Kinerja Karyawan Lintas Generasi: Analisis Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja pada PT Campina Ice Cream Industri Tbk.

Yosi Wiyarso[1]*, Ronny[2]
[1,2]*Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia*

ABSTRACT
This study aims to analyze the effects of motivation, work discipline, and work environment on employee performance at PT Campina Ice Cream Industri, Tbk., with job satisfaction as a mediating variable and generational cohort as a moderating variable. The study employed an explanatory quantitative approach using purposive sampling of permanent employees who met the research criteria. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS. The results show that motivation, work discipline, and work environment have positive and significant effects on employee performance, with work discipline being the most dominant factor. Job satisfaction was not found to mediate the relationships between motivation, work discipline, and work environment and employee performance. In addition, generational cohort did not significantly moderate the relationships between these three variables and employee performance. These findings imply the need to strengthen discipline, cross-departmental coordination, and career and competency development. Employee management can be applied generally while adapting communication patterns across generations.

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Campina Ice Cream Industri, Tbk., dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi serta menganalisis perbedaan hubungan antarvariabel berdasarkan kelompok generasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan teknik purposive sampling terhadap karyawan tetap yang memenuhi kriteria penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan disiplin kerja menjadi faktor yang paling dominan. Kepuasan kerja tidak terbukti memediasi hubungan motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Selain itu, hasil analisis berdasarkan kelompok generasi menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam hubungan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan antarkelompok generasi. Temuan ini mengimplikasikan perlunya penguatan disiplin, koordinasi lintas departemen, serta pengembangan karier dan kompetensi. Pengelolaan karyawan dapat diterapkan secara umum dengan tetap menyesuaikan pola komunikasi antargenerasi.

Keywords:
motivation, discipline, environment, performance, job satisfaction

***KorespondenPenulis:**
Penulis dapat dikontak pada e-mail: **ronny@perbanas.ac.id**

Journal of Business and Banking
16, 1

1

Received August 18, 2026
Revised September 07, 2026
Accepted September 28,2026

JEL Classification:
J24, M54

DOI:
10.14414/jbb.v16i01.5758

Journal of **Business and Banking**

ISSN 2088-7841

Volume 16 Number 01
Mei 2026 – Oktober 2026

pp. 1-18

1. PENDAHULUAN

PT Campina Ice Cream Industri, Tbk merupakan salah satu perusahaan manufaktur makanan beku nasional yang telah beroperasi lebih dari lima dekade sejak didirikan pada tahun 1972 di Surabaya. Perusahaan ini bertransformasi dari skala industri rumahan menjadi entitas manufaktur berskala nasional, ditandai dengan perubahan bentuk badan hukum menjadi Perseroan Terbatas pada 1994 dan pencatatan saham perdana (IPO) di Bursa Efek Indonesia pada Desember 2017. Sebagai salah satu pemimpin pasar es krim lokal, Campina menghadapi tantangan dalam mengelola tenaga kerja kelompok generasi—mulai dari Generasi X, Generasi Y (milenial), hingga Generasi Z—yang memiliki karakteristik, nilai kerja, dan ekspektasi organisasi yang berbeda.

Fenomena empiris yang melatarbelakangi penelitian ini tampak pada kinerja keuangan perusahaan periode 2021–2025. Meskipun penjualan bersih tumbuh relatif stabil dari Rp1,019 triliun pada 2021 menjadi Rp1,173 triliun pada 2025, laba bersih justru menurun dari Rp121,25 miliar pada 2022 menjadi Rp74,77 miliar pada 2025 (PT Campina Ice Cream Industry Tbk., 2022, 2024, 2026). Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya mengidentifikasi faktor internal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, khususnya motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja.

Kinerja karyawan merupakan indikator penting keberhasilan organisasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal (Pittaloka & FoEh, 2024). Motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terbukti berkaitan dengan kinerja karyawan (Ononye, 2025; Azizah & Betari, 2023; Riwayati et al., 2025; Hasan et al., 2020; Meidytania & Frianto, 2024), meskipun hasil penelitian dapat bervariasi berdasarkan konteks organisasi (Setyawan & Bagasworo, 2022). Kepuasan kerja berpotensi menjadi mediator dalam hubungan tersebut, tetapi temuan penelitian masih belum konsisten. Riwayati et al. (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja, sedangkan Andriani dan Suryani (2025) menemukan bahwa peran mediasi tersebut tidak signifikan. Namun, penelitian terdahulu belum menguji apakah mekanisme mediasi tersebut berbeda pada kelompok generasi yang berbeda, khususnya dalam konteks industri manufaktur makanan beku di Indonesia.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian secara simultan peran mediasi kepuasan kerja serta analisis hubungan motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan kelompok generasi. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji secara simultan peran kepuasan kerja sebagai mediator dan kelompok generasi sebagai moderator dalam hubungan motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Generasi X, Y, dan Z di PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Campina Ice Cream Industri, Tbk., baik secara

langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja, serta menganalisis perbedaan hubungan tersebut berdasarkan kelompok generasi. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian mengenai peran kepuasan kerja sebagai mediator dan kelompok generasi sebagai moderator dalam hubungan faktor organisasi dengan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen PT Campina Ice Cream Industri, Tbk. dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia yang mendukung peningkatan kinerja dengan mempertimbangkan faktor motivasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan karakteristik tenaga kerja kelompok generasi.

2. KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Penelitian ini menggunakan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) sebagai *grand theory* yang menjelaskan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Homans, 1958). Ketika karyawan memperoleh dukungan, penghargaan, dan kondisi kerja yang baik, karyawan cenderung memberikan respons positif melalui sikap dan perilaku kerja yang mendukung kinerja. Untuk menjelaskan hubungan spesifik antarvariabel, Teori Harapan (*Expectancy Theory*) digunakan dalam menjelaskan hubungan motivasi dengan kinerja, sedangkan hubungan disiplin dan lingkungan kerja dengan kinerja didasarkan pada pandangan bahwa kepatuhan terhadap standar serta kondisi kerja yang kondusif mendukung pelaksanaan pekerjaan. Kepuasan kerja diposisikan sebagai mediator, sedangkan kelompok generasi sebagai moderator karena perbedaan karakteristik dan preferensi kerja dapat memengaruhi respons karyawan terhadap faktor organisasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi yang kuat mendorong karyawan untuk mengarahkan usaha, mempertahankan ketekunan, dan mencapai target pekerjaan, sehingga semakin tinggi motivasi, semakin besar peluang tercapainya kinerja yang baik. Hubungan ini sejalan dengan Teori Harapan (Expectancy Theory) yang menjelaskan bahwa individu akan meningkatkan usaha ketika meyakini bahwa usaha tersebut dapat menghasilkan kinerja dan hasil yang bernilai. Secara empiris, Ononye (2025) dan Azizah dan Betari (2023) menunjukkan bahwa motivasi berperan positif dalam perilaku dan hasil kerja karyawan. Pittaloka dan FoEh (2024) juga menempatkan motivasi sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H_1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja membantu karyawan menjalankan tugas secara teratur sesuai aturan, prosedur, dan standar organisasi. Dalam konteks manufaktur, kepatuhan tersebut penting karena proses kerja membutuhkan konsistensi dan ketepatan. Riwayati et al. (2025) menunjukkan bahwa disiplin kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan kinerja yang stabil, sedangkan Pittaloka dan FoEh (2024) menempatkan disiplin sebagai salah satu determinan kinerja. Dengan

demikian, hipotesis yang diajukan adalah:
H_2: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan kenyamanan, mengurangi hambatan dalam bekerja, dan membantu karyawan menyelesaikan tugas secara efektif. Hasan et al. (2020) menunjukkan hubungan positif lingkungan kerja dengan kinerja, sedangkan Meidytania dan Frianto (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan. Namun, Setyawan dan Bagasworo (2022) menunjukkan hasil berbeda pada konteks perbankan, sehingga hubungan tersebut dapat bersifat kontekstual. Lingkungan kerja yang semakin kondusif diperkirakan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu:
H_3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi yang terpenuhi dapat membuat karyawan merasa lebih positif terhadap pekerjaannya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong kinerja. Riwayati et al. (2025) menunjukkan adanya peran kepuasan kerja dalam hubungan motivasi dan kinerja, sedangkan Andriani dan Suryani (2025) menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja tidak selalu signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme mediasi masih perlu diuji pada konteks organisasi yang berbeda. Oleh karena itu:
H_4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin kerja yang diterapkan secara jelas dan konsisten dapat menciptakan keteraturan serta kepastian dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong karyawan mempertahankan kinerja yang baik. Riwayati et al. (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memediasi hubungan disiplin kerja dengan kinerja, sehingga disiplin tidak hanya berkaitan dengan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis karyawan. Oleh karena itu:
H_5: Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat meningkatkan pengalaman positif karyawan dalam bekerja, sehingga mendorong kepuasan kerja dan selanjutnya kinerja. Meidytania dan Frianto (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan, sedangkan penelitian Andriani dan Suryani (2025) menunjukkan adanya

keterkaitan antara faktor organisasi, kepuasan, dan hasil kerja. Oleh karena itu:
H_6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Perbedaan Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Berdasarkan Kelompok Generasi

Motivasi yang sama dapat menghasilkan respons kinerja yang berbeda karena karyawan dari generasi yang berbeda memiliki pengalaman, nilai, kebutuhan, dan preferensi kerja yang tidak sepenuhnya sama. Penelitian mengenai generasi menunjukkan adanya perbedaan karakteristik dan orientasi kerja antargenerasi, sementara Ononye (2025) menunjukkan pentingnya motivasi dalam perilaku kerja. Oleh karena itu:
H_7: Terdapat perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan kelompok generasi pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Perbedaan Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Berdasarkan Kelompok Generasi

Perbedaan generasi dapat memengaruhi cara karyawan memahami dan merespons aturan, prosedur, serta standar kerja. Generasi X, Y, dan Z memiliki pengalaman dan karakteristik kerja yang berbeda sehingga respons terhadap disiplin organisasi berpotensi tidak sama. Karena disiplin kerja terbukti berkaitan dengan kinerja (Riwayati et al., 2025), perbedaan karakteristik generasi diperkirakan dapat memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Dengan demikian:
H_8: Terdapat perbedaan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan kelompok generasi pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

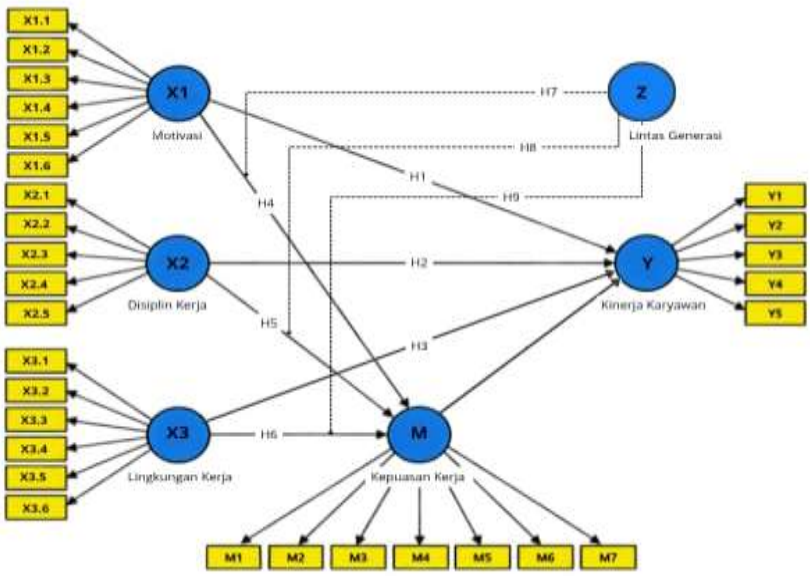
Perbedaan Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Berdasarkan Kelompok Generasi

Lingkungan kerja dapat dipersepsikan secara berbeda oleh karyawan dari kelompok generasi yang berbeda karena adanya perbedaan kebutuhan, pengalaman, dan preferensi kerja. Kondisi lingkungan yang dianggap mendukung oleh satu kelompok generasi belum tentu memberikan respons yang sama pada kelompok lainnya. Temuan Meidytania dan Frianto (2024) menunjukkan pentingnya lingkungan kerja bagi keterikatan karyawan, sementara perbedaan karakteristik antargenerasi dapat memengaruhi kekuatan hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu:
H_9: Terdapat perbedaan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan kelompok generasi pada PT Campina Ice Cream Industri, Tbk.

Kerangka Teoritis Penelitian

Berdasarkan uraian teoritis dan penelitian terdahulu, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja diposisikan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sementara itu, kelompok generasi digunakan sebagai dasar pengelompokan untuk menguji perbedaan kekuatan hubungan ketiga variabel tersebut terhadap kinerja antarkelompok generasi.

Model penelitian secara ringkas menempatkan Motivasi (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) sebagai variabel eksogen yang memengaruhi Kepuasan Kerja (M) dan Kinerja Karyawan (Y) secara langsung, dengan Kepuasan Kerja juga diposisikan sebagai mediator menuju Kinerja Karyawan, serta Kelompok Generasi (Z) sebagai moderator pada jalur X1, X2, dan X3 terhadap Y (Gambar 1).



Gambar 1.
Kerangka Teoritis Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Rancangan dan Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatif dengan metode survei yang bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi serta menganalisis perbedaan hubungan tersebut berdasarkan kelompok generasi. Data primer diperoleh melalui kuesioner daring (*Google Form*) yang disebarkan kepada karyawan tetap PT Campina Ice Cream Industri, Tbk di Surabaya pada Mei–Agustus 2026.

Identifikasi dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan lima konstruk utama, yaitu motivasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta satu variabel pengelompokan, yaitu kelompok generasi yang terdiri atas Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z. Rincian variabel, indikator, pengukuran, dan sumber disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel, Indikator, Pengukuran, dan Sumber

Variabel	Indikator	Sumber
Motivasi (X1)	X1.1 – Kebutuhan pribadi & keluarga X1.2 – Kebutuhan pribadi & keluarga X1.3 – Insentif & penghargaan X1.4 – Insentif & penghargaan X1.5 – Tujuan kerja X1.6 – Kepuasan terhadap prestasi	Maslow (1954); McClelland (1961); Robbins & Judge (2015)

Variabel	Indikator	Sumber
Disiplin Kerja (X2)	X2.1 – Kehadiran X2.2 – Kepatuhan aturan & prosedur X2.3 – Kepatuhan aturan & prosedur X2.4 – Tanggung jawab tugas X2.5 – Ketaatan terhadap atasan	Hasibuan (2014); Rivai (2016)
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1 – Ruang kerja & fasilitas fisik X3.2 – Hubungan sosial X3.3 – Hubungan sosial X3.4 – Keselamatan kerja (K3) X3.5 – Suasana kerja X3.6 – Suasana kerja	Sedarmayanti (2017)
Kepuasan Kerja (M)	M1 – Gaji & kompensasi M2 – Gaji & kompensasi M3 – Pekerjaan itu sendiri M4 – Pekerjaan itu sendiri M5 – Hubungan dengan atasan M6 – Hubungan dengan atasan M7 – Hubungan dengan rekan kerja	Herzberg; Luthans (2006)
Kinerja Karyawan (Y)	Y1 – Produktivitas & ketepatan Y2 – Produktivitas & ketepatan Y3 – Kualitas kerja Y4 – Kualitas kerja Y5 – Tanggung jawab Y6 – Ketepatan waktu	Mangkunegara (2017); Robbins & Judge (2015)
Kelompok Generasi (Z)	Generasi X (1965–1980) Generasi Y (1981–1996) Generasi Z (1997–2012)	Ononye (2025)

Instrumen penelitian diadaptasi dari sumber yang tercantum pada Tabel 1 dan disesuaikan dengan konteks karyawan PT Campina Ice Cream Industri, Tbk. dengan mempertahankan makna konstruk yang diukur. Tidak dilakukan proses back-translation karena instrumen disusun dan digunakan dalam Bahasa Indonesia. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju. Kuesioner kemudian disebarkan kepada responden melalui *Google Form*.

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Campina Ice Cream Industri, Tbk yang aktif bekerja dengan masa kerja minimal 1 tahun, berjumlah 250 orang dan mencakup kelompok generasi (Generasi X, Y, dan Z). Ukuran sampel minimal ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 5%, menghasilkan sampel minimal sebanyak 154 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria: (a) merupakan karyawan tetap; (b) memiliki masa kerja minimal 1 tahun; (c) karyawan aktif bekerja dalam kurun waktu 2024–2026; (d) berasal dari kelompok generasi; serta (e) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan valid. Setelah dilakukan penyaringan terhadap kelengkapan pengisian kuesioner yang disebarkan secara daring melalui *google form*, diperoleh 160 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Responden tersebut terdiri atas 50 Generasi X, 60 Generasi Y, dan 50 Generasi Z berdasarkan klasifikasi tahun kelahiran yang ditetapkan dalam penelitian. Distribusi tersebut merupakan hasil penyaringan responden, bukan penetapan kuota pada masing-masing kelompok generasi. Jumlah responden yang relatif seimbang pada ketiga kelompok digunakan untuk mendukung perbandingan

hubungan antarvariabel melalui *Multi-Group Analysis* (MGA).

Instrumen, Uji Validitas, dan Reliabilitas

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5 yang dikembangkan dari teori dan penelitian terdahulu. Uji coba instrumen (pilot test) dilakukan terhadap 32 responden sebelum kuesioner disebarkan kepada seluruh sampel. Uji validitas pada tahap *pilot test* menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan r-tabel sebesar 0,349 (df = 30, α = 5%), sedangkan uji reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ambang batas minimal 0,60. Pada tahap analisis data utama, validitas konvergen diuji melalui *outer loading* (≥ 0,70) dan *Average Variance Extracted*/AVE (≥ 0,50), validitas diskriminan diuji melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio*/HTMT (< 0,90), dan reliabilitas konstruk diuji melalui *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* (≥ 0,70), mengikuti kriteria Hair et al. (2019, 2022).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS untuk menguji model yang melibatkan variabel independen, mediasi, serta menganalisis perbedaan hubungan antarvariabel berdasarkan kelompok generasi. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi outer model meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Evaluasi *inner model* meliputi koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis melalui *bootstrapping*. Kriteria pengujian yang digunakan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Evaluasi Model dan Pengujian Hipotesis

Tahap Analisis	Parameter	Kriteria
Outer Model	Outer loading	≥ 0,70
	Average Variance Extracted (AVE)	≥ 0,50
	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	< 0,90
	Composite Reliability	≥ 0,70
	Cronbach's Alpha	≥ 0,70
Inner Model	R-square (R^2)	Menilai kemampuan konstruk eksogen menjelaskan variabel endogen
	Q-square (Q^2)	> 0 menunjukkan *predictive relevance*
Pengaruh langsung	t-statistic	> 1,96
	P-value	< 0,05
Pengaruh tidak langsung	t-statistic	> 1,96
	P-value	< 0,05
Mediasi	VAF	< 20%: tidak ada mediasi; 20–80%: mediasi parsial; > 80%: mediasi penuh
Moderasi (MGA)	Perbedaan koefisien jalur	Signifikan jika *P-value* < 0,05
MICOM	*Configural invariance, compositional invariance,* kesamaan *mean* dan *varians*	Terpenuhi sebelum interpretasi perbedaan antarkelompok

Kriteria outer model mengacu pada Hair et al. (2019, 2022), sebagaimana digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, H1–H3 diuji melalui *direct effect* menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hipotesis diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *P-*

value < 0,05 pada pengujian dua arah. H4–H6 diuji melalui *indirect effect* dengan kriteria yang sama. Apabila pengaruh tidak langsung signifikan, besarnya peran mediasi dapat diklasifikasikan menggunakan VAF. Dalam hasil penelitian ini, seluruh pengaruh tidak langsung tidak signifikan sehingga VAF tidak dihitung. Pengujian H7–H9 dilakukan menggunakan *Multi-Group Analysis (MGA)* untuk membandingkan koefisien jalur antara Generasi X, Y, dan Z. Sebelum MGA, dilakukan *Measurement Invariance of Composite Models* (MICOM) melalui pengujian *configural invariance*, *compositional invariance*, serta kesamaan mean dan varians komposit. Tahapan tersebut diperlukan agar perbedaan koefisien jalur antargenerasi dapat diinterpretasikan sebagai perbedaan hubungan struktural.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner mampu mengukur konstruk penelitian secara akurat (valid) dan konsisten (*reliabel*). Uji coba instrumen (*pilot test*) terhadap 32 responden menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada variabel Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai r-hitung di atas r-tabel (0,349) dengan signifikansi di bawah 0,05, sehingga seluruh butir dinyatakan valid. Nilai r-hitung berkisar antara 0,446 (butir X1.5) hingga 0,921 (butir X2.3). Hasil uji reliabilitas tahap *pilot test* menunjukkan seluruh variabel memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, dengan nilai terendah pada variabel Motivasi (0,684, kategori *acceptable*) dan nilai tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja (0,911, kategori *good*).

Karakteristik Responden

Dari kuesioner yang disebarkan secara daring melalui *google form*, diperoleh 160 responden yang memenuhi syarat untuk dianalisis, terdistribusi relatif berimbang ke dalam Generasi X (50 responden, 31,3%), Generasi Y (60 responden, 37,5%), dan Generasi Z (50 responden, 31,3%) — komposisi yang penting mengingat penelitian ini menggunakan *Multi-Group Analysis.* Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (114 orang, 71,3%) dan bekerja pada area produksi (96 orang, 60,0%), mencerminkan karakteristik industri manufaktur makanan beku yang padat karya. Rata-rata usia responden adalah 38,1 tahun (rentang 22–60 tahun) dan rata-rata masa kerja 16,3 tahun (rentang 1,5–36 tahun), menunjukkan tingkat retensi karyawan yang tinggi serta pemahaman yang memadai mengenai sistem kerja dan budaya organisasi perusahaan.

Deskripsi Variabel Penelitian

Seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata di atas 4,20 pada skala 1–5 dan termasuk kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan secara umum memiliki persepsi positif terhadap motivasi, disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Disiplin Kerja memiliki rata-rata tertinggi (4,52), yang menunjukkan kuatnya kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur kerja, sesuai dengan tuntutan operasional industri manufaktur. Sebaliknya, Kepuasan Kerja memiliki rata-rata terendah

(4,26), namun masih terkategori sangat tinggi, sehingga masih terdapat ruang untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawan.

Pada tingkat indikator, kejelasan tujuan karier (X1.5 = 4,05) dan penghargaan dari atasan (M5 = 4,14) menjadi aspek yang relatif lebih rendah. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian pada pengembangan karier dan apresiasi karyawan. Sementara itu, kehadiran tepat waktu (X2.1 = 4,58) serta kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur operasional (X2.2 dan X2.3 = 4,54) menjadi kekuatan utama yang mencerminkan budaya disiplin yang kuat.

Tabel 3. Rata-rata Variabel Penelitian Menurut Kelompok Generasi

Variabel	Keseluruhan	Generasi X	Generasi Y	Generasi Z
Motivasi (X1)	4,32	4,24	4,31	4,41
Disiplin Kerja (X2)	4,52	4,50	4,49	4,58
Lingkungan Kerja (X3)	4,37	4,48	4,34	4,29
Kepuasan Kerja (M)	4,26	4,25	4,26	4,27
Kinerja Karyawan (Y)	4,41	4,45	4,37	4,40

Sumber: Data primer diolah (2026)

Generasi Z memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada Motivasi (4,41) dan Disiplin Kerja (4,58), sedangkan Generasi X memperoleh nilai rata-rata tertinggi pada Lingkungan Kerja (4,48) dan Kinerja Karyawan (4,45). Perbedaan antarkelompok relatif kecil (rentang 0,02–0,19) dan bersifat deskriptif; pengujian statistik atas perbedaan ini disajikan pada bagian pengujian perbedaan antar kelompok generasi.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada estimasi model awal, indikator X1.1 ("saya bekerja keras karena pekerjaan ini memenuhi kebutuhan pribadi") hanya memperoleh outer loading sebesar 0,410 sehingga dieliminasi dari model. Setelah eliminasi, seluruh indikator yang tersisa memiliki outer loading pada rentang 0,665–0,924, dengan sebagian besar di atas 0,70 dan beberapa indikator (X1.2 = 0,665; X2.4 = 0,689; M1 = 0,686) dipertahankan karena mendekati ambang batas dan konstruknya tetap memenuhi kriteria AVE dan *Composite Reliability*.

Tabel 4. Nilai AVE, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	AVE	*Composite Reliability*	*Cronbach's Alpha*
Motivasi (X1)	0,6	0,882	0,834
Disiplin Kerja (X2)	0,678	0,913	0,881
Lingkungan Kerja (X3)	0,633	0,912	0,883
Kepuasan Kerja (M)	0,685	0,938	0,922
Kinerja Karyawan (Y)	0,704	0,934	0,915

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga validitas konvergen terpenuhi, serta nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* jauh di atas ambang batas 0,70 sehingga seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Validitas diskriminan diuji melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dengan seluruh nilai berada di bawah ambang batas 0,90 (rentang 0,684–0,881), sehingga seluruh konstruk secara empiris dapat dibedakan satu sama lain.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai R-square untuk konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0,697

menunjukkan bahwa Motivasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 69,7% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan *R-square* Kinerja Karyawan sebesar 0,721 menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model mampu menjelaskan 72,1% variasi Kinerja Karyawan. Kedua nilai tersebut termasuk kategori moderat menuju kuat. Nilai *predictive relevance* Q^2 = 1 – (1 – 0,697)(1 – 0,721) = 0,915 berada jauh di atas ambang batas 0,35, sehingga model struktural memiliki kemampuan prediksi yang kuat.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Mediasi

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *bootstrapping* pada tingkat signifikansi 5%, dengan hipotesis diterima jika *t-statistics* > 1,96 dan *P-value* < 0,05 yang disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-statistics	*P-values*	Keputusan
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,178	2,278	0,023	H1 Diterima
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,409	5,196	0,000	H2 Diterima
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,297	2,469	0,014	H3 Diterima

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Ketiga hipotesis pengaruh langsung diterima, dengan seluruh koefisien jalur bernilai positif. Disiplin Kerja merupakan pengaruh terkuat (β = 0,409), diikuti Lingkungan Kerja (β = 0,297), dan Motivasi (β = 0,178).

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect)*

Hubungan Variabel	Koefisien	T-statistics	*P-values*	Keputusan
Motivasi → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,021	0,689	0,491	H4 Ditolak
Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,007	0,451	0,652	H5 Ditolak
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,043	0,728	0,467	H6 Ditolak

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Seluruh pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja memiliki T-*statistics* di bawah 1,96 dan *P-value*s di atas 0,05, sehingga H4, H5, dan H6 ditolak. Karena tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan, perhitungan *Variance Accounted For* (VAF) tidak dilakukan. Temuan ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja, meskipun sangat baik dijelaskan oleh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja (R^2 = 0,697), tidak diteruskan menjadi peningkatan Kinerja Karyawan serta pola yang oleh Hair et al. (2022) dikategorikan sebagai *direct-only nonmediation*.

Pengujian Perbedaan Antarkelompok Generasi

Pengujian perbedaan antarkelompok generasi dilakukan melalui *Multi-Group Analysis* (MGA) setelah terlebih dahulu dilakukan pengujian *Measurement Invariance of Composite Models* (MICOM). Hasil pengujian MICOM disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Pengujian *Measurement Invariance of Composite Models* (MICOM)

Tahap MICOM	Konstruk	Nilai Statistik	*P-value*
Step 2 – *Compositional invariance*	Disiplin Kerja	0,999	0,21
	Kepuasan Kerja	1	0,78
	Kinerja Karyawan	0,999	0,51
	Lingkungan Kerja	1	0,92
	Motivasi	0,999	0,8
Step 3a – Kesamaan *mean*	Disiplin Kerja	−0,197	0,29
	Kepuasan Kerja	0,005	0,98
	Kinerja Karyawan	−0,078	0,67
	Lingkungan Kerja	0,115	0,5
	Motivasi	−0,175	0,34
Step 3b – Kesamaan *variance*	Disiplin Kerja	−0,354	0,25
	Kepuasan Kerja	−0,672	0,01
	Kinerja Karyawan	−0,402	0,1
	Lingkungan Kerja	−0,453	0,14
	Motivasi	−0,017	0,94

Sumber: Output SmartPLS, data primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian MICOM pada Tabel 7, diperoleh hasil pengujian pada setiap tahapan *measurement invariance*. Ringkasan hasil pengujian MICOM disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Uji MICOM

Tahap MICOM	Kriteria	Hasil	Kesimpulan
Step 1 – *Configural invariance*	Spesifikasi model, data, dan algoritma identik antarkelompok	Terpenuhi (indikator, susunan model, data, algoritma sama tiap generasi)	Lanjut ke *Step 2*
Step 2 – *Compositional invariance*	P-value > 0,05	P-value berkisar 0,06–0,92 untuk seluruh konstruk pada ketiga pasangan kelompok	Terpenuhi
Step 3a – Kesamaan *mean*	P-value > 0,05 dan nilai 0 berada dalam CI 95%	Seluruh konstruk memenuhi kriteria	Terpenuhi
Step 3b – Kesamaan varians	P-value > 0,05 dan nilai 0 berada dalam CI 95%	Seluruh konstruk memenuhi kriteria	Terpenuhi

Hasil pengujian MICOM menunjukkan bahwa *configural invariance* dan *compositional invariance* terpenuhi. Pada tahap kesamaan *mean*, seluruh konstruk juga memenuhi kriteria yang ditetapkan. Namun, pada tahap kesamaan *variance*, terdapat konstruk Kepuasan Kerja yang tidak memenuhi kriteria karena memiliki *p-value* sebesar 0,010 (<0,05). Dengan demikian, hasil pengujian awal MICOM menunjukkan *partial measurement invariance*, sehingga analisis MGA tetap dapat dilanjutkan. Pada tahap awal analisis MGA, ditemukan masalah *singular matrix* pada kelompok Generasi Y dan Generasi Z akibat korelasi yang sangat tinggi pada indikator X3.6 dan M6. Oleh karena itu, kedua indikator tersebut dieliminasi pada kelompok Generasi Y dan Z untuk mengatasi masalah teknis tersebut, sementara indikator tetap digunakan pada kelompok Generasi X. Setelah penyesuaian model, pengujian MICOM kembali menunjukkan terpenuhinya *compositional invariance*, kesamaan *mean*, dan kesamaan varians, sehingga model pengukuran tetap dapat dibandingkan antarkelompok dalam analisis MGA**.** Hasil *Multi-Group Analysis* antar kelompok generasi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 9. Hasil *Multi-Group Analysis* Antar kelompok Generasi

Hubungan Variabel	*P-value* X vs Y	*P-value* X vs Z	*P-value* Y vs Z	Keputusan
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,616	0,44	0,234	H7 Ditolak
Disiplin Kerja → Kinerja Karyawan	0,47	0,775	0,355	H8 Ditolak
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,751	0,303	0,593	H9 Ditolak

Sumber: Data primer diolah (2026)

Seluruh selisih koefisien jalur antarkelompok generasi memiliki *P-value* di atas 0,05. Meskipun secara numerik terdapat perbedaan besaran koefisien, misalnya selisih 0,357 pada jalur Motivasi terhadap Kinerja Karyawan antara Generasi Y dan Generasi Z, perbedaan tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, H7, H8, dan H9 ditolak: tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan kelompok generasi. Perlu dicatat bahwa ukuran subkelompok yang relatif kecil (50, 60, dan 50 responden) membatasi daya statistik untuk mendeteksi perbedaan koefisien, sehingga kesimpulan tidak adanya perbedaan sebaiknya dimaknai sebagai tidak ditemukannya bukti perbedaan yang cukup kuat pada ukuran sampel ini, bukan sebagai pembuktian kesamaan yang bersifat mutlak.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Hasil
H1	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Diterima
H2	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Diterima
H3	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Diterima
H4	Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan	Ditolak
H5	Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Ditolak
H6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Ditolak
H7	Terdapat perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan kelompok generasi.	Ditolak
H8	Terdapat perbedaan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan kelompok generasi.	Ditolak
H9	Terdapat perbedaan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan kelompok generasi.	Ditolak

Pembahasan

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa dorongan untuk mencapai tujuan, memperoleh pengakuan, dan memenuhi kebutuhan kerja dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan usaha dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Temuan ini sejalan dengan Ononye (2025), Azizah dan Betari (2023), serta Pittaloka dan FoEh (2024) yang menunjukkan pentingnya motivasi dalam meningkatkan kinerja. Hasil tersebut juga sesuai dengan Teori Harapan, yang menjelaskan bahwa karyawan cenderung meningkatkan usaha ketika meyakini bahwa usaha tersebut dapat menghasilkan kinerja dan hasil yang bernilai. Dengan demikian, temuan penelitian ini menguatkan Teori Harapan bahwa motivasi

dapat mendorong karyawan meningkatkan usaha ketika mereka meyakini bahwa usaha tersebut dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Namun, motivasi memiliki pengaruh yang relatif lebih rendah dibandingkan disiplin dan lingkungan kerja. Kondisi ini dapat dipahami karena pekerjaan manufaktur memiliki target, prosedur, dan standar kerja yang terstruktur sehingga pencapaian kinerja tidak hanya bergantung pada dorongan individual. Temuan deskriptif juga menunjukkan bahwa kejelasan tujuan karier masih menjadi aspek yang relatif rendah, sehingga perusahaan dapat memperkuat jalur pengembangan karier sebagai bagian dari upaya meningkatkan motivasi karyawan.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja terbukti menjadi faktor yang paling kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Riwayati et al. (2025) dan Pittaloka dan FoEh (2024) yang menunjukkan keterkaitan positif antara disiplin kerja dan kinerja. Hasil tersebut memperkuat Teori Pertukaran Sosial bahwa pemenuhan tanggung jawab dan tuntutan organisasi melalui kepatuhan terhadap aturan dapat mendorong perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Kondisi ini membuat disiplin tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga secara langsung mendukung kelancaran proses produksi dan pencapaian target. Temuan Riwayati et al. (2025) dan Pittaloka dan FoEh (2024) yang menunjukkan keterkaitan disiplin dengan kinerja memperkuat argumentasi tersebut, sementara Teori Pertukaran Sosial memberikan dasar bahwa pemenuhan tanggung jawab dan tuntutan organisasi dapat mendorong perilaku kerja yang mendukung tujuan bersama. Dengan demikian, temuan ini tidak hanya mendukung Teori Pertukaran Sosial, tetapi juga memperkuat penerapannya bahwa respons terhadap tuntutan organisasi dapat lebih kuat tercermin melalui perilaku disiplin pada lingkungan kerja yang terstandardisasi. Meskipun demikian, masih terdapat perbaikan pada aspek penyelesaian tugas sesuai *deadline*, sehingga penguatan pengawasan dan pengelolaan penyelesaian pekerjaan tetap diperlukan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Hasan et al. (2020) dan Meidytania dan Frianto (2024), tetapi berbeda dengan Setyawan dan Bagasworo (2022) yang memperoleh hasil berbeda pada sektor perbankan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan konteks organisasi.

Dalam penelitian ini, kondisi lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu karyawan bekerja lebih nyaman dan efektif. Hal tersebut sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial, bahwa dukungan yang dirasakan dari organisasi dapat mendorong karyawan memberikan respons positif melalui perilaku kerja yang mendukung

kinerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini menguatkan Teori Pertukaran Sosial bahwa dukungan dan kondisi kerja yang positif dapat mendorong respons positif karyawan melalui peningkatan perilaku kerja dan kinerja. Meskipun aspek keselamatan kerja telah dinilai baik, hubungan lintas departemen masih relatif lebih rendah. Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan koordinasi antarbagian karena proses produksi membutuhkan keterhubungan antarunit kerja.

Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan motivasi, disiplin kerja, maupun lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan Andriani dan Suryani (2025), tetapi berbeda dengan Riwayati et al. (2025) yang menemukan peran mediasi kepuasan kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa fungsi kepuasan kerja sebagai mediator dapat bergantung pada karakteristik dan konteks organisasi.

Tidak terbuktinya mediasi menunjukkan bahwa kondisi kerja dalam organisasi ini lebih berperan secara langsung terhadap kinerja dibandingkan melalui kepuasan kerja. Pada lingkungan manufaktur yang memiliki prosedur dan target kerja yang terstruktur, kinerja lebih dekat dengan perilaku kerja seperti kepatuhan terhadap prosedur dan penyelesaian tugas. Dengan demikian, kepuasan kerja dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai hasil dari kondisi kerja, bukan sebagai mekanisme utama yang meneruskan pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini juga menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja tetap penting bagi organisasi, tetapi tidak dapat secara otomatis diasumsikan meningkatkan kinerja

Perbedaan Hubungan Antarvariabel Berdasarkan Kelompok Generasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak berbeda secara signifikan antar kelompok generasi. Temuan ini menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik Generasi X, Y, dan Z tidak secara otomatis menyebabkan perbedaan mekanisme hubungan antarvariabel dalam organisasi.

Hasil tersebut dapat dijelaskan melalui kondisi organisasi yang memiliki sistem kerja, prosedur operasional, dan mekanisme pengawasan yang relatif seragam. Dalam perspektif Teori Pertukaran Sosial, karyawan dari berbagai generasi menerima tuntutan dan dukungan organisasi dalam lingkungan yang sama sehingga dapat memberikan respons kerja yang relatif serupa. Dengan demikian, konteks organisasi tampaknya lebih dominan dibandingkan perbedaan generasi dalam membentuk hubungan antara motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan kinerja.

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Simpulan

Penelitian terhadap 160 karyawan PT Campina Ice Cream Industri, Tbk menunjukkan bahwa motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan disiplin kerja sebagai variabel yang menujukkan pengaruh relatif dominan terkuat. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja, meskipun dipengaruhi kuat oleh ketiganya. Penelitian ini tidak menemukan bukti statistik yang memadai mengenai perbedaan hubungan tersebut antarkelompok generasi. Pengujian MICOM menunjukkan terpenuhinya invariansi pengukuran sehingga analisis perbedaan antarkelompok dapat dilanjutkan melalui MGA. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja dalam industri manufaktur terstandardisasi lebih dipengaruhi faktor perilaku dan situasional, khususnya disiplin kerja, dibandingkan faktor afektif dan perbedaan generasi.

Implikasi Teoretis

Temuan penelitian ini menguatkan Teori Harapan dan Teori Pertukaran Sosial, sekaligus memberikan pengembangan pada penerapannya dalam konteks manufaktur yang terstandardisasi. Pengaruh positif motivasi terhadap kinerja mendukung Teori Harapan, bahwa dorongan untuk mencapai hasil kerja mendorong karyawan meningkatkan usaha dan kinerjanya. Sementara itu, pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja menguatkan Teori Pertukaran Sosial, yang memandang kepatuhan dan respons positif karyawan sebagai bagian dari hubungan timbal balik dengan organisasi. Namun, tidak terbuktinya peran mediasi kepuasan kerja menunjukkan bahwa teori tersebut tidak selalu menghasilkan mekanisme tidak langsung; dalam konteks pekerjaan yang terstruktur, faktor organisasi dapat lebih langsung memengaruhi kinerja. Tidak ditemukannya bukti statistik yang memadai mengenai perbedaan hubungan antargenerasi menunjukkan bahwa konteks organisasi yang seragam berpotensi lebih dominan daripada karakteristik generasi dalam membentuk perilaku kerja. Temuan ini mengembangkan penerapan teori dengan menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antarvariabel dan mekanismenya dipengaruhi oleh konteks organisasi, bukan hanya karakteristik individual karyawan.

Implikasi Praktis

Perusahaan perlu mempertahankan dan memperkuat disiplin kerja, terutama dalam penyelesaian tugas sesuai tenggat melalui target terukur dan umpan balik berkala. Lingkungan kerja perlu diperbaiki terutama pada aspek koordinasi lintas departemen. Motivasi dapat ditingkatkan melalui jalur karier yang transparan, kriteria promosi yang jelas, dan pengembangan kompetensi. Kepuasan kerja tetap perlu diperhatikan untuk mendukung retensi dan iklim kerja, tetapi bukan menjadi fokus utama peningkatan kinerja. Karena tidak terdapat perbedaan antargenerasi yang signifikan, kebijakan SDM dapat diterapkan secara umum dengan penyesuaian pada gaya komunikasi. Penguatan kapasitas kepemimpinan lini pertama juga diperlukan, terutama dalam pemberian dukungan kepada bawahan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki keterbatasan berupa ukuran subkelompok generasi yang relatif kecil sehingga daya statistik *Multi-Group Analysis* terbatas. Selain itu, terdapat indikasi *ceiling effect* karena rata-rata seluruh variabel berada di atas 4,20 dengan jawaban terkonsentrasi pada skor 4–5. Penelitian juga bersifat *cross-sectional* pada satu perusahaan sehingga generalisasi perlu dilakukan secara hati-hati. Konstruk kepuasan kerja yang digunakan juga belum mencakup konstruk yang lebih dekat dengan perilaku, seperti *work engagement* atau komitmen organisasional.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan memperbesar sampel tiap kelompok generasi dan menggunakan desain longitudinal untuk meningkatkan daya analisis serta menangkap dinamika hubungan antarvariabel. Konstruk mediasi alternatif seperti *work engagement* dan komitmen organisasional juga dapat diuji. Replikasi pada perusahaan manufaktur lain diperlukan untuk memperkuat generalisasi temuan mengenai dominasi disiplin kerja dan tidak ditemukannya perbedaan yang signifikan dalam hubungan motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja berdasarkan kelompok generasi.

DAFTAR RUJUKAN

Andriani, Y., & Suryani, T. (2025). Pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja tenaga kesehatan: Apakah motivasi dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator? *Jurnal Manajerial, 12*(3), 570–582.

Azizah, S. N., & Betari, G. S. (2023). Pengaruh penghargaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada penjualan produk CV. Primarasa Sejahtera). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 17*(2), 712.

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.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Hasan, L., Yanti, B., & Mondayri, F. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan keselamatan kesehatan kerja terhadap kinerja karyawan bagian kontruksi pada PT. Pasoka Sumber Karya Kota Padang. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi, 1*(2), 68–71.

Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*(6), 597–606.

Luthans, F. (2006). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

Meidytania, V. P., & Frianto, A. (2024). Pengaruh work environment dan perceived organizational support terhadap employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen, 12*(1), 32–42.

Ononye, U. H. (2025). Fostering employees' intention to stay in the hotel industry in Nigeria: The impact of work motivation, organizational support, and happiness at work. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 27*(2), 116–126.

Pittaloka, J., & FoEh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel intervening (Literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 5*(3), 193–202.

PT Campina Ice Cream Industry, Tbk. (2022). *Laporan audit keuangan per 31 Desember 2022 dan 2021*. PT Campina Ice Cream Industry, Tbk.

PT Campina Ice Cream Industry, Tbk. (2024). *Laporan tahunan & laporan audit keuangan 2023*. PT Campina Ice Cream Industry, Tbk.

PT Campina Ice Cream Industry, Tbk. (2026). *Laporan audit keuangan per 31 Desember 2025 dan 2024*. PT Campina Ice Cream Industry, Tbk.

Rivai, V. (2016). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Raja Grafindo Persada.

Riwayati, H. E., Winarti, C. E., Cahaya, Y. F., & Khairunnisa, K. (2025). *The effectiveness of job satisfaction in mediating work motivation and work discipline towards employee performance*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 28(1), 111–130.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.

Setyawan, A., & Bagasworo, W. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT Bank X Area Jakarta Selatan). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan, 6*(1), 31–37.