

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU KERJA GEN-Z TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Herliani^{1*}

Departemen Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Batam,
Indonesia, herliani@uib.edu

*Corresponding author

Yuddy Giovanna Priscilla²

Departemen Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Batam,
Indonesia, yuddy.giovanna@uib.edu

Abstract

Background – The high turnover among Gen-Z and millennials is influenced by a lack of work motivation, job dissatisfaction, an inharmonious work environment, and ineffective leadership. As a result, Gen-Z work behavior becomes inconsistent, which can have a negative influence on company performance. Therefore, it is important to emphasize job satisfaction and effective leadership to increase employee retention. So, employees can form positive and consistent work behaviors so that employees can effectively increase work productivity to achieve overall organizational success.

Aim – This research seeks to explore how Work Motivation, Job Satisfaction, Leadership, and Work Environment affect the performance of Gen-Z employees. It specifically examines the role of Work Behavior as a mediator that links these factors to Employee Performance.

Design/Methodology/Approach – This study uses a quantitative approach with purposive sampling. Data were collected via a Google Forms questionnaire and analyzed using SPSS and SmartPLS statistics..

Results and Discussion – The results of the study show that Work Motivation, Job Satisfaction, and Leadership significantly affect Employee Performance, both directly and through Work Behavior. In contrast, the Work Environment is insignificant, highlighting Gen Z's preference for intrinsic values and leadership over physical elements. Work Behavior mediates the relationship between Job Satisfaction and Leadership and performance, but not for Work Motivation and Work Environment. This research emphasizes the importance of job satisfaction, effective leadership, and value-based motivation to encourage positive work behaviors and increase productivity.

Research Implications – This research highlights the importance of job satisfaction, transformational leadership, and value-based motivation to improve Gen Z's work behavior and performance.

Limitations – The limitations of this study include a limited of respondents, namely employees in the electronics manufacturing sector in Batam City. In addition, the measurement of work behavior variables is only carried out in certain aspects.

Keywords: Employee Performance, Work Behavior, Work Motivation, Job Satisfaction, Leadership, Work Environment

Diterima : 2 September 2024
Direview : 2 Desember 2024
Direvisi : 3 Januari 2025
Disetujui : 4 Februari 2025

Abstrak

Latar Belakang – Tingginya turnover dikalangan Gen-Z dan milenial dipengaruhi oleh kurangnya motivasi kerja, Ketidakpuasan kerja, lingkungan kerja tidak harmonis, dan kepemimpinan yang tidak efektif. Akibatnya perilaku kerja Gen-Z menjadi tidak konsisten sehingga dapat menimbulkan pengaruh negatif pada kinerja perusahaan. Sebab itu, penting untuk menekankan kepuasan kerja dan kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan retensi karyawan. Maka, karyawan dapat membentuk



perilaku kerja yang positif dan konsisten sehingga, karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja secara efektif demi mencapai kesuksesan organisasi secara menyeluruh.

Tujuan – Penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen-Z melalui peran Perilaku Kerja sebagai perantara yang menghubungkan faktor-faktor tersebut dengan Kinerja Karyawan.

Desain/Metodologi/Pendekatan – Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode non-probabilitas, teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner yang dibagikan menggunakan *Google Forms*. Analisis data yang terkumpul akan diukur dengan statistik SPSS serta SmartPLS.

Hasil dan Pembahasan – Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Motivation*, *Job Satisfaction*, dan *Leadership* secara signifikan memengaruhi *Employee Performance*, baik langsung maupun melalui *Work Behavior*. Sebaliknya, *Work Environment* tidak signifikan, menyoroti preferensi Gen Z pada nilai intrinsik dan kepemimpinan dibanding elemen fisik. *Work Behavior* memediasi hubungan *Job Satisfaction* dan *Leadership* dengan kinerja, tetapi tidak untuk *Work Motivation* dan *Work Environment*. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja, kepemimpinan efektif, dan motivasi berbasis nilai untuk mendorong perilaku kerja positif dan meningkatkan produktivitas.

Implikasi Penelitian – Penelitian ini menyoroti pentingnya kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi berbasis nilai untuk meningkatkan perilaku kerja dan kinerja Gen Z. Organisasi disarankan fokus pada penghargaan, keseimbangan kerja-hidup, dan pelatihan sesuai kebutuhan Gen Z, dengan memperhatikan fleksibilitas kerja dan preferensi teknologi.

Batasan Penelitian – Batasan penelitian ini mencakup jumlah responden yang terbatas, yaitu karyawan di sektor manufaktur elektronik di Kota Batam. Selain itu, pengukuran variabel *work behavior* hanya dilakukan beberapa aspek tertentu.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Perilaku Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

PENDAHULUAN

Menurut laporan terbaru dari Badan Pusat Statistik (BPS) Batam, terjadi penurunan signifikan dalam angka pengangguran di kota ini. Pada tahun 2022, tingkat pengangguran di Batam mencapai 9,56 persen. Namun, pada tahun 2023, angka tersebut berhasil ditekan menjadi 8,14 persen. Meskipun demikian, sebagai kota industri, tingkat pengangguran di Batam masih terbilang cukup tinggi (Batamos, 2024). Ketidakseimbangan antara ketersediaan lapangan pekerjaan dan jumlah pencari kerja bagi gen z akan menjadi tantangan di masa depan. Menanggapi hal ini, Kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Batam

menjelaskan bahwa Persaingan kerja di Batam semakin ketat, dan industri tidak mampu menyerap semua pencari kerja yang ada. Kota industri ini membutuhkan tenaga kerja yang mempersiapkan diri untuk bekerja. (Tribunbatam, 2024).

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 dan 2012, kini mulai bergabung dalam dunia kerja dengan perspektif baru dan unik tentang pekerjaan. Salah satu fenomena yang sering diamati pada generasi ini adalah tingginya angka perpindahan kerja, atau kecenderungan mereka untuk sering berganti-ganti pekerjaan. Berdasarkan Survei (Lever, 2022) Generasi Z dan generasi milenial berencana untuk *resign* dalam

waktu dua tahun. 40% Generasi Z dan 24% milenial ingin mencari pekerjaan baru dalam waktu dua tahun. Survei tersebut menunjukkan bahwa Generasi Z dan milenial memiliki tingkat *turnover* yang tinggi. Hal ini juga menjadi faktor penyebab pengangguran disuatu kota meningkat.

(Kompas, 2024) Studi Randstad Workmonitor pada tahun 2022 mengungkapkan wawasan menarik tentang preferensi kerja Generasi Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 41% responden Gen Z di Eropa, Asia Pasifik, dan Amerika lebih memilih menganggur daripada bekerja di tempat yang tidak memberi kebahagiaan. Ketidakpuasan kerja seorang karyawan terhadap pekerjaannya, akan mempertimbangkan untuk berhenti dari tempat kerjanya. Namun, faktor ekonomi memaksa karyawan untuk tetap bekerja meskipun merasa tidak bahagia. Akibatnya, frustrasi meningkat, kinerja menurun, dan perusahaan dapat merasakan dampak negatifnya. Oleh karena itu, kepuasan kerja juga diperkirakan dapat berpengaruh besar terhadap kinerja Gen-Z.

Selain itu, peran seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar dalam mengubah persepsi, memotivasi karyawan, dan mendorong Gen Z untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Kepemimpinan menjadi aset penting bagi perusahaan karena mampu mengungkap potensi tersembunyi karyawan, meningkatkan

motivasi, dan membuat Generasi Z lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan kepemimpinan yang efektif, karyawan bisa merasa lebih diakui dan terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang inspiratif juga mampu menciptakan lingkungan perusahaan yang positif dan kolaboratif, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Berbagai aspek kehidupan, kesuksesan seringkali bergantung pada cara individu berperilaku, terutama dalam konteks perilaku kerja. Beberapa istilah yang digunakan untuk menggambarkan, ini mencakup motivasi, kebiasaan, dan budaya kerja. Sebab itu, diperlukan upaya untuk mengembangkan perilaku kerja yang konsisten dan positif. Penulis menyimpulkan bahwa terdapat empat faktor utama yang berpotensi memengaruhi perilaku kerja Generasi Z terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi, yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Penulis menempatkan perilaku kerja sebagai variabel mediasi karena faktor-faktor tersebut secara langsung atau tidak langsung mendorong perilaku kerja positif. Motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, dapat mendorong individu untuk bertindak lebih produktif. Kepuasan kerja berkontribusi pada peningkatan semangat

dan inisiatif karyawan dalam menjalankan tugas. Selain itu, kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang lebih unggul, sementara lingkungan kerja yang nyaman menciptakan suasana yang mendukung produktivitas. Dengan demikian, semakin baik perilaku kerja karyawan, semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Dari rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana berbagai faktor, seperti motivasi kerja, kepuasan Kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja memengaruhi Kinerja Karyawan Generasi Z. Penelitian juga berupaya untuk menyelidiki perilaku kerja sebagai mediator atau penghubung antara faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Employee Performance

Kinerja karyawan adalah kemampuan seorang karyawan dalam menuntaskan tugas dan kewajibannya dengan efektifitas dan efisiensi yang tinggi. Kinerja karyawan mencakup sejumlah aspek yang mencerminkan efisiensi, efektivitas, dan kontribusi individu terhadap tujuan perusahaan (Mutmainnah et al., 2022); (Akbar et al., 2022); (Fauziek & Yanuar, 2021). Dalam manajemen sumber daya

manusia, peran ini menjadi kunci dalam mengembangkan dan memaksimalkan potensi karyawan secara optimal. Dengan strategi yang efektif, perusahaan/institusi dapat berfungsi dengan produktif yang optimal dan berhasil mencapai target yang telah direncanakan (Farid & Satia, 2023); (Priscilla et al., 2023).

Work Behavior

Tindakan kerja mencerminkan karakter dan perilaku individu atau organisasi, yang dipengaruhi oleh dinamika kepemimpinan. Aspek perilaku kerja meliputi kepribadian, rasa percaya diri, pengendalian diri, dan kecenderungan untuk mengambil risiko. Untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang perilaku individu, perlu memahami ciri-ciri bawaan, seperti ciri biografis, kepribadian, persepsi, dan sikap (Akbar et al., 2022). Menurut (Barasa et al., 2021) perilaku kerja berfungsi sebagai motor penggerak, di mana semakin unggul perilaku kerja pegawai, semakin meningkat pencapaian prestasi kerja yang diperoleh, selain itu, hal ini juga akan menghasilkan pegawai yang berkualitas. Kualitas perilaku kerja pegawai yang baik menjadi krusial, karena tanpanya, mencapai hasil optimal bagi organisasi perusahaan akan menjadi suatu tantangan yang sulit.

Work Motivation

Motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong atau semangat yang membuat individu bekerja untuk meraih suatu target tertentu. Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri karyawan, yang disebut motivasi intrinsik, dan dari faktor eksternal, yang disebut motivasi ekstrinsik. Motivasi adalah faktor kunci yang mendorong individu untuk bertindak, mencapai tujuan, dan mengatasi hambatan, tanpa motivasi yang cukup, seseorang mungkin merasa sulit untuk memulai atau menyelesaikan tugas. Individu yang termotivasi cenderung bekerja dengan lebih giat dan efisien. Menurut (Riyanto et al., 2021);(Kurnia et al., 2022) Motivasi kerja merupakan kekuatan yang muncul dalam seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk menggerakkan seseorang untuk mencapai suatu target. Hal ini dapat menjadi hal yang penting, baik itu dalam gaya hidup, pekerjaan, atau pendidikan.

Job Satisfaction

Menurut (Ratih Tristianingsih et al., 2022), Tingkat kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Ketika kepuasan kerja berada pada tingkat tinggi, karyawan cenderung mendapatkan dorongan tambahan untuk mencapai performa yang lebih optimal, sehingga berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. (Fauziek & Yanuar, 2021);(Sari et al., 2024)

menjelaskan bahwa Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif terhadap pekerjaan, timbul dari penilaian terhadap fitur-fitur yang ada. Selain itu, kepuasan kerja juga merupakan reaksi efektifitas atau tanggapan emosional terhadap berbagai aspek dari tugas pekerjaan. (Paparang et al., 2021) menjelaskan bahwa Kepuasan kerja merujuk pada kondisi emosional positif atau perasaan bahagia yang muncul dari evaluasi seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya.

Leadership

(Inang, 2021) menyatakan peran kepemimpinan sangat penting karena pimpinan yang baik akan berdampak positif bagi kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Menurut (Afza et al., 2022) Kepemimpinan transformasional mencerminkan usaha untuk menginspirasi karyawan agar berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan juga menjadi kunci dalam organisasi karena berperan dalam membentuk arah, memberikan inspirasi, memotivasi tim, serta mengelola sumber daya guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan, kepemimpinan adalah elemen kritis dalam kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Sebuah kepemimpinan yang baik dapat membentuk budaya positif, meningkatkan motivasi, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Work Environment

Menurut (Ratih Tristianingsih et al., 2022) Suasana kerja yang mendukung meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan, sedangkan suasana yang tidak nyaman menghambat performa mereka. Oleh karena itu, menciptakan suasana kerja positif sangat penting. Menurut (Warso et al., 2022), Lingkungan kerja merujuk pada semua elemen dan faktor yang dapat mempengaruhi organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, baik itu dengan dampak positif maupun negatif. Berdasarkan beberapa pandangan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja mencakup semua aspek yang hadir di sekitar karyawan selama bekerja, baik itu berwujud fisik maupun non-fisik, yang dapat mempengaruhi cara mereka menyelesaikan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Hipotesis

Motivasi dijelaskan sebagai dorongan yang mendorong seseorang untuk menjalankan tindakan yang diinginkan, sementara motif merujuk pada pemicu yang mendorong seseorang untuk bertindak. Perilaku manusia berorientasi pada tujuan, artinya manusia senantiasa berupaya untuk meraih tujuan yang ingin dicapainya. Dari penelitian yang telah dilakukan, motivasi memiliki dampak yang positif terhadap perilaku kerja.

Hal ini diperkuat oleh penelitian (Idrus et al., 2021), (Inang, 2021), (Adriyanto & Prasetyo, 2021), (Herlina & Saputra, 2021), (Oluwaleke, 2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap perilaku kerja, artinya semakin meningkat motivasi karyawan, semakin baik pula perilaku kerja yang ditunjukkan. Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁. *Work Motivation memiliki hubungan signifikan terhadap Work Behavior.*

Kepuasan kerja mengacu pada perasaan puas atau senang yang dialami karyawan terhadap pekerjaan mereka. Faktor-faktor seperti karakteristik pekerjaan, individu karyawan, dan lingkungan kerja dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Perilaku kerja mencerminkan tindakan yang diambil oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan berbagai penelitian, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja. Penelitian ini didukung oleh (Salsabila, 2021), (Yasmina & Etikariena, 2022), (Musringudin et al., 2021), (Warso et al., 2022), dan (Giovanni et al., 2022) yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja bersifat positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja artinya semakin meningkat Kepuasan Kerja, semakin meningkat pula Perilaku Kerja karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk

dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂. *Job Satisfaction memiliki hubungan signifikan terhadap Work Behavior.*

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi individu lain agar mencapai target dan tujuan. Perilaku kerja adalah segala tindakan yang dilakukan karyawan atau tanggapan yang timbul berupa tindakan, sikap, atau perlakuan pimpinan terhadap dirinya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Afsar & Umrani, 2020), (Inang, 2021), (Afza et al., 2022), (Herlina & Saputra, 2021), (Arsawan et al., 2022). Yang menyatakan Kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja. Yang artinya semakin efektif penerapan kepemimpinan disuatu perusahaan, semakin baik pula Perilaku Kerja karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃. *Leadership memiliki hubungan signifikan terhadap Work Behavior*

Lingkungan kerja mencakup segala aspek yang mengelilingi karyawan selama bekerja, termasuk elemen fisik, sosial, dan organisasional. Suasana kerja kondusif dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan

berdampak positif terhadap perilaku kerja. Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya, lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja. Temuan ini didukung oleh studi (Warso et al., 2022) dan (S. D. Ratnasari & Tarimin, 2021) yang menunjukkan Lingkungan Kerja berhubungan positif dengan Perilaku Kerja. Yang mengartikan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dialami pegawai, semakin baik pula perilaku kerja yang ditunjukkan oleh mereka. Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄. *Work Environment memiliki hubungan signifikan terhadap Work Behavior*

Motivasi kerja salah satu aspek penting yang berperan besar dalam menentukan kualitas kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi mendorong individu untuk bekerja lebih giat dan produktif, sehingga organisasi perlu merancang strategi yang mendukung peningkatan motivasi kerja. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini didukung oleh beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh (Kurnia et al., 2022), (Farid & Satia, 2023), (Wijayanti et al., 2022), (Riyanto et al., 2021), (Inang, 2021). Yang menyatakan Motivasi Kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya semakin tinggi Motivasi karyawan

maka semakin baik Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅. *Work Motivation memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance*

Kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi tinggi, produktivitas lebih baik, dan berkontribusi lebih signifikan terhadap tujuan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga diperkuat oleh berbagai studi, seperti yang dilakukan oleh (Riyanto et al., 2021), (Fauziek & Yanuar, 2021), (Ratih Tristianingsih et al., 2022), (Ratnasari et al., 2023), (Paparang et al., 2021). Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆. *Job Satisfaction memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance*

Kepemimpinan mencerminkan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi,

mengarahkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong mereka untuk mencapai target kerja. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini di perkuat oleh penelitian (Gunawan et al., 2022), (Mutmainnah et al., 2022), (Pratiwi et al., 2022), (Nitawati et al., 2023), (Inang, 2021). Yang menyatakan Kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan kata lain, semakin baik kualitas kepemimpinan dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₇. *Leadership memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance*

Lingkungan kerja memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang memengaruhi kenyamanan serta produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, seperti meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi stress dapat mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat

oleh penelitian (Kurnia et al., 2022), (Ratih Tristianingsih et al., 2022), (Farid & Satia, 2023), (Wijayanti et al., 2022), (Ratnasari et al., 2021). Yang menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Yang artinya semakin baik Lingkungan Kerja karyawan akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₈. *Work Environment memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance*

Perilaku kerja merupakan perilaku atau tindakan yang diperlihatkan oleh seseorang yang sedang bekerja. Kinerja pegawai merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan kewajiban yang diberikan, dilihat dari aspek kuantitas maupun kualitas. Dari penelitian yang dilakukan, terdapat dampak positif antara perilaku kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh studi (Akbar et al., 2022), (Barasa et al., 2021), (Afza et al., 2022), (Inang, 2021), (Pratiwi et al., 2022) yang menunjukkan bahwa Perilaku kerja mempunyai hubungan yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa semakin meningkat Perilaku Kerja, semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. Dari hasil penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₉. *Work Behavior memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance*

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong dalam serangkaian perilaku manusia untuk mencapai tujuan, yang mencakup unsur seperti membangkitkan semangat. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja merupakan dampak penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Karyawan yang termotivasi akan bersemangat dalam bekerja dan juga akan lebih proaktif dalam mencari cara untuk meningkatkan performa mereka, sehingga berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih optimal. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, Motivasi dan kinerja memiliki pengaruh positif melalui Perilaku kerja. Hal ini di perkuat oleh penelitian (Inang, 2021), (Akindipe & Fadun, 2023), (Adriyanto & Prasetyo, 2021), (Fathiyah et al., 2022). Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁₀. *Work Motivation memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance yang dimediasikan oleh Work Behavior.*

Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah Keadaan emosional yang dialami oleh pegawai, baik berupa rasa puas maupun ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya merupakan sumber daya

berharga bagi perusahaan, karena hal ini dapat mencerminkan sikap dan perilaku kerja yang positif, yang pada gilirannya berpotensi untuk meningkatkan hasil kinerja secara signifikan. Dari penelitian yang telah dilakukan, Kepuasan Kerja dan Kinerja memiliki pengaruh positif melalui Perilaku kerja. Temuan ini diperkuat oleh (Warso et al., 2022), (Wicaksono et al., 2021), (Nastyoko, 2022). Hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁₁. *Job Satisfaction memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance yang dimediasikan oleh Work Behavior.*

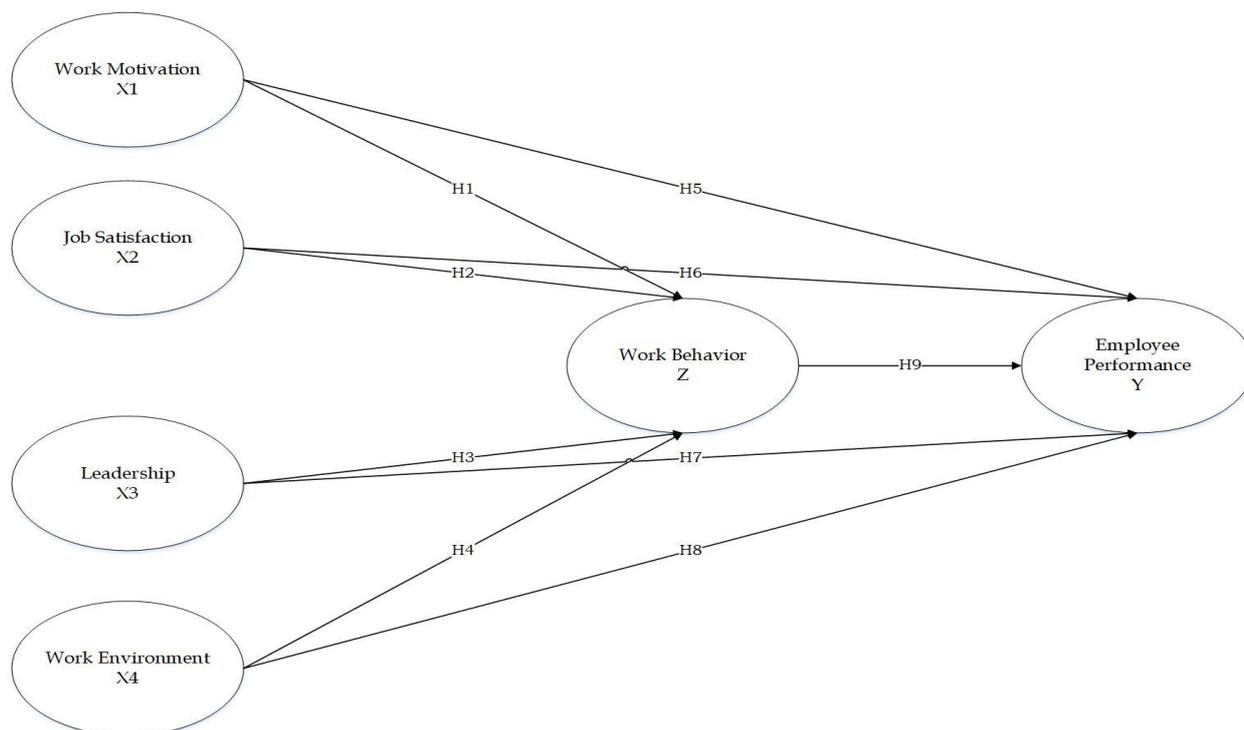
Gaya kepemimpinan adalah metode yang diimplementasikan oleh pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota timnya dengan tujuan mencapai target organisasi. Seorang pemimpin memiliki kapasitas untuk menginspirasi dan mengarahkan orang lain dalam meraih target tertentu. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan, Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif melalui Perilaku kerja. Temuan ini diperkuat oleh penelitian

(Inang, 2021), (Fathiyah et al., 2022). Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁₂. *Leadership memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance yang dimediasikan oleh Work Behavior.*

Lingkungan kerja sebagai segala unsur fisik, sosial, dan psikologis yang memengaruhi perilaku kerja dan produktivitas karyawan dalam konteks tempat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan, produktivitas, dan kesehatan karyawan. Sementara lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat memicu stres, ketidakpuasan, dan *turnover* karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya lebih termotivasi untuk bekerja dengan giat dan bersemangat. Berdasarkan penelitian, Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif melalui Perilaku kerja. Temuan ini diperkuat oleh (D. Ratnasari et al., 2023) dan (Warso et al., 2022), Berdasarkan hasil dari penelitian empiris tersebut membentuk dasar untuk merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁₃. *Work Environment memiliki hubungan signifikan terhadap Employee Performance yang dimediasikan oleh Work Behavior.*



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODOLOGI PENELITIAN

Data penelitian dianalisis secara kuantitatif untuk menghasilkan temuan yang dapat diukur dan diuji secara statistik. Analisis kuantitatif adalah pendekatan yang memodelkan perilaku dengan memanfaatkan konsep matematika dan statistik untuk mengukur serta menyelidiki. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui serta mengidentifikasi apakah Motivasi kerja (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Kepemimpinan (X_3) dan Lingkungan kerja (X_4) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) Manufaktur elektronik kota Batam melalui Perilaku Kerja (M).

Dalam penelitian (Wijayanti et al., 2022), mendefinisikan bahwa populasi

adalah setiap kelompok individu, peristiwa atau hal menarik yang diolah untuk menarik kesimpulan berdasarkan pengambilan analisa statistik sebagai hasil analisis penelitian. Penelitian ini menargetkan seluruh karyawan yang bekerja di sektor manufaktur elektronik di Kota Batam sebagai populasi sasaran. Menurut (Nitawati et al., 2023) teknik *sampling* memberikan kesempatan yang setara bagi setiap individu dalam populasi untuk menjadi bagian dari sampel. Pada penelitian ini melibatkan 300 jumlah sampel, yaitu Karyawan yang berusia 18 tahun sampai 26 tahun (Generasi Z) yang bekerja di Manufaktur elektronik kota Batam.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan hasil analisis ini, Penulis

menerapkan metode non-probabilitas dengan teknik *purposive sampling*. Pendekatan non-probabilitas dipilih dalam analisis ini untuk mencapai tujuan penelitian secara efektif. Penulis menggunakan metode survei dengan menggunakan formulir *Google form* untuk mengumpulkan data. Pertanyaan pada kuesioner mencakup 30 pertanyaan dengan skala Likert yang memiliki skala 1 (Sangat tidak setuju) hingga 5 (Sangat setuju). Data yang diperoleh dari kuesioner akan diolah dan dianalisis untuk menghasilkan informasi. Pengujian data dalam analisis ini menggunakan alat analisis statistik melalui aplikasi SmartPLS dan SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Demografi Responden

Penelitian ini mengikutsertakan 300 responden dimana merupakan Generasi Z yang bekerja di industri manufaktur elektronik di kota Batam. Berdasarkan tabel 1, mayoritas responden adalah perempuan (66,3%). Kelompok usia terbanyak adalah antara 22 dan 26 tahun (78,3%). Pendidikan terakhir yang paling banyak dicapai adalah Sarjana (S1) dengan proporsi (58,7%). Dalam hal lama bekerja di perusahaan, mayoritas responden (72,3%) telah bekerja selama 2-5 tahun dan berdasarkan pendapatan bulanan, sebagian besar responden tergolong dalam

kelompok Rp. 4.500.001-Rp. 6.500.000 (51%).

Uji *Common Method Bias*

Analisis *Common Method Bias* melalui aplikasi SPSS menunjukkan bahwa data bebas dari *Common Method Variance* karena persentase *Common Method Bias* menunjukkan nilai persentase *variance* adalah 26.525% , yang lebih rendah dari batas 50%. Dengan demikian, data dapat digunakan untuk melanjutkan analisis PLS.

Uji Reliabilitas dan Validitas

Pada tabel 2, terlihat bahwa semua nilai *composite reliability* melebihi 0,70 (Hair et al., 2019), Hal ini menandakan bahwa konstruk tersebut reliabel dan dapat dipercaya untuk memberikan pengukuran yang akurat. Semua nilai AVE juga melampaui 0,50 (Hair et al., 2019), yang mengindikasikan bahwa konstruk menguasai validitas konvergen dengan baik, yang menunjukkan bahwa item dalam setiap konstruk mengukur konsep yang sama secara efektif.

Dalam penelitian (Henseler & Chin, 2010), *Outer Loadings* yang baik menunjukkan setiap indikator memiliki nilai korelasi minimum 0,6. Pada tabel 2, menunjukkan nilai *outer loadings* menunjukkan kriteria validitas konvergen telah terpenuhi. Hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai korelasi semua indikator yang memenuhi syarat yaitu diatas 0,6.

Cross loadings yang baik (tabel 3) menunjukkan bahwa indikator memiliki korelasi yang kuat dengan variabelnya masing-masing. Untuk mencapai validitas diskriminan, (Ghozali, 2021) mensyaratkan nilai korelasi *cross loadings* adalah minimum 0,7. Berdasarkan tabel 3, meskipun nilai EP1 dengan nilai *cross loading* yang tidak mencapai standar minimum 0,7 validitas diskriminan dalam penelitian ini secara keseluruhan tetap terpenuhi. Hal ini dibuktikan dengan tingginya korelasi antara semua indikator dengan variabelnya masing-masing.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Path analysis merupakan metode untuk mengukur sejauh mana variabel tertentu mempengaruhi variabel lainnya. Uji hipotesis *path coefficient* pada tahap ini digunakan untuk menentukan signifikansi pengaruh tersebut. Nilai *T-statistic* yang lebih besar dari 1.96 dan nilai *P-Value* yang lebih kecil dari 0.05. Ini berarti bahwa pengaruh tersebut signifikan (Hair et al., 2019). Tabel 4 lebih lanjut menggambarkan hasil hubungan pada tiap variabel.

Data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *Work Motivation* memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap *Work Behavior* karyawan Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan rendahnya motivasi kerja menyebabkan menurunnya semangat Gen Z

dalam menunjukkan kinerja yang optimal. Hal ini terjadi karena Gen Z dikenal sebagai generasi yang memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaan, ketika pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka maka semangat dan perilaku Gen Z cenderung menurun. Temuan ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Idrus et al., 2021), (Inang, 2021), (Herlina & Saputra, 2021), (Adriyanto & Prasetyo, 2021), dan (Akindipe & Fadun, 2023) yang menyatakan Motivasi kerja bersifat positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Work Behavior* karyawan Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan semakin karyawan Gen Z merasa puas dengan pekerjaannya maka akan lebih termotivasi pula karyawan Gen Z untuk bekerja dengan baik dan menunjukkan perilaku yang positif dalam lingkungan kerja. Hal ini karena kepuasan kerja yang tinggi pada Gen Z cenderung mengurangi tingkat stres dan kecemasan, sekaligus meningkatkan kepuasan hidup. Sebagai hasilnya, Gen Z lebih mungkin untuk memperlihatkan perilaku kerja yang positif, seperti inisiatif proaktif dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang

dilakukan oleh (Salsabila, 2021), (Yasmina & Etikariena, 2022), (Musringudin et al., 2021), (Warso et al., 2022), dan (Giovanni et al., 2022) yang menyatakan Kepuasan kerja bersifat positif dan signifikan terhadap Perilaku kerja karyawan.

Data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa *Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Behavior* karyawan Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan semakin pemimpin mampu memotivasi dan membimbing karyawan Gen Z untuk bekerja dengan baik maka karyawan akan semakin termotivasi dan menunjukkan perilaku yang positif dalam lingkungan kerja. Hal ini terjadi karena Gaya kepemimpinan yang suportif dan inspiratif memiliki dampak besar pada Gen Z. Mereka menghargai pemimpin yang menyediakan panduan yang tegas, mendukung pengembangan karier, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong perilaku kerja positif dari Gen Z. Temuan ini diperkuat penelitian sebelumnya oleh (Inang, 2021), (Herlina & Saputra, 2021), (Afza et al., 2022), (Arsawan et al., 2022), dan (Afsar & Umrani, 2020) yang menyatakan Kepemimpinan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa *Work Environment* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Work Behavior*

karyawan Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan semakin karyawan Gen Z merasa tidak puas dengan lingkungan kerjanya maka karyawan Gen Z akan menunjukkan perilaku yang negatif dalam lingkungan kerja. Hal ini terjadi karena Gen Z dikenal memiliki fleksibilitas tinggi dan kemampuan untuk bekerja dari berbagai lokasi. Mereka tumbuh di era *digital*, sehingga lingkungan kerja fisik tidak terlalu berdampak pada perilaku kerja mereka. Hasil pengujian hipotesis ke 5 ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan beberapa peneliti seperti (Warso et al., 2022) dan (S. D. Ratnasari & Tarimin, 2021) sebelumnya yang menyatakan lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap Perilaku kerja.

Data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa *Work Motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan semakin tinggi motivasi karyawan Gen Z maka akan semakin baik pula kinerja karyawan Gen Z. Hal ini terjadi karena Gen Z cenderung termotivasi oleh apresiasi, peluang pengembangan, dan fleksibilitas kerja. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, Gen Z akan menunjukkan tanggung jawab, kreativitas, dan inisiatif yang berdampak positif terhadap kinerja mereka. Temuan ini diperkuat penelitian sebelumnya oleh (Kurnia et al., 2022), (Farid & Satia, 2023),

(Wijayanti et al., 2022), (Riyanto et al., 2021), (Inang, 2021). yang menunjukkan bahwa motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Performance* karyawan Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan semakin karyawan Gen Z merasa tidak puas dengan pekerjaannya maka akan menurun pula kinerja karyawan Gen Z yang berdampak negatif dalam organisasi. Hal ini terjadi karena Gen Z mengutamakan makna dan tujuan dalam pekerjaan dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap tempat kerja. Hal ini dapat menyebabkan penurunan signifikan dalam tingkat kepuasan kerja mereka. Hasil pengujian hipotesis ke 6 ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan beberapa peneliti seperti (Riyanto et al., 2021), ((Fauziek & Yanuar, 2021), (Ratih Tristianingsih et al., 2022), (Ratnasari et al., 2023), (Paparang et al., 2021). sebelumnya yang menyatakan kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

Data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa *Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan semakin baik

pemimpin dalam memotivasi dan membimbing karyawan Gen Z, semakin tinggi motivasi mereka, yang berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena Gen Z lebih responsif terhadap kepemimpinan yang bersifat kolaboratif, adaptif, dan berfokus pada pengembangan pribadi, yang pada akhirnya memacu motivasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Temuan ini diperkuat penelitian sebelumnya oleh (Gunawan et al., 2022), (Mutmainnah et al., 2022), (Pratiwi et al., 2022), (Nitawati et al., 2023), (Inang, 2021). yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 8 menunjukkan bahwa *Work Environment* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Employee Performance* karyawan Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan semakin karyawan Gen Z merasa tidak puas dengan lingkungan kerja maka akan menurun pula kinerja karyawan Gen Z yang berdampak negatif dalam organisasi. Hal ini terjadi karena Gen Z mengutamakan keseimbangan hidup dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap tempat kerja. Ketika harapan ini tidak terpenuhi, motivasi mereka menurun, menyebabkan penurunan kinerja dan produktivitas. Hasil pengujian hipotesis ke 6 ini tidak mendukung penelitian yang

dilakukan beberapa peneliti seperti (Kurnia et al., 2022), (Ratih Tristianingsih et al., 2022), (Farid & Satia, 2023), (Wijayanti et al., 2022), (Ratnasari et al., 2021) sebelumnya yang menyatakan lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan.

Data yang diperoleh dari pengujian hipotesis 9 menunjukkan bahwa *Work Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* Gen Z. Nilai signifikansi menunjukkan semakin baik perilaku kerja karyawan Gen Z maka akan semakin baik pula kinerja karyawan Gen Z. Hal ini terjadi karena Gen Z memandang lingkungan kerja yang nyaman sebagai elemen pendukung semata dan bukan faktor utama yang menentukan produktivitas. Mungkin bagi Gen Z, aspek individu seperti motivasi pribadi memiliki peran yang lebih besar dibandingkan kondisi fisik lingkungan kerja. Temuan ini diperkuat penelitian sebelumnya oleh (Afza et al., 2022), (Inang, 2021), (Pratiwi et al., 2022), (Akbar et al., 2022), dan (Barasa et al., 2021) yang

menunjukkan bahwa perilaku kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis jalur, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja, mendukung teori dari (Riyanto et al., 2021), (Salsabila, 2021), dan (Afsar & Umrani, 2020). Namun, lingkungan kerja tidak signifikan, mencerminkan karakter Gen Z yang lebih memprioritaskan nilai intrinsik, fleksibilitas, dan teknologi dibandingkan elemen fisik, berbeda dengan teori (Warso et al., 2022). Perilaku kerja sebagai mediator penting sejalan dengan teori (Barasa et al., 2021), menunjukkan bahwa perilaku positif tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat hubungan antara faktor lain seperti kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan berbasis nilai dan kepemimpinan efektif untuk memaksimalkan potensi Gen Z.

Tabel 1
Data Responden

No	Variabel	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
			(Orang)	(%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	101	33,7
		Perempuan	199	66,3
		Jumlah	300	100
2	Usia (Tahun)	18 - 21 Tahun	65	21,7
		22 - 26 Tahun	235	78,3
		Jumlah	300	100

No	Variabel	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
			(Orang)	(%)
3	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	90	30
		Diploma	31	10,3
		Sarjana (S1)	176	58,7
		Magister (S2)	3	1
		Jumlah	300	100
4	Lama Bekerja di Perusahaan	< 2 tahun	69	23
		2 - 5 tahun	217	72,3
		6 - 9 tahun	14	4,7
		Jumlah	300	100
5	Pendapatan Perbulan	< Rp. 4.500.000	45	15
		Rp. 4.500.001 - Rp. 6.500.000	153	51
		Rp 6.500.001 - Rp 8.500.000	75	25
		Rp 8.500.001 - Rp 10.000.000	25	8,3
		> Rp 10.000.000	2	0,7
		Jumlah	300	100

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 2
 Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Item	Outer Loadings	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employee Performance</i>	EP1	0.695	0.824	0.539
	EP2	0.737		
	EP3	0.774		
	EP4	0.729		
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0.827	0.811	0.683
	JS2	0.825		
<i>Leadership</i>	L1	0.787	0.843	0.642
	L2	0.790		
	L3	0.825		
<i>Work Behavior</i>	WB1	0.767	0.824	0.540
	WB2	0.714		
	WB3	0.722		
	WB4	0.735		
<i>Work Environment</i>	WE1	0.874	0.868	0.766
	WE2	0.877		
<i>Work Motivation</i>	WM1	0.811	0.862	0.675
	WM2	0.824		
	WM3	0.830		

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 3
 Cross Loadings

	EP	JS	L	WB	WE	WM
EP1	0.695	0.469	0.537	0.552	0.454	0.494
EP2	0.737	0.461	0.418	0.516	0.396	0.433
EP3	0.774	0.459	0.496	0.552	0.372	0.439
EP4	0.729	0.560	0.465	0.588	0.427	0.482
JS1	0.576	0.827	0.473	0.735	0.377	0.442
JS2	0.523	0.825	0.553	0.767	0.477	0.489
L1	0.535	0.494	0.787	0.541	0.341	0.408
L2	0.542	0.497	0.790	0.539	0.349	0.379
L3	0.497	0.500	0.825	0.550	0.414	0.444
WB1	0.523	0.825	0.553	0.767	0.477	0.489
WB2	0.540	0.466	0.527	0.714	0.288	0.339
WB3	0.586	0.466	0.442	0.722	0.484	0.526
WB4	0.576	0.827	0.473	0.735	0.377	0.442
WE1	0.501	0.465	0.380	0.473	0.874	0.811
WE2	0.485	0.440	0.423	0.501	0.877	0.824
WM1	0.501	0.465	0.380	0.473	0.874	0.811
WM2	0.485	0.440	0.423	0.501	0.877	0.824
WM3	0.567	0.482	0.455	0.535	0.576	0.830

Sumber: Data diolah, 2024

Keterangan :

EP : *Employee Performance*

JS : *Job Satisfaction*

L : *Leadership*

WB : *Work Behavior*

WE : *Work Environment*

WM : *Work Motivation.*

Tabel 4
 Uji Hipotesis

Hypothesis	Coefficient	T-values	Sig.	Interpretasi
WM -> WB	0.151	1.956	0.051	Tidak Signifikan
JS -> WB	0.749	23.735	0.000	Signifikan
L -> WB	0.158	4.240	0.000	Signifikan
WE -> WB	-0.045	0.672	0.502	Tidak Signifikan
WM -> EP	0.347	2.992	0.003	Signifikan
JS -> EP	-0.127	1.241	0.215	Tidak Signifikan
L -> EP	0.221	4.310	0.000	Signifikan
WE -> EP	-0.112	1.044	0.297	Tidak Signifikan
WB -> EP	0.569	5.167	0.000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2024

Keterangan :

EP : *Employee Performance*

JS : *Job Satisfaction*

L : *Leadership*

WB : *Work Behavior*

WE : *Work Environment*

WM : *Work Motivation.*

Tabel 5
 Uji *Indirect Effect*

Hypothesis	Coefficient	T-values	Sig.	Interpretasi
WM -> WB -> EP	0.088	1.728	0.085	Tidak Signifikan
JS -> WB -> EP	0.426	5.016	0.000	Signifikan
L -> WB -> EP	0.089	3.513	0.000	Signifikan
WE -> WB -> EP	-0.027	0.646	0.519	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah, 2024

Keterangan :

EP : *Employee Performance*

JS : *Job Satisfaction*

L : *Leadership*

WB : *Work Behavior*

WE : *Work Environment*

WM : *Work Motivation.*

Efek Mediasi

Efek mediasi membantu menjelaskan bagaimana variabel independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y) melalui perantara atau variable mediasi (M). Untuk mengukur signifikansi, dapat dilihat dari nilai *T-statistic* yang lebih besar dari 1.96 dan nilai *P-Value* yang lebih kecil dari 0.05. Ini berarti bahwa pengaruh tersebut signifikan (Hair et al., 2019). Tabel 5 lebih lanjut menggambarkan hasil hubungan pada tiap variabel.

Pada hipotesis 10, nilai signifikansi menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki efek tidak langsung yang tidak signifikan pada kinerja karyawan melalui perilaku kerja. Artinya, semakin karyawan Gen Z tidak mempunyai Motivasi yang tinggi, semakin tidak baik perilaku kerja, maka akan semakin menurun pula kinerja karyawan Gen Z. Hal ini terjadi karena Gen Z membutuhkan dorongan motivasi yang kuat untuk menjaga konsistensi dalam

perilaku kerja. Ketika motivasi kerja berada ditingkat yang rendah, Gen Z kurang terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ke 10 bertentangan dengan penelitian sebelumnya (Inang, 2021), (Akindipe & Fadun, 2023), (Adriyanto & Prasetyo, 2021) dan (Fathiyah et al., 2022) yang menyatakan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja.

Pada hipotesis 11, Nilai signifikansi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki efek tidak langsung yang signifikan pada kinerja karyawan melalui perilaku kerja. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi perilaku kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan Gen Z. Hal ini karena Gen Z yang merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini dapat mendorong perilaku kerja yang lebih proaktif,

produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat penelitian sebelumnya oleh (Warso et al., 2022), (Wicaksono et al., 2021), dan (Nastyoko, 2022) yang menyatakan kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh positif melalui perilaku kerja.

Pada hipotesis 12, nilai signifikansi menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek tidak langsung yang signifikan pada kinerja karyawan melalui perilaku kerja. Artinya, semakin baik kepemimpinan di suatu organisasi, semakin tinggi perilaku kerja, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan Gen Z. Hal ini terjadi karena Generasi Z, yang terdiri dari individu muda dan baru memasuki dunia kerja, sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang efektif, sehingga kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan perilaku hingga kinerja mereka. Temuan ini didukung penelitian sebelumnya oleh (Inang, 2021), dan (Fathiyah et al., 2022).

Pada hipotesis 13, nilai signifikansi menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki efek tidak langsung yang tidak signifikan pada kinerja karyawan melalui perilaku kerja. Artinya, semakin tidak baik lingkungan kerja organisasi, semakin tidak baik perilaku kerja, maka akan semakin menurun pula kinerja karyawan Gen Z. Hal ini terjadi karena karena Gen Z lebih menekankan pada faktor intrinsik seperti

motivasi kerja dan kepuasan dalam pekerjaan daripada kondisi lingkungan kerja. Mereka dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi kerja selama mereka merasa termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Hasil pengujian hipotesis ke 13 ini bertentangan dengan penelitian (Warso et al., 2022) dan (Ratnasari & Tarimin, 2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja.

Berdasarkan analisis efek mediasi, perilaku kerja terbukti memediasi hubungan kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara signifikan, mendukung teori (Warso et al., 2022) dan (Inang, 2021). Namun, mediasi antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan, mengindikasikan bahwa Gen Z lebih dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan kepuasan emosional daripada kondisi lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku kerja memainkan peran penting dalam memperkuat pengaruh faktor-faktor tertentu terhadap kinerja, terutama dalam konteks kepuasan kerja dan kepemimpinan yang efektif.

Uji Model Fit

Uji model fit merupakan langkah penting dalam analisis statistik untuk mengevaluasi kelayakan dan ketepatan model dalam

menjelaskan data dan memprediksi hubungan antar variabel. Dua metode umum yang digunakan dalam uji model fit adalah uji R^2 (*R-squared*) dan GoF (*Goodness of Fit*).

Berdasarkan hasil aplikasi SmartPLS, Koefisien determinasi (*R-squared*) untuk variabel *Employee Performance* adalah 0,646, yang menunjukkan bahwa WB dapat menjelaskan sekitar 64,6% variasi dalam kinerja karyawan. Sisanya, sekitar 35,4% variasi tersebut dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Untuk variabel *Work Behavior*, koefisien determinasi menunjukkan bahwa WM, JS, L, dan WE dapat menjelaskan sekitar 85,6% variasi, sedangkan sisa variasi sebesar 14,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Menurut kriteria (Hair et al., 2019), prediksi *Employee Performance* dikategorikan sebagai "Moderat" karena nilai *R-squared* berada di antara $> 0,50$ dan $< 0,75$, sementara prediksi *Work Behavior* dikategorikan sebagai "Kuat" karena nilai *R-squared* lebih besar dari 0,75.

Pada hasil perhitungan nilai *Goodness-of-Fit* (GoF), nilai persentase menunjukkan 0,693. artinya bahwa model memiliki kekuatan yang baik dalam menjelaskan data secara keseluruhan. Artinya, model dapat memprediksi dengan baik variasi dalam variabel *Employee Performance* dan *Work Behavior*. Menurut kriteria (Latan & Ghazali, 2012) nilai *Goodness-of-Fit* (GoF) termasuk

dalam kategori "Kuat" karena nilai GoF melebihi 0,36.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Motivation*, *Job Satisfaction*, dan *Leadership* secara signifikan memengaruhi *Employee Performance*, baik langsung maupun melalui *Work Behavior* sebagai mediator. Sebaliknya, *Work Environment* tidak berpengaruh signifikan, mencerminkan preferensi Gen Z terhadap nilai intrinsik, fleksibilitas, dan dukungan kepemimpinan dibandingkan elemen fisik lingkungan kerja. *Work Behavior* terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Leadership* dengan kinerja, tetapi tidak pada hubungan *Work Motivation* dan *Work Environment*. Temuan ini menegaskan peran penting perilaku kerja positif sebagai katalis peningkatan kinerja. Penelitian ini menekankan perlunya strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, kepemimpinan yang efektif, dan motivasi berbasis nilai guna mendorong perilaku kerja positif dan meningkatkan kinerja karyawan.

IMPLIKASI PENELITIAN

Penelitian ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja, kepemimpinan, dan motivasi berbasis nilai dalam mendorong perilaku kerja positif dan meningkatkan

kinerja Gen Z, khususnya di sektor manufaktur elektronik. Organisasi disarankan untuk fokus pada penghargaan, pengakuan, keseimbangan kerja-hidup, dan pelatihan berbasis kebutuhan Gen Z. Lingkungan kerja fleksibel tetap relevan meski pengaruhnya tidak signifikan, sejalan dengan preferensi Gen Z terhadap mobilitas dan teknologi. Secara teoretis, temuan ini mendukung teori sebelumnya tentang kepemimpinan dan kepuasan kerja, serta

membuka peluang eksplorasi lebih lanjut terkait lingkungan kerja.

ACKNOWLEDGEMENT

Terima kasih sebesar-besarnya saya sampaikan kepada dosen pembimbing atas bimbingan dan arahnya yang berharga. Juga, terima kasih kepada para responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini, serta teman-teman yang memberikan kritik dan saran yang mendukung. Semoga karya ini bermanfaat dan menjadi langkah awal untuk terus berkarya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanto, A. T., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening. *Permana : Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 13(1), 35–45. <https://doi.org/10.24905/PERMANA.V13I1.115>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Afza, R., Siregar, D. I., & Zaki, H. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan DeReMa (Development Research of Management): *Jurnal Manajemen*, 17(1), 118–130. <https://doi.org/10.19166/DEREMA.V17I1.4170>
- Akbar, M., Yunus, M., & Syahribulan, S. (2022). Pengaruh Perilaku Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Barat. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 242–258. <https://doi.org/10.26618/kjap.v8i2.8441>
- Arsawan, I. W. E., Kariati, N. M., Shchokina, Y., Prayustika, P. A., Rustiarini, N. W., & Koval, V. (2022). Invigorating employee's innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of organizational commitment and knowledge sharing. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 117–130–117–130. <https://doi.org/10.3846/BTP.2022.15684>
- Barasa, L., Togatorop, A. L., & Szeze, M. (2021). Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumberbumi Global Niaga. *Meteor STIP Marunda*, 14(2), 100–129. <https://doi.org/10.36101/msm.v14i2.201>

- Farid, R., & Satia, A. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Batam. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 20(2), 162. <https://doi.org/10.30651/BLC.V20I2.18585>
- Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269–2275. <https://doi.org/10.33087/JIUBJ.V22I3.3057>
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680–687. <https://doi.org/10.24912/JMK.V3I3.13155>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82–109. <https://doi.org/10.1080/10705510903439003>
- Herlina, M. G., & Saputra, N. (2021). Does motivation play moderating role on organizational citizenship behavior? Evidence from Indonesian telecommunication firms. *Management Science Letters*, 1667–1676. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.12.004>
- Idrus, Y., Rauf, A., Bempah, I., Agribisnis, J., Pertanian, F., Gorontalo, N., Prof, J., Habibie, I. B. J., & Bonebolango, K. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Perilaku Kerja Petani Padi Sawah Di Kelurahan Bolihuangga Kecamatan Limboto Kabupaten Gorontalo. *AGRINESIA: Jurnal Ilmiah Agribisnis*, 5(3), 198–206. <https://doi.org/10.37046/AGR.V5I3.12316>
- Inang, N. I. (2021). E Effect Of Leadership and Work Motivation on Employee Performance Through Knowledge Sharing Behavior. *Archives of Business Research*, 9(11), 34–50. <https://doi.org/10.14738/ABR.911.11067>
- Ratih Tristianingsih, P., Daengs, A. G., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 132–142. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/JUMMA45/article/view/210>
- Kurnia, E. H., Widodo, H. P., & Zuhroh, D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 97–103. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/JUMMA45/article/view/202>
- Musringudin, M., Dinihari, Y., & Afriantoni, A. (2021). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of High School Principals. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 3030–3039. <https://doi.org/10.35445/ALISHLAH.V13I3.1371>

- Mutmainnah, M., Ramli, A., & Ruma, Z. (2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Kinerja : Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(4), 769–773.
<https://doi.org/10.30872/JKIN.V19I4.11756>
- Nastyoko, Y. A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada CV Diar Rahma Wonosari. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 5(3), 299–307.
https://doi.org/10.26460/ED_EN.V5I3.1864
- Nitawati, E. Y., Iman, N., & Amanda, T. (2023). The Effect Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance At Pt Mega Daya Motor Surabaya (Mazda, East Java Branch). *Journal of Entrepreneurship*, 55–63.
<https://doi.org/10.56943/JOE.V2I3.348>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/33793>
- Pratiwi, I., Asfar, A. H., Quraysin, I., & Tukiran, M. (2022). Organizational Citizenship Behavior, Leadership Style, Work Motivation And Effect on Employee Performance. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(01).
<https://doi.org/10.98765/AJMESC.V3I01.233>
- Priscilla, Y. G., Waisaka, W., & Asri, D. H. (2023). The Effect of Leadership, Motivation, Work Discipline and Work Environment on Employee Performance at Fast Food Restaurants in Batam. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(04), 1233–1248. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/view/428>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/PPM.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/PPM.19(3).2021.14)
- Salsabila, P., & Ketenagakerjaan, P. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Dalam Organisasi Karyawan Pada Departemen Human Capital Pt Aerofood Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(2), 98–107.
<https://doi.org/10.21831/JIM.V18I2.43881>
- Sari, S. D. M., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). Mediasi Job Satisfaction Pada Pengaruh Leader-Member Exchange Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior PDAM Sleman. *Jurnal Manajerial*, 11(01), 45–62.
<https://doi.org/10.30587/JURNALMANAJERIAL.V11I01.6489>
- Warso, R. S., Hendriani, S., & Jahrizal, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Dan Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Pekanbaru. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(03), 1065–1075.
<https://doi.org/10.34308/EQIEN.V11I03.1124>

- Wicaksono, T., Gazali Fakultas Ekonomi, M., Islam Kalimantan Jl Adhyaksa No, U., Utara, B., & Banjarmasin, K. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 22–34. <https://doi.org/10.31602/ATD.V5I1.3219>
- Wijayanti, R. Y., Susita, D., & Ahmad, G. N. (2022). The Effect of Work Environment and Work Attitude on Employees' Performance through Work Motivation. *2(96)*, 152–163. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2\(96\)-152-163](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2(96)-152-163)
- Yasmina, E. L., & Etikariena, A. (2022). The Relationship Between Adhocracy Culture and Innovative Work Behavior: The Role of Job Satisfaction as a Mediator. *Jurnal Psikologi*, 18(2), 152–162. <https://doi.org/10.24014/JP.V18I2.16850>