



Pengaruh Beban Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Gen Z melalui Stres Kerja

Subertus*, Sulistiowati, Maria Christiana Iman Kalis

Universitas Tanjungpura

Alamat: Jl. Prof. Dr. H. Hadari Nawawi, Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia

Korespondensi penulis: sesubertus@gmail.com*

Abstract. *This study aims to analyze the effects of workload, leadership style, and work culture on the performance of Generation Z employees, with job stress serving as an intervening variable at Credit Union Keling Kumang. This research adopts a quantitative approach using a survey method, in which data were collected through questionnaires distributed to 200 Generation Z employees. The data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 4 software. The results indicate that workload and leadership style have a positive and significant effect on employee performance, while work culture does not have a significant effect on employee performance. Furthermore, workload and leadership style have a positive and significant effect on job stress, whereas work culture does not significantly affect job stress. The analysis also reveals that job stress has a positive and significant effect on employee performance, indicating that the level of stress experienced by Generation Z employees remains moderate and functions as performance-enhancing stress (eustress). However, the intervening variable testing shows that job stress does not mediate the effects of workload, leadership style, and work culture on employee performance.*

Keywords: *Employee Performance, Job Stress, Leadership Style, Work Culture, Workload.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada Credit Union Keling Kumang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 200 karyawan Generasi Z. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, beban kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, sementara budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja. Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa stres kerja yang dialami karyawan Generasi Z masih berada pada tingkat moderat dan bersifat memacu kinerja (*eustress*). Namun demikian, hasil pengujian variabel intervening menunjukkan bahwa stres kerja tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Beban Kerja, Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Stres Kerja.

LATAR BELAKANG

Tingkat kinerja yang baik akan tercermin dari tercapainya target organisasi, efisiensi operasional, dan kualitas layanan kepada anggota. Namun pada kenyataannya, fenomena kinerja karyawan Credit Union Keling Kumang (CUKK) masih menghadapi berbagai permasalahan. Berdasarkan laporan internal, dalam tiga tahun terakhir terdapat beberapa unit kerja yang tidak mencapai target penambahan anggota dan realisasi kredit yang ditetapkan. Selain itu, tingkat *turnover* karyawan relatif tinggi dan angka keterlambatan penyelesaian laporan kerja juga mengalami peningkatan. Fenomena ini

Received: January 14, 2026; Revised: January 20, 2026; Accepted: January 26, 2026;

Published April 30, 2026.

* Corresponding author, e-mail address

menunjukkan adanya permasalahan serius terkait kinerja karyawan yang perlu diteliti secara lebih mendalam (Fachreza *et al.*, 2022).

Fenomena kinerja karyawan di atas semakin relevan ketika ditinjau dari perspektif generasi. Saat ini, karyawan Gen Z (lahir 1997–2012) mulai mendominasi dunia kerja, termasuk di CUKK. Gen Z memiliki karakteristik berbeda dengan generasi sebelumnya, misalnya lebih adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas, dan menekankan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Akan tetapi sejumlah penelitian menemukan bahwa Gen Z memiliki tingkat komitmen organisasi yang relatif rendah, lebih mudah merasa jenuh, serta rentan terhadap stres kerja. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang tidak mencapai target di CUKK berasal dari kelompok Gen Z, sedangkan generasi sebelumnya relatif lebih stabil dalam pencapaian target (Putri & Rachmawati, 2021).

CUKK saat ini tengah mengalami perubahan demografis tenaga kerja, di mana sebagian besar karyawan yang direkrut berasal dari Gen Z. Berdasarkan survei kecil terhadap 10 karyawan Gen Z, sekitar 60% menyatakan bahwa mereka tertarik bekerja di CUKK karena nilai sosial dan komunitas yang kuat, sementara 30% karena peluang pengembangan diri, dan 10% karena stabilitas pekerjaan. Fenomena ini menunjukkan bahwa Gen Z di CUKK memiliki motivasi yang tidak hanya berorientasi pada kompensasi finansial, tetapi juga pada lingkungan kerja yang bermakna dan sejalan dengan nilai-nilai sosial. Namun hasil survei yang sama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di CUKK dinilai belum sepenuhnya sesuai dengan karakteristik Gen Z. Sebanyak 70% responden menilai gaya kepemimpinan masih bersifat instruktif, sementara 80% menyatakan bahwa hal tersebut berdampak pada meningkatnya tekanan kerja dan menurunnya motivasi. Hal ini memperlihatkan adanya potensi stres kerja akibat gaya kepemimpinan yang belum adaptif terhadap generasi muda.

Pada CUKK karyawan sering menghadapi target kerja yang tinggi, seperti pelayanan anggota dalam jumlah besar, pencatatan transaksi harian yang detail, serta tenggat waktu laporan yang ketat. Tidak jarang, karyawan mengeluhkan bahwa beban kerja yang diberikan tidak sebanding dengan jumlah tenaga yang tersedia, sehingga menyebabkan keterlambatan kerja dan turunnya motivasi. Beban kerja berlebih secara berkelanjutan dapat menimbulkan tekanan yang berujung pada stres kerja dan penurunan kualitas kinerja (Hardiani, 2019; Nuraini & Sari, 2021).

Selain beban kerja, gaya kepemimpinan juga sangat menentukan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu memengaruhi perilaku, motivasi, dan kepuasan kerja bawahan. Pemimpin di CUKK umumnya masih menggunakan gaya kepemimpinan yang cenderung instruktif dan otoritatif. Gaya ini mungkin efektif untuk generasi sebelumnya, tetapi kurang sesuai bagi Gen Z yang lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif, komunikatif, serta memberikan ruang kebebasan dalam bekerja. Ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi dapat memicu konflik, rendahnya keterlibatan, bahkan meningkatkan risiko stres kerja. Penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif lebih mampu meningkatkan kinerja karyawan Gen Z dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter (Wicaksono, 2019; Tumengkol, 2020).

Faktor berikutnya adalah budaya kerja. Budaya kerja CUKK selama ini menekankan kedisiplinan, kepatuhan terhadap aturan, serta hierarki organisasi yang kuat. Budaya ini terbukti efektif membentuk loyalitas pada generasi sebelumnya, tetapi bagi karyawan Gen Z, budaya kerja yang terlalu kaku justru dapat menimbulkan ketidaknyamanan. Gen Z lebih menghargai budaya kerja yang fleksibel, kolaboratif, serta mendorong kreativitas. Ketidaksesuaian budaya kerja dengan nilai-nilai Gen Z dapat memengaruhi keterlibatan karyawan, menurunkan kepuasan kerja, serta meningkatkan risiko *turnover* (Zakaria, 2020; Rahmawati & Santoso, 2022).

Beban kerja yang tinggi, gaya kepemimpinan yang kurang sesuai, dan budaya kerja yang kaku berpotensi menimbulkan stres kerja. Stres kerja merupakan kondisi psikologis ketika karyawan merasa tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu. Indikasi stres kerja pada karyawan Gen Z di CUKK terlihat dari meningkatnya keluhan tentang tekanan pekerjaan, adanya kecenderungan menunda pekerjaan, menurunnya fokus, serta meningkatnya kesalahan administratif. Jika stres kerja tidak dikelola dengan baik, maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Beberapa penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa stres kerja berperan sebagai variabel mediasi antara beban kerja, gaya kepemimpinan, maupun budaya kerja terhadap kinerja (Suryani & Adnyani, 2021; Yusuf & Cahyani, 2023).

Indikasi stres kerja pada karyawan Gen Z dapat terlihat dari meningkatnya keluhan psikosomatis, seperti sakit kepala, mudah lelah, serta kesulitan tidur. Data divisi SDM mencatat peningkatan izin sakit sebesar 21% pada karyawan Gen Z dalam dua tahun

terakhir. Selain itu, hasil wawancara menunjukkan adanya kecenderungan menurunnya konsentrasi, meningkatnya kesalahan dalam pencatatan transaksi, serta menurunnya keterlibatan dalam rapat tim. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Suryani & Adnyani (2021) serta Yusuf & Cahyani (2023) yang menyebutkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap penurunan kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil temuan terkait pengaruh variabel yang diteliti terhadap kinerja karyawan. Wicaksono (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada BNI Syariah Kantor Cabang Fatmawati. Hasil serupa ditunjukkan oleh Tumengkol (2020) yang meneliti pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Kampus, di mana gaya kepemimpinan terbukti memengaruhi kinerja karyawan. Namun, hasil tersebut berbeda dengan penelitian Zakaria (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah di Kota Ambon. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu telah banyak membahas hubungan antara budaya kerja, gaya kepemimpinan, beban kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan. Namun, hasilnya masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa studi menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat meningkatkan kinerja (Suryani, 2021), sementara lainnya menemukan efek tidak signifikan (Putra & Rahayu, 2020). Begitu pula, gaya kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja, tetapi dapat menjadi sumber tekanan bila tidak sesuai dengan ekspektasi generasi muda (Wijayanti, 2022).

Belum banyak penelitian yang menguji kombinasi ketiga variabel utama tersebut dalam konteks lembaga koperasi serta memperhatikan karakteristik Gen Z. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan empiris tersebut melalui pendekatan integratif dengan model mediasi stres kerja, serta menyesuaikan konteks sosial dan organisasi di CUKK. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap karyawan Gen Z di lembaga koperasi seperti CUKK yang memiliki karakteristik unik, seperti kebutuhan akan fleksibilitas kerja, ketergantungan pada teknologi, serta pencarian makna kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya (Twenge, 2021; Dimock, 2019).

Berdasarkan uraian diatas penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara lebih mendalam pengaruh beban kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja terhadap

kinerja karyawan Gen Z, dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada CUKK. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dalam literatur manajemen sumber daya manusia, sekaligus menjadi masukan praktis bagi manajemen CUKK dalam merancang strategi pengelolaan karyawan Gen Z agar dapat bekerja secara optimal sesuai dengan karakteristik generasi mereka.

KAJIAN TEORITIS

Hubungan Antara Beban Kerja dan Stres Kerja

Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan tekanan baik secara fisik maupun psikologis pada karyawan. Teori *Job Demand-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan (*job demand*) tanpa dukungan sumber daya yang memadai akan menimbulkan stres. Fenomena karyawan Gen Z menunjukkan bahwa mereka sering mengeluhkan target kerja yang menumpuk dan tuntutan administrasi yang ketat, sehingga menyebabkan kelelahan mental. Penelitian Wulandari (2022) serta Tamara (2024) mengonfirmasi bahwa beban kerja memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan stres kerja. Dengan demikian, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat stres kerja. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H1 : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap stres kerja.

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja

Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakteristik karyawan akan meningkatkan stres dalam bekerja. Menurut teori kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1988), efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian antara gaya pemimpin dan kematangan bawahan. Gen Z cenderung menyukai gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis yang memberikan ruang kreativitas. Namun, pada CUKK, sebagian pimpinan masih menerapkan gaya otoriter sehingga menimbulkan tekanan pada karyawan muda. Penelitian Yuliani & Saputra (2021) serta Fitri (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat meningkatkan stres kerja. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja.

Hubungan Antara Budaya Kerja dan Stres Kerja

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai dan norma yang mengatur perilaku anggota organisasi. Menurut Schein (2010), budaya yang kaku dan tidak adaptif dapat menimbulkan konflik nilai, yang berujung pada stres kerja. Fenomena di dunia kerja memperlihatkan bahwa sebagian karyawan Gen Z merasa kurang nyaman dengan budaya kerja yang formal dan birokratis, karena mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel, kreatif, dan kolaboratif. Penelitian Laksono (2024) dan Adila (2023) menemukan bahwa ketidaksesuaian budaya kerja dengan ekspektasi karyawan dapat meningkatkan tekanan psikologis. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H3: Budaya kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja.

Hubungan Antara Beban Kerja dan Kinerja

Beban kerja yang berlebihan cenderung menurunkan produktivitas karena karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Teori beban kerja (workload theory) menggarisbawahi bahwa kapasitas individu terbatas, sehingga beban berlebih menurunkan kinerja. Fenomena di dunia kerja menunjukkan beberapa karyawan Gen Z mengalami penurunan pencapaian target dari tahun ke tahun, diduga karena beban kerja yang tinggi dan multitasking. Penelitian Nabawi (2020) dan Saputri (2024) juga menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H4 : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan. Teori kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006) menekankan pentingnya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberi teladan untuk meningkatkan kinerja bawahan. Gaya kepemimpinan yang masih dominan instruktif kurang cocok dengan Gen Z yang lebih menyukai kebebasan berpendapat dan partisipasi. Penelitian Wicaksono (2019), Manullang (2024), dan Erri *et al.* (2021) mendukung bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Antara Budaya Kerja dan Kinerja

Budaya kerja yang kondusif dapat meningkatkan komitmen, kedisiplinan, dan produktivitas. Menurut teori budaya organisasi (Robbins & Judge, 2019), budaya yang kuat akan menyatukan persepsi anggota organisasi sehingga meningkatkan kinerja. Fenomena di dunia kerja menunjukkan bahwa perbedaan budaya kerja antara generasi senior dan Gen Z sering menimbulkan ketegangan yang berimbas pada menurunnya kualitas kinerja. Penelitian Laksono (2024) dan Adila (2023) membuktikan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H6: Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Antara Stres Kerja dan Kinerja

Stres kerja yang berkepanjangan dapat menurunkan stres, motivasi, dan produktivitas. Teori stress kerja (Lazarus & Folkman, 1984) menyebutkan bahwa stress berlebih menyebabkan kelelahan fisik dan emosional yang berdampak pada menurunnya kinerja. Fenomena di dunia kerja memperlihatkan beberapa karyawan Gen Z mengalami gejala stress, seperti kelelahan, keterlambatan menyelesaikan tugas, serta absensi yang meningkat. Penelitian Tamara (2024) dan Wulandari (2022) mendukung bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H7 : Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan Antara Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening

Beban kerja tinggi menimbulkan stres, dan stres inilah yang kemudian menurunkan kinerja karyawan. Teori *Job Demand-Control* (Karasek, 1979) menjelaskan bahwa beban kerja yang tidak terkendali memicu stres, yang berimbas pada performa kerja. Target kerja yang menumpuk membuat karyawan muda kewalahan dan tidak dapat mencapai kinerja optimal. Penelitian Nugroho & Putri (2024) mendukung bahwa stres kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H8: Stres kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening

Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan karakteristik Gen Z dapat menimbulkan stres, yang akhirnya berdampak pada penurunan kinerja. Teori kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1988) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan harus sesuai dengan kebutuhan bawahan agar tidak menimbulkan tekanan. Fenomena gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter menimbulkan ketegangan dan stres pada karyawan Gen Z. Penelitian Yuliani & Saputra (2021) mendukung bahwa stres kerja menjadi mediator antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H9: Stres kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

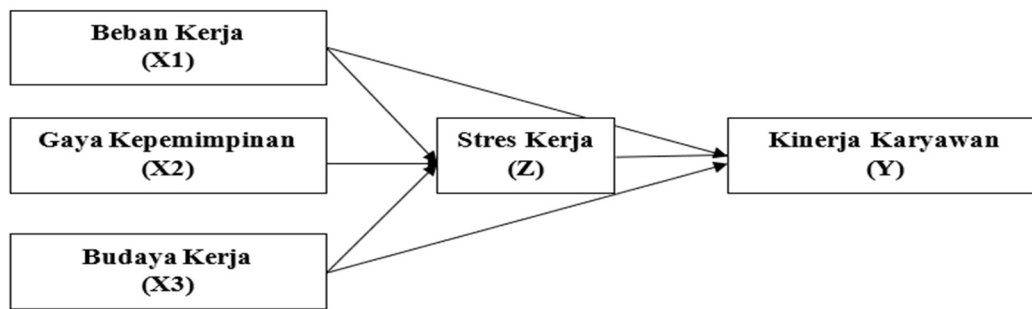
Hubungan Antara Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening

Budaya kerja yang tidak sesuai dengan nilai Gen Z dapat meningkatkan stres, sehingga menurunkan kinerja. Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang tidak selaras dengan nilai individu akan menimbulkan konflik psikologis. Fenomena sebagian karyawan Gen Z merasa tertekan dengan budaya kerja yang birokratis dan hierarkis. Penelitian Lestari & Santoso (2021) juga membuktikan bahwa stres kerja menjadi mediator signifikan antara budaya kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H10: Stres kerja memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teoritis serta penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif dengan bentuk penelitian survey. Menurut Sugiyono (2022) penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CUKK yang berjumlah 292 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik Sampling Jenuh atau Sensus dengan tingkat kesalahan 5%, dari total populasi 292 karyawan, sehingga jumlah minimal sampel yang layak digunakan adalah sebanyak 169 responden.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4, yang terdiri atas tiga tahap pengujian. Tahap pertama adalah evaluasi outer model untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, yang meliputi pengujian convergent validity melalui nilai *loading factor* ($>0,70$), *discriminant validity* serta reliabilitas konstruk yang dinilai berdasarkan *composite reliability* ($>0,70$), *Average Variance Extracted* (AVE $>0,50$), dan *Cronbach's alpha* ($>0,60$). Tahap kedua adalah evaluasi inner model untuk menguji ketepatan model struktural dan hubungan kausal antar variabel laten, yang dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan indikator evaluasi berupa koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2). Tahap terakhir adalah pengujian hipotesis, yang didasarkan pada nilai *t-statistic* dan *p-value* dengan tingkat signifikansi 5%, di mana hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ atau *p-value* $< 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 200 pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini, berikut adalah karakteristik respondennya.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Item	Frekuensi (N=200)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	104	54,5%
	Perempuan	96	44,5%
Usia	18 – 20 Tahun	30	2,3%
	21 – 25 Tahun	61	37,5%
	26 – 28 Tahun	70	47,7%
	29 – 30 Tahun	39	12,5%
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	62	38,6%
	Diploma (D3/D4)	35	8%
	Sarjana (S1)	76	54,5%
	Pascasarjana (S2)	29	1,1%
Jabatan	Staf	150	75%
	Supervisor / Kepala Unit	20	10%
	Jabatan lainnya	30	15%

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden, dari total 200 pegawai Credit Union Keling Kumang (CUKK) yang terlibat dalam penelitian ini, komposisi responden didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 104 orang (54,5%), sementara perempuan berjumlah 96 orang (44,5%), yang menunjukkan distribusi gender relatif seimbang. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif Generasi Z, terutama pada kelompok usia 26–28 tahun sebanyak 70 orang (47,7%) dan 21–25 tahun sebanyak 61 orang (37,5%), yang mencerminkan dominasi tenaga kerja muda dalam organisasi. Berdasarkan tingkat pendidikan, responden paling banyak merupakan lulusan Sarjana (S1) sebanyak 76 orang (54,5%), diikuti oleh lulusan SMA/SMK sebanyak 62 orang (38,6%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan menengah hingga tinggi. Sementara itu, dari sisi jabatan, mayoritas responden menduduki posisi staf sebanyak 150 orang (75%), sedangkan sisanya tersebar pada posisi supervisor/kepala unit dan jabatan lainnya, yang mengindikasikan bahwa persepsi kinerja, beban kerja, dan stres kerja dalam penelitian ini lebih banyak merepresentasikan sudut pandang pegawai operasional.

Uji Validitas Konvergen**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen**

Variabel	<i>Outer Loading</i>
Beban Kerja (X1.1)	0.849
Beban Kerja (X1.2)	0.949
Beban Kerja (X1.3)	0.861
Beban Kerja (X1.4)	0.953
Beban Kerja (X1.5)	0.895
Beban Kerja (X1.6)	0.920
Budaya Kerja (X2.1)	0.885
Budaya Kerja (X2.2)	0.924
Budaya Kerja (X2.3)	0.792
Budaya Kerja (X2.4)	0.812
Budaya Kerja (X2.5)	0.950
Budaya Kerja (X2.6)	0.917
Budaya Kerja (X2.7)	0.919
Budaya Kerja (X2.8)	0.894
Budaya Kerja (X2.9)	0.962
Budaya Kerja (X2.10)	0.957
Budaya Kerja (X2.11)	0.913
Budaya Kerja (X2.12)	0.887
Gaya Kepemimpinan (X3.1)	0.929
Gaya Kepemimpinan (X3.2)	0.760
Gaya Kepemimpinan (X3.3)	0.921
Gaya Kepemimpinan (X3.4)	0.870
Gaya Kepemimpinan (X3.5)	0.879
Gaya Kepemimpinan (X3.6)	0.803
Gaya Kepemimpinan (X3.7)	0.853
Gaya Kepemimpinan (X3.8)	0.848
Gaya Kepemimpinan (X3.9)	0.880
Stres Kerja (Z.1)	0.827
Stres Kerja (Z.2)	0.773
Stres Kerja (Z.3)	0.781
Stres Kerja (Z.4)	0.794
Stres Kerja (Z.5)	0.737
Stres Kerja (Z.6)	0.859
Stres Kerja (Z.7)	0.793
Stres Kerja (Z.8)	0.755
Kinerja Karyawan (Y.1)	0.813
Kinerja Karyawan (Y.2)	0.768
Kinerja Karyawan (Y.3)	0.752
Kinerja Karyawan (Y.4)	0.825
Kinerja Karyawan (Y.5)	0.786
Kinerja Karyawan (Y.6)	0.912
Kinerja Karyawan (Y.7)	0.772
Kinerja Karyawan (Y.8)	0.897
Kinerja Karyawan (Y.9)	0.775
Kinerja Karyawan (Y.10)	0.801

Kinerja Karyawan (Y.11)	0.877
Kinerja Karyawan (Y.12)	0.877
Kinerja Karyawan (Y.13)	0.770
Kinerja Karyawan (Y.14)	0.777
Kinerja Karyawan (Y.15)	0.927
Kinerja Karyawan (Y.16)	0.897
Kinerja Karyawan (Y.17)	0.893
Kinerja Karyawan (Y.18)	0.880
Kinerja Karyawan (Y.19)	0.943
Kinerja Karyawan (Y.20)	0.918

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil Uji Validitas Konvergen, nilai *outer loading* digunakan untuk menilai sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Kriteria yang umum digunakan dalam PLS-SEM adalah *outer loading* $\geq 0,70$, yang menunjukkan indikator memiliki validitas konvergen yang baik. Hasil pada tabel menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Beban Kerja, Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi validitas konvergen dan seluruh indikator layak dipertahankan.

Uji Reliabilitas Konstruk

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Beban Kerja (X1)	0.956	0.960	0.965	0.820
Budaya Kerja (X3)	0.958	0.997	0.963	0.742
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.979	0.980	0.981	0.814
Kinerja Karyawan (Y)	0.979	0.980	0.980	0.715
Stres Kerja (Z)	0.914	0.918	0.930	0.625

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil Uji Reliabilitas, evaluasi reliabilitas konstruk pada model PLS-SEM dilakukan melalui nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability (rho_a dan rho_c)*, serta *Average Variance Extracted (AVE)*. Secara umum, suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$, sedangkan AVE dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila $\geq 0,50$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk pada penelitian ini telah memenuhi

kriteria tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian reliabel dan memiliki konsistensi internal yang sangat baik.

Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Tabel 4. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.962	0.960
Stres Kerja (Z)	0.839	0.837

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (*R-square*), hasil penelitian menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat. Nilai *R-square* Kinerja Karyawan sebesar 0,962 (*adjusted* 0,960) mengindikasikan bahwa Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Stres Kerja mampu menjelaskan 96,2% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan 3,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai *R-square* Stres Kerja sebesar 0,839 (*adjusted* 0,837) menunjukkan bahwa Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Kerja mampu menjelaskan 83,9% variasi Stres Kerja, dengan 16,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain, yang secara keseluruhan menegaskan bahwa model struktural yang dibangun tergolong kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Tabel 5. Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Beban Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.228	4.535	0.000	Diterima
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.462	4.501	0.000	Diterima
Budaya Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.023	1.421	0.079	Ditolak
Beban Kerja (X1) -> Stres Kerja (Z)	0.338	9.591	0.000	Diterima
Gaya Kepemimpinan (X2) -> Stres Kerja (Z)	0.641	16.583	0.000	Diterima
Budaya Kerja (X3) -> Stres Kerja (Z)	-0.032	1.170	0.122	Ditolak
Stres Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.351	3.422	0.000	Diterima

Stres Kerja (Z) x Beban Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.033	1.064	0.145	Ditolak
Stres Kerja (Z) x Gaya Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.032	0.866	0.194	Ditolak
Stres Kerja (Z) x Budaya Kerja (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.031	1.525	0.065	Ditolak

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficient*), pengujian hubungan antarvariabel dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (Original Sample/ β), nilai t-statistics, dan p-values. Suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila p-value < 0,05 (atau t-statistics > 1,96 pada taraf signifikansi 5%). Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak semua hubungan antarvariabel dalam model terbukti signifikan, sehingga terdapat hipotesis yang diterima dan ada yang ditolak.

Pembahasan

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di Credit Union Keling Kumang. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja justru diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa beban kerja yang diterima karyawan masih berada dalam batas kemampuan individu dan tidak menimbulkan kelelahan yang berlebihan. Sebaliknya, beban kerja tersebut dipersepsikan sebagai tantangan yang harus diselesaikan, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan konsep beban kerja optimal, yang menyatakan bahwa beban kerja dalam tingkat tertentu dapat meningkatkan kinerja karena mampu merangsang individu untuk lebih fokus, bertanggung jawab, dan berupaya mencapai target kerja (Robbins & Judge, 2018). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putra dan Wibowo (2020) serta Sari et al. (2022) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja selama beban tersebut masih dapat dikendalikan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, serta

motivasi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional, yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi, serta memperhatikan kebutuhan bawahan akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Bass & Avolio, 1994). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pratama dan Santoso (2021) serta Lestari et al. (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja belum menjadi faktor utama yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan di Credit Union Keling Kumang. Budaya kerja yang ada kemungkinan telah dianggap sebagai sesuatu yang rutin dan tidak lagi menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja. Secara teoritis, budaya kerja merupakan sistem nilai dan norma yang berkembang dalam organisasi dan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam jangka panjang (Schein, 2010). Namun, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sering kali bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau motivasi kerja (Denison, 2000). Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahmawati (2020) yang menemukan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan, maka tingkat stres kerja juga akan meningkat. Beban kerja yang tinggi, tuntutan target, serta keterbatasan waktu menjadi sumber tekanan utama bagi karyawan Gen Z. Hasil ini sejalan dengan teori stres kerja, yang menyatakan bahwa stres muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dalam mengelola tugas dan tanggung jawabnya (Luthans, 2011). Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Tarwaka (2015) dan Wijono (2019) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Stres Kerja Karyawan Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, sehingga hipotesis kelima diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan, maka tingkat stres kerja yang dialami karyawan Gen Z di Credit Union Keling Kumang juga semakin meningkat. Secara teoritis, gaya kepemimpinan memiliki peran ganda, yaitu dapat menjadi sumber motivasi sekaligus sumber stres kerja. Menurut Yukl (2013), gaya kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada target, pengawasan ketat, serta tuntutan kinerja yang tinggi tanpa diimbangi dukungan emosional dapat meningkatkan tekanan psikologis karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hasibuan (2018) dan Putri et al. (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang suportif berpengaruh positif terhadap stres kerja karyawan.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Stres Kerja Karyawan Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, sehingga hipotesis keenam ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku di Credit Union Keling Kumang belum menjadi faktor utama yang secara langsung memicu atau mengurangi stres kerja karyawan Gen Z. Secara teoritis, budaya kerja memang dapat memengaruhi tingkat stres kerja, terutama apabila budaya tersebut bersifat kompetitif, tidak adil, atau menekan (Quick & Quick, 1984). Namun, pengaruh budaya kerja terhadap stres sering kali bersifat tidak langsung dan dipengaruhi oleh bagaimana budaya tersebut diterjemahkan dalam praktik kepemimpinan dan sistem kerja (Schein, 2010). Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahman (2019) dan Rahmawati (2020) yang menyatakan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja justru diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan Gen Z. Secara teoritis, hasil ini dapat dijelaskan melalui konsep eustress, yaitu stres positif yang mampu meningkatkan fokus, kewaspadaan, dan energi kerja individu (Selye, 1976). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Le Fevre et al. (2003) dan Jamal (2011) yang menemukan bahwa stres kerja moderat dapat meningkatkan kinerja.

Peran Stres Kerja dalam Memediasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z

Hasil pengujian menunjukkan bahwa stres kerja tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kedelapan ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja tidak menjadi jalur utama yang menjembatani pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan Gen Z di Credit Union Keling Kumang. Secara teoritis, mediasi terjadi apabila suatu variabel mampu menjelaskan mekanisme bagaimana atau mengapa variabel independen memengaruhi variabel dependen (Baron & Kenny, 1986; Hair et al., 2021). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putra dan Wibowo (2020) yang menemukan bahwa stres kerja tidak memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja.

Peran Stres Kerja dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, sehingga hipotesis kesembilan ditolak. Secara teoritis, kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui kondisi psikologis, termasuk stres kerja (Yukl, 2013). Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja bersifat langsung, tanpa melalui stres kerja sebagai variabel perantara. Hasil ini sejalan dengan penelitian Pratama dan Santoso (2021) yang menemukan bahwa stres kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja.

Peran Stres Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z

Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis kesepuluh ditolak. Hal ini disebabkan oleh tidak signifikannya pengaruh budaya kerja terhadap stres kerja maupun kinerja karyawan secara langsung. Dengan demikian, stres kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel perantara dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rahmawati (2020) yang menemukan bahwa stres kerja tidak memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z di Credit Union Keling Kumang, sementara budaya kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Beban kerja dan gaya kepemimpinan juga terbukti meningkatkan stres kerja, sedangkan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap stres kerja. Selain itu, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa stres yang dialami masih berada pada tingkat moderat dan bersifat memacu kinerja (eustress). Namun demikian, stres kerja tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga perannya lebih bersifat sebagai variabel yang memengaruhi kinerja secara langsung.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar pihak manajemen Credit Union Keling Kumang dapat mengelola beban kerja karyawan secara lebih terstruktur dan proporsional agar tetap berada pada tingkat yang menantang namun tidak berlebihan, sehingga mampu mendorong peningkatan kinerja tanpa menimbulkan stres kerja yang berlebihan. Selain itu, gaya kepemimpinan perlu terus dikembangkan ke arah yang lebih suportif, komunikatif, dan berorientasi pada kejelasan peran, mengingat perannya yang signifikan dalam meningkatkan kinerja dan memengaruhi tingkat stres karyawan. Meskipun budaya kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan, organisasi tetap perlu melakukan evaluasi dan penguatan nilai-nilai budaya agar lebih relevan dengan karakteristik karyawan Gen Z. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain di luar model penelitian ini, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau work-life balance, serta memperluas objek dan karakteristik responden guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan generalisable.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Ali, M., & Ahmed, S. (2019). The Impact of Work Stress on Employee Performance with Leadership Style as a Moderating Variable. *International Journal of Business and Social Science*, 10(6), 120–128.
- Afifah, R. N., & Hidayat, A. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(1), 25–34.

- American Psychological Association. (2018). *Stress in America: Generation Z*. American Psychological Association.
- Anwar, S., & Pratama, M. (2023). The Impact of Workload and Leadership Style on Employee Performance with Work Stress as a Mediating Variable. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 55–70.
- Ariani, L. D. (2021). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi Nonprofit di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 101–114.
- Anton, A., Karo-karo, A. P., & Tjendana, M. (n.d.). *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening stres kerja pada PT. Mutiara Laut Abadi Medan*.
- Asmawiyah, A., Mukhtar, A., & Sari, N. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XIV Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 1–10.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699.
- Budianto, A., & Firmansyah, A. (2025). Bagaimana Teknologi Informasi Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 16(1), 112–130.
- Chen, Y., & Wang, X. (2021). Leadership Style, Work Stress, and Job Performance among Young Employees. *Journal of Business and Management Review*, 10(4), 155–170.
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 347–372.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Fahmi, I. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2021). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Realita)*. Bogor: IN MEDIA
- George, J. M. & Gareth R. J. (2002). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey.

- Ghozali, I. (2022). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.
- Handoko, T. H. (2016). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
- Handayani, T., & Kurniawan, B. (2023). Budaya Kerja, Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan: Studi pada Generasi Milenial dan Gen Z. *Jurnal Manajemen Bisnis Terapan*, 7(1), 22–35.
- Handoko, T. H. (2019). Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat, R., & Rahmawati, A. (2022). The Role of Workload and Organizational Culture on Employee Stress Levels. *International Journal of Management Studies*, 15(4), 88–99.
- Hidayat, A., & Ramadhani, N. (2023). Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa Keuangan. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 18(4), 101–115.
- Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 20–29.
- Johnson, P., & Lee, S. (2023). Work Stress, Leadership Style, and Employee Performance: Evidence from Multinational Companies. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 45–63.
- Jooss, S., Solnet, D., Knight, C., & Worsteling, A. (2022). Artificial intelligence and work design: Implications for frontline service employees and future research. *Journal of Service Management*.
- Kadarisman, M. (2012). Manajemen kompensasi. Jakarta: Rajawali pers
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kurniawan, A. (2019). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 45–56.
- Koesomowidjojo, S. (2017). Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kusuma, D. A., & Wibowo, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z pada Era Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 45–56.
- Kim, J., & Jung, H.-S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428.
- Lestari, S., & Santoso, J. (2021). Budaya Kerja dan Stres Kerja pada Perusahaan Startup Digital di Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 200–214.
- Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 726–744.
- Lestari, R., Wibowo, A., & Santoso, B. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 134–145.
- Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An evidence-based approach (12th ed.). McGraw-Hill.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Miftah, T. (2010). *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta, Gava Media.
- Munandar, A. S. (2011). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Nguyen, T., & Tran, H. (2022). The Role of Organizational Culture and Work Stress in Shaping Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(1), 33–49.
- Nugroho, H., & Putri, M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Stres Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 31(3), 145–160.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160–177.
- Pratama, R., & Santoso, D. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 201–212.
- Putra, A. R., & Wibowo, U. (2020). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(1), 15–28.
- Putri, N. L., Sari, D. P., & Rahman, A. (2021). Kepemimpinan dan stres kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(2), 88–97.
- Prasetyo, R. A., & Yulianti, D. (2025). Pengaruh Budaya Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Indonesia*, 12(2), 55–70.
- Priyatno, D. (2014). *Mandiri Belajar Analisis Data dengan Spss*. Yogyakarta: Mediakom.
- Putra, A., & Dewi, F. (2022). Hubungan Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 89–104.
- Putri, A. M., & Sari, D. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 6(1), 59–72.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management*. McGraw-Hill.
- Rahman, F. (2019). Budaya kerja dan stres kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 90–101.
- Rahmawati, S. (2020). Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(1), 55–66.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robert, M. & John, J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat.
- Sadili, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.

- Saragih, R., & Tamba, Y. (2023). The Role of Leadership Style and Work Stress in Influencing Employee Performance in Cooperative Organizations. *Journal of Business and Management Research*, 8(2), 112–127.
- Sari, D. P., Nugroho, A., & Hidayat, R. (2022). Beban kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(1), 60–72.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Selye, H. (1976). *The stress of life* (Rev. ed.). McGraw-Hill.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. J. (2021). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.
- Siregar, R., & Wahyuni, L. (2024). Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, 10(2), 75–90.
- Smith, J., & Brown, K. (2020). Organizational Culture, Stress, and Employee Performance: A Cross-Cultural Study. *International Journal of Management Research*, 8(3), 99–115.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : ALFABETA.
- Tarwaka. (2015). *Ergonomi Industri*. Surakarta : Harapan Press.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Wijono, S. (2019). *Psikologi industri dan organisasi*. Kencana.
- Wickens, C. D., Hollands, J. G., Banbury, S., & Parasuraman, R. (2015). *Engineering psychology and human performance* (4th ed.). Routledge.
- Umar, H. (2005). *Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis*, Jakarta: Grafindo Persada.
- Veithzal & Rivai, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan .PT.Raja Grafindo Persada: Jakarta*.
- Wibowo, A., & Syafitri, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(3), 150–166.
- Wicaksono, A. S. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bni Syariah Kantor Cabang Fatmawati Jakarta Selatan*. Universitas Muhammadiyah Jakarta
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459–482.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yuliani, D., & Saputra, K. (2021). Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja: Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(1), 65–80.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zainal, V. R., & Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Strategis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.