

*performance (VAF = 62.3%). This research found that while uncontrolled work stress can decrease performance and increase productivity, improved employee commitment can enhance job satisfaction. Therefore, companies must implement stress management strategies and enhance employee commitment to achieve their work goals.*

Keyword: Employee Commitment, Work Stress, Job Satisfaction, Employee Performance.

## 1. Pendahuluan

Kegiatan bisnis dan ekonomi sekarang ini sudah mulai maju dan berbasis digital, hal ini ditandai dengan perubahan teknologi yang semakin canggih, globalisasi yang semakin cepat, serta persaingan yang semakin ketat, kinerja karyawan menjadi faktor kritis dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Bisnis modern harus beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah dan menghadapi tantangan seperti digitalisasi, otomatisasi, dan perubahan preferensi konsumen. Dalam konteks ini, karyawan tidak hanya menjadi penggerak utama produktivitas tetapi juga agen penting dalam inovasi dan adaptasi strategis. Karyawan merupakan elemen kunci dalam struktur organisasi. Situasi ini menekankan pentingnya memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena hal ini secara signifikan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Opatha, 2021). Oleh karena itu, strategi untuk mengelola karyawan, yang sering disebut dengan Human Resource Management (HRM), sangat penting untuk dilakukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh perilaku individu di tempat kerja dan seberapa efektif mereka melaksanakan tugasnya.

PT. Ria Indah Terang Abadi (RITA) yang berlokasi di Pemalang berharap agar kinerja karyawan mengalami peningkatan. Namun, saat ini perusahaan menghadapi tantangan karena target yang ditetapkan belum berhasil dicapai. Berikut ini adalah perbandingan antara target dan realisasi hasil produksi tahun 2023/2024:

**Tabel 1. Data Laporan Produksi PT. Ria Indah Terang Abadi Pemalang pada Tahun 2024 dalam Unit**

| Bulan     | Tahun 2023 |           |         | Tahun 2024 |           |         | Catatan Hasil Observasi 2024 |
|-----------|------------|-----------|---------|------------|-----------|---------|------------------------------|
|           | Target     | Realisasi | Capaian | Target     | Realisasi | Capaian |                              |
| Januari   | 118.000    | 116.800   | 99,0%   | 119.200    | 116.800   | 98,0%   | Normal                       |
| Februari  | 121.000    | 117.100   | 96,8%   | 124.900    | 122.500   | 98,1%   | Normal                       |
| Maret     | 119.000    | 117.100   | 98,4%   | 120.900    | 116.700   | 96,5%   | Awal tekanan                 |
| April     | 120.500    | 115.600   | 95,9%   | 125.400    | 118.200   | 94,3%   | Beban kerja meningkat        |
| Mei       | 121.500    | 116.600   | 96,0%   | 126.400    | 118.000   | 93,4%   | Stres karyawan tinggi        |
| Juni      | 122.000    | 116.300   | 95,3%   | 122.000    | 118.000   | 96,7%   | Absensi meningkat            |
| Juli      | 120.000    | 115.800   | 96,5%   | 124.200    | 117.700   | 94,8%   | Burnout & konflik kerja      |
| Agustus   | 119.000    | 113.300   | 95,2%   | 124.700    | 118.500   | 95,0%   | Upaya pemulihan              |
| September | 115.000    | 111.300   | 96,8%   | 118.700    | 113.000   | 95,2%   | Upaya pemulihan              |
| Oktober   | 114.000    | 110.800   | 97,2%   | 117.200    | 113.000   | 96,4%   | Peningkatan                  |
| November  | 112.000    | 108.200   | 96,6%   | 115.800    | 113.300   | 97,8%   | Kondisi mulai stabil         |
| Desember  | 107.000    | 102.000   | 95,3%   | 112.000    | 110.000   | 98,2%   | Normal kembali               |

Sumber : data olah

Kinerja produksi di PT. Ria Indah Terang Abadi, sebagaimana tercantum dalam Tabel 1, menunjukkan adanya tren penurunan, yang mengindikasikan bahwa perusahaan belum berhasil meningkatkan performanya. Hal ini terlihat dari berkurangnya jumlah produk yang dihasilkan dalam periode Maret hingga Oktober 2024. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap penurunan produksi ini antara lain keberadaan karyawan dengan kompetensi yang

belum memadai, ketidakseimbangan antara target kerja dan beban kerja yang berujung pada peningkatan jam lembur. Kondisi ini mencerminkan adanya penurunan produktivitas karyawan dalam perusahaan.

Dari total 550 karyawan yang bekerja di PT. Ria Indah Terang Abadi, sebanyak 388 di antaranya berusia 27 tahun ke bawah, yang dikategorikan sebagai Generasi Z (Gen Z). Secara umum, Generasi Z merupakan kelompok individu yang lahir dalam rentang pertengahan 1990-an hingga tahun 2012. (Christiani & Iksaro, 2020; Hastini dkk., 2020; Permana, 2021), menunjukkan karakteristik yang berbeda terutama dalam hal keterampilan teknologi dan kemampuan multitasking (Wijoyo et al., 2020). Meskipun dikenal sebagai generasi digital, ternyata 44% dari mereka lebih memilih untuk bekerja dalam tim secara langsung (Sakitri, 2021). Sebuah survei yang dilakukan oleh Savananta (2019) mengungkapkan bahwa 33% anggota Generasi Z menganggap fleksibilitas dalam bekerja sebagai hal yang sangat penting. Di sisi lain, mereka juga menghadapi berbagai tantangan emosional, seperti kecemasan yang dialami oleh 34% dari mereka, kurangnya motivasi sebesar 20%, serta perasaan rendah diri yang dialami oleh 17% (Savananta, 2019).

Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD dan beberapa Karyawan Generasi Z PT Ria Indah Terang abadi selain absesni terdapat indicator yang menyebabkan tidak tercapainya target produksi setiap bulanya, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2. Indikator Penurunan Kinerja Karyawan PT. Ria Indah Terang Abadi Tahun 2024**

| <b>Indikator Kinerja</b>      | <b>Faktor Kinerja Rendah</b>  |
|-------------------------------|---|
| Kualitas Pekerjaan            | Masih terdapat karyawan yang kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya.             |
| Kehadiran dan Ketepatan Waktu | Sebagian karyawan masih belum disiplin dalam hal kehadiran dan sering datang terlambat. |
| Inisiatif                     | Tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan masih rendah.                     |
| Komunikasi                    | Kurangnya efektivitas komunikasi antar karyawan yang menghambat koordinasi kerja.       |
| Tekanan atau Stres Kerja      | Beberapa karyawan masih mengalami kejenuhan dan tekanan selama bekerja.                 |

Sumber : data olah

Dari lima indikator yang ada, ternyata tekanan atau stres kerja merupakan masalah yang paling sering dialami oleh karyawan PT. Ria Indah Terang Abadi. Tekanan ini muncul akibat target produksi yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan, yaitu sebanyak 10 Unit setiap hari. Namun, rata-rata karyawan hanya mampu menjangkau 7 – 9 unit dalam sehari. Kondisi ini tentu berdampak pada overtime untuk memenuhi target produksi.

Salah satu masalah utama yang sering dihadapi oleh karyawan Generasi Z adalah stres kerja. Berdasarkan survei Deloitte 2023 mengenai Generasi Z dan Milenial, lebih dari 22.000 responden dari 44 negara memberikan wawasan mengenai pengalaman kerja dan kehidupan mereka antara bulan November hingga Desember 2022. Dari total responden, 14.483 berasal dari Generasi Z, 8.373 adalah Milenial. Laporan dari Business Insider mengungkapkan bahwa 46% Generasi Z merasa cemas dan stres hampir sepanjang waktu di tempat kerja, sedangkan angka ini mencapai 39% untuk Milenial. Lebih dari sepertiga responden Generasi Z melaporkan sering merasa lelah atau kekurangan energi saat bekerja, dan mereka juga merasa terputus secara mental dari tugas mereka akibat perasaan negatif atau sinisme. Selain itu, 42% dari Generasi Z mengakui

kesulitan dalam menunjukkan performa terbaik mereka di lingkungan kerja, dengan respons yang hampir serupa dari para Milenial.

Stres adalah suatu kondisi yang sering dialami oleh setiap orang di berbagai belahan dunia. Menurut Nusran (2019), stres dapat didefinisikan sebagai keadaan internal yang muncul akibat tuntutan fisik, lingkungan, dan situasi sosial yang mungkin merugikan dan sulit untuk dikendalikan. Stres kerja pada karyawan dapat memberikan dampak negatif baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan/organisasi. Pada karyawan, diantara beberapa dampak stres kerja ini dapat berupa cemas hingga depresi, mudah tersinggung, takut dan panik, mudah marah, penurunan kemampuan konsentrasi, rendah diri, peningkatan penggunaan alkohol/rokok, penggunaan obat penenang atau obat-obatan terlarang, pola tidur tidak teratur (Rathi, S., & Kumar, P., 2022), hingga penurunan kinerja karyawan yang mencakup absensi yang buruk, Pada perusahaan/organisasi, stres kerja dapat berdampak pada peningkatan turnover intention (Dewi & Sriathi, 2019), dan berakibat pada penurunan produktivitas karyawan yang kemudian berakibat pada penurunan kinerja perusahaan (Adinugroho, I., 2019).

Mengacu pada studi oleh Dharma et al. (2020) yang membahas pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan secara statistik antara kedua faktor tersebut dengan produktivitas di tempat kerja, yang sejalan dengan temuan Yulianti et al. (2022). Penelitian Noviansyah (2019) menunjukkan bahwa stres kerja bersama motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif secara signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, Rauan dkk (2019) menegaskan bahwa stres kerja dan kepuasan kerja memiliki dampak negatif.

Lingkungan kerja bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan kinerja karyawan; stres kerja juga memiliki kontribusi yang signifikan. Stres kerja dapat diartikan sebagai tekanan psikologis yang dialami karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sihaloho dan Siregar (2019) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh Irwan et al. (2022) juga mengonfirmasi bahwa stres kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan penelitian Mujiatun (2019), kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap karakteristik pekerjaan yang mereka jalani. Kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam menjaga kebahagiaan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas kinerja mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dan tetap berkomitmen meskipun menghadapi tantangan di tempat kerja. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Melisa dan Siregar (2021) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja serta tingkat kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja mereka.

Salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan apakah mereka merasa nyaman atau tidak dalam menjalankan tugas yang diberikan. Sikap ini tercermin dalam semangat kerja, disiplin, serta pencapaian yang dihasilkan. Peningkatan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian beban kerja yang diberikan, karena hal ini berhubungan erat dengan kualitas hasil kerja mereka. Setiap karyawan memiliki kapasitas yang berbeda dalam menerima beban kerja; jika beban yang diberikan terlalu berat, hal ini dapat menghambat penyelesaian tugas dan menurunkan tingkat kepuasan karyawan (Nurrohmat dan Lestari, 2020). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja, produktivitas, dan semangat kerja karyawan. Penting bagi pengusaha untuk mengambil langkah-langkah yang tepat guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Hilamaya et al., 2021).

Teori Keseimbangan (Equity Theory) dikembangkan oleh Adams (1963), teori ini berfokus pada rasio input dan output dalam organisasi. Input mencakup kontribusi karyawan

terhadap perusahaan, sementara output adalah segala sesuatu yang diterima karyawan dari perusahaan. Ketidakseimbangan antara input dan output dapat memengaruhi komitmen dan kinerja karyawan. Teori Kebutuhan (Need Theory) dikemukakan oleh Maslow (1943), teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Kepuasan kerja dapat dipahami melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan. Teori Peran (Role Theory) dikemukakan oleh Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) Teori ini menyatakan bahwa ketika perilaku yang diharapkan oleh individu tidak sesuai dengan kenyataan, dapat terjadi konflik peran yang menyebabkan stres kerja. Stres ini kemudian dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ulfa, F. (2021) mengungkapkan bahwa stres kerja memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja, di mana motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Hartawan & Sriathi (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi bertindak sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

Berdasarkan teori serta temuan dari penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya variasi hasil, serta mempertimbangkan permasalahan yang tengah dihadapi PT Ria Indah Terang Abadi, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh komitmen karyawan dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini berfokus pada karyawan dari generasi Z dan berupaya menjawab sejumlah pertanyaan penelitian berikut: (i) Apakah terdapat pengaruh antara komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja? (ii) Apakah stres kerja memengaruhi kepuasan kerja? (iii) Sejauh mana kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja karyawan? (iv) Apakah komitmen karyawan memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan? (v) Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan? (vi) Apakah kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan?

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1. Kajian Teori

#### 2.1.1. Komitmen Karyawan

1. Menurut Meyer & Allen (1991) *Three-Component Model of Organizational Commitment* Terdapat tiga komponen utama dalam komitmen organisasi:
  - a. *Affective Commitment* : Komitmen emosional karyawan terhadap organisasi, yaitu ketika mereka ingin tetap berada di organisasi karena merasa terikat secara emosional.
  - b. *Continuance Commitment* : Komitmen yang didasarkan pada pertimbangan biaya yang muncul jika mereka meninggalkan organisasi.
  - c. *Normative Commitment* : Komitmen berdasarkan perasaan tanggung jawab atau kewajiban moral untuk tetap berada di organisasi.
2. Menurut Vroom (1964) Expectancy Theory, teori ini mengaitkan harapan dan hasil yang diinginkan karyawan dengan tingkat komitmen mereka terhadap organisasi.

#### 2.1.2. Stres Kerja

1. **Teori Transaksional**: Dikembangkan oleh Lazarus dan Folkman (1984), teori ini menyatakan bahwa stres adalah hasil dari interaksi antara individu dan lingkungannya.
2. **Teori Hambatan Perilaku (*Behavior Constraint Theory*)**: Teori ini menyatakan bahwa stres terjadi ketika individu merasa kehilangan kontrol atas situasi yang dihadapinya, yang menghambat perilaku atau respons yang diinginkan.

#### 2.1.3. Kepuasan Kerja

1. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) – **Herzberg**: kepuasan kerja dipengaruhi oleh

dua jenis faktor: **Faktor Motivator (*Intrinsic*)**: Terkait dengan isi pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang untuk berkembang. **Faktor Higienis (*Extrinsic*)**: Berhubungan dengan konteks pekerjaan, seperti gaji, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) – **Adams**: Teori ini menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam hubungan kerja. Karyawan membandingkan rasio input (usaha, waktu, keterampilan) dengan output (gaji, penghargaan, promosi) yang mereka terima, baik terhadap pekerjaan mereka sendiri maupun dibandingkan dengan kolega.

#### 2.1.4. Kinerja Karyawan

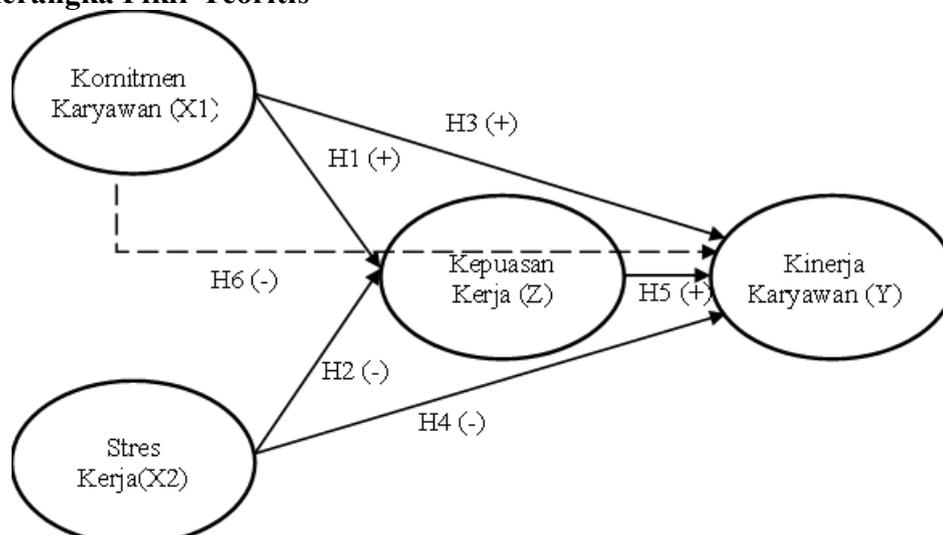
1. **Teori Motivasi (Motivation Theory)**
2. **Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**: Karyawan akan bekerja lebih baik jika kebutuhan dasar hingga aktualisasi dirinya terpenuhi.
3. **Teori Dua Faktor Herzberg**: Faktor motivasi (prestasi, pengakuan) dan faktor higienis (gaji, kondisi kerja) memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.
4. **Teori Harapan Vroom**: Kinerja dipengaruhi oleh harapan individu bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik dan mendapatkan imbalan.

#### 2.1.5. Generasi Z

Generasi Z (lahir sekitar tahun 1997-2012) adalah generasi yang tumbuh dalam era digitalisasi, perubahan sosial yang cepat, dan tantangan global seperti krisis iklim dan pandemi. Beberapa teori untuk memahami pengertian Generasi Z antar lain:

1. **Teori Perubahan Sosial (*Social Change Theory*) - William F. Ogburn**: Teori ini menyatakan bahwa perubahan sosial dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, budaya, dan institusi. Generasi Z merupakan generasi digital native yang tumbuh dengan teknologi sebagai bagian integral dari kehidupan mereka, sehingga pola pikir, nilai, dan perilaku mereka sangat dipengaruhi oleh inovasi teknologi dan media sosial.
2. **Teori Perbedaan Antar Generasi (*Generational Cohort Theory*) - Mannheim (1952)**: Menurut teori ini, generasi dibentuk oleh peristiwa sejarah dan sosial yang terjadi selama masa formatif mereka (antara usia 10-25 tahun). Generasi Z tumbuh di tengah revolusi digital, isu keinginan, dan globalisasi, yang membentuk pola pikir mereka yang berfokus pada inovasi, inklusi, dan kesadaran sosial.

## 2.2. Kerangka Pikir Teoritis



Gambar 1. Kerangka Pirkir Teoritis Hipotesis Penelitian  
Sumber : data olah

## 2.3. Hipotesis Penelitian

### 2.3.1. Hipotesis Langsung (*Direct Effect*)

1. **Dasar Teori:** Meyer dan Allen (1991) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi merasa bangga terhadap organisasi, yang berkontribusi pada kepuasan kerja.
  1. Penelitian oleh Putra (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. ABC Bandung.
  2. Kharishma et al. (2019) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan.
  3. Pratama (2021) meneliti pengaruh komitmen karyawan, keterikatan karyawan, dan pemberdayaan karyawan terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan menemukan bahwa komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
  4. Syahdan (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
  5. Wijaya (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. WG.
    - **H<sub>0</sub>:** Komitmen karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
    - **H<sub>1</sub>:** **Komitmen** karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. **Dasar Teori:** Lazarus dan Folkman (1984) menjelaskan bahwa stres kerja adalah respon psikologis yang terjadi ketika tuntutan kerja melebihi sumber daya individu. Tingginya stres kerja menyebabkan ketidaknyamanan psikologis, yang berdampak negatif terhadap kepuasan kerja.
  1. Penelitian oleh Utami (2022) menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja.
  2. Baihaqi (2021) menemukan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Biro Protokol dan Hubungan Masyarakat SETJEN DPR RI.
  3. Penelitian oleh Sidik (2019) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di BMT Permata Jawa Timur.
  4. Penelitian oleh Cindy (2020) menunjukkan bahwa stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Cemerlang Abadi Mulia, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja.
  5. Penelitian oleh Baihaqi (2021) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Biro Protokol dan Hubungan Masyarakat SETJEN DPR RI.
    - **H<sub>0</sub>:** Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
    - **H<sub>1</sub>:** Stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. **Dasar Teori:** Mowday et al. (1982) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas. Karyawan dengan komitmen Karyawan tinggi lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
  1. Penelitian oleh Putra (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. ABC Bandung.
  2. Kharishma et al. (2019) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Pratama (2021) meneliti pengaruh komitmen karyawan, keterikatan karyawan, dan pemberdayaan karyawan terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan menemukan bahwa komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Syahdan (2019) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Wijaya (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. WG.
  - **H<sub>0</sub>:** Komitmen karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
  - **H<sub>1</sub>:** Komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. **Dasar Teori:** Menurut Lazarus dan Folkman (1984), stres kerja tinggi dapat menyebabkan kelelahan, berkurangnya produktivitas, dan kinerja yang buruk. Selye (1976) menambahkan bahwa stres kronis dapat mengganggu efektivitas kerja.
  1. Penelitian oleh Utami (2022) menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Kantor Cabang Koordinator Medan.
  2. Firdaus (2020) meneliti pengaruh stres kerja dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, dan menemukan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
  3. Penelitian oleh Putra (2019) menunjukkan bahwa manajemen stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Departemen Ticketing PT. A Kota Bandung.
  4. Penelitian oleh Utami (2022) menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Sumut Kantor Cabang Koordinator Medan.
  5. Penelitian oleh Firdaus (2020) menunjukkan bahwa stres kerja dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
    - **H<sub>0</sub>:** Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
    - **H<sub>1</sub>:** Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. **Dasar Teori:** Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja meningkatkan motivasi dan efektivitas karyawan, yang berdampak positif pada kinerja. Herzberg et al. (1959) menambahkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan dedikasi karyawan.
  1. Penelitian oleh Syahdan (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan di Hotel Santika Premiere Hayam Wuruk Jakarta.
  2. Prasetyo dan Marlina (2019) menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
  3. Penelitian oleh Pratama (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja.
  4. Penelitian oleh Haedar, Sendow, dan Kawet (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero).

5. Penelitian oleh Nugraha dan Rukhviyanti (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh work engagement, work-life balance, dan work overload terhadap produktivitas kerja karyawan di Bank BRI Kota Bandung.

- **H<sub>0</sub>**: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

- **H<sub>1</sub>**: Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 6. Hipotesis Mediasi (*Indirect Effect*)

Dasar Teori: Meyer dan Allen (1991) serta Locke (1976) menyatakan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif dan memiliki kinerja lebih tinggi.

1. Penelitian oleh Pratama (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, menekankan peran penting kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja.

2. Penelitian oleh Nugraha dan Rukhviyanti (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh work engagement, work-life balance, dan work overload terhadap produktivitas kerja karyawan di Bank BRI Kota Bandung.

3. Penelitian oleh Prasetyo dan Marlina (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara disiplin kerja dan kinerja karyawan di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

4. Penelitian oleh Haedar, Sendow, dan Kawet (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh employee engagement dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero).

5. Penelitian oleh Hasyim (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit Sumatera.

- **H<sub>0</sub>**: Kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Komitmen Karyawan dan kinerja karyawan.

- **H<sub>1</sub>**: Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Komitmen Karyawan dan kinerja karyawan.

## 2.4. Penelitian Terdahulu

**Tabel 3. Penelitian Terdahulu**

| NO | JUDUL JURNAL  | AUTHOR / PENULIS                       | TEMUAN HASIL PENELITIAN  |
|----|---|--|--|
| 1  | Pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Egasuti nasakti | Nugroho, zulfadil, dan garnasih (2019) | Studi ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.                             |
| 2  | Pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening   | Zulfikar&hasan (2023)                  | Hasil penelitian mengindikasikan bahwa komitmen afektif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berdasarkan analisis regresi.. |
| 3  | Pengaruh motivasi kerja, Komitmen Karyawan dan pengalaman kerja terhadap  | Saputra (2023)                         | Temuan riset menunjukkan bahwa Komitmen Karyawan tidak memberikan pengaruh terhadap  |

|    |  |                                |  |
|----|--|--------------------------------|--|
|    | kinerja karyawan pt. Adindo hutani lestari estate sembakung  |                                | kinerja karyawan di PT. Adindo Hutani Lestari Estate Sembakung.  |
| 4  | Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19  | zulkarnain & moeheriono (2022) | Stres kerja dapat berdampak positif maupun negatif terhadap produktivitas pegawai. Jika tidak dikelola dengan baik, stres cenderung menurunkan kinerja.  |
| 5  | Beban Kerja dan Stres Kerja Karyawan Perusahaan di Masa Pasca Covid-19   | Nuari & Modjo (2023)           | Studi ini menemukan korelasi yang signifikan antara tingginya beban kerja dan peningkatan tingkat stres karyawan pascapandemi.   |
| 6  | Hubungan Beban Kerja Fisik dan Beban Kerja Mental dengan Stres Kerja (Studi Kasus:pada Pekerja PT. Bumi Persada Karya)   | adiba & bahri (2022)           | Terdapat hubungan yang erat antara beban kerja fisik serta mental dengan tingkat stres kerja karyawan di PT. Bumi Persada Karya.   |
| 7  | Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Yang dimediasi Oleh Kepuasan Kerja  | Dewi & Sriathi (2019)          | Stres dalam dunia kerja berkontribusi terhadap peningkatan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.  |
| 8  | Stres kerja: Tinjauan pustaka sistematis   | Rathi & Kumar (2022)           | Kajian literatur mengungkap bahwa stres kerja dapat menyebabkan berbagai dampak psikologis, seperti kecemasan, depresi, mudah tersinggung, serta perubahan pola tidur dan konsumsi zat adiktif.  |
| 9  | Pengaruh Konflik Peran Ganda, Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawati dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Bank BTN Syariah KC Solo) | Pratiwi (2020)                 | Konflik peran ganda dan stres kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara beban kerja berkontribusi secara positif terhadap produktivitas karyawan. Lingkungan kerja hanya memoderasi dampak beban kerja, bukan stres atau konflik peran ganda. |
| 10 | pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.  | dharma et al. (2020)           | Penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara stres kerja dan kompensasi dengan produktivitas karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel perantara.   |
| 11 | Analisis Tingkat Stres Kerja Di Masa Pandemi Covid-19 Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pardic Jaya Chemicals   | Sugara & Trianto (2020)        | Tingkat stres kerja yang meningkat selama pandemi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. Pardic Jaya Chemicals.   |
| 12 | Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap   | Noviansyah (2019)              | Studi ini mengonfirmasi bahwa stres kerja dan motivasi kerja secara  |

|    |   |                                     |   |
|----|---|-------------------------------------|---|
|    | Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja   |                                     | bersama-sama memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Perkebunan Minanga Ogan Baturaja.  |
| 13 | Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Tropica Coco Prima Di Lelema Kabupaten Minahasa | rauan dkk (2019)                    | Ditemukan bahwa stres kerja berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Tropica Coco Prima, Kabupaten Minahasa.   |
| 14 | Pengaruh Motivasi, Stres Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Enseval Putra Megatrading Cabang Denpasar                          | Mustika, Mendra & Harwathy (2021)   | Stres kerja berpengaruh negatif terhadap produktivitas, sedangkan motivasi kerja serta promosi jabatan memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Enseval Putra Megatrading, Cabang Denpasar.                     |
| 15 | Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  | Irwan et al., (2022)                | Studi ini mengonfirmasi bahwa stres dalam dunia kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan.   |
| 16 | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT Bintang Mas Pusaka Lubuklinggau   | yunita & yansyah (2024)             | Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan produktivitas pegawai di PT. Bintang Mas Pusaka Lubuklinggau.   |
| 17 | Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kisel Group Regional Bali Nusra  | sudiyani & sawtri (2024)            | Kepuasan kerja dan stres kerja secara simultan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kisel Group Regional Bali Nusra. Secara individu, kepuasan kerja berdampak positif, sedangkan stres kerja berdampak negatif terhadap kinerja. |
| 18 | Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Pada CV. Mitra Mandiri Machinery Parts And Supplier              | Siregar (2021)                      | Lingkungan kerja dan kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di CV. Mitra Mandiri Machinery Parts and Supplier.  |
| 19 | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan   | Nurrohmat & lestari (2020)          | Studi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| 20 | Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Sedana Murni   | Wirya, Andiani & Telagawathi (2020) | Stres kerja berdampak negatif terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan, sementara kepuasan kerja memiliki pengaruh  |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    |   |  | positif terhadap kinerja pegawai di PT. BPR Sedana Murni.   |
| 21 | Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi   | ulfa (2021)                                | Penelitian ini menemukan bahwa stres kerja berkontribusi negatif terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.  |
| 22 | Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi di PT. Angsa Kusuma Indah Denpasar.   | Hartawan & sriathi (2022)                  | Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai, dan komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.   |
| 23 | Pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening   | kertiriasih, vipraprastha & sariani (2023) | Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai.  |
| 24 | Pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap Kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel Intervening pada pt. Egasuti nasakti di petapahan  | Nugroho, Zulfadil & garnasih (2019)        | Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak secara langsung terhadap kinerja. Namun, kepuasan kerja terbukti meningkatkan produktivitas. |
| 25 | Pengaruh Stres Kerja, Karakteristik Individu dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Eins Trend Factory 2  | Nur & Gani (2021)                          | Faktor karakteristik individu dan komitmen normatif memiliki dampak positif terhadap kinerja, sedangkan stres kerja berpengaruh negatif.  |
| 26 | Pengaruh Telecommuting, Worklife Balance, Job Satisfaction, Job Stress Dan Work Motivation Terhadap Employee Performance (Studi Pada Karyawan Bank Di Provinsi DKI Jakarta Selama Pandemic Covid- 19) | Oktaviani, Chytia & Rosdiana (2021)        | Telecommuting, keseimbangan kerja-hidup, stres kerja, motivasi, dan kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank di DKI Jakarta selama pandemi.            |
| 27 | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Bidan Dalam Masa Pandemi Covid-19  | Prabandari & Puji (2020)                   | Dalam konteks bidang selama pandemi COVID-19, stres dan kepuasan kerja sama-sama berkontribusi terhadap produktivitas mereka, dengan bidan mampu mengelola stres yang muncul dalam pekerjaan mereka.          |
| 28 | Tantangan Kepemimpinan Dalam Mengelola Generasi Z: Perspektif Budaya Kerja Indonesia  | Reformasianto & Faizah (2024)              | Harapan Generasi Z berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti fleksibilitas, kesempatan  |

|    |   |                    |   |
|----|---|--------------------|---|
|    |   |                    | berkembang cepat, dan lingkungan kerja kolaboratif.   |
| 29 | Menghadapi Perubahan Paradigma Kepemimpinan: Strategi Mengelola Generasi Z dan Milenial Yang Berbeda        | Rimadhani (2024)   | organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang inklusif, adaptif, dan kolaboratif  |
| 30 | Analisis Perilaku dan Kompetensi Generasi Z di Sebuah Perusahaan Dalam Mendukung Keberlangsungan Organisasi | Anita at.el (2024) | Perilaku dan kompetensi Generasi Z di tempat kerja berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi, dengan kompetensi mereka menjadi faktor kunci dalam mendukung pertumbuhan perusahaan. |

Sumber : data olah

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian adalah karyawan PT. Ria Indah Terang Abadi dengan total 550 karyawan. Dari jumlah tersebut, sebanyak 388 karyawan berusia 27 tahun ke bawah, yang dikategorikan sebagai Generasi Z (Gen Z). Untuk menentukan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini, perhitungan dilakukan dengan menerapkan Rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel                      e = Batas kesalahan yang ditoleransi (1%, 5%, 10%)

N = Jumlah populasi

Jika tingkat kesalahann 10% dari jumlah populasi, sampel yang akan digunakan adalah:

$$n = \frac{388}{1 + 388(0,1)^2}$$

$$n = 79,5$$

$$n = 80$$

Berdasarkan perhitungan diperoleh sampel sebanyak 80 orang karyawan dan sebagai responden akan dipilih secara *random sampling*.

#### 3.2. Jenis, Sumber data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, sedangkan sumber data didapatkan dari kuesioner yang di berikan kepada karyawan yang sesuai prosedur sebagai sampel penelitian dari PT Ria Indah Terang Abadi.

Menurut Sugiyono (2015), Skala Likert digunakan sebagai instrumen untuk menilai sikap, pandangan, serta persepsi individu maupun kelompok terhadap beragam fenomena sosial. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan menerapkan Skala Likert yang terdiri dari lima dimensi yaitu:

**Tabel 4. Bobot Penilaian dengan Skala Likert**

| Jawaban            | Penilaian (Skor) |
|--------------------|------------------|
| Sangat Setuju (SS) | 5                |
| Setuju (S)         | 4                |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Neutral (N)               | 3 |
| Tidak Setuju (TS)         | 2 |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

Sumber : data olah

### 3.3. Variabel Penelitian

Pada penelitian ini digunakan 4 variabel yaitu variabel *dependent* atau variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y), variabel *independent* atau variabel bebas yang terdiri dari komitmen karyawan (X1), stres kerja (X2) dan variabel intervening terletak diantara variabel independen dan dependen yaitu kepuasan kerja (Z).

### 3.4. Alat Analisis

#### 3.4.1. Outer Model (Pengukuran Validitas dan Reliabilitas)

##### a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan mengevaluasi nilai outer loading, di mana nilai yang direkomendasikan adalah lebih dari 0,7 agar indikator dianggap valid dalam mengukur variabel laten. Hasil uji Validitas konvergen dinyatakan valid jika semua indikator variabel  $>0,70$  (Latan & Ghazali, 2022). Hair et al. (2021) menyatakan bahwa nilai outer loading yang tinggi mencerminkan hubungan yang kuat antara indikator dan variabel laten, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

##### b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji menggunakan cross loading dan Fornell-Larcker Criterion. Hasil analisis mengungkapkan bahwa setiap indikator memiliki loading yang lebih tinggi terhadap variabel laten yang diukurnya dibandingkan dengan variabel laten lainnya. Selain itu, nilai akar kuadrat AVE (Average Variance Extracted) dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk, yang berarti memenuhi kriteria Fornell-Larcker. Henseler et al. (2020) menyatakan bahwa validitas diskriminan yang baik menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain, sehingga meningkatkan akurasi pengukuran dalam PLS-SEM.

##### c. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR). Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai CA dan CR sebesar  $\geq 0,7$ , yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Selain itu, nilai AVE yang mencapai  $\geq 0,5$  menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten yang diukurnya. Sarstedt et al. (2022) menyatakan bahwa kombinasi nilai CA, CR, dan AVE yang memenuhi batasan ini menunjukkan bahwa model memiliki validitas dan reliabilitas yang kuat, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

##### d. Teknik Analisis Data

Ghozali (2017) menjelaskan bahwa statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan ringkasan mengenai karakteristik data dalam suatu penelitian melalui berbagai ukuran, seperti nilai terendah (minimum), nilai tertinggi (maksimum), rata-rata (mean), serta standar deviasi. Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menginterpretasikan data dengan menampilkan distribusi nilai rata-rata, rentang nilai minimum dan maksimum, serta tingkat variasi data yang diukur melalui standar deviasi.

#### 3.4.2. Uji Hipotesis

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). PLS-SEM adalah pendekatan alternatif dalam Structural

Equation Modelling (SEM) yang berbasis pada varian daripada kovarian (Latan & Ghozali, 2022). Dengan PLS-SEM, kita dapat menganalisis konstruk yang terbentuk dari indikator reflektif dan formatif secara bersamaan. Tahapan analisis PLS-SEM yang dilakukan sebagai berikut:

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model, juga dikenal sebagai model pengukuran, berfungsi untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten (LV) dengan indikatornya (MV). Dalam konteks PLS SEM, Menurut Sholihin & Ratmono (2021), ada dua jenis pengukuran bagian luar: pengukuran model reflektif dan formatif. Pada penelitian ini dilakukan beberapa pengukuran seperti; pengukuran model reflektif, validitas konvergen, dan validitas diskriminan.

2. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural menurut Hair et al. (2021), menggambarkan hubungan antara variabel laten (LV) dalam model penelitian. Dalam evaluasi model struktural, dapat dilakukan beberapa pemeriksaan metrik penting seperti; Model Fit, R-Square (R<sup>2</sup>), dan Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>).

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam analisis full model structural equation modeling (SEM) dengan menggunakan SmartPLS. Menurut (Latan & Ghozali, 2022), dalam metode SEM, kita memeriksa hubungan antara variabel laten (LV) dan mengkonfirmasi teori yang diajukan. Jika nilai p-value < 0,05 maka Ho ditolak dan menerima hipotesis alternatif (Ha). Jika nilai p-value > 0,05 maka Ho diterima dan tidak dapat menerima Ha.

4. Uji Mediasi

Metode Variance Accounted For (VAF) digunakan untuk menguji mediasi. Jika didapat nilai VAF lebih besar dari 80, maka mediasi terjadi secara penuh. Jika nilai VAF berada di antara 20 hingga 80, mediasi terjadi secara parsial. Sedangkan jika nilai VAF kurang dari 20, hampir tidak ada efek mediasi (Sholihin & Ratmono, 2021).

**4. Hasil penelitian dan Pembahasan**

**4.1. Karakteristik Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z PT Ria Indah Terang Abadi Pemalang yang berjumlah 80 orang. Berikut identitas responden yang memiliki kategori dan uraian sebagai berikut :

**Tabel 5. Karakteristik Responden**

| No     | Keterangan    |                | Jumlah Responden | Persentase |
|--------|---------------|----------------|------------------|------------|
| 1      | Jenis Kelamin | Laki-laki      | 30               | 37,5%      |
|        |               | Perempuan      | 50               | 62,5%      |
| Jumlah |               |                | 80               | 100%       |
| 2      | Usia          | 17 - 19 tahun  | 12               | 15%        |
|        |               | 20 - 22 tahun  | 20               | 25%        |
|        |               | 23 - 25 tahun  | 32               | 40%        |
|        |               | 26 - 28 tahun  | 16               | 20%        |
| Jumlah |               |                | 80               | 100%       |
| 3      | Pendidikan    | SMA/ sederajat | 72               | 90%        |
|        |               | Sarjana/S-1    | 8                | 10%        |
| Jumlah |               |                | 80               | 100%       |

Sumber: Hasil Olah Data Primer, 2025