

DAMPAK MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

Raymundus Darmawan^{1, *)}, Rinto Rain Barry²

^{1) 2)} Universitas Pelita Harapan

Corresponding Author: darmawanraymond@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi kinerja karyawan dari Generasi Z (kelahiran 1997–2021) berdasarkan data Badan Pusat Statistik. Generasi ini mulai memasuki dunia kerja di Kota Jakarta, khususnya di sektor jasa. Fokus penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini mengumpulkan data primer secara langsung dari responden melalui Google Form dengan teknik nonprobability sampling jenis purposive sampling. Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan uji pretes terhadap 33 responden Generasi Z menggunakan kuesioner untuk menilai reliabilitas dan validitas indikator penelitian. Setelahnya, pengumpulan data utama dilakukan menggunakan kuesioner yang telah disempurnakan berdasarkan hasil pretes, dengan total 222 responden dari Generasi Z. Analisis data dilakukan dengan uji hipotesis menggunakan model Structural Equation Modeling (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar manajemen dan HR di sektor jasa di Kota Jakarta lebih memperhatikan karyawan Generasi Z dengan memberikan pelatihan, bimbingan, serta meningkatkan kualitas kepemimpinan partisipatif (demokratis) dalam kegiatan kolaboratif. Dengan demikian, keberadaan Generasi Z di tempat kerja dapat berkontribusi secara lebih efisien dan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Generasi Z, Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study explores the job performance of Generation Z employees (born between 1997 and 2021) based on data from the Central Bureau of Statistics. This generation has begun entering the workforce in Jakarta, particularly in the service sector. The focus of this research is to analyze the influence of participative leadership and work motivation on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable.

This study collected primary data directly from respondents through Google Forms using a non-probability sampling technique, specifically purposive sampling. Prior to the main data collection, a pretest was conducted on 33 Generation Z respondents using a questionnaire to assess the reliability and validity of the research indicators. Subsequently, the main data collection was carried out using a refined questionnaire based on the pretest results, with a total of 222 respondents from Generation Z. Data analysis was performed through hypothesis testing using the Structural Equation Modeling (SEM-PLS) model via the SmartPLS 4 application.

The study results indicate that work motivation has a negative and insignificant influence on the performance of Generation Z employees. Based on these findings, it is recommended that management and HR in the service sector in Jakarta pay closer attention to Generation Z employees by providing training, mentoring, and enhancing the quality of participative (democratic) leadership in collaborative activities. Thus, the presence of Generation Z in the workplace can contribute more efficiently and effectively to improving employee performance.

Keywords: Generation Z, Participative Leadership, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

1. Pendahuluan (introduction)

Pandemi Covid-19 telah mempercepat transformasi digital di berbagai sektor pekerjaan di Indonesia. Perkembangan ini memungkinkan masyarakat untuk bekerja secara online tanpa harus datang ke tempat kerja, berkat kemajuan teknologi. Selain itu, pandemi juga mendorong peningkatan jumlah perusahaan berbasis digital, terutama di Kota Jakarta. Perusahaan-

perusahaan ini menjadi pilihan utama bagi Generasi Z sebagai tempat bekerja, salah satunya adalah perusahaan CA, sebuah startup yang berbasis di Jakarta.

Human Resource Development (HRD) dari perusahaan CA menyebutkan bahwa mereka menghadapi tantangan baru dengan masuknya Generasi Z ke dunia kerja. Generasi ini dikenal aktif, kritis, dan memiliki keterampilan digital yang tinggi karena tumbuh di era teknologi. Oleh karena itu, HR perlu beradaptasi dengan memahami karakteristik mereka serta memanfaatkan inovasi dan kreativitas yang dimiliki Generasi Z dalam lingkungan kerja.

Di media sosial, Generasi Z sering kali mendapat stereotip negatif di dunia kerja, seperti dianggap malas, kurang sopan dalam berkomunikasi, atau terlalu mengutamakan kepraktisan. Namun, kenyataannya, Generasi Z sangat memperhatikan lingkungan kerja, budaya perusahaan, serta peluang pengembangan karier mereka.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan memberikan wawasan berharga bagi HR di tempat kerja dengan berfokus pada kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Tujuan akhirnya adalah menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga dapat meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan, khususnya bagi Generasi Z yang mulai memasuki dunia kerja.

2. Tinjauan Pustaka (*literature review*)

Karena penelitian ini melibatkan variabel yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, dasar teorinya mengacu pada Manajemen Sumber Daya Manusia (*human resource management*/HRM). Manajemen sumber daya manusia bukan hanya sekadar ilmu tentang mengatur individu atau perusahaan, tetapi juga mencakup kajian yang lebih mendalam mengenai pengelolaan, perencanaan, serta hubungan dan peran antarindividu dalam organisasi. Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, sekaligus membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Armstrong & Taylor, 2020; Pahira & Rinaldy, 2023). Selain itu, penelitian ini juga didasarkan pada teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*/OB), yang mempelajari perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi serta dampaknya terhadap kinerja baik secara individu, kelompok, maupun organisasi.

Terkait Generasi Z, berdasarkan data Sensus Penduduk 2020 dari Badan Pusat Statistik (BPS), Generasi Z di Indonesia mencakup individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Di Provinsi DKI Jakarta, jumlah Generasi Z tercatat sebanyak 2.678.252 jiwa, yang terdiri dari laki-laki dan perempuan.

Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

Kepemimpinan partisipatif mengacu pada gaya kepemimpinan yang menumbuhkan komunikasi transparan dan menciptakan budaya kepercayaan yang mendorong kolaborasi di antara anggota tim. Pendekatan ini meningkatkan koordinasi, produktivitas, dan kinerja secara keseluruhan (Mpuangnan et al., 2024).

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

- Pemimpin saya memberikan tugas secara jelas dan spesifik kepada saya atau anggota tim.
- Pemimpin saya terbuka untuk mendengarkan masukan dan pendapat dari saya atau anggota tim.
- Pemimpin saya sangat efektif dalam memberikan motivasi kepada anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.
- Pemimpin saya melibatkan saya dan anggota tim dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah.

Motivasi Kerja (*work motivation*)

Motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseorang, baik secara sadar maupun tidak sadar, untuk bertindak dengan tujuan tertentu. Motivasi merupakan komponen penting dalam pekerjaan maupun pendidikan, karena energi positif dari motivasi dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat (Riyanto et al., 2021).

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

- Saya merasakan adanya rasa kekeluargaan yang dekat dengan rekan kerja.
- Saya merasa antusias untuk berpartisipasi dalam acara yang diadakan oleh tempat kerja saya.
- Pujian dari atasan atas kinerja saya sangat berarti bagi saya.

Kepuasan Kerja (*job satisfaction*)

Kepuasan kerja memiliki cakupan yang luas dan tidak dapat didefinisikan hanya dengan satu konsep. Kepuasan kerja dapat muncul dari perasaan senang saat bekerja atau energi positif yang dihasilkan dari pengalaman kerja seseorang (Permana et al., 2021).

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

- Ada peluang untuk kemajuan karier sesuai dengan keahlian saya.
- Saya selalu mendapatkan bantuan saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan.
- Komunikasi saya dengan rekan kerja terjalin dengan baik.
- Rekan kerja saya memberikan dukungan ketika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

Kinerja Karyawan (*employee performance*)

Kinerja karyawan merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Namun, kesediaan dan keterampilan seseorang saja tidak cukup efektif tanpa pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Mpuangnan et al., 2024).

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

- Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh tempat kerja saya.
- Saya sering menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.
- Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

Prasetyo (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berorientasi pada pembentukan budaya yang positif. Kepemimpinan ini dapat menciptakan budaya organisasi yang efektif dengan mempertimbangkan beberapa aspek, yaitu proses pengambilan keputusan, penanganan masalah dalam tim, serta komunikasi yang baik dalam membentuk kinerja karyawan yang positif.

H1: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Karyaningsih et al. (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja seseorang, termasuk dalam bidang pendidikan. Motivasi kerja berkaitan dengan faktor pendorong, baik dari dalam maupun luar individu, yang dapat mengubah perilaku seseorang agar bekerja dengan baik sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja

Novitasari et al. (2021) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang suportif dan aktif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Dukungan dari pemimpin memberikan rasa kepercayaan kepada karyawan untuk terus terlibat dalam setiap proses pekerjaan, sehingga berdampak positif terhadap motivasi kerja mereka.

H3: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Abuhashesh (2019) menemukan bahwa kinerja karyawan di sektor industri di Yordania dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Semakin puas seorang karyawan terhadap hasil pekerjaannya, semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkannya untuk perusahaan.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja

Komara et al. (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif menekankan kolaborasi, inklusivitas, dan pengambilan keputusan bersama. Kepemimpinan ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan karyawan. Partisipasi karyawan dalam perencanaan, pemecahan masalah, dan penetapan tujuan dapat meningkatkan pencapaian individu maupun organisasi.

H5: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Mubarqah & Yusuf (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh peluang kenaikan jabatan, interaksi dengan rekan kerja, serta pengawasan atau kontrol yang menciptakan kepuasan terhadap hasil pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan kerja lebih menggambarkan karakter individu dibandingkan perilakunya.

H6: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Mpuangnan et al. (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi efek tidak langsung dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif menumbuhkan rasa saling menghormati, menciptakan komunikasi yang transparan, serta membangun budaya kepercayaan. Hal ini mendorong kolaborasi yang lebih baik, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dengan kinerja karyawan.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Riyanto et al. (2024) menyatakan bahwa motivasi memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor utama bagi karyawan di berbagai industri. Dalam meningkatkan kinerja, kepuasan kerja dapat tercapai jika motivasi yang diterima seorang karyawan sesuai dengan harapannya.

H8: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

3. Metode Penelitian (*research method*)

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan berbasis data konkrit yang dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis. Penelitian ini mengkaji pengaruh Kepemimpinan Partisipatif (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan mediasi Kepuasan Kerja (Z). Populasinya adalah Generasi Z yang bekerja di sektor jasa di Kota Jakarta, dengan teknik nonprobability sampling.

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert 5 poin, yang dikembangkan menjadi indikator untuk menyusun instrumen penelitian. Penelitian ini bersifat cross-sectional, di mana data dikumpulkan sekali melalui kuesioner (Sekaran & Bougie, 2016).

Analisis data dilakukan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4, yang dapat menangani model pengukuran reflektif dan formatif (Hair et al., 2019). Data diperoleh dari 222 responden Generasi Z yang bekerja di perusahaan jasa di Kota Jakarta.

4. Hasil dan Pembahasan (*results and discussion*)

Hasil analisis data menunjukkan secara jelas pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, serta peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Penjelasanannya sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
H1	0,161	2,002	0,023	Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
H2	0,105	1,108	0,134	Motivasi Kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
H3	0,624	13,040	0,000	Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja
H4	0,359	3,703	0,000	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
H5	0,210	3,050	0,001	Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
H6	0,538	8,926	0,000	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
H7	0,075	2,210	0,014	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan
H8	0,193	3,312	0,000	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

H1: Penelitian ini mengungkap bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun signifikan. Bagi Generasi Z, pemimpin partisipatif penting karena memberikan rasa aman dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Di sektor jasa di Jakarta, kepemimpinan partisipatif sudah cukup diterapkan, terbukti dari penilaian positif Gen Z. Mereka lebih produktif dengan tugas yang jelas, pemimpin yang terbuka terhadap masukan, dan keterlibatan dalam penyelesaian masalah. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan dampak positif kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.

H2: Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bagi Generasi Z, motivasi kerja lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti hubungan sosial di tempat kerja, keterlibatan dalam kegiatan perusahaan, dan apresiasi dari atasan. Sebaliknya, faktor internal seperti gaji, tunjangan, dan fasilitas kantor tidak menjadi pendorong utama. Sebagian besar responden dalam penelitian ini bekerja dengan status tidak tetap, seperti pekerja lepas, paruh waktu, atau kontrak. Kondisi ini membuat mereka lebih bergantung pada dukungan lingkungan kerja untuk mempertahankan motivasi. Jika faktor eksternal ini tidak terpenuhi, motivasi kerja mereka cenderung menurun, yang berdampak negatif pada kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang sudah memiliki tujuan akhir tertentu cenderung tidak membutuhkan motivasi tambahan untuk meningkatkan kinerja. Namun, temuan ini bertentangan dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan efek yang sangat tinggi. Semakin partisipatif seorang pemimpin, semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan oleh Generasi Z. Indikator utama dalam kepemimpinan partisipatif adalah efektivitas pemimpin dalam memberikan motivasi kepada tim. Jika manajemen dan HR di perusahaan, khususnya di sektor jasa di Jakarta, melatih supervisor dan manajer untuk menerapkan kepemimpinan partisipatif, hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan Gen Z secara signifikan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

H4: Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun efeknya tergolong rendah. Generasi Z merasakan kepuasan kerja bukan hanya dari manfaat finansial, tetapi lebih pada dukungan dari rekan kerja dan komunikasi yang baik di lingkungan kerja. Indikator tertinggi kepuasan kerja adalah komunikasi yang efektif dengan rekan kerja, yang sudah cukup baik di tempat kerja mereka. Mengingat Gen Z aktif dan kritis dalam berkomunikasi, manajemen dan HR dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan melatih keterampilan komunikasi mereka. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun efeknya tergolong rendah. Bagi Generasi Z, memiliki pemimpin yang dapat diandalkan dan memotivasi mereka menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja. Rekan kerja yang suportif juga dipandang sebagai pemimpin yang mampu membangun hubungan dan kerja sama yang baik. Efek rendah kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja disebabkan oleh penerapan kepemimpinan partisipatif yang sudah cukup baik di sektor jasa di Jakarta. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya

yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H6: Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan efek yang tergolong moderat. Generasi Z merasa puas dalam bekerja ketika motivasi mereka terpenuhi melalui hubungan baik dengan rekan kerja serta keterlibatan dalam berbagai kegiatan kantor yang diadakan oleh manajemen. Jika perusahaan terus mengadakan pelatihan atau acara yang bermanfaat, motivasi kerja Gen Z akan meningkat, yang pada gilirannya memperkuat kepuasan kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H7: Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan, tetapi efeknya sangat kecil. Gen Z di tempat kerja merasakan kepuasan kerja secara alami berkat kepemimpinan yang baik, namun faktor lain seperti bimbingan rekan kerja dan kesempatan belajar mungkin lebih berpengaruh. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengakui peran kepuasan kerja dalam hubungan tersebut, meskipun dengan tingkat pengaruh yang bervariasi.

H8: Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Motivasi kerja sendiri berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi dengan adanya kepuasan kerja, hubungan tersebut menjadi positif dan signifikan. Bagi Gen Z yang baru memasuki dunia kerja, motivasi mereka masih berkembang. Oleh karena itu, manajemen dan HR perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui pelatihan keterampilan, pemahaman visi-misi perusahaan, serta kegiatan yang membangun motivasi dan hubungan dengan rekan kerja. Hasil penelitian ini mendukung studi sebelumnya yang menyatakan kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan motivasi kerja dan kinerja, tetapi berbeda dengan penelitian lain yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh dalam hubungan tersebut.

5. Kesimpulan (*conclusion*)

Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, meskipun efeknya kecil. Bagi Generasi Z, kepemimpinan partisipatif menciptakan rasa aman, meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan mendukung produktivitas. Di sektor jasa di Jakarta, kepemimpinan partisipatif telah diterapkan dengan baik, sesuai dengan respons positif karyawan Gen Z.
- Selain itu, kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin partisipatif seorang pemimpin, semakin tinggi motivasi karyawan. Oleh karena itu, pelatihan bagi manajer dan supervisor dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.
- Kepuasan kerja juga memengaruhi kinerja karyawan, meskipun dengan efek yang rendah. Faktor utama kepuasan kerja bagi Gen Z bukan hanya manfaat finansial, tetapi juga komunikasi yang baik dan dukungan rekan kerja. Oleh karena itu, peningkatan keterampilan komunikasi diperlukan untuk mendukung kepuasan kerja.

- Motivasi kerja terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan efek moderat. Ketika karyawan memiliki hubungan baik dengan rekan kerja dan terlibat dalam kegiatan perusahaan, kepuasan kerja meningkat.
- Dalam peran mediasi, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan, serta hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, meskipun efeknya rendah. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain, seperti bimbingan rekan kerja dan kesempatan belajar, juga berpengaruh.

REFERENSI

- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2019). Factors That Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019, 1–23.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Fifteenth). Kogan Page.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Karyaningsih, P. D., Rhamanda, A. Z., Suciningrum, F., & Handayani, M. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Produktif*, 11(2), 9–13.
- Komara, E., Mulyanto, A., Rahman, I. A., Karimah, I., & Ibrahim, D. Z. (2023). Implementasi Kepemimpinan Partisipatif Dalam Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini Di TK Radhi Ibrahim Nurfadilah (Rin) Baleendah. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (Jime)*, 9(3), 1567–1571.
- Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of Motivation and Participative Leadership Style on Employee Performance: Mediating the Role of Job Satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1088–1098.
- Mubarogah, S., & Yusuf, M. (2020). *Job satisfaction: Individual characteristics and influencing factors*. Jakarta: Academic Press.
- Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Understanding The Links Between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing Among Msme Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 1–13.
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. Comserva: *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(3), 810–817.
- Permana, D., Rahardjo, S., & Sutjipto, A. (2021). *Job satisfaction and its impact on employee performance: A study in various industries*. Jakarta: Research and Development Press.
- Prasetyo, M. A. M. (2022). Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1–12.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.