

Motivasi Kerja Memoderasi Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Burnout* Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z

Tio Theresia Siahaan¹, Susi Hendriani², Any Widayatsari³

^{1,2,3}Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

E-mail: Thereshn12@gmail.com¹, Susi.hendriani@lecturer.unri.ac.id²,
Any.widayatsari@lecturer.unri.ac.id³

Article History:

Received: 11 Juni 2026

Revised: 20 Juni 2026

Accepted: 27 Juni 2026

Keywords: POS, Burnout,
Motivasi, Kinerja, Gen Z

Abstract: Tujuan penelitian menganalisis motivasi kerja memoderasi pengaruh *perceived organizational support* (POS) dan *burnout* terhadap kinerja karyawan Gen Z motivasi kerja sebagai moderasi pada perusahaan PT. Pulp And Paper Di Riau. Penelitian menggunakan data primer yang mana data diperoleh langsung dari karyawan Gen Z pada perusahaan PT. Pulp And Paper Di Riau masyarakat melalui kuesioner dimana sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 95 responden. Penelitian dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta motivasi kerja karyawan Generasi Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau ($p\text{-value } 0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis pertama dan ketiga diterima. Sementara itu, *burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($p\text{-value } 0,871 > 0,05$) namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($p\text{-value } 0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis kedua ditolak dan hipotesis keempat diterima. Di sisi lain, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($p\text{-value } 0,727 > 0,05$), sehingga hipotesis kelima ditolak. Hasil pengujian moderasi menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara POS dan kinerja ($p\text{-value } 0,414 > 0,05$), namun mampu memoderasi hubungan antara *burnout* dan kinerja ($p\text{-value } 0,008 < 0,05$), sehingga hipotesis keenam ditolak dan hipotesis ketujuh diterima.

PENDAHULUAN

Gen Z merupakan yang memiliki keunikan, dan etos kerja Gen Z berbeda dengan generasi sebelumnya. Salvadorinho et al., (2026), menjelaskan saat ini dalam dunia kerja para manajer perlu memahami karakteristik berbagai generasi dengan baik agar dapat mengelola motivasi mereka secara efektif, hal tersebut disebabkan Generasi Z, yang terbaru bergabung

dengan pasar kerja, sangat terkenal karena tingkat pergantian karyawannya yang tinggi. Perkembangan zaman dan semakin meningkatnya globalisasi disusul dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat, terdapat kekhawatiran yang meningkat mengenai dampak buruk teknologi terhadap kesejahteraan psiko-fisiologis Generasi Z (Lamba & Jain, 2025). Gangguan akibat teknologi dapat menyebabkan penurunan produktivitas, kemampuan komunikasi dan analitis yang buruk, serta masalah psikologis akibat kelebihan rangsangan sensorik termasuk kecemasan, depresi, kelelahan, iritasi, dan insomnia (Priporas et al., 2024).

Indonesia diperkirakan pada tahun 2030 berhadapan dengan bonus demografi pada tahun 2030. Pada saat itu, jumlah penduduk produktif akan lebih banyak dibandingkan dengan penduduk tidak produktif. Fenomena bonus demografi memicu tingginya ekspektasi atau harapan kepada generasi kelahiran antara 1997 hingga 2012, saat ini dikenal dengan *centennials* atau Generasi Z (Arum et al., 2023). Artinya saat ini penduduk yang masuk kategori Gen Z sedang memasuki dunia pendidikan, dan sebagian telah berada di dunia kerja karena berada dalam rentang usia 12 sampai 27 tahun. Kedepannya mereka akan berada pada puncak usia produktif yang memiliki banyak peluang terutama dalam aspek ekonomi.

Indonesia saat ini memiliki Gen Z sebanyak 27,94% dari total penduduk Indonesia, atau lebih dari 80 juta penduduk merupakan Gen Z (BPS, 2025). Artinya, angkatan kerja Gen Z terus meningkat. Tidak hanya Indonesia, lebih spesifik lagi di tingkat daerah juga menunjukkan kondisi demikian, salah satunya yaitu Provinsi Riau. perkembangan data, jumlah angkatan kerja Gen Z pada tahun 2021 27,48% dari total angkatan kerja meningkat hingga tahun 2023 sebesar 29,27% artinya jumlah ini cenderung terus meningkat. Selain itu, angkatan kerja Gen Z yang bekerja juga menunjukkan kondisi yang sama dimana 25,59% di tahun 2021 Gen Z telah bekerja meningkat hingga tahun 2023 menjadi 27,08%. Artinya, perlahan jumlah angkatan kerja Gen Z di Riau akan semakin meningkat, pasar kerja juga akan semakin mengalami peningkatan jumlah pegawai atau tenaga kerja yang merupakan Gen Z (BPS).

Salah satu perusahaan besar yang ada di Provinsi Riau yang menyerap tenaga kerja cukup tinggi yaitu PT Pulp & Paper di Riau, perusahaan yang merupakan industri di bidang produksi produk kertas terbesar se-Asia Tenggara. Perusahaan ini mampu menciptakan lapangan kerja mencapai 10.150 karyawan, dengan jumlah karyawan tersebut per tahunnya sebanyak 2,8 juta ton tisu serta kerja sebanyak 1,15 juta ton mampu diproduksi PT Pulp & Paper di Riau.

Pertumbuhan jumlah karyawan Gen Z yang ada pada PT Pulp & Paper di Riau terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Jumlah Karyawan Gen Z PT Pulp & Paper di Riau tahun 2021 - 2024

Tahun	Jumlah Gen Z (Orang)		Total
	Laki – laki	Perempuan	
2021	546	81	627
2022	949	180	1129
2023	1508	334	1842
2024	1490	337	1827

Sumber: Data PT Pulp dan Paper di Riau (2024)

Pada tabel 1 dapat dilihat perkembangan karyawan Gen Z di PT Pulp & Paper di Riau yang menunjukkan peningkatan pada tahun 2021 sebanyak 627 karyawan terdiri dari 546 karyawan laki-laki dan 81 karyawan perempuan. Jumlah ini terus mengalami peningkatan hingga tahun 2024 sebanyak 1.827 orang, terdiri dari 1.490 karyawan laki-laki dan 337 karyawan perempuan. Artinya, peluang Gen Z menjadi karyawan pada PT Pulp & Paper di Riau semakin meningkat ke depannya.

PT Pulp & Paper di Riau menyadari adanya pergeseran karakteristik karyawan yang mereka miliki, dimana jumlah karyawan Gen Z selalu mengalami peningkatan. Mengingat keunikan yang dimiliki Gen Z, PT Pulp & Paper di Riau untuk memberikan dukungan kepada mereka melalui penerapan TOPICC, nilai-nilai inti (*core values*) yang diterapkan oleh perusahaan dan penting dalam membentuk budaya kerja yang selaras dengan karakteristik karyawan Gen Z. *Trust* atau kepercayaan mendorong transparansi dan keterbukaan dalam komunikasi, yang sangat dihargai oleh Gen Z dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. *Ownership*, atau rasa kepemilikan terhadap tanggung jawab, membuat mereka lebih proaktif dan mandiri dalam menyelesaikan tugas, sejalan dengan keinginan mereka untuk memiliki peran yang bermakna di perusahaan. Selain itu, *profesionalisme* memastikan bahwa karyawan bekerja dengan etika yang tinggi sambil tetap mengakomodasi fleksibilitas yang mereka butuhkan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Selanjutnya, *Innovation* menjadi nilai yang sangat relevan bagi Gen Z yang dikenal sebagai *digital native* dan terbiasa dengan perubahan serta perkembangan teknologi. Dengan budaya inovasi, mereka terdorong untuk lebih kreatif dan adaptif menghadapi tantangan bisnis. *Collaboration* juga menjadi aspek penting karena Gen Z lebih nyaman bekerja dalam tim yang dinamis dan terbuka terhadap berbagai perspektif. Sementara itu, *Customer Focus* memastikan bahwa mereka dapat memahami kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam dan memberikan solusi yang relevan dengan tren pasar. *Strong performance*. Karyawan pada level ini tidak hanya memenuhi sebagian besar target yang ditetapkan, tetapi juga dinilai sangat berharga oleh tim maupun atasan dan bahkan mampu melampaui ekspektasi utama. Meskipun jumlahnya masih tergolong kecil, kelompok ini berpotensi besar untuk menjadi pendorong kinerja dalam organisasi serta dapat dijadikan role model bagi rekan-rekan sebayanya.

Akan tetapi, meskipun berbagai kondisi di lingkungan masih memicu tingginya angka demotivasi, ini memiliki banyak sebab, di antaranya suasana kantor, keinginan untuk mendapatkan gaji tinggi, dan hasrat besar untuk sukses. Apabila gejala-gejala tersebut mulai tampak, mereka akan memperlihatkan karakter buruk yang tentu berbahaya bagi keharmonisan perusahaan. Jika karyawan Gen Z mengalami demotivasi yang tinggi, maka akan meningkatkan kelelahan emosional sehingga dapat menurunkan kinerja pada karyawan, yang biasa disebut *burnout*. Menurut Maslach, Jackson dan Leiter (1996), *burnout* merupakan keadaan seseorang secara psikologis sedang mengalami kelelahan secara emosional, munculnya sikap penarikan diri dan penurunan prestasi seseorang terutama dalam bekerja bersama orang lain dengan keadaan tertentu.

Human Capital Theory menjelaskan bahwa setiap individu berinvestasi dalam pendidikan dan kompetensi lain untuk mengembangkan modal manusia mereka. Organisasi membuat keputusan perekrutan berdasarkan modal manusia kandidat, yang menghasilkan karyawan yang terlalu berkualifikasi (Uddin et al., 2023). Menekankan bahwa karyawan merupakan aset berharga yang harus dikembangkan melalui investasi organisasi seperti pelatihan, dukungan, dan penghargaan. Investasi tersebut membentuk *Perceived Organizational Support* (POS) yang menjadi dasar munculnya rasa dihargai dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Selanjutnya, *Social Exchange Theory* didasarkan pada norma resiprositas. Setiap karyawan memperoleh dukungan dari organisasi, akan mendorong respon mereka terlihat dari sikap yang menunjukkan perilaku positif, seperti peningkatan komitmen dan penurunan niat untuk meninggalkan organisasi. Persepsi dukungan organisasi memberikan dampak yang positif baik dirasakan oleh karyawan begitu juga perusahaan, serta memicu motivasi kerja di mana karyawan terdorong untuk membalas dukungan melalui peningkatan motivasi kerja dan perilaku

yang berorientasi pada kinerja (Vuong et al., 2025). Menurut Chen et al., (2025), dukungan organisasi memengaruhi efikasi diri pekerja dalam menghadapi tugas yang menantang. Semakin besar kemampuan individu dengan efikasi diri yang tinggi untuk memandang tantangan sebagai sumber inspirasi, semakin kuat keyakinan mereka bahwa kesulitan dapat diselesaikan dengan cepat. Keyakinan ini meningkatkan kemauan mereka untuk mengerahkan upaya dan mencapai tujuan mereka. Individu yang sukses berharap memiliki lebih banyak kompetensi diri.

Meskipun PT Pulp and Paper di Riau telah melakukan berbagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan, kesejahteraan karyawan, serta penerapan nilai TOPICC, kondisi empiris menunjukkan bahwa implementasi tersebut belum sepenuhnya mampu mengoptimalkan kinerja seluruh karyawan, terkhusus perbedaan karakteristik karyawan setiap generasi yang berbeda, dimana Generasi Z tentunya memiliki kemampuan yang berbeda dengan generasi sebelumnya.

Berbagai literature review menunjukkan temuan yang dikemukakan oleh Tambuwun & Sahrani (2023), dalam peningkatan kinerja diperlukan dorongan motivasi kerja. Motivasi menjadi penting karena memiliki makna umpan balik antara kewajiban yang dilakukan karyawan dengan hak yang diharapkan karyawan. Pentingnya motivasi kerja dalam mendorong kinerja karyawan dijelaskan oleh Farid & Satia (2024) dalam mendorong kinerja karyawan Gen Z, salah satu faktor penentunya ialah motivasi kerja. Begitu juga, Keane et al., (2024) menjelaskan bahwa karyawan Gen Z di Indonesia dipengaruhi oleh motivasi kerja. Selain itu, Nisa (2025), berdasarkan review yang dilakukannya, menemukan bahwa sering kali motivasi kerja menjadi moderating faktor penentu kinerja karyawan. Fajriyanti et al., (2023) menjelaskan, kebutuhan akan pengakuan, aktualisasi diri, keamanan kerja, lingkungan kerja yang positif, serta kesempatan pengembangan karier terutama bagi Gen Z. Safitri et al., (2025) kondisi kesehatan mental mempengaruhi kinerja karyawan Gen Z. Salah satu bentuk persoalan mental yang sering kali dihadapi karyawan terutama gen Z di lingkungan kerja yaitu *Burnout*, sebagaimana dijelaskan oleh Haerani et al., (2025) kondisi *Burnout* yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong penurunan kinerjanya, seperti dijelaskan Idrus et al., (2024) dalam temuan penelitiannya bahwasanya semakin karyawan merasa burnout dalam bekerja maka kinerja karyawan akan semakin menurun. *Burnout* tidak hanya kondisi yang negatif, tetapi juga memiliki dampak positif sebagaimana dijelaskan oleh Triastuti et al., (2025). Bakker & Costa (2014) memaparkan tuntutan kerja yang tinggi akan memicu *burnout*, artinya seberapa besar tuntutan pekerjaan yang ada dapat memprediksi tingkat *burnout* karyawan. Kondisi serupa ditemukan Golu et al., (2022) tuntutan kerja meningkat maka akan mendorong peningkatan *burnout*.

Melihat kajian terdahulu yang telah diteliti terlihat pemisahan penempatan variabel POS serta *burnout* dalam melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, sementara keterkaitan keduanya dalam satu model dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian pada sektor industri pulp dan kertas, khususnya yang berfokus pada Generasi Z di Indonesia, masih belum banyak dilakukan. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian yang relevan untuk dikaji lebih lanjut, yaitu bagaimana motivasi kerja memoderasi pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *burnout* terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada PT Pulp and Paper di Riau.

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan Gen Z pada PT Pulp and Paper.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan Gen Z pada PT Pulp and Paper.

3. Untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Motivasi Kerja Karyawan Gen Z pada PT Pulp and Paper.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Burnout* terhadap Motivasi Kerja Karyawan Gen Z pada PT Pulp and Paper.
5. Untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z pada PT Pulp and Paper.
6. Untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau melalui Motivasi kerja sebagai variabel moderasi.
7. Untuk menganalisis pengaruh *Burnout* terhadap kinerja karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau melalui Motivasi kerja sebagai variabel moderasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei yang bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara variabel-variabel *Perceived Organizational Support* (POS), burnout, motivasi kerja, dan kinerja karyawan generasi Z di PT Pulp and Paper. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan pengukuran yang objektif terhadap fenomena yang diteliti serta menguji hipotesis dengan analisis statistik (Sugiyono, 2023).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau, dengan karakteristik khusus yaitu termasuk dalam Generasi Z. Jumlah populasi tercatat sebanyak 1.827 karyawan.

Penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus slovin, yaitu (Sugiyono, 2023):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n : Besar sampel

N : Besar populasi

e : Kesalahan (absolut) yang dapat ditoleransi = 10% (0,1)

Diketahui :

$$\begin{aligned} N &: 1.827 \\ e &: 10\% (0,1) \\ n &= \frac{1.827}{1 + 1.827(0,1)^2} \\ n &= \frac{1.827}{1 + 18,27} \\ n &= \frac{1.827}{19,27} \end{aligned}$$

$n = 94,81$ orang atau digenapkan menjadi 95 orang

Jadi, sampel yang diambil berjumlah 95 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada karyawan Generasi Z di PT Pulp and Paper di Riau. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. dengan Skala Likert. Skala Likert merupakan instrumen yang digunakan peneliti untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi individu maupun kelompok terhadap fenomena sosial

yang menjadi objek penelitian (Sugiyono, 2023). Responden pada penelitian ini diminta untuk memilih satu dari lima jawaban yang dikategorikan dalam skala 1-5, seperti berikut:

Tabel 2 Skala Pengukuran Kuesioner

Kategori Pilihan Jawaban		Skor/ Bobot Nilai
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
CS	Cukup Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugioyo, 2023)

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Smart Partial Least Square* (PLS). Model ini bersifat cross-sectional, linear, dan umum. Dalam SEM Smart PLS, dilakukan analisis jalur (path analysis) dan regresi (regression). Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *burnout* terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator, digunakan analisis regresi linier berganda. Selanjutnya, untuk mengetahui pengaruh atau keeratan hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dilakukan analisis jalur (path analysis), dengan menampilkan hasil analisis regresi ke dalam model konseptual.

Menentukan cara pengukuran konstruk, apakah menggunakan indikator reflektif atau formatif, serta jumlah item per konstruk. Evaluasi model eksternal bertujuan untuk memastikan reliabilitas dan validitas pengukuran konstruk (Hair et al., 2014).

a. **Reliabilitas:**

- Menggunakan *composite reliability* untuk mengukur konsistensi internal, dikatakan reliabilitas apabila nilai $> 0,70$ (Hair et al., 2017).
- Menggunakan Cronbach's alpha dikatakan reliabilitas apabila nilai $> 0,60$ (Hair et al., 2017).

b. **Validitas:**

- Konvergen: Dilihat dari *outer loadings* $> 0,70$ dan *average variance extracted (AVE)* $\geq 0,50$. $AVE \geq 0,50$ menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Hair et al., 2017).
- Diskriminan: Menggunakan kriteria Fornell-Larcker atau *cross loadings*. Konstruk harus berbagi lebih banyak varians dengan indikatornya sendiri disbanding dengan konstruk lainnya. Pada saat nilai HTMT $< 0,85$ (atau 0,90 untuk penelitian eksploratori).

Evaluasi model internal menilai kualitas prediksi hubungan antarkonstruk endogen. Tahapan utama meliputi (Hair et al., 2014; Hair et al., 2017):

1. **Uji kolinearitas**

Menghindari bias pada estimasi model akibat konstruk yang sangat berkorelasi, terutama untuk konstruk formatif. Nilai VIF digunakan untuk menilai tingkat kolinearitas antarindikator (untuk indikator formatif) atau antarkonstruk eksogen (untuk inner model).

2. **Koefisien determinasi (R^2)**

Mengukur akurasi prediktif model adjusted R^2 digunakan untuk kompleksitas model. R^2 merupakan ukuran akurasi prediktif model. Cara lain untuk memandang R^2 adalah nilai

berkisar antara 0 hingga 1, dengan 1 menunjukkan akurasi prediktif yang sempurna (Hair et al., 2014).

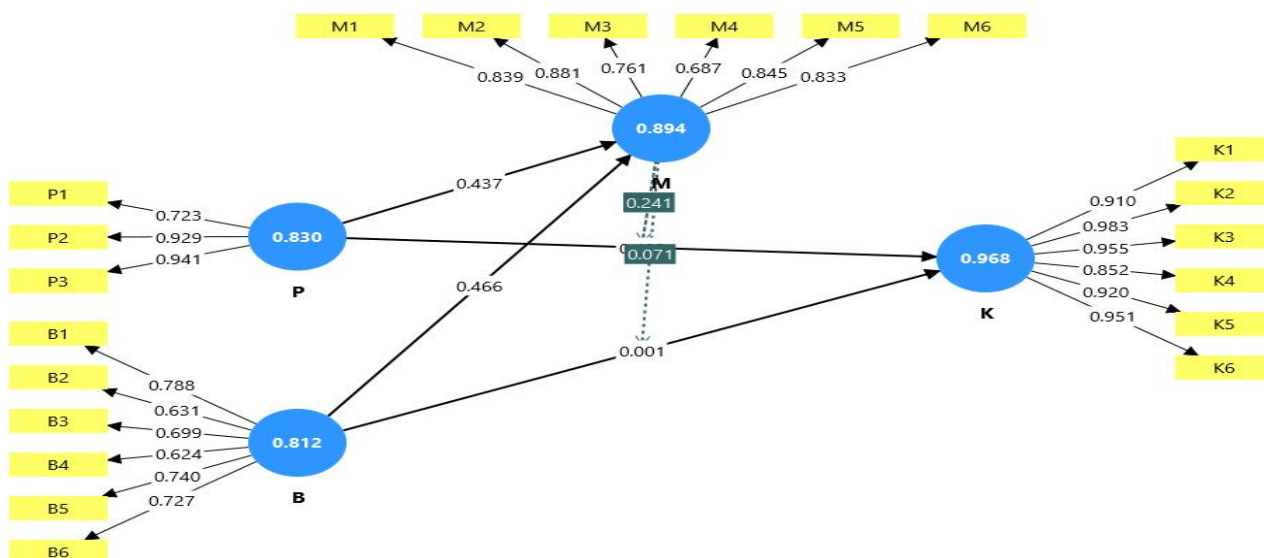
3. Koefisien jalur (Path Coefficients)

Menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar konstruk. Signifikansi diuji melalui *bootstrapping*, sedangkan relevansi menilai apakah besarnya koefisien bermakna secara praktis. variabel ditemukan signifikan pada saat nilai pValue < 0,05) (Baah et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana burnout dan Perceived Organizational Support (POS) memengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada Generasi Z di PT Riau Pulp & Paper. Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya, penelitian ini mengumpulkan data primer melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada 95 responden. Selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan SEMPLS, untuk hasil analisis data lebih lanjut sebagai berikut:

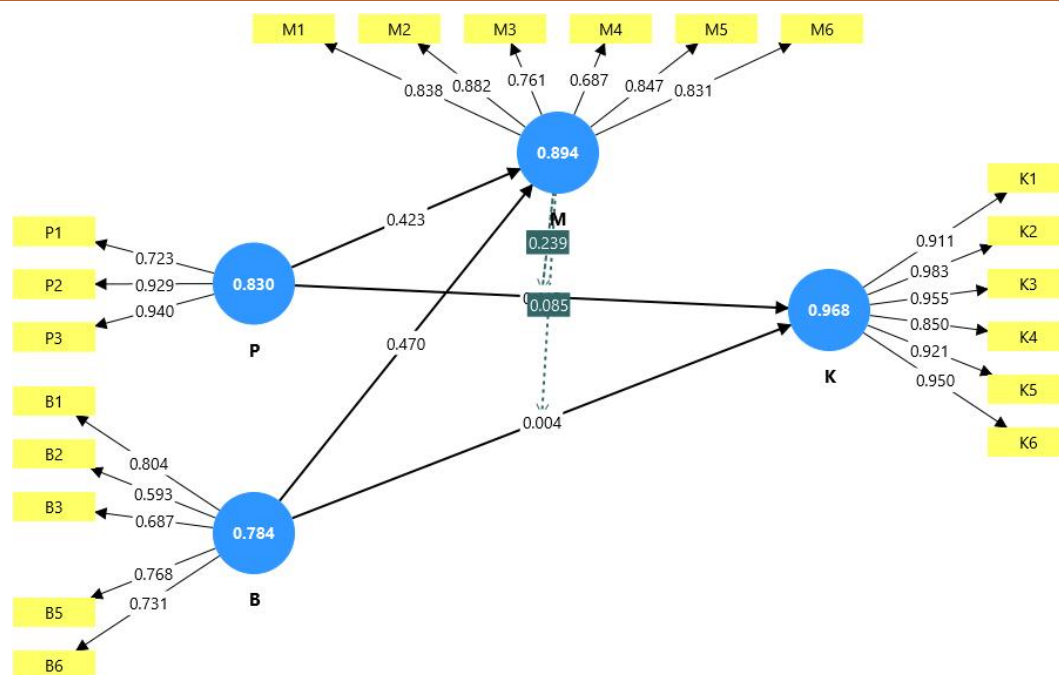
1. Outer Model



Sumber: Data Olahan Smartpls4.0 (2026)

Gambar 1 Outer Model Analisis SEM PLS Model 1

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat nilai outer model masing-masing konstruk yang mana terdapat beberapa indikator yang nilai outer loadingnya kecil dari 0,70. Selanjutnya dilakukan uji outer loading dengan meeleminasi Indikator B4 pada variabel Bournout (B). maka model kedua sebagai berikut:



Sumber: Data Olahan Smartpls4.0 (2026)

Gambar 2 Outer Model Analisis SEM PLS Model 2

Berdasarkan gambar 2 dapat dilihat nilai outer model masing – masing konstruk yang mana terdapat beberapa indikator yang nilai outer loadingnya kecil dari 0,70. Akan tetapi menurut Hair et al., (2014) nilai outer loading masih ditoleransi antara 0,50 sampai dengan 0,60 akan tetapi dengan kondisi nilai AVE besar dari 0,50. Untuk itu dapat dilihat nilai AVE pada model pertama sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Model 2

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Bournout (B)	0.784	0.823	0.842	0.519
Kinerja (K)	0.968	0.978	0.974	0.864
Motivasi (M)	0.894	0.899	0.919	0.657
POS (P)	0.830	0.832	0.902	0.757

Sumber: Data Olahan Smartpls4.0 (2026)

Berdasarkan tabel 3 diatas diketahui nilai *Average variance extracted* (AVE) untuk seluruh variabel besar dari 0,50, artinya model ini lolos uji validitas dan reliabilitas. Maka dapat dilanjutkan untuk analisis lebih lanjut

Analisis Uji RSquare

Berikut ini dapat dilihat analisis uji RSquare sebagai berikut:

Tabel 4 Uji Rsquare

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja (K)	0.168	0.122
Motivasi (M)	0.433	0.421

Sumber: Data Olahan Smartpls4.0 (2026)

Berdasarkan tabel 4 diatas diketahui nilai:

1. Nilai R-square adjusted untuk variabel kinerja (K) 0,122, artinya pengaruh variabel bebas terhadap variabel kinerja (K) sangat lemah yaitu 0,122 atau 12,2%, sisanya 17,8% dipengaruhi oleh variabel diluar peelitian
2. Nilai R-square adjusted untuk variabel Motivasi (M) 0,421, artinya pengaruh variabel bebas terhadap variabel Motivasi (M) sedang yaitu 0,421 atau 42,1%, sisanya 57,9% dipengaruhi oleh variabel diluar peelitian

2. Uji Hipotesis

Berikut ini dapat dilihat hasil uji statistik untuk menjawab hipotesis penelitian:

Tabel 5 Hasil Analisis Statistik (Uji Hipotesis)

Variabel	P values	Keterangan
P -> K	0.000	Berpengaruh Signifikan
B -> K	0.871	Tidak Berpengaruh Signifikan
P -> M	0.000	Berpengaruh Signifikan
B -> M	0.000	Berpengaruh Signifikan
M -> K	0.727	Tidak Berpengaruh Signifikan
M x B -> K	0.414	Tidak Berpengaruh Signifikan
M x P -> K	0.008	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data Olahan Smartpls4.0 (2026)

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat diketahui bahwa:

Berdasarkan tabel 5 diketahui nilai P Value *Perceived Organizational Support* (POS) atau P sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang artinya *Perceived Organizational Support* (POS) atau P berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau. **Hipotesis 1 diterima.** Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi bersifat timbal balik, di mana dukungan organisasi akan dibalas dengan perilaku kerja positif, termasuk peningkatan kinerja (Blau, 1964; Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan bukti empiris sebelumnya, di antaranya oleh Caesens et al., (2017) yang menemukan bahwa POS berhubungan positif dengan kinerja tugas dan perilaku dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kara et al., (2021) menunjukkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan muda melalui peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi. Hasil ini membuktikan bahwa dukungan organisasi meningkatkan produktivitas kerja Generasi Z melalui mekanisme motivasional, yang mengindikasikan bahwa POS merupakan faktor awal yang mendorong terbentuknya perilaku kerja produktif pada generasi ini.

Berdasarkan tabel 5 diketahui nilai P Value *Burnout* sebesar 0,871 lebih besar dari 0,05, yang artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan *Burnout* terhadap Kinerja Karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau. **Hipotesis 2 ditolak.** Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kelelahan kerja yang dialami karyawan tidak secara langsung berkaitan dengan perubahan kinerja yang ditunjukkan. Dengan kata lain, meskipun karyawan Gen Z mengalami gejala kelelahan emosional atau stres kerja, Ketika perusahaan menyediakan sumber daya seperti dukungan atasan, fasilitas kerja, dan sistem kerja yang jelas, dampak negatif *burnout* terhadap hasil kerja dapat ditekan. Dalam konteks PT Riau Pulp & Paper, keberadaan sistem operasional yang terstruktur serta dukungan organisasi berpotensi berfungsi sebagai buffer mechanism yang menjaga stabilitas kinerja karyawan meskipun mereka mengalami kelelahan

kerja pada tingkat tertentu (Sari & Putra, 2021).

Hal ini sejalan dengan penelitian Anandita et al., (2025) yang menyatakan bahwa *burnout* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja objektif, melainkan lebih berdampak pada sikap kerja seperti kepuasan dan komitmen. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayati & Ekhsan (2022), *burnout* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan mampu bekerja secara efisien dalam pencapaian target pekerjaan, karena karyawan telah terbiasa bekerja di posisi tersebut.

Tidak signifikannya pengaruh burnout terhadap kinerja juga dapat disebabkan karena tingkat burnout yang dialami karyawan Gen Z dalam penelitian ini masih berada pada kategori rendah hingga sedang, sehingga belum mencapai kondisi yang mampu mengganggu performa kerja secara nyata. Dengan demikian, kelelahan kerja yang dirasakan karyawan masih berada pada batas yang dapat ditoleransi dan dikelola oleh individu maupun organisasi. Dalam lingkungan kerja industri pulp dan paper yang memiliki standar operasional dan target produksi yang ketat, kinerja karyawan cenderung dikendalikan oleh sistem kerja yang terstruktur. Kondisi ini menyebabkan karyawan tetap dituntut memenuhi target pekerjaan meskipun mengalami tekanan atau kelelahan kerja tertentu.

Karakteristik Gen Z yang lebih adaptif terhadap tekanan kerja dan lebih terbuka dalam mencari dukungan sosial turut menjelaskan mengapa burnout tidak secara langsung menurunkan kinerja mereka. Karyawan Gen Z cenderung memiliki coping strategy yang lebih fleksibel dibandingkan generasi sebelumnya, sehingga tekanan kerja tidak selalu diterjemahkan menjadi penurunan performa kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa burnout pada karyawan Gen Z lebih banyak memengaruhi aspek psikologis dan emosional dibandingkan output kerja secara langsung. Oleh karena itu, burnout belum tentu segera tercermin dalam penurunan kinerja, terutama pada lingkungan kerja yang memiliki sistem pengawasan, dukungan organisasi, dan standar kerja yang kuat.

Berdasarkan tabel 5 diketahui nilai P Value *Perceived Organizational Support* (POS) atau P sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang artinya *Perceived Organizational Support* (POS) atau P berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau. **Hipotesis 3 diterima.** berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Gen Z ($p = 0,000$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang mereka rasakan. Dukungan organisasi yang dipersepsikan secara positif menciptakan rasa dihargai dan diperhatikan, sehingga mendorong individu untuk terlibat secara lebih aktif dan berupaya optimal dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (SDT) yang menyatakan bahwa motivasi individu akan meningkat ketika kebutuhan psikologis dasar yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi (Deci & Ryan, 2000). POS dapat dipahami sebagai representasi pemenuhan kebutuhan tersebut karena organisasi yang memberikan dukungan menyediakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa aman secara psikologis, diakui kontribusinya, serta memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Dalam konteks Gen Z, pemenuhan kebutuhan ini menjadi sangat penting karena generasi ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang suportif, partisipatif, dan memberi ruang bagi aktualisasi.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik, di mana perlakuan positif dari organisasi akan dibalas dengan sikap dan perilaku kerja positif dari karyawan (Blau, 1964). Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi

peduli terhadap kesejahteraan dan menghargai kontribusi mereka, akan terbentuk kewajiban psikologis untuk membalasnya melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja. Generasi Z, yang dikenal memiliki sensitivitas tinggi terhadap keadilan, pengakuan, dan kejelasan peran, cenderung lebih responsif terhadap bentuk dukungan organisasi yang nyata dan konsisten.

Berdasarkan tabel 5 diketahui nilai P Value *Burnout* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang artinya *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau. **Hipotesis 4 diterima.** Temuan ini tampak tidak sejalan dengan pandangan klasik yang memposisikan *burnout* sebagai kondisi yang menurunkan energi, keterlibatan, dan motivasi kerja. *Burnout* secara konseptual didefinisikan sebagai kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi akibat paparan stres kerja yang berkepanjangan. Dalam banyak studi, burnout memang dikaitkan dengan rendahnya motivasi dan performa. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan burnout dan motivasi tidak selalu bersifat linier-negatif, terutama dalam konteks generasi kerja yang lebih muda.

Pada kondisi tertentu, kelelahan kerja justru memicu individu untuk mengembangkan strategi adaptif agar tetap mampu memenuhi tuntutan pekerjaan, sehingga mendorong munculnya motivasi untuk berubah dan memperbaiki diri (Bakker & Demerouti, 2016). Karakteristik Generasi Z memperkuat penjelasan tersebut. Generasi ini dikenal adaptif, reflektif, serta memiliki orientasi kuat terhadap pengembangan diri dan efisiensi kerja. Karawan Generasi Z cenderung merespons tekanan kerja dengan strategi coping proaktif, seperti mengatur ulang target kerja, mencari umpan balik, dan mempelajari keterampilan baru. Dalam konteks ini, burnout tidak hanya dipersepsikan sebagai kondisi melelahkan, tetapi juga sebagai indikator bahwa strategi kerja yang digunakan tidak lagi efektif, sehingga memicu dorongan internal untuk melakukan perbaikan.

Hal ini menjelaskan mengapa *burnout* dalam penelitian ini justru berasosiasi dengan meningkatnya motivasi kerja. Temuan ini juga relevan dengan teori growth mindset yang dikemukakan Dweck (2006), yang menyatakan bahwa individu dengan orientasi berkembang memandang tekanan dan kegagalan sebagai peluang belajar. Generasi Z secara empiris lebih terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan dan perubahan dibandingkan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, pengalaman *burnout* dapat memicu refleksi kognitif mengenai kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas kerja, yang kemudian dimanifestasikan dalam bentuk motivasi untuk memperbaiki kinerja. Dengan kata lain, *burnout* berfungsi sebagai pemicu kesadaran diri (self-awareness) yang mendorong penyesuaian perilaku kerja.

Berdasarkan tabel 4.38 diketahui nilai P Value Motivasi Kerja sebesar 0,727 lebih besar dari 0,05, yang artinya tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau. **Hipotesis 5 ditolak.** Tidak signifikannya pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui karakteristik sistem kerja yang sangat terstruktur. Dalam industri manufaktur pulp and paper, kinerja karyawan ditentukan oleh standar operasional prosedur (SOP), target produksi, dan indikator kinerja utama (KPI) yang ketat. Kondisi ini membatasi ruang diskresi individu dalam mengekspresikan motivasi personal ke dalam perilaku kerja yang berdampak langsung pada *output*. Generasi ini cenderung memaknai motivasi kerja sebagai pencarian makna, keseimbangan hidup, dan pengalaman kerja yang menyenangkan, bukan semata-mata pencapaian output maksimal (Schroth, 2019).

Karakteristik Generasi Z yang memiliki orientasi nilai kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya menjadi salah satu faktor utama. Generasi Z cenderung lebih

mengutamakan makna pekerjaan (*meaningful work*), fleksibilitas kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Oleh karena itu, indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini yang masih berfokus pada aspek tradisional seperti kompensasi, jaminan kerja, dan penghargaan, belum sepenuhnya mampu menangkap faktor pendorong utama kinerja pada Generasi Z. Dengan demikian, meskipun individu memiliki motivasi dalam bentuk pemenuhan kebutuhan dasar dan eksternal, hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak selaras dengan nilai intrinsik yang mereka anut.

Berdasarkan tabel 5 diketahui nilai P Value *Perceived Organizational Support* (POS) sebesar 0,414 lebih besar dari 0,05, yang artinya interaksi atau moderasi antara variabel motivasi kerja dan *Perceived Organizational Support* (POS) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau. **Hipotesis 6 ditolak.** Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang menekankan prinsip timbal balik dalam hubungan kerja (Blau, 1964). Dukungan organisasi yang diwujudkan melalui fasilitas kerja, sistem penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang aman menciptakan kewajiban moral bagi karyawan untuk membalas melalui perilaku kerja positif, termasuk kinerja yang lebih baik. Dalam kerangka ini, POS sudah cukup kuat sebagai stimulus perilaku sehingga tidak memerlukan motivasi kerja sebagai variabel penyangga.

Artinya, norma resiprositas bekerja secara langsung: karyawan membalas perlakuan organisasi dengan perilaku kerja yang sesuai, terlepas dari kondisi motivasi internal mereka. . Jika dilihat pada pekerjaan berorientasi produksi, motivasi lebih berpengaruh terhadap keterlibatan tugas (*task engagement*) daripada kinerja, karena kinerja lebih ditentukan oleh sistem kerja, teknologi, dan pengawasan. Dengan demikian, variasi motivasi tidak cukup kuat untuk memodifikasi hubungan antara POS dan kinerja dalam konteks pekerjaan yang terstandarisasi. Secara kritis, temuan bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh POS terhadap kinerja menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berada pada jalur psikologis yang berbeda. POS berfungsi sebagai determinan struktural yang mengatur kondisi kerja dan perilaku karyawan, sedangkan motivasi kerja berfungsi sebagai determinan afektif yang memengaruhi bagaimana karyawan merasakan pekerjaannya. Ketika POS sudah tinggi, kinerja meningkat terlepas dari variasi motivasi. Dengan demikian, ditolaknya hipotesis moderasi ini tidak menunjukkan kelemahan model penelitian, tetapi justru mempertegas bahwa dalam konteks Generasi Z di industri manufaktur, kinerja lebih ditentukan oleh dukungan organisasi sebagai sumber daya pekerjaan daripada oleh kondisi motivasi sebagai sumber daya personal

Berdasarkan tabel 5 diketahui nilai P Value *Burnout* sebesar 0,008 lebih kecil dari 0,05, yang artinya interaksi atau moderasi oleh variabel motivasi kerja dan *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Gen Z pada Perusahaan PT Pulp and Paper di Provinsi Riau. **Hipotesis 7 diterima.** Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh burnout terhadap kinerja tidak bersifat seragam, melainkan bergantung pada tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan motivasi kerja tinggi cenderung mampu mempertahankan kinerjanya meskipun mengalami burnout, sedangkan karyawan dengan motivasi rendah lebih rentan mengalami penurunan kinerja ketika menghadapi kelelahan kerja.

Temuan ini didukung oleh bukti empiris. Hsu et al., (2021) menunjukkan bahwa pekerja muda dengan motivasi intrinsik tinggi lebih mampu mengatur respons emosional terhadap stres kerja dan mempertahankan produktivitas dalam situasi tekanan tinggi. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Tambuwun & Sahrani (2023), menemukan terdapat korelasi dan hubungan yang signifikan antara tuntutan kerja dan *burnout*, serta motivasi kerja yang dapat berperan sebagai

moderator. Artinya motivasi kerja memperlemah pengaruh negatif burnout terhadap kinerja melalui peningkatan strategi koping adaptif, seperti pengelolaan waktu, pencarian dukungan sosial, dan restrukturisasi tujuan kerja. Secara kritis, temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berfungsi sebagai determinan langsung kinerja, tetapi sebagai faktor protektif psikologis ketika individu menghadapi tekanan kerja. Artinya, motivasi bekerja pada level relasional, bukan kausal langsung: motivasi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi menentukan seberapa besar *burnout* merusak kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support* (POS) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan PT. Pulp dan Paper di Provinsi Riau. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan Generasi Z dari perusahaan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, seperti perhatian perusahaan, penghargaan terhadap kontribusi kerja, serta lingkungan kerja yang suportif, mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan Generasi Z secara optimal.
2. *Burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan PT. Pulp dan Paper di Provinsi Riau. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kelelahan kerja yang dialami karyawan Generasi Z belum secara langsung memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z. Maka tingkat kelelahan kerja yang dialami karyawan Generasi Z belum berada pada kondisi yang secara langsung menurunkan performa kerja. Selain itu, sistem kerja yang terstruktur serta dukungan organisasi yang tersedia memungkinkan karyawan tetap mempertahankan kinerjanya meskipun menghadapi tekanan kerja tertentu.
3. *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan PT. Pulp dan Paper di Provinsi Riau. Artinya, dukungan organisasi yang baik mampu meningkatkan semangat dan dorongan kerja karyawan Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi pula semangat, dorongan, dan keterlibatan kerja karyawan Generasi Z dalam menjalankan pekerjaannya.
4. *Burnout* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan PT. Pulp dan Paper di Provinsi Riau. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi *burnout* yang dialami karyawan Generasi Z turut memengaruhi dinamika motivasi kerja, yang mengindikasikan adanya respons psikologis karyawan Generasi Z terhadap tekanan kerja yang dihadapi. Kondisi tekanan dan kelelahan kerja yang dialami karyawan dapat memunculkan respons psikologis tertentu yang memengaruhi dinamika motivasi kerja. Pada konteks tertentu, tekanan kerja dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk tetap mempertahankan tanggung jawab dan target kerja yang diberikan perusahaan.
5. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan PT. Pulp dan Paper di Provinsi Riau. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan yang diteliti. Artinya, motivasi kerja belum menjadi faktor utama yang secara langsung menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan Generasi Z.

Dalam konteks perusahaan industri yang memiliki sistem kerja terstandar, pencapaian kinerja cenderung lebih dipengaruhi oleh sistem operasional dan target kerja yang telah ditetapkan organisasi.

6. Motivasi kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dan kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan PT. Pulp dan Paper di Provinsi Riau. Hal ini berarti bahwa pengaruh POS terhadap kinerja tidak diperkuat maupun diperlemah oleh tingkat motivasi kerja karyawan Generasi Z.
7. Motivasi kerja mampu memoderasi hubungan antara *burnout* dan kinerja karyawan Generasi Z pada perusahaan PT. Pulp dan Paper di Provinsi Riau. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh *burnout* terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Motivasi kerja memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana *burnout* memengaruhi kinerja karyawan. Semakin baik motivasi kerja yang dimiliki karyawan Generasi Z, maka dampak negatif *burnout* terhadap kinerja dapat diminimalkan.

DAFTAR REFERENSI

- Anandita, S. R., Bisari, N. A., & Ummah, A. R. (2025). Pengaruh Stres Kerja, Burnout, dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Putra Tani Bhineka Jombang). *Business and Economic Publication*, 3(1), 1–8.
<https://doi.org/10.32764/bep.v3i1.1294>
- Arum, L. S., Zahrani, A., & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z Dan Kesiapannya Dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 59–72.
- Baah, C., Saleem, M. A., & Tenakwah, E. S. (2024). Do the theories of planned behaviour and protection motivation provide probabilistic sufficient and necessary conditions for residential water conservation? Combined use of PLS-SEM and NCA. *Journal of Environmental Management*, 372(November), 123354.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123354>
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning : A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Demoulin, S. (2017). Perceived organizational support and employees ' well-being : the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Chen, C., Song, H., Wang, D., & Wang, B. (2025). How does perceived organisational support restrain social loafing of employees? The mediating role of self-efficacy and entrepreneurial bricolage. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(1), 100634.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100634>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " What " and " Why " of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
<https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived Organizational Support: Fostering

-
- Enthusiastic and Productive Employees. *American Psychological Association*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., Ulfa, S., & Hadiyanti, E. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Farid, R., & Satia, A. (2024). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z Di Kota Batam. *Balance : Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, 20(2). <https://doi.org/10.30651/blc.v20i2.18585>
- Golu, F., Cotel, A., Sava, N. I., Oprea, B., & Condrea, S. (2022). The Link between Job Demands, Burnout, and the Self-Undermining of Healthcare Employees during the COVID-19 Pandemic: An Underestimated Threat? *Healthcare*, 10(1408).
- Haerani, N., Emita, I., & Prasetyo, A. (2025). Pengaruh Burnout Dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Pada Apotek K-24 Jatiasih Bekasi. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 4(3).
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM : updated guidelines on which method to use Marko Sarstedt. *Int. J. Multivariate Data Analysis*, 1(2).
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hidayati, W., & Ekhsan, M. (2022). *The Role of Burnout as a Mediation on the Effect of Job Stress on Employee Performance Peran Burnout sebagai Mediasi pada Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. 520–526.
- Hsu, Y., Yi, T., & Frank, L. (2021). Combating stereotype threat toward athletes ' academic performance : experiments on identity safety and self-complexity. *Current Psychology*, 0123456789.
- Idrus, S., Pulungan, D. R., Muliany, F., Irdhayanti, E., & Ginanjar, S. (2024). The Effect Of Burnout On Employee Performance With Workload As A Moderating Variable. *Edunomika*, 08(03), 1–9.
- KARA, E., KIRPIK, G., & KAYA, A. (2021). The Mediating Role of Organizational Identification in the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance. *Sosyoekonomi*, 29(49), 47–64. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2021.03.03>
- Keane, S., Setiawan, A., Harianja, M. A. N., & Vieri, A. (2024). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Indonesia. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(12), 712–728.
- Lamba, P. S., & Jain, N. (2025). Acta Psychologica Psycho-physiological impact of virtual non-verbal communication on Gen Z workforce : A study of memes. *Acta Psychologica*, 254(February).
- Nisa, K. (2025). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Generasi Z. *Business and Investment Review (BIREV)*, 3(2).
- Priporas, C. V., Hussain, S., Khaneja, S., & Rahman, H. (2024). Technology distraction in Generation Z: The effects on consumer responses, sensory overload, and discomfort. *International Journal of Information Management*, 75(102751). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102751>
- Safitri, W., Pardosi, I. S. S., & Triyanti, N. H. (2025). Pengaruh Kesehatan Mental dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Generasi Z di

-
- Kota Bekasi. *Observasi: Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 3(1), 44–59.
- Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2026). From Gen Z to Boomers : Motivational drivers shaping Industry 5 . 0 and the future of work. *Futures*, 175(October 2025), 103731. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103731>
- Sari, N. L. G. K., & Putra, M. S. (2021). The Role of Job Burnout in Mediating the Effect of Perceived Organizational Support on Work Satisfaction at PerumdaTirtaAmerthaBuana in Tabanan. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(2), 356–362.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Tambuwun, E., & Sahrani, R. (2023). Hubungan Antara Tuntutan Kerja dan Burnout dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderator Pada Karyawan Kalangan Generasi Z di DKI Jakarta. *Journal on Education*, 05(02), 3580–3592.
- Triastuti, I., Wijanarko, A., & Perkasa, D. H. (2025). Pengaruh Stress Kerja dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Di PT Vaksindo Satwa Nusantara Bogor. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5), 3149–3166.
- Uddin, M. K., Azim, M. T., & Islam, M. R. (2023). Effect of perceived overqualification on work performance: Influence of moderator and mediator. *Asia Pacific Management Review*, 28(3), 276–286. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.10.005>
- Vuong, B. N., Hieu, V. T., Lien, L. T. P., & Huyen, N. T. T. (2025). How customer orientation reduces job burnout through emotional labor and its impact on turnover intention: Does perceived organizational support matter? *Acta Psychologica*, 259(November 2024), 105331. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105331>