwa *Job Meaningfulness* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap makna pekerjaannya, semakin meningkat motivasi kerja yang dimiliki.

$b_4 = +0,202$ menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Peningkatan kualitas kepemimpinan yang suportif dan komunikatif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan Gen Z di PT Indoguna Bali.

Uji t (Uji parsial)

Tabel 6. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,183	1,068		1,109	0,273
Work-Life Balance	0,440	0,143	0,459	3,079	0,003
Digital Workplace Environment	0,170	0,146	0,374	4,348	0,008
Job Meaningfulness	0,095	0,152	0,747	8,628	0,000
Gaya Kepemimpinan	0,202	0,141	0,720	8,429	0,000

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Temuan uji parsial mengindikasikan bahwa hipotesis mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap motivasi kerja dapat diterima karena menunjukkan arah positif dan nilai signifikansi $< 0,05$.

Uji R-Square (R^2)

Tabel 7. Hasil Uji R-Square

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.873 ^a	0,762	0,743	0,96619

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai R Square sebesar 0,762, yang berarti 76,2% variasi motivasi kerja karyawan Gen Z di PT Indoguna Bali dapat dijelaskan oleh variabel *work-life balance*, *digital workplace environment*, *job meaningfulness*, dan gaya kepemimpinan, sedangkan 23,8% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,743 menunjukkan kontribusi keempat variabel tetap kuat setelah penyesuaian jumlah variabel dan sampel. Selain itu, nilai R sebesar 0,873 mengindikasikan hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dan motivasi kerja, serta *Std. Error of the Estimate* sebesar 0,96619 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model relatif kecil sehingga model regresi dinilai cukup baik dalam menjelaskan motivasi kerja karyawan Gen Z di PT Indoguna Bali.

Pembahasan

1. Pengaruh *Work-life balance* terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali, dengan koefisien regresi sebesar 0,440, nilai t_{hitung} 3,079, dan signifikansi 0,003 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, semakin tinggi motivasi kerja

karyawan. Kondisi kerja yang memungkinkan pengelolaan waktu secara proporsional serta dukungan terhadap kehidupan personal mampu meningkatkan semangat dan fokus kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (2020), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik meningkat ketika kebutuhan otonomi individu terpenuhi. Selain itu, temuan ini juga didukung penelitian sebelumnya seperti Biedma-Ferrer *et al.*, (2023), Sari dan Anggraini (2021), serta Nugroho *et al.*, (2025) yang menunjukkan bahwa *work-life balance* dan fleksibilitas kerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z.

2. Pengaruh *Digital Workplace Environment* terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *digital workplace environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali, dengan koefisien regresi sebesar 0,170, nilai t_{hitung} 4,348, dan signifikansi 0,008 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa ketersediaan teknologi kerja, kemudahan akses sistem, serta dukungan infrastruktur digital mampu meningkatkan efisiensi dan kenyamanan kerja sehingga mendorong motivasi karyawan. Hasil ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (2020), yang menekankan bahwa motivasi meningkat ketika kebutuhan kompetensi dan otonomi terpenuhi. Lingkungan kerja digital memungkinkan karyawan Gen Z merasa lebih mampu dalam menyelesaikan tugas berbasis teknologi sekaligus memberikan fleksibilitas dalam bekerja. Temuan ini juga didukung penelitian Putra dan Utami (2021), Fikri *et al.*, (2024), dan Hendratmoko dan Mutiarawati (2024) yang menunjukkan bahwa dukungan teknologi dan ekosistem kerja digital berperan penting dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan.

3. Pengaruh *Job Meaningfulness* terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job meaningfulness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali, dengan koefisien regresi sebesar 0,095, nilai t_{hitung} 8,628, dan signifikansi 0,000 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemaknaan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki, karena pekerjaan yang dianggap bernilai dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi mampu meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja. Hasil ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* dari Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (2020), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik meningkat ketika kebutuhan otonomi, keterhubungan, dan kompetensi terpenuhi. Pemaknaan pekerjaan membantu karyawan merasa pekerjaannya selaras dengan nilai pribadi serta memberi kontribusi bagi organisasi. Temuan ini juga didukung penelitian Steger *et al.*, (2021), Juniartika *et al.*, (2023), dan Munandar dan Fadillah (2022) yang menunjukkan bahwa pekerjaan yang bermakna dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas kerja, khususnya pada Generasi Z.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali, dengan koefisien regresi sebesar 0,202, nilai t_{hitung} 8,429, dan signifikansi 0,000 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, apresiasi, serta komunikasi terbuka dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (2020), yang menyatakan bahwa

motivasi kerja meningkat ketika kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi melalui lingkungan kerja yang suportif. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif mampu memenuhi kebutuhan psikologis tersebut sehingga mendorong motivasi intrinsik karyawan. Temuan ini juga didukung penelitian Munandar dan Fadillah (2022), Baharuddin *et al.*, (2023), serta Northouse (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan adaptif berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja, khususnya pada Generasi Z.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali. Semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, semakin tinggi motivasi kerja karyawan.
2. *Digital workplace environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali. Semakin baik ketersediaan teknologi, akses sistem, dan dukungan infrastruktur digital, semakin tinggi motivasi kerja karyawan.
3. *Job meaningfulness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali. Semakin tinggi pemaknaan terhadap pekerjaan, semakin tinggi motivasi, keterlibatan, dan dorongan intrinsik karyawan.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di PT Indoguna Bali. Kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan inspiratif mampu meningkatkan motivasi, semangat, dan komitmen kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adedeji, A., et al. (2023). Work-life balance and mental health outcomes for generation Z. *Journal of Occupational dan Environmental Medicine*, 65(12), 987–991.
- Aksakal, N., dan Ulucan, C. (2024). Leadership preferences of Generation Z: The role of emotional intelligence and communication. *Journal of Leadership Studies*, 18(1), 45-58.
- Baharuddin, A., et al. (2023). Transformational leadership and work satisfaction among Gen Z employees. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 15(2), 112–123.
- Biedma-Ferrer, J. M., et al. (2023). Organizational support and work-life balance in employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 115, 103573.
- Deci, E. L., dan Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior: A Contemporary View*. New York: Springer.
- Fikri, M., et al. (2024). Pengaruh digitalisasi kerja terhadap motivasi generasi Z di Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Sumber Daya Manusia*, 6(1), 89–97.
- Hendratmoko, A., dan Mutiarawati, L. (2024). Digital workplace dan kenyamanan kerja generasi Z. *Jurnal Psikologi Industri*, 12(2), 133–144
- Juniartika, M., et al. (2023). Job meaningfulness dan loyalitas karyawan Gen Z pada perusahaan distribusi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 75–83.
- Munandar, A., dan Fadillah, R. (2022). Kepemimpinan inspiratif dan makna kerja terhadap motivasi karyawan Gen Z. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2), 44–59.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Nugroho, S., et al. (2025). Factors determining work motivation of Generation Z: A comprehensive review. *Journal of Applied Business Administration*, 9(2), 110-125.

- Putra, D. A., dan Utami, N. W. (2021). Pengaruh lingkungan kerja digital terhadap kepuasan kerja karyawan muda. *Jurnal Teknologi Informasi dan Bisnis*, 5(3), 165–172.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2020). *Perilaku Organisasi* (Edisi 17). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th Global Ed.). England: Pearson.
- Sari, I. P., dan Anggraini, Y. (2021). Work-life balance dan pemisahan peran kerja-rumah pada Gen Z. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 9(1), 1–10.
- Steger, M. F., et al. (2021). Meaningful work: Connecting to what matters in modern workplace. *The Psychology of Meaning in Life*, 131–150.
- Steger, M. F., et al. (2021). Meaningful work: Connecting to what matters in modern workplace. *The Psychology of Meaning in Life*, 131–150.