

## **Peran *Work Environment* Dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Karyawan Generasi Z di Semarang)**

**Intan Julianti<sup>1</sup>, Widodo<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Indonesia

### **Abstrak**

Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan stres kerja pada kepuasan kerja, serta mengeksplorasi peran moderasi *work environment* dalam pengaruh antar variabel tersebut pada pekerja Generasi Z di wilayah Semarang. Metode penelitian mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Sampel terdiri dari 100 karyawan Generasi Z yang berkarier di perusahaan startup maupun non-startup. Pengumpulan data menggunakan platform survei online Google Form dengan analisis statistik melalui SPSS versi 26. Temuan menunjukkan: (1) Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan pada Kepuasan Kerja; (2) Stres Kerja berpengaruh positif signifikan pada Kepuasan Kerja; dan (3) *Work Environment* berhasil memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja, tetapi gagal memoderasi pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Diharapkan riset ini dapat memberikan rujukan bagi pihak manajemen perusahaan startup maupun non-startup dalam merancang strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan Generasi Z, melalui penguatan motivasi kerja, pengelolaan stres kerja secara adaptif, dan memperhatikan lingkungan kerja agar kondusif dan mendukung pekerjaan karyawan secara optimal.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Stres Kerja, *Work Environment*, Kepuasan Kerja, Generasi Z

### **Abstract**

This study aims to analyze the influence of work motivation and work stress on job satisfaction, as well as explore the moderating role of work environment in the influence between these variables on Generation Z workers in the Semarang area. The research method adopts a quantitative approach with an explanatory research type. The sample consists of 100 Generation Z employees who have careers in startup and non-startup companies. Data collection uses the Google Form online survey platform with statistical analysis through SPSS version 26. The findings show: (1) Work Motivation has a significant positive effect on Job Satisfaction; (2) Work Stress has a significant positive effect on Job Satisfaction; and (3) Work Environment successfully moderates the effect of Work Motivation on Job Satisfaction, but fails to moderate the effect of Work Stress on Job Satisfaction. It is hoped that this research can provide a reference for the management of startup and non-startup companies in designing strategies to increase job satisfaction of Generation Z employees, through strengthening work motivation, adaptive management of work stress, and paying attention to the work environment so that it is conducive and supports employee work optimally.

**Keywords:** Work Motivation, Work Stress, Work Environment, Job Satisfaction, Generation Z

Copyright (c) 2026 **Intan Julianti<sup>1</sup>**

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [intanjulianti202@gmail.com](mailto:intanjulianti202@gmail.com)<sup>1</sup> , [widodo@unissula.ac.id](mailto:widodo@unissula.ac.id)<sup>2</sup>

## PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset utama perusahaan yang berperan sebagai perencana, pengendali, dan pelaksana yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Hasibuan, 2021; Siagian, 2008). Persepsi karyawan tentang pekerjaannya dapat diidentifikasi melalui beberapa aspek tingkat stres yang dialami, level kepuasan yang dirasakan, serta kekecewaan yang muncul dari pekerjaan atau kondisi lingkungan kerja (Sangrila, 2024). Keterikatan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan salah satu bentuk kepuasan kerja yang tinggi. Untuk membangun kepuasan kerja, dibutuhkan motivasi yaitu sebagai faktor yang mendorong, mengarahkan, dan penyokong tindakan individu agar mereka memiliki semangat dan keinginan untuk bekerja guna mencapai performa yang optimal (Hasibuan, 2021). Karyawan yang termotivasi akan mencurahkan usaha lebih besar untuk meraih target organisasi (Robbins dan Judge, 2019). Sejumlah penelitian memiliki hasil yang serupa, memperlihatkan konsistensi bahwa motivasi kerja berperan penting dan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja pegawai (Idrus et al., 2022; Vannes et al., 2024; Wahono et al., 2025). Namun, Saleem dkk. (2010) menemukan hasil yang berbeda di sebuah organisasi layanan telekomunikasi seluler di Pakistan, motivasi kerja tidak memperlihatkan efek yang signifikan pada kepuasan kerja. Bahkan, Mappamiring (2020) melaporkan hubungan negatif antara kedua variabel tersebut di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Rendahnya motivasi dapat menurunkan kepuasan kerja, sehingga ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat memicu stres kerja (Ie dan Yunardi, 2023). Stres di tempat kerja muncul akibat tuntutan dan tekanan kerja yang berlebihan, stres yang berlebihan di tempat kerja akan berdampak negatif pada kepuasan kerja, sementara dampak positif stres akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik (Kurniati, 2018). Berdasarkan temuan Pelaksana & Zein (2020) dan Sanjaya (2021) melaporkan dampak negatif stres kerja yang menurunkan kepuasan karyawan. Kontras dengan temuan tersebut, Linda et al. (2017) mengidentifikasi adanya hubungan positif antara kedua variabel ini. Pola ini diperkuat oleh Zahrudin et al. (2023) yang membuktikan bahwa stres berasal dari pekerjaan justru berkontribusi positif signifikan pada kepuasan pekerjaan.

Dalam menjalankan pekerjaan, pegawai tidak lepas dari lingkungan kerja, yaitu mencakup semua aspek yang memengaruhi tempat di mana seseorang bekerja, termasuk budaya, aturan, kebijakan, dan hubungan antar karyawan hingga pimpinan (Farida dan Hartono, 2016). *Work environment* yang sehat dan aman dapat memicu peningkatan kepuasan pekerja (Irma & Yusuf, 2020). Riset ini berfokus pada karyawan kalangan Generasi Z yang sedang bekerja di perusahaan-perusahaan Semarang, Jawa Tengah, mencakup baik sektor startup maupun non-startup.

Generasi Z lahir di era perkembangan teknologi yang pesat dan penggunaan internet yang meluas (Kristyowati, 2021). Generasi Z termasuk individu yang lahir dalam rentang waktu 1997 sampai tahun 2012 (Sawitri, 2021). Salah satu karakteristik Generasi Z adalah kemampuan literasi teknologi yang telah terbentuk sejak usia dini (Kristyowati, 2021). Generasi Z cenderung mengalami tingkat stres lebih tinggi daripada generasi sebelumnya. Bahkan, sebagian besar dari mereka mengalami stres dalam jangka waktu yang panjang, hingga mengganggu aktivitas sehari-hari (Mustajab, 2023). Pernyataan tersebut diperkuat oleh survei Ipsos (2023) berskala internasional yang melibatkan 23.274 partisipan dari 31 negara berbeda dalam kurun waktu 21 Juli hingga 4 Agustus 2023. Survei tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 43% responden Generasi Z dilaporkan mengalami stres yang mengganggu kehidupan sehari-hari, angka persentase ini lebih tinggi daripada Generasi Milenial yang melaporkan hal serupa, yaitu 37%. Umumnya, mereka mulai memasuki dunia kerja pada usia 18 hingga 20 tahun. Generasi Z menunjukkan preferensi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, mendukung kesejahteraan psikologis, dan memberi ruang untuk pertumbuhan pribadi serta hubungan sosial yang positif (Kanste et al., 2025). *Work Environment* yang tidak mendukung berpotensi meningkatkan tekanan psikologis khususnya

pada karyawan Generasi Z. Kondisi ini penting diteliti mengingat Generasi Z kini menjadi kelompok yang dominan di pasar tenaga kerja Indonesia (Apriani, 2025). Dengan dominasi Generasi Z dalam dunia kerja, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk mengkonstruksi atmosfer kerja yang dapat menjaga tingkat kepuasan mereka.

Merujuk pada uraian latar belakang tersebut, tujuan riset ini adalah menganalisis sejauh mana peran *work environment* sebagai faktor moderasi dalam dinamika pengaruh motivasi kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja pada segmen karyawan Generasi Z di Semarang. Implikasi praktis dari studi ini terletak pada kontribusinya bagi praktisi manajemen di perusahaan, baik startup maupun non-startup, dalam merumuskan kebijakan yang selaras dengan karakteristik Generasi Z guna meningkatkan kepuasan mereka.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan dimaknai sebagai rasa menyenangkan yang dialami karyawan terkait profesinya, yang tercermin melalui respon emosional ketika seseorang menikmati dan menghargai aktivitas yang mereka kerjakan (Handoko, 2012; Hasibuan, 2021). Menurut Sewang (2023) kepuasan kerja juga merepresentasikan aspek psikologis yang menunjukkan sejauh mana seseorang memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja timbul karena adanya pengakuan, apresiasi, dukungan, serta kesempatan pengembangan potensi yang dimiliki (Novita et al., 2024). Kepuasan kerja karyawan yang dibangun dengan baik akan tercipta rasa cinta terhadap pekerjaan, dedikasi, moral, dan disiplin kerja yang lebih tinggi (Hasibuan, 2021). Sementara Wahyuni (2020) berpendapat bahwa orientasi sikap yang terbentuk melalui proses evaluasi pengalaman dalam bekerja, baik yang menyenangkan maupun tidak, serta harapan terhadap kondisi kerja di masa mendatang. Luthans (2006) menguraikan bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui lima dimensi utama, yaitu: kepuasan terhadap pekerjaannya, tingkat gaji, peluang promosi, kualitas hubungan dengan atasan langsung, dan interaksi dengan rekan sekerja.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi menggambarkan kekuatan dalam diri seseorang yang menumbuhkan dorongan untuk bekerja dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan. Motivasi merupakan dorongan internal yang menggerakkan seseorang untuk berprestasi (Bangun, 2012). Motivasi berfungsi sebagai kekuatan yang memengaruhi dan menyalurkan perilaku manusia untuk melakukan sesuatu agar menghasilkan kinerja optimal (Hasibuan, 2021). Robbins (2016) dalam Pratama (2024) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan individu untuk mengalokasikan seluruh upayanya guna meraih objektif organisasi. Tingkat motivasi karyawan meningkat ketika mereka terlibat dalam pengambilan keputusan (Salliyuana et al., 2024). Adapun indikator motivasi kerja menurut Sastrohadiwiryono & Syuhada (2019) adalah sebagai berikut: performa kerja, sistem reward, tingkat tantangan dan beban tanggung jawab, peluang pengembangan potensi, serta partisipasi dan kesempatan kontribusi.

### **Stres Kerja**

Stres kerja muncul saat individu merasa beban pekerjaannya melampaui batas kemampuan atau sumber daya yang tersedia. Menurut Hasibuan (2021), stres merupakan bentuk ketegangan yang memengaruhi perasaan, pemikiran, dan keadaan fisik seseorang, sedangkan Hanoum et al. (2024) menambahkan bahwa stres dapat menghambat kemampuan individu beradaptasi dengan lingkungannya. Ketika tekanan kerja berlebihan, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan, penurunan motivasi, serta gangguan kinerja bahkan kesehatan mental (Siagian, 2008). Menurut Afandi (2018), faktor-faktor yang mengindikasikan stres kerja meliputi: beban tugas yang berat, ketidakjelasan peran, relasi antar rekan kerja, struktur organisasi yang kaku, serta gaya kepemimpinan tidak mendukung.

### **Work Environment**

*Work Environment* merupakan keadaan fisik dan nonfisik di tempat kerja yang memengaruhi keamanan, kenyamanan, serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan

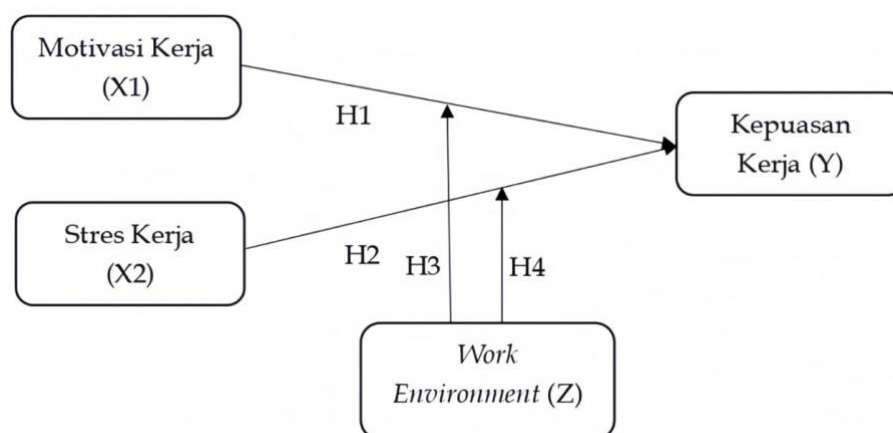
tugas (Farida & Hartono, 2016). Lingkungan kerja fisik mencakup ruang, fasilitas, dan kelayakan kerja, sedangkan lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan sosial, komunikasi, dan interaksi antar rekan maupun pimpinan. *Work Environment* mengacu pada sejumlah faktor kontekstual yang melingkupi karyawan dan berpengaruh terhadap efektivitas serta kapabilitas mereka dalam mengerjakan tugas (Nitisemo, 2015 dalam Ramdhona et al., 2022). Sementara Sedarmayati (2001:1) dalam Utami (2018) menyatakan *Work Environment* mencakup berbagai unsur seperti, peralatan, bahan, kondisi fisik lingkungan, serta sistem kerja yang baik secara individu maupun kelompok. Nitisemito (2012:159) merumuskan indikator lingkungan kerja yang meliputi empat dimensi: atmosfer kerja, hubungan interpersonal sesama karyawan, relasi dengan atasan, dan kelengkapan fasilitas kerja yang mendukung.

## METODOLOGI

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif dengan jenis penelitian "*Explanatory Research*" yang berguna untuk menguraikan keterkaitan antar variabel yang dikaji (Sugiyono, 2001). Karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Semarang ditetapkan sebagai populasi penelitian, melalui rumus Lemeshow dan tingkat toleransi kesalahan 10% diperoleh sampel sebesar 100 responden. Proses penarikan sampel dilakukan dengan metode *Non Probability Sampling* melalui teknik *Purposive Sampling*, yaitu responden dipilih berdasarkan karakteristik populasi yang telah diketahui (Machali, 2021). Kriteria responden yang digunakan yaitu: (1) berusia 18–28 tahun; (2) termasuk dalam generasi Z yang lahir antara 1997 hingga 2007; (3) sedang aktif bekerja di wilayah Semarang; (4) memiliki pengalaman kerja minimal 6 bulan; dan (5) bekerja pada perusahaan startup maupun non-startup.

Untuk memperoleh data, peneliti memanfaatkan survei online berbasis Google Form yang dibagikan kepada karyawan Generasi Z di wilayah Semarang. Analisis data menggunakan SPSS Statistics versi 26 meliputi uji instrumen untuk memastikan validitas dan reliabilitas alat ukur, uji asumsi klasik guna menjamin kesesuaian model (Gujarati, 2003; Machali, 2021; Purnomo, 2017; Sugiyono, 2001). Sedangkan uji MRA berguna untuk menguji peran *Work Environment* (Z) dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Hubungan antarvariabel diuji melalui uji parsial, uji simultan, serta uji koefisien determinasi berfungsi untuk mengevaluasi seberapa besar kontribusi variabel prediktor dalam menerangkan variabilitas outcome (Ghozali, 2018).

### Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Gambar 1 memperlihatkan model penelitian yang menjelaskan pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>) dan Stres Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y), serta *Work Environment* (Z)

diposisikan sebagai variabel moderator yang berpotensi memperkuat ataupun mengurangi hubungan antara variabel bebas dan terikat.

### Hipotesis

- H1 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja  
 H2 : Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja  
 H3 : *Work Environment* memoderasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja  
 H4 : *Work Environment* memoderasi pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Umum Responden

Partisipan dalam riset ini merupakan pekerja Generasi Z yang bekerja di wilayah Semarang, dengan total 100 orang yang terdiri atas karyawan di perusahaan start-up maupun non start-up. Pengelompokan berdasarkan jenis kelamin, rentang usia, jenis perusahaan, dan lama masa kerja.

**Tabel 1.** Analisis Deskriptif

| No. | Kategori         | Keterangan              | Presentase |
|-----|------------------|-------------------------|------------|
| 1.  | Jenis Kelamin    | Laki-laki               | 33%        |
|     |                  | Perempuan               | 67%        |
|     |                  | Jumlah                  | 100%       |
| 2.  | Rentang usia     | 18-21 tahun             | 54%        |
|     |                  | 22-25 tahun             | 40%        |
|     |                  | 26-28 tahun             | 6%         |
|     |                  | Jumlah                  | 100%       |
| 3.  | Jenis Perusahaan | Start up                | 39%        |
|     |                  | Non startup             | 61%        |
|     |                  | Jumlah                  | 100%       |
| 4.  | Lama Bekerja     | < 1 tahun (min 6 bulan) | 50%        |
|     |                  | 1-2 tahun               | 21%        |
|     |                  | > 2 tahun               | 29%        |
|     |                  | Jumlah                  | 100%       |

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Sebagian besar responden merupakan perempuan (67%), dengan rentang usia 18–21 tahun (54%). Mayoritas bekerja di perusahaan non-startup sebanyak 61% dan memiliki masa kerja di bawah satu tahun (50%).

### Uji Instrumen

#### Uji Validitas

**Tabel 2.** Hasil Pengujian Validitas

| Variabel                | Indikator   | R hitung      | Probabilitas | Status  |
|-------------------------|-------------|---------------|--------------|---------|
| Motivasi Kerja          | X1.1 – X1.5 | 0,661 – 0,725 | 0,000        | Valid** |
| Stres Kerja             | X2.1 – X2.5 | 0,554 – 0,736 | 0,000        | Valid** |
| Kepuasan Kerja          | Y.1 – Y.5   | 0,664 – 0,792 | 0,000        | Valid** |
| <i>Work Environment</i> | Z1 – Z4     | 0,676 – 0,882 | 0,000        | Valid** |

Catatan: Nilai r tabel (df=98,  $\alpha=0,05$ ) = 0,196.

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Hasil dari pengujian validitas mengkonfirmasi bahwa semua butir pernyataan dalam variabel penelitian menunjukkan koefisien korelasi (r hitung) di atas nilai kritis r tabel (0,196) dengan probabilitas sebesar 0,000. Temuan tersebut menegaskan bahwa semua indikator dari keempat variabel yang digunakan telah valid dan memenuhi syarat untuk diaplikasikan pada analisis selanjutnya.

**Uji Reliabilitas****Tabel 3.** Hasil Pengujian Reliabilitas

| Variabel Penelitian     | Cronbach's Alpha | Nilai Standarisasi | Kesimpulan |
|-------------------------|------------------|--------------------|------------|
| Motivasi Kerja          | 0,729            | > 0,70             | Reliabel   |
| Stres Kerja             | 0,707            | > 0,70             | Reliabel   |
| Kepuasan Kerja          | 0,799            | > 0,70             | Reliabel   |
| <i>Work Environment</i> | 0,739            | > 0,70             | Reliabel   |

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Berdasarkan output SPSS, tampak bahwa setiap variabel riset ini menunjukkan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* berada dalam kategori reliabel (> 0,70). Nilai terendah diperoleh variabel Stres Kerja (0,707), sedangkan nilai tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja (0,799). Dengan demikian, instrumen yang dikembangkan telah memenuhi persyaratan konsistensi pengukuran.

**Uji Asumsi Klasik****Uji Normalitas****Tabel 4.** Hasil Pengujian Normalitas

| Parameter Uji                       | Nilai                |
|-------------------------------------|----------------------|
| Jumlah Sampel (N)                   | 100                  |
| Mean Residual                       | 0.0000000            |
| Simpangan Baku                      | 1.93730512           |
| Statistik Uji Kolmogorov-Smirnov    | 0.070                |
| Probabilitas (Asymp. Sig. 2-tailed) | 0,200 <sup>c,d</sup> |

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Merujuk pada hasil analisis memperlihatkan nilai probabilitas dua sisi (2-tailed) sebesar 0,200 untuk 100 sampel penelitian, karena nilai probabilitas ini lebih besar dibandingkan alpha 5%, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi residual sesuai dengan asumsi normalitas yang dipersyaratkan dalam analisis regresi.

**Uji multikolinearitas****Tabel 5.** Hasil Pengujian Multikolinearitas

| Variabel Penelitian            | Collinearity Statistics |       | Keterangan              |
|--------------------------------|-------------------------|-------|-------------------------|
|                                | Tolerance               | VIF   |                         |
| <b>Motivasi Kerja</b>          | 0,801                   | 1.248 | Bebas Multikolinearitas |
| <b>Stress kerja</b>            | 0,974                   | 1.026 | Bebas Multikolinearitas |
| <b><i>Work Environment</i></b> | 0,784                   | 1.276 | Bebas Multikolinearitas |

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Merujuk tampilan data pada Tabel 5, dapat diamati bahwa keseluruhan variabel bebas memenuhi persyaratan non-multikolinearitas. Secara spesifik, motivasi kerja mendapati nilai *tolerance* sebesar 0,801 dengan VIF 1,248 dan stres kerja menunjukkan nilai *tolerance* 0,974 dengan VIF 1,026 sedangkan, *work environment* memiliki *tolerance* 0,784 dengan VIF 1,276. Karena keseluruhan angka berada dalam rentang kriteria yang ditetapkan yaitu nilai *tolerance* melampaui *threshold* 0,10 dan VIF berada di bawah 10,00. Maka terkonfirmasi bahwa model regresi yang dibangun terbebas dari fenomena multikolinearitas dan memenuhi syarat untuk analisis selanjutnya.

**Uji Heteroskedastisitas****Tabel 6.** Hasil White Test Heteroskedastisitas

| Model      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| White Test | .357 <sup>a</sup> | .127     | .040              | 6.16767                    |

a. Dependent Variable: U2T

b. Predictors: (Constant), X2Z, X1\_X1, Z, X2\_X2, X1X2, Z\_Z, X2, X1Z, X1

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji white, pada tabel memperlihatkan bahwa nilai  $R^2$  senilai 0,127 dari output model summary. Nilai statistik uji diperoleh dengan mengalikan ukuran sampel ( $n=100$ ) dengan  $R^2$ , menghasilkan Chi-Square hitung = 12,7. Pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $df = 9$ , diperoleh nilai Chi-Square tabel adalah 16,919. Karena nilai hitung berada di bawah nilai tabel ( $12,7 < 16,919$ ), sehingga tidak ditemukan masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

### Pengujian Hipotesis

#### Uji MRA

**Tabel 7.** Hasil Uji MRA

| Variabel          | Koefisien Regresi<br>(B) | Statistik t | Nilai p |
|-------------------|--------------------------|-------------|---------|
| (Constant)        | .995                     | .432        | .667    |
| Motivasi Kerja    | .909                     | 8.044       | .000    |
| Stres Kerja       | .169                     | 2.289       | .024    |
| Motivasi Kerja*WE | -.759                    | -5.935      | .000    |
| Stres Kerja*WE    | .020                     | .242        | .810    |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Berdasarkan output, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = 0,995 + 0,909X_1 + 0,169X_2 - 0,759(X_1 \times X_2) + 0,020(X_2 \times X_3) + e$$

Merujuk pada hasil tersebut, efek interaksi antara Motivasi Kerja dan *Work Environment* menghasilkan  $B = -0,759$  dengan  $p = 0,000$  terbukti signifikan sedangkan untuk interaksi Stres Kerja dan *Work Environment* didapatkan  $B = 0,020$  dengan  $p = 0,810$ , tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa *work environment* hanya efektif memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sedangkan pada stres kerja, *work environment* gagal memoderasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

#### Uji T

**Tabel 1.** Hasil Uji T

| Variabel       | t<br>hitung | t tabel | Probabilitas |
|----------------|-------------|---------|--------------|
| (Constant)     | .432        |         | 0,667        |
| Motivasi Kerja | 8.044       | 1.984   | 0,000        |
| Stres Kerja    | 2.289       | 1.984   | 0,024        |

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Merujuk pada output pengujian, motivasi kerja berkontribusi positif signifikan secara statistik pada kepuasan kerja, tercermin dari perbandingan nilai t-hitung 8,044 yang melampaui *threshold* t-tabel 1,984 serta nilai signifikansi yang berada pada angka 0,000. Begitupun, stres kerja menunjukkan arah pengaruh positif signifikan karena t-hitung 2,289 melampaui *threshold* 1,984 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,024. Oleh karena itu, hasil uji parsial menunjukkan bahwa motivasi kerja dan stres kerja terbukti secara parsial memberikan kontribusi yang substantial terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### Uji F

**Tabel 2.** Hasil Uji F (ANOVA)

| Model   | F hitung | F tabel | Sig.              | Keterangan |
|---------|----------|---------|-------------------|------------|
| Regresi | 18.971   | 3.090   | .000 <sup>b</sup> | Signifikan |

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Analisis statistik memperlihatkan bahwa F hitung mencapai 18,971 yang melampaui *threshold* F-tabel 3,090, dengan probabilitas yang sangat kecil yakni 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hasil ini

memperlihatkan bahwa ketika variabel prediktor dievaluasi secara bersamaan dalam satu model regresi, secara simultan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 3.** Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

| Variabel Dependen  | R                 | R Square | Adjusted R Square |
|--------------------|-------------------|----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja (Y) | .666 <sup>a</sup> | .444     | .421              |

Sumber: Hasil olahan SPSS 26, 2025

Mengacu pada hasil analisis, tampak bahwa angka korelasi R mencapai 0,666. Hal ini mengindikasikan kekuatan hubungan yang cukup kuat antara variabel prediktor dalam model dengan Kepuasan Kerja. Besaran R Square 0,444 memberikan informasi bahwa 44,4% dari variansi Kepuasan Kerja berhasil dijelaskan oleh variabel prediktor tersebut. Sedangkan Adjusted R Square dengan nilai 0,421 menjelaskan bahwa setelah penyesuaian statistik, model mampu menjelaskan 42,1% variasi Kepuasan Kerja secara efektif, dan sisanya merupakan pengaruh dari faktor lain yang berada di luar cakupan riset ini.

### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z

Temuan analisis memperlihatkan t-hitung sebesar 8,044 yang melampaui nilai kritis t-tabel 1,984 dan tingkat probabilitas 0,000 yang berada di bawah alpha 0,05, mengindikasikan bahwa motivasi kerja memberikan dampak positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama (H1) terdukung. Peningkatan motivasi akan mengakibatkan karyawan untuk berkomitmen penuh dalam pekerjaan, khususnya Generasi Z karena mereka sangat memperhatikan pengakuan, gaji, peluang pengembangan, dan penghargaan yang sepadan dengan hasil kerja. Kondisi ini secara langsung berdampak pada kepuasan kerja, sejalan dengan teori kebutuhan dari Maslow (1994) yang menekankan pentingnya motivasi dalam mencapai suatu kepuasan, serta konsisten dengan studi sebelumnya yang melaporkan dampak positif signifikan motivasi kerja pada kepuasan karyawan (Aljumah, 2023; Idrus et al., 2022; Juniari et al., 2020; Lie, 2024; Novianti & Ramli, 2024).

### Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z

Temuan analisis memperlihatkan t-hitung mencapai 2,289 yang melampaui t-tabel sebesar 1,984 dengan nilai signifikansi 0,024 berada dibawah 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa stres kerja berkontribusi positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua (H2) terdukung.

Kondisi ini terjadi karena sebagian karyawan Generasi Z menafsirkan stres sebagai tantangan yang mendorong produktivitas dan adaptasi positif, atau dikenal sebagai *eustress* (Selye, 1976). Temuan ini memiliki keselarasan dengan riset terdahulu yang melaporkan efek positif signifikan stres kerja pada tingkat kepuasan karyawan (Astuti et al., 2022; Murtiningrum, 2025). Fenomena ini relevan dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung adaptif dalam menghadapi tekanan kerja. Studi oleh Han et al. (2024) bahkan menunjukkan bahwa perawat Gen Z di Shanghai mampu menghadapi tekanan tinggi, melalui adaptasi pelatihan dan dukungan dari organisasi. Sejalan dengan itu, Xu et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa tekanan kerja yang dipersepsi sebagai tantangan mampu mendorong *task crafting* dan perilaku inovatif, yang pada akhirnya meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan individu dalam bekerja. Konsistensi ini diperkuat oleh Irianti et al. (2023) yang menegaskan bahwa *challenge stressors* memberikan efek positif yang bermakna pada kepuasan pegawai. Pada lingkungan kerja berbasis teknologi, Nascimento et al. (2025) juga menunjukkan bahwa tekanan teknologi dilihat sebagai tantangan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, terutama di kalangan pekerja muda yang fleksibel dan adaptif secara digital.



Dengan demikian, generasi Z cenderung memaknai stres sebagai dorongan positif, terutama saat didukung oleh sistem kerja dan budaya organisasi yang fleksibel.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z yang dimoderasi oleh *Work Environment***

Analisis statistik memperlihatkan bahwa koefisien interaksi antara Motivasi Kerja dan *Work Environment* senilai -0,759 dengan nilai signifikansi 0,000 berada dibawah sig 0,05. Data tersebut mengindikasikan bahwa *work environment* memoderasi dampak motivasi kerja pada kepuasan kerja, sehingga hipotesis ketiga (H3) terdukung.

Hasil ini konsisten dengan Ginting et al. (2024) yang mengungkapkan bahwa *work environment* berperan secara signifikan dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Temuan ini juga selaras dengan riset Widajanto dan Adiyanto (2022) yang melaporkan efek moderasi negatif dari *work environment* dalam pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa ketika kondisi lingkungan tempat kerja sudah berada ditingkat yang sangat baik, kepuasan kerja terbentuk lebih cepat, sehingga tambahan motivasi tidak lagi memberikan peningkatan kepuasan yang besar. Karakteristik pekerja Generasi Z yang adaptif dan fleksibel semakin mempercepat terciptanya kepuasan saat *work environment* mendukung, sehingga efek moderasi dari *work environment* terhadap pengaruh motivasi pada kepuasan menjadi melemah. Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui teori Herzberg dalam Hasibuan (2021) yang menempatkan *work environment* sebagai *hygiene factor*. Ketika *hygiene factor* sudah terpenuhi dengan baik, tingkat kepuasan karyawan cenderung stabil, sehingga tambahan motivasi tidak menghasilkan peningkatan kepuasan yang mencolok.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Z yang dimoderasi oleh *Work Environment***

Temuan studi memperlihatkan nilai koefisien interaksi Stres Kerja dan *Work Environment* mencapai 0,020 dengan nilai signifikansi sebesar 0,810 yang lebih tinggi dari batas 0,05. Data tersebut mengindikasikan bahwa *work environment* gagal memoderasi efek stres kerja pada kepuasan kerja, maka hipotesis keempat (H4) tidak terdukung.

Dari perspektif teoritis, lingkungan tempat kerja berfungsi untuk menghadirkan rasa nyaman dan dukungan bagi para pekerja. Namun, riset ini memperlihatkan bahwa *work environment* tidak dapat berfungsi untuk menguatkan ataupun melemahkan dampak stres terhadap tingkat kepuasan karyawan Generasi Z. Berdasarkan hasil analisis, responden berada pada tingkat stres yang relatif sedang sehingga tidak memerlukan dukungan lingkungan untuk menjaga kepuasan kerja. Fenomena ini sejalan dengan temuan di PDAM Surya Sembada, di mana dukungan sosial gagal memoderasi pengaruh stres pekerjaan pada kepuasan pegawai. Hal ini terjadi karena karyawan memiliki beban kerja yang serupa dan interaksi sosial yang minim, sehingga stres tetap berada pada tingkat sedang dan dampak moderasi dari dukungan kerja tidak berarti (Rifai & Surjanti, 2017).

Penemuan ini konsisten dengan Adipura dan Puspitasari (2022) yang melaporkan bahwa *work environment* tidak mampu memoderasi dampak stres kerja pada kepuasan kerja. Selaras dengan hasil riset Abualrub et al. (2023) pada perawat di Oman yang menunjukkan bahwa *work environment* hanya memberikan pengaruh langsung pada kepuasan, namun gagal memoderasi pengaruh stres kerja pada kepuasan kerja pegawai. Selaras dengan *Two-Factor Theory* yang dikembangkan Herzberg dalam Hasibuan (2021) bahwa *work environment* lebih menjalankan fungsinya sebagai *hygiene factor* yang berdampak langsung pada kepuasan, bukan sebagai moderator dalam hubungan antar variabel tersebut. Hal ini diperkuat oleh (Anggapradja et al., 2025; Kusumaningrum et al., 2025) yang mendapati bahwa *work environment* memiliki dampak langsung yang signifikan pada kepuasan karyawan Generasi Z.

## SIMPULAN

Berdasarkan temuan analisis, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan stres kerja memiliki efek positif yang signifikan pada kepuasan kerja. Selain itu, *work environment* memoderasi dampak motivasi kerja pada kepuasan, tetapi tidak memoderasi pengaruh stres terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan karyawan Generasi Z di wilayah Semarang lebih dominan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan sebagian pekerja Generasi Z menafsirkan stres sebagai tantangan yang dapat meningkatkan kepuasan serta produktivitas. Peran *work environment* yang gagal memoderasi pengaruh stres kerja pada kepuasan Generasi Z, hal ini dikarenakan tingkat stres responden tergolong sedang sehingga dukungan tambahan dari lingkungan kerja tidak terlalu dibutuhkan.

Secara manajerial, perusahaan perlu memperkuat aspek motivasi melalui pemberian penghargaan, peluang pengembangan diri, serta kejelasan jenjang karier untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, pihak manajemen sebaiknya menerapkan mekanisme penanganan tekanan kerja yang fleksibel dengan mengatur volume pekerjaan secara proporsional. Perusahaan diharapkan memelihara suasana kerja yang mendukung serta memperlancar relasi interpersonal antara pimpinan dan staf untuk menciptakan atmosfer yang selaras dan efisien.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dari segi jumlah responden dan cakupan variabel penelitian. Maka dari itu, riset berikutnya disarankan menggunakan responden dalam jumlah lebih banyak, serta pengembangan kerangka riset dapat dilakukan dengan memasukkan variabel tambahan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kepuasan bekerja pada pekerja Generasi Z.

## Referensi :

- Abualrub, R., Sabei, S. D. A., Al-Rawajfah, O., Labrague, L. J., & Burney, I. A. (2023). Direct and Moderating Effects of Work Environment and Structural Empowerment on Job Stress and Job Satisfaction Among Nurses in Oman. *Sultan Qaboos University Medical Journal*, 23(4), 485–492. <https://doi.org/10.18295/squmj.5.2023.031>
- Ade Irma dan Muhammad Yusuf. (2020). Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kepuasan Kerja pada Perawat RSJ Prof.Dr.Muhammad Ildrem Sumatera Utara. *Jurnal Diversita*, 12(2), 253–258.
- Adipura, & Puspitasari, K. A. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Gejayan Innova). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 1–25.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator* (cet. satu). Zanafa Publishing.
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Anggapradja, I. T., Agustriyana, D., & Faritzal, A. (2025). Exploring Job Satisfaction Among Gen Z Working Students at Widayatama University. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 09(01), 59–70. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2025.9105>
- Apriani, S. N. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z di Kota Sukabumi serta Dampaknya terhadap Turnover Intention. 2393, 519–528. <https://senmabis.nusaputra.ac.id/>
- Astuti, R. D., Herawati, J., & Sepytarini, E. (2022). Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba *Journal Pengaruh Beban Kerja , Stress Kerja , dan Lingkungan Kerja Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*. 4(4), 1119–1136. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v4i4.1065>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. P. 1 (ed.)). Erlangga.
- Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unmuh Ponorogo Press,

- 26.
- Frizky Pratama, M., & Hendra Saputro, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Divisi Merchandiser PT. Kao Indonesia Cabang Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 314–325. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1876>
- Ghozali, I. (2018). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE Dengan Program IBM SPSS 25* (A. Tejkusuma (ed.); edisi 9). Undip.
- Ginting, Y. M., Rismawati, R., & Aisyah, S. (2024). *The South East Asian Journal of Management The Moderating Role of Work Environment in the Relationship Between Organisational Culture , Employee Motivation , Performance Appraisal , and Job Satisfaction in Bali ' s Hotel Industry*. 18(2). <https://doi.org/10.21002/seam.v18i2.1775>
- Gujarati, D. N. (2003). *Ekonometri Dasar*. In Z. Sumarno (Ed.), *Introductory Econometrics: A Practical Approach*. Erlangga.
- Han, P., Sun, Y., Chen, H., Liu, Y., Liu, S., Wang, J., Chi, C., & Dai, Z. (2024). The early career resilience experience of generation Z newly graduated registered nurses in standardized training in the emergency department : a qualitative study in Shanghai. *BMC Public Health*, 1–11.
- Handoko, H. T. (2012). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia* (2nd ed.). BPFE-Yogyakarta.
- Hanoum, F. C., Wahyu, H., & Agung, M. R. (2024). *Stres Kerja* (F. C. Hanoum (ed.); Cetakan pe). WIDINA MEDIA UTAMA.
- Hasibuan, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Idrus, N. I., Hashim, N., Abdull Rahman, N. L., & Abdul Pisal, N. (2022). The Impact of Employees' Motivation Factors toward Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i3/13006>
- Ie, M., & Yunardi, V. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja Dan Perilaku Kewargaan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Salah Satu Perusahaan Di Bidang Laboratorium Farmasi. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 7–8.
- Ipsos. (2023). *WORLD MENTAL HEALTH DAY 2023 A Global Advisor Survey*. October.
- Irianti, N., Gunarto, M., & Istianda, M. (2023). *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*. 14(1), 24–41. <https://doi.org/10.32832/jm-uika>.
- Juniari, E. N. K., Riana, I. G., & Subudi, M. (2020). PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL ( PNS ) DI SEKOLAH TINGGI PARIWISATA NUSA DUA BALI Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( UNUD ), Bali , Indonesia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( UNUD. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 11(4), 823–840. <https://media.neliti.com/media/publications/44774-ID-pengaruh-motivasi-terhadap-kepuasan-kerja-dan-kinerja-pegawai-negeri-sipil-pns-d.pdf>
- Kanste, O., Ylisirniö, M., Hammarén, M., & Kuha, S. (2025). The perceptions of Generation Z professionals and students concerning health-care work: A scoping review. *Nurse Education Today*, 150(February). <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2025.106678>
- Kristyowati, Y. (2021). *Generasi "Z" Dan Strategi Melayaninya*. 02(1), 23–34. <https://doi.org/10.31219/osf.io/w3d7s>
- Kurniati, H. (2018). Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. United Tractors Tbk. Branch Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 6(2), 1–16. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/4745>
- Kusumaningrum, R., M, R. D., Mulyasari, S., & Prasetya, A. B. (2025). *Understanding Gen Z at Work : the Impact of Harmonious Passion , Work Environment , and Role Clarity on Job Performance Through Job Satisfaction i n Indonesia ' s State-Owned Construction Sector*. 5(9), 10547–10563.
- Lie, C. A. (2024). *Pengaruh lingkungan kerja, stres kerja, motivasi kerja dan kompensasi terhadap*

- kepuasan kerja. 06(04), 891–900.
- Linda, Y., Mintarti, S., & ... (2017). Pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja dan intensi meninggalkan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen ...*, 1(1), 23–29. <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/94%0Ahttps://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/download/94/669>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Bahasa Ind). Andi Offset.
- Machali, I. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif. In A. Q. Habib (Ed.), *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (cetakan 3, Vol. 1, Issue April). Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (UIN) Sunan Kalijag.
- Mappamiring. (2020). Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Pusat Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(2), 86–92.
- Maslow, A. H. (1994). *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. PT Pustaka Binaman Pressindo (PT PBP).
- Murtiningrum, W. (2025). PENGARUH STRES KERJA , MOTIVASI KERJA SERTA WORK LIFE. 20(2020), 205–213.
- Mustajab, R. (2023). *Gen Z Paling Banyak Alami Stres Dibandingkan Generasi Lainnya*. PT Katadata Indonesia.
- Nascimento, L., Faia, M., & Christopher, C. (2025). *Techno-eustress under remote work : a longitudinal study in higher education teachers*.
- Nitisemito, A. S. (2012). *Manajemen Personalia:(Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Keduabelas). Ghalia Indonesia.
- Novianti, I. E., & Ramli, A. H. (2024). The Influence Of Intrinsic And Extrinsic Motivation On Employee Engagement And Job Satisfaction In The Snack Food Industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3), 1389–1400. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2306>
- Novita, D., Surabaya, U. M., & Rahmat, A. (2024). *Kajian teori manajemen sumber daya manusia* (Issue June).
- PELAKSANA, T., & Zein, N. (2020). Hubungan Antara Stres Kerja Dengan. *Ppm.Mercubuana.Ac.Id*. [http://repository.uma.ac.id/handle/123456789/13104%0Ahttp://ppm.mercubuana.ac.id/wp-content/uploads/2021/03/1.-PRO\\_ARIE-SUCIYANA\\_PSIKOLOGI\\_2020.pdf](http://repository.uma.ac.id/handle/123456789/13104%0Ahttp://ppm.mercubuana.ac.id/wp-content/uploads/2021/03/1.-PRO_ARIE-SUCIYANA_PSIKOLOGI_2020.pdf)
- Purnomo, R. A. (2017). Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis Dengan SPSS. In *Cv. Wade Group*.
- Ramdhona, T. S., Rahwana, K. A., & Sutrisna, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 891–914. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.119>
- Rifai, M. A., & Surjanti, J. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan dukungan sosial sebagai variabel moderator pada pdam surya semesta kota surabaya. 5(2009).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th editi). Pearson Education Limited.
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213–222. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p213>
- Salliyuana, C., Hidayat, M. R., Damrus, & Muzakir. (2024). Employee Engagement, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Alwatzikhoebillah : Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 10(1), 159–172. <https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v10i1.2487>
- Sangrila, P. (2024). PENGARUH MOTIVASI , STRES KERJA , KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT . KHARISMA SENTOSA SURABAYA Putri Sangrila Pontjo Bambang Mahargiono Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA ) Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 13.
- Sanjaya, B. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Sumber Dukungan

- Sosial Sebagai Variabel Moderating. *Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 22(1), 87–100. <https://doi.org/10.37303/a.v22i1.153>
- Sastrohadiwiryo, S., & Syuhada, A. (2019). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* (cet. satu). Bumi Aksara.
- Sawitri, D. R. (2021). Perkembangan Karier Generasi Z: Tantangan dan Strategi dalam Mewujudkan SDM Indonesia yang Unggul. *Angewandte Chemie International Edition*, 3(1), 10–27. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Selye, H. (1976). Stress without Distress. In *Psychopathology of Human Adaptation* (pp. 137–146). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2_9)
- Sewang Sewang. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. *Public Service and Governance Journal*, 4(2), 51–60. <https://doi.org/10.56444/psgj.v4i2.919>
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edition 1). Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian Bisnis* (A. Nuryanto (ed.)). ALFABETA.
- Utami, F. R. P. H. N. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 1–8.
- Vannes, Oey, H., & Widjaja. (2024). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(3), 72–79. <https://doi.org/10.54371/jms.v2i3.292>
- Wahono, A., Salfadri, & Yulistia1. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rajdular Brothers. 3(1), 23–32.
- Wahyuni, N. (2020). HUBUNGAN ANTARA PERKEMBANGAN MORAL DENGAN SKRIPSI Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi Universitas Medan Area FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN. 117.
- Widajanto, M. B., & Adiyanto, S. S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai variabel Moderator Pada Koperasi Pegawai PELINDO III Surabaya. *Jurnal Ekonomika*45, 10(1), 26–40.
- Xu, Y., Liao, C., Huang, L., Li, Z., Xiao, H., & Pan, Y. (2024). Acta Psychologica The positive side of stress : Investigating the impact of challenge stressors on innovative behavior in higher education. *Acta Psychologica*, 246(March), 104255. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104255>
- Zahrudin, Auliyah, N., Sutrisno, W., & Utami, A. A. (2023). Determinan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Riscon Victory. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 10(2), 145. <https://doi.org/10.30998/jabe.v10i2.22083>