

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Kabupaten Grobogan. Pengumpulan data primer dilakukan selama kurun waktu 1 bulan secara daring dengan menyebarkan tautan *Google Form* melalui media sosial seperti Instagram dan WhatsApp. Dari penyebaran tersebut, terkumpul sebanyak 168 kuesioner. Jumlah yang melebihi target sampel ini dikumpulkan untuk mengantisipasi adanya pengisian yang tidak lengkap atau responden yang tidak sesuai kriteria (Hair et al., 2019). Setelah dilakukan penyaringan dari total tersebut, sebanyak 150 kuesioner dinyatakan layak dan memenuhi kriteria. Oleh karena itu, data tersebut dapat diproses untuk tahap analisis lebih lanjut. Hasil dari kuesioner yang berhasil dikumpulkan dipaparkan pada tabel 4.1, sebagai berikut:

Tabel 4.1
Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	168	100%
Jumlah kuesioner yang kembali	168	100%
Sesuai kriteria	150	89.3%
Tidak sesuai kriteria	18	10.7%

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Tabel 4.1 di atas menemukan informasi bahwa sebanyak 168 kuesioner telah disebar kepada responden selama kurun waktu satu bulan. Dari jumlah tersebut, seluruh kuesioner berhasil dikembalikan dengan tingkat pengembalian mencapai 100%. Berdasarkan hasil pemeriksaan data, sebanyak

150 kuesioner dengan presentase mencapai 89,3% dinyatakan sesuai dengan kriteria penelitian yang meliputi karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan, berusia 20–29 tahun, serta memiliki masa kerja minimal 3 tahun. Sedangkan 18 kuesioner lainnya dengan presentase 10,7% dinyatakan tidak sesuai kriteria. Seluruh data mengenai karakteristik demografi responden disajikan secara rinci pada Tabel 4.2, sebagai berikut:

Tabel 4.2
Demografi Responden

Keterangan	Total	Presentase
Jumlah Sampel	150	100%
Jenis Kelamin		
Perempuan	118	78.7 %
Laki-laki	32	21.3 %
Usia		
20 - 24 Tahun	89	59.3 %
25 - 29 Tahun	61	40.7 %
Pendidikan Terakhir		
SMP/MTs	2	1.3 %
SMA/SMK	129	86.0 %
Pendidikan Tinggi (Diploma/Sarjana)	19	12.7 %
Lama Bekerja		
3 - 4 Tahun	98	65.3 %
5 - 6 Tahun	46	30.7 %
> 6 Tahun	6	4.0 %
Bidang Usaha Tempat Bekerja		
Perdagangan/ Retail	49	32.7%
Produksi Fashion	39	26.0%
Manufaktur	22	14.7%
Kuliner	14	9.3%
Jasa Kecantikan	13	8.7%
Jasa Fotografi	7	4.7%

Keuangan	4	2.7%
Jasa Percetakan	2	1.3%

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan tabel diatas dari kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti, menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan. Jumlah responden perempuan adalah 118 atau 78,7%, sedangkan laki – laki hanya 32 atau 21,3%. Dan usia pada responden mayoritas adalah 20 – 24 tahun yaitu sebanyak 89 atau 59,3%, sedangkan usia 25 – 29 tahun hanya 61 atau 40,7%. Kemudian pendidikan dari responden yaitu mayoritas SMA/SMK sebanyak 129 atau 86%, sedangkan pendidikan tinggi Diploma/Sarjana sebanyak 19 atau 12,7% dan SMP/MTs hanya 2 atau 1,3%. Sedangkan, jika dilihat dari masa kerja, responden dengan masa kerja 3–4 tahun sebanyak 98 orang atau 65,3%, masa kerja 5–6 tahun sebanyak 46 orang atau 30,7% dan masa kerja > 6 tahun sebanyak 6 orang atau 4%.

Adapun berdasarkan bidang usaha tempat kerja, mayoritas responden bekerja pada sektor perdagangan/retail sebanyak 49 orang atau 32,7%, diikuti oleh produksi fashion sebanyak 39 orang atau 26,0%, dan manufaktur sebanyak 22 orang atau 14,7%. Selanjutnya, responden yang bekerja pada sektor kuliner berjumlah 14 orang atau 9,3%, jasa kecantikan sebanyak 13 orang atau 8,7%, jasa fotografi sebanyak 7 orang atau 4,7%, keuangan sebanyak 4 orang atau 2,7%, serta jasa percetakan sebanyak 2 orang atau 1,3%. Berdasarkan data tersebut, responden penelitian berasal dari berbagai bidang usaha. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang tempat kerja yang beragam, baik pada bidang perdagangan, produksi, maupun jasa.

Berdasarkan keseluruhan karakteristik responden, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan, berusia 20–24 tahun, memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK, serta memiliki masa kerja 3–4 tahun. Dominasi responden pada rentang usia 20–24 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia Generasi Z yang menjadi sasaran penelitian. Sementara itu, seluruh responden memiliki masa kerja minimal tiga tahun sehingga sesuai dengan kriteria sampel yang telah ditetapkan. Berdasarkan bidang usaha tempat bekerja, responden memiliki latar belakang tempat kerja yang beragam. Dengan demikian, karakteristik responden dalam penelitian ini menggambarkan karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan dengan karakteristik demografis dan latar belakang tempat kerja yang beragam.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif berfungsi untuk menerjemahkan data penelitian ke dalam bentuk penjelasan deskriptif atau uraian yang mudah dipahami. Menurut Sugiyono (2023), analisis ini memberikan gambaran mengenai jawaban responden pada kuesioner, khususnya terkait persepsi mereka terhadap indikator variabel yang relevan dengan kondisi organisasi. Jumlah kelas sedikit, seperti 3, digunakan untuk menyederhanakan data dan mempermudah pemahaman hasil penelitian (Sugiyono, 2023). Penilaian responden didasari pada kriteria sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{3}$$

$$\text{Interval} = 1,33$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, skala distribusi kriteria dapat di jelaskan sebagai berikut:

Rendah : 1.00 – 2.33

Sedang : 2.34 – 3.67

Tinggi : 3.68 – 5.00

4.2.1 *Workplace Friendship*

Workplace friendship mempunyai 4 indikator yang dikembangkan dari penelitian terdahulu yaitu Nielsen et al. (2000) serta Berman et al. (2002), *workplace friendship* merupakan suatu hubungan di tempat kerja yang bersifat sukarela yang melibatkan rasa saling percaya, komitmen, keinginan timbal balik, serta kesamaan minat dan nilai. Adapun indikator yang mempengaruhi *workplace friendship* yaitu hubungan erat, kepercayaan antar rekan kerja, hubungan timbal balik, keterbukaan interpersonal antar rekan kerja. Hasil analisis data variabel *workplace friendship* ditunjukan pada tabel 4.3, sebagai berikut:

Tabel 4.3

Workplace Friendship

Kode	Item	STDEV	Mean	Kriteria
WF 1	Saya merasa akrab dan nyaman bergaul dengan rekan-rekan di tempat kerja saya.	0.70	4.21	Tinggi
WF 2	Saya merasa percaya bahwa rekan kerja saya bisa diandalkan dan tidak akan saling menjatuhkan.	0.78	4.11	Tinggi

WF 3	Saya dan rekan kerja terbiasa saling bertukar pikiran untuk mencari solusi bersama ketika menghadapi kesulitan pekerjaan.	0.75	4.15	Tinggi
WF 4	Saya merasa nyaman untuk berkeluh kesah atau menceritakan masalah yang lebih personal kepada rekan kerja tanpa takut dihakimi.	0.95	3.93	Tinggi
Rata-rata			4.10	Tinggi

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan menilai variabel *workplace friendship* dengan rata-rata sebesar 4,10 yang termasuk dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator WF1 dengan nilai mean sebesar 4,21 dan nilai standar deviasi sebesar 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa memiliki hubungan yang akrab dan nyaman dengan rekan kerja, sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator WF4 dengan nilai mean sebesar 3,93 dan nilai standar deviasi sebesar 0,95, yang menunjukkan sebagian responden masih membatasi diri dalam membagikan masalah pribadi kepada rekan kerja meskipun hubungan persahabatan di tempat kerja berada pada kategori tinggi.

4.2.2 Adversity Quotient

Adversity quotient mempunyai 4 indikator yang dikembangkan dari penelitian terdahulu yaitu Stoltz (2000) serta Lee (2023), *adversity quotient* menggambarkan kemampuan seseorang untuk mengatasi masalah, kesulitan, dan hambatan. Adapun indikator yang mempengaruhi *adversity quotient* yaitu kemampuan mengendalikan diri menghadapi tekanan kerja, kesiediaan bertanggung jawab, kemampuan membatasi dampak masalah,

ketahanan menghadapi kesulitan. Hasil analisis data variabel *adversity quotient* ditunjukkan pada tabel 4.4, sebagai berikut:

Tabel 4.4
Adversity Quotient

Kode	Item	STDEV	Mean	Kriteria
AQ 1	Saya mampu mengendalikan diri ketika menghadapi tekanan dalam pekerjaan.	0.68	4.00	Tinggi
AQ 2	Saya bersedia bertanggung jawab atas tugas dan masalah yang menjadi bagian dari pekerjaan saya.	0.66	4.22	Tinggi
AQ 3	Saya mampu membatasi agar masalah dalam pekerjaan tidak memengaruhi aspek kerja yang lain.	0.72	4.14	Tinggi
AQ 4	Saya tetap bertahan dan berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan.	0.69	4.17	Tinggi
Rata-rata			4.13	Tinggi

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan menilai variabel *adversity quotient* dengan rata-rata sebesar 4,13 yang termasuk dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator AQ 2 dengan nilai mean sebesar 4,22 dan nilai standar deviasi sebesar 0,66. Hal ini menunjukkan bahwa responden bersedia dan memiliki kesadaran yang sangat baik untuk bertanggung jawab atas tugas maupun masalah pekerjaannya. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator AQ 1 dengan nilai mean sebesar 4,00 dan nilai standar deviasi sebesar 0,68, yang menunjukkan sebagian responden masih merasa kesulitan mengendalikan diri saat menghadapi tekanan kerja, meskipun tingkat ketangguhan mereka secara keseluruhan sudah berada pada kategori tinggi.

4.2.3 *Empowering Leadership*

Empowering leadership dalam penelitian ini diukur melalui 4 indikator yang disusun berdasarkan kajian Nuryani & Prameswari (2024) serta Akbar & Rosita (2023), *empowering leadership* berfokus pada upaya memberdayakan bawahannya melalui pemberian motivasi, pemahaman terhadap perilaku dan kebutuhan mereka, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Adapun indikator yang mempengaruhi *empowering leadership* yaitu meningkatkan kebermaknaan kerja, memberikan kepercayaan, memberikan dukungan, menunjukkan kepedulian. Hasil analisis data variabel *empowering leadership* ditunjukkan pada tabel 4.5, sebagai berikut:

Tabel 4.5

Empowering Leadership

Kode	Item	STDEV	Mean	Kriteria
EL 1	Atasan saya membantu saya memahami bahwa pekerjaan saya memiliki arti dan manfaat yang penting.	0.70	4.13	Tinggi
EL 2	Atasan saya memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0.64	4.25	Tinggi
EL 3	Atasan saya memberikan dukungan kepada saya agar bekerja dengan lebih baik.	0.70	4.29	Tinggi
EL 4	Atasan saya menunjukkan kepedulian terhadap karyawan saat mengalami masalah.	0.79	4.27	Tinggi
Rata-rata			4.24	Tinggi

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan Tabel 4.5, dapat dilihat bahwa karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan menilai variabel *empowering leadership* dengan rata-rata sebesar 4,24 yang termasuk dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi

terdapat pada indikator EL 3 dengan nilai mean sebesar 4,29 dan nilai standar deviasi sebesar 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa sangat didukung oleh atasan agar mereka dapat bekerja dengan lebih baik. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator EL 1 dengan nilai mean sebesar 4,13 dan nilai standar deviasi sebesar 0,70, yang menunjukkan sebagian responden masih merasa atasan kurang memberikan pemahaman mengenai arti dan manfaat penting dari pekerjaan mereka, meskipun tingkat pemberdayaan oleh pemimpin secara keseluruhan sudah berada pada kategori tinggi.

4.2.4 *Organizational Commitment*

Organizational commitment mempunyai 4 indikator yang dikembangkan dari penelitian terdahulu yaitu Busro (2018), *organizational commitment* merupakan suatu bentuk sikap kerja yang mencerminkan keterikatan emosional, keyakinan dan kerelaan individu untuk berkontribusi secara maksimal. Adapun indikator yang mempengaruhi *organizational commitment* yaitu *affective commitment*, *continue commitment*, *normative commitment*. Hasil analisis data variabel *organizational commitment* ditunjukkan pada tabel 4.6, sebagai berikut:

Tabel 4.6

Organizational Commitment

Kode	Item	STDEV	Mean	Kriteria
OC 1	Saya merasa terikat terhadap perusahaan karena saya percaya pada nilai dan tujuannya.	0.61	4.36	Tinggi
OC 2	Saya sadar akan biaya-biaya yang harus ditanggung jika saya keluar dari perusahaan ini.	0.59	4.47	Tinggi

OC 3	Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini karena saya merasa berutang budi.	0.64	4.27	Tinggi
Rata-rata			4.37	Tinggi

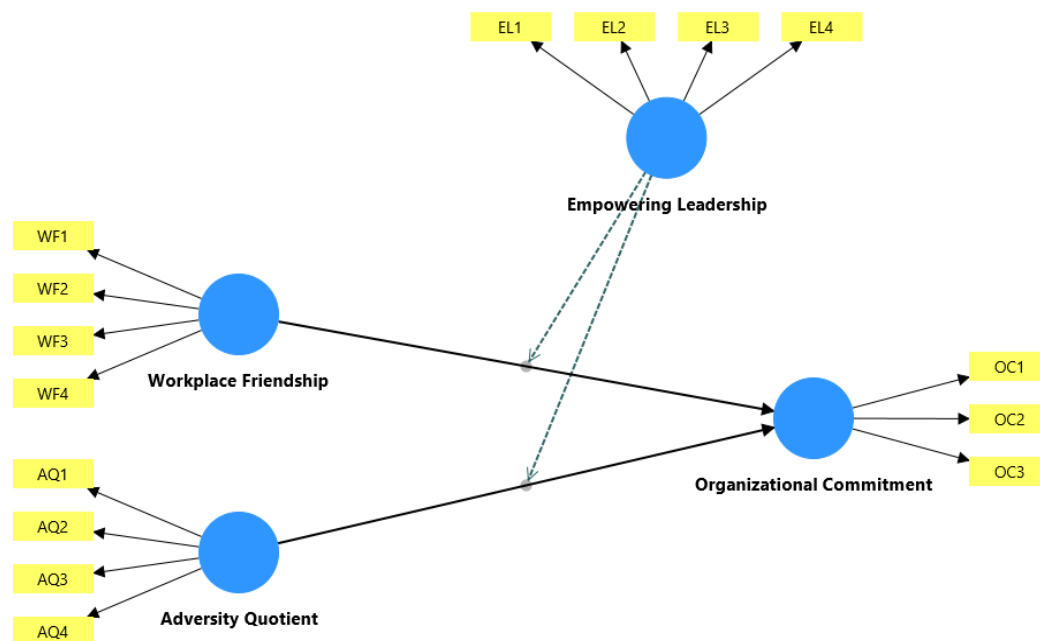
Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan menilai variabel *organizational commitment* dengan rata-rata sebesar 4,37 yang termasuk dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator OC 2 dengan nilai mean sebesar 4,47 dan nilai standar deviasi sebesar 0,59. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat menyadari konsekuensi atau biaya-biaya yang harus ditanggung apabila mereka memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator OC 3 dengan nilai mean sebesar 4,27 dan nilai standar deviasi sebesar 0,64, yang menunjukkan sebagian responden kurang merasa memiliki kewajiban untuk bertahan di perusahaan atas dasar rasa berutang budi, meskipun tingkat komitmen organisasional mereka secara keseluruhan sudah berada pada kategori tinggi.

4.3 Analisis Data

Proses pengolahan dan analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Pengujian dengan metode PLS mencakup dua tahapan utama, yaitu *outer model* yang berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, kemudian *inner model* digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten sekaligus menguji hipotesis yang diajukan.

4.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 4.1

Outer Model

Merujuk pada Gambar 4.1, tahap awal pengujian dimulai dengan menyusun estimasi model penelitian. Setelah itu, evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan sudah layak dan memenuhi syarat. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui tiga kriteria utama, yaitu *convergent validity*, *internal consistency reliability* dan *discriminant validity*.

4.3.1.1 Uji Convergent Validity

Penilaian validitas konvergen dilakukan dengan mengevaluasi dua ukuran utama, yakni nilai *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE). Berdasarkan pedoman dari Hair et al. (2019) sebuah konstruk

dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen apabila nilai *outer loading* dari setiap indikator $> 0,7$ dan nilai AVE $> 0,5$.

Tabel 4.7
Convergent Validity

<i>Latent Variable</i>	<i>Indicators</i>	<i>Convergent Validity</i>	
		<i>Outer Loadings</i>	<i>AVE</i>
		> 0.7	> 0.5
<i>Workplace Friendship</i>	WF 1	0.814	0.700
	WF 2	0.877	
	WF 3	0.872	
	WF 4	0.779	
<i>Adversity Quotient</i>	AQ 1	0.788	0.640
	AQ 2	0.885	
	AQ 3	0.798	
	AQ 4	0.722	
<i>Empowering Leadership</i>	EL 1	0.690	0.643
	EL 2	0.850	
	EL 3	0.883	
	EL 4	0.771	
Moderating Effect 1	EL*WF	1.061	1.000
Moderating Effect 2	EL*AQ	1.072	1.000
<i>Organizational Commitment</i>	OC 1	0.855	0.703
	OC 2	0.863	
	OC 3	0.796	

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan pada hasil yang disajikan dalam tabel tersebut, ditemukan satu indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas konvergen karena memiliki nilai *outer loading* di bawah batas minimum 0,70. Indikator tersebut adalah EL 1 dengan nilai sebesar 0,690. Oleh karena itu, penyesuaian model perlu dilakukan dengan mengeluarkan indikator EL 1. Eliminasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam analisis lanjutan telah memenuhi syarat validitas dengan

baik. Hasil evaluasi validitas konvergen setelah dilakukan penghapusan indikator EL1 selanjutnya disajikan pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Evaluasi *Convergent Validity*

<i>Latent Variable</i>	<i>Indicators</i>	<i>Convergent Validity</i>	
		<i>Outer Loadings</i>	<i>AVE</i>
		> 0.7	> 0.5
<i>Workplace Friendship</i>	WF 1	0.814	0.700
	WF 2	0.877	
	WF 3	0.871	
	WF 4	0.779	
<i>Adversity Quotient</i>	AQ 1	0.788	0.640
	AQ 2	0.885	
	AQ 3	0.798	
	AQ 4	0.721	
<i>Empowering Leadership</i>	EL 2	0.847	0.747
	EL 3	0.919	
	EL 4	0.824	
Moderating Effect 1	EL*WF	1.000	1.000
Moderating Effect 2	EL*AQ	1.000	1.000
<i>Organizational Commitment</i>	OC 1	0.852	0.703
	OC 2	0.858	
	OC 3	0.804	

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Setelah menghapus satu indikator yang tidak valid, seluruh indikator dari variabel laten telah memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator instrumen dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen.

4.3.1.2 *Internal Consistency Reliability*

Sebuah konstruk dinyatakan memenuhi syarat reliabilitas apabila nilai *composite reliability* serta *cronbach's alpha* yang dimilikinya di atas angka 0,70 (Hair et al., 2019). Dengan demikian, jika suatu variabel berada

di atas batas minimum pada kedua ukuran tersebut, konstruk itu dinilai reliabel dan terbukti mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara konsisten. Rincian selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.9

Internal Consistency Reliability

<i>Latent Variable</i>	<i>Internal Consistency Reliability</i>	
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
	>0.70	>0.70
<i>Workplace Friendship</i>	0.857	0.870
<i>Adversity Quotient</i>	0.810	0.814
<i>Empowering Leadership</i>	0.829	0.829
<i>Moderating Effect 1 Empowering Leadership* Workplace Friendship</i>	1.000	1.000
<i>Moderating Effect 2 Empowering Leadership* Adversity Quotient</i>	1.000	1.000
<i>Organizational Commitment</i>	0.788	0.788

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian terbukti reliabel, ditandai dengan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang secara keseluruhan berada di atas 0,70. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator instrumen kuesioner yang diterapkan memiliki tingkat konsistensi yang baik dan dapat diandalkan sebagai alat ukur.

4.3.1.3 Discriminant Validity

Pengujian validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya di dalam

model penelitian. Evaluasi ini dilakukan menggunakan dua pendekatan, yakni *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dan *fornell-larcker criterion*. Pada pengukuran HTMT, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai korelasi antar konstruk $< 0,90$. Hasil pengujian HTMT disajikan pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>Adversity Quotient (AQ)</i>	<i>Empowering Leadership (EL)</i>	<i>Organizational Commitment (OC)</i>	<i>Workplace Friendship (WF)</i>	<i>Empowering Leadership* Workplace Friendship (EL*WF)</i>	<i>Empowering Leadership* Adversity Quotient (EL*AQ)</i>
AQ						
EL	0.736					
OC	0.706	0.791				
WF	0.735	0.692	0.687			
EL*WF	0.111	0.255	0.074	0.094		
EL*AQ	0.083	0.201	0.151	0.109	0.689	

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan Tabel 4.10, seluruh nilai HTMT antar variabel berada di bawah 0,90, dengan korelasi tertinggi antara *empowering leadership* dan *organizational commitment* sebanyak 0,791. Hal ini menunjukkan bahwa antar konstruk memiliki perbedaan yang jelas, sehingga validitas diskriminan melalui uji HTMT telah terpenuhi. Selanjutnya, disajikan tabel hasil pengukuran menggunakan *fornell-larcker criterion* sebagai berikut:

Tabel 4.11
Fornell-Larcker Criterion

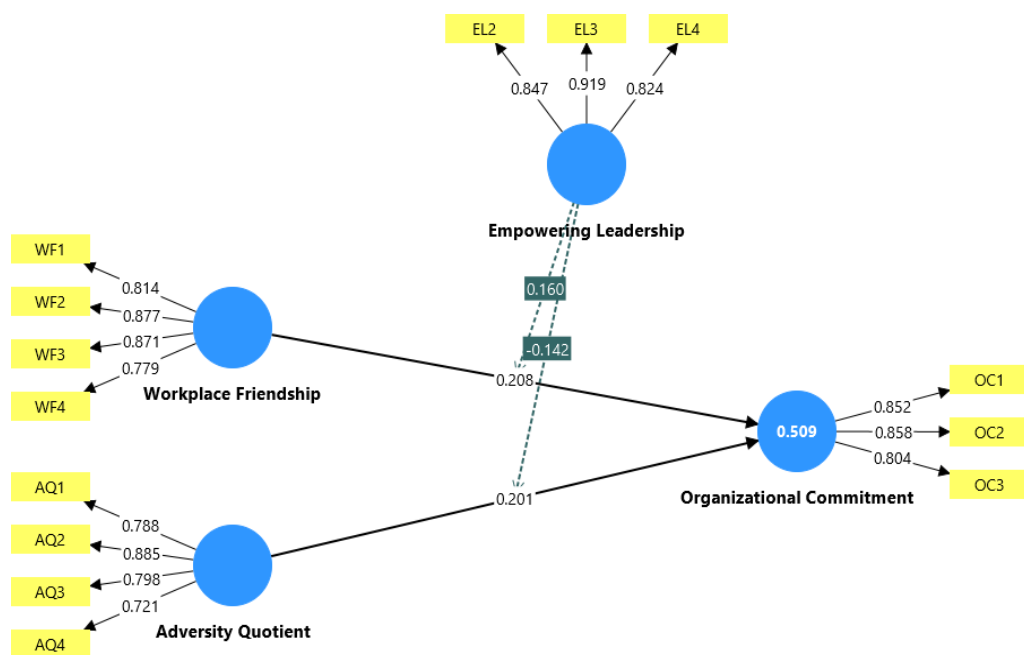
<i>Adversity Quotient (AQ)</i>	<i>Empowering Leadership (EL)</i>	<i>Organizational Commitment (OC)</i>	<i>Workplace Friendship (WF)</i>
--	---	---	--

AQ	0.800			
EL	0.601	0.864		
OC	0.568	0.644	0.838	
WF	0.612	0.582	0.572	0.837

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.11, nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing variabel terbukti lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain. Hal ini menegaskan bahwa seluruh variabel dalam penelitian telah memenuhi syarat validitas diskriminan dengan baik.

4.3.1.4 Evaluasi Model



Gambar 4.2
Evaluasi Model

Hasil evaluasi model pengukuran (outer model) menggunakan algoritma PLS-SEM, pada gambar 4.2 menunjukkan adanya eliminasi terhadap indikator EL1 akibat perolehan nilai *outer loading* < 0,70. Setelah

tahap penyesuaian dan pengujian ulang, grafik model memperlihatkan bahwa seluruh indikator yang tersisa telah mencatatkan nilai *outer loading* di atas ambang batas 0,70. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa keseluruhan indikator pembentuk variabel dalam model penelitian saat ini telah valid dan memenuhi kriteria validitas konvergen.

4.3.2 Analisis Model Structural (Inner Model)

Analisis struktur model (inner model) difungsikan untuk menguji sejauh mana hubungan antarvariabel laten dapat dijelaskan dan diprediksi dalam kerangka penelitian. Komponen analisis pada struktur model ini meliputi penentuan nilai *Coefficient of Determination*, pengujian *Effect Size* (*F-square*), serta pembuktian hipotesis untuk menguji signifikansi pengaruh antarvariabel.

4.3.2.1 *Coefficient of Determination*

Pengujian *coefficient of determination* dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel laten eksogen dalam menerangkan variabel laten endogen. Berdasarkan Ghazali (2021) dalam Utami (2025), nilai *adjusted R-square* berada pada rentang 0 - 1. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel laten eksogen memiliki kemampuan yang semakin besar dalam menjelaskan variasi variabel laten endogen. Sebaliknya, nilai yang semakin mendekati 0 menunjukkan kemampuan penjelasan yang semakin kecil. Hasil pengujian *coefficient of determination* dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Coefficient of Determination

	<i>R-square adjusted</i>
<i>Organizational Commitment</i>	0.492

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan hasil analisis *coefficient of determination* pada tabel 4.12, diketahui bahwa variabel *organizational commitment* memiliki nilai *R-square adjusted* sebesar 0,492. Nilai tersebut berada pada kisaran pertengahan antara 0 - 1, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang cukup dalam menerangkan variasi *organizational commitment*. Hal ini berarti bahwa variabel *workplace friendship*, *adversity quotient*, serta efek moderasi *empowering leadership* dalam model penelitian mampu menjelaskan variasi *organizational commitment* sebesar 49,2%, sedangkan sisanya sebesar 50,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

4.3.2.2 Effect Size (*F-square*)

Effect size atau *F-square* digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi setiap variabel laten eksogen dalam meningkatkan kemampuan model menjelaskan variabel laten endogen. Kriteria nilai *F-square* menurut Hair et al. (2019) apabila nilai *F-square* 0,02 – 0,14 maka dikategorikan kecil, 0,15 – 0,34 maka dikategorikan sedang, sedangkan nilai > 0,35 maka dikategorikan besar. Hasil pengujian *F-square* pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.13, sebagai berikut:

Tabel 4.13
Effect Size (F-square)

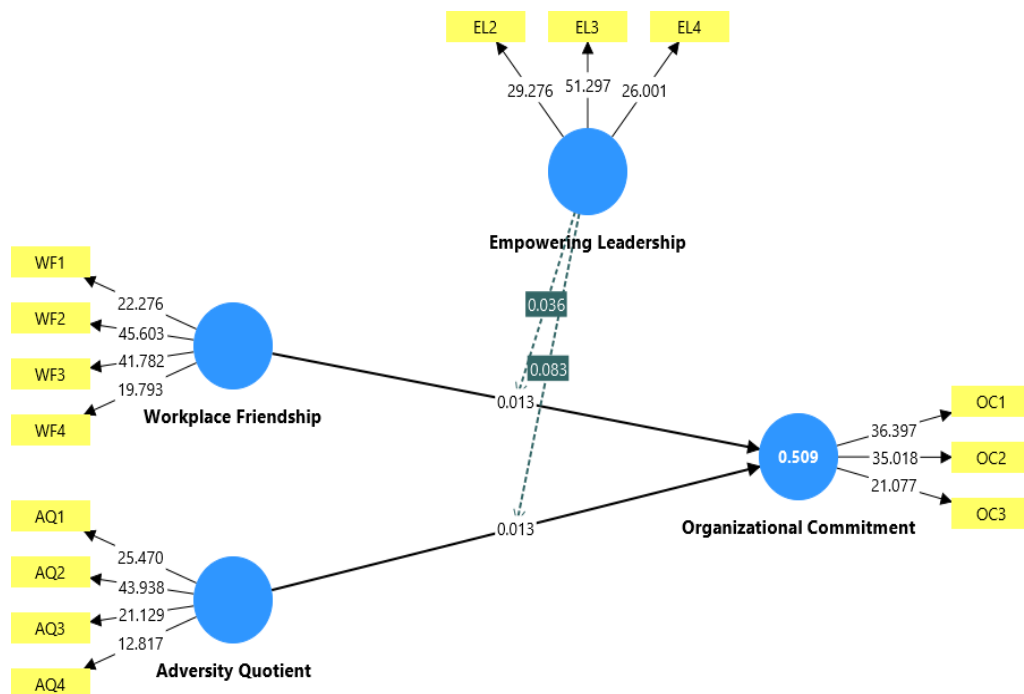
	Organizational Commitment
<i>Workplace Friendship</i>	0.049
<i>Adversity Quotient</i>	0.044
<i>Empowering Leadership</i>	0.189
<i>Empowering Leadership* Workplace Friendship</i>	0.029
<i>Empowering Leadership* Adversity Quotient</i>	0.022

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.13, diketahui bahwa variabel *workplace friendship* memiliki nilai *F-square* sebesar 0,049 dan *adversity quotient* sebesar 0,044. Kedua nilai tersebut termasuk dalam kategori kecil, yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel memberikan kontribusi yang kecil terhadap *organizational commitment*. Sementara itu, variabel *empowering leadership* memperoleh nilai *F-square* sebesar 0,189, sehingga termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap kemampuan model dalam menjelaskan *organizational commitment*.

Adapun efek moderasi *empowering leadership* pada hubungan *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* memiliki nilai *F-square* sebesar 0,029, sedangkan pada hubungan *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* sebesar 0,022. Kedua nilai tersebut berada pada kategori kecil, sehingga menunjukkan bahwa efek moderasi *empowering leadership* memberikan kontribusi yang relatif kecil terhadap peningkatan kemampuan model dalam menjelaskan *organizational commitment*.

4.3.2.3 Uji Hipotesis



Gambar 4.3
Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak berdasarkan hasil analisis data. Pengujian dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Keputusan pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *T-statistics* dan *P-values*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T-statistics* > 1,96 dan *P-values* < 0,05 pada tingkat signifikansi sebesar 5% (Hair et al., 2019).

Dalam model penelitian ini yaitu:

1. H1: *Workplace friendship* berpengaruh signifikan terhadap

organizational commitment, sebab didapatkan nilai $0,013 < 0,05$.

2. H2:*Adversity quotient* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, sebab didapatkan nilai $0,013 < 0,05$.
3. H3:*Empowering leadership* memoderasi pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment*, sebab didapatkan nilai $0,036 < 0,05$.
4. H4:*Empowering leadership* tidak memoderasi pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment*, sebab didapatkan nilai $0,083 > 0,05$.

Hasil pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS disajikan pada tabel 4.14. Tabel tersebut memuat nilai koefisien jalur (*Original Sample*), *T-statistics*, dan *P-values* yang digunakan sebagai dasar dalam menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian.

Tabel 4.14

Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
WF → OC	0.208	0.212	0.084	2.483	0.013
AQ → OC	0.201	0.195	0.081	2.480	0.013
EL → OC	0.415	0.421	0.078	5.337	0.000
EL*WF → OC	0.160	0.154	0.076	2.095	0.036
EL*AQ → OC	-0.142	-0.135	0.082	1.734	0.083

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis, diketahui bahwa terdapat tiga hipotesis yang diterima dan satu hipotesis yang ditolak. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Kesimpulan Hasil Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	<i>Workplace Friendship</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Diterima
H2	<i>Adversity Quotient</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Diterima
H3	<i>Empowering leadership</i> * <i>Workplace Friendship</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Positif Signifikan	Positif Signifikan	Diterima
H4	<i>Empowering leadership</i> * <i>Adversity Quotient</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Tidak Signifikan	Negatif Tidak Signifikan	Ditolak

Sumber: Data Diolah Statistik (2026)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan pada tabel 4.14 dan tabel 4.15, interpretasi hasil pengujian hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengujian terhadap hipotesis pertama (H1) memperoleh hasil bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Koefisien jalur yang diperoleh sebesar ($O = 0,208$), dengan nilai *T-statistics* sebesar $2,483 > 1,96$ serta *P-values* sebesar $0,013 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan persahabatan yang terjalin di lingkungan kerja, maka semakin tinggi *organizational commitment* karyawan.
2. Pengujian terhadap hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa *adversity quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational*

commitment. Koefisien jalur yang diperoleh ($O = 0,201$), nilai *T-statistics* sebesar $2,480 > 1,96$, serta *P-values* sebesar $0,013 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan dalam menghadapi dan mengatasi berbagai kesulitan, maka semakin tinggi pula *organizational commitment*.

3. Pengujian terhadap hipotesis ketiga (H_3) menunjukkan bahwa *empowering leadership* mampu memoderasi hubungan antara *workplace friendship* dan *organizational commitment* secara positif dan signifikan. Koefisien jalur yang diperoleh sebesar ($O = 0,160$), dengan nilai *T-statistics* sebesar $2,095 > 1,96$ serta *P-values* sebesar $0,036 < 0,05$, sehingga H_0 ditolak dan H_3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *empowering leadership*, maka hubungan antara *workplace friendship* dan *organizational commitment* akan semakin kuat.
4. Pengujian terhadap hipotesis keempat (H_4) menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak terbukti memoderasi hubungan antara *adversity quotient* dan *organizational commitment*. Hal tersebut ditunjukkan oleh koefisien jalur ($O = -0,142$), dengan nilai *T-statistics* sebesar $1,734 < 1,96$ serta *P-values* sebesar $0,083 > 0,05$, sehingga H_0 diterima dan H_4 ditolak. Dengan demikian, *empowering leadership* belum mampu memperkuat hubungan antara *adversity quotient* dan *organizational commitment* secara signifikan.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Workplace Friendship* Terhadap *Organizational*

Commitment

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Artinya, semakin baik hubungan persahabatan yang terjalin di lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula *organizational commitment* yang dimiliki karyawan Generasi Z. Bagi Generasi Z yang dikenal memiliki kebutuhan tinggi terhadap hubungan sosial yang suportif, keberadaan rekan kerja yang mampu memberikan dukungan emosional dan rasa kebersamaan menjadi salah satu faktor penting yang memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi (Angeline & Zamralita, 2025). Dengan demikian, semakin positif hubungan persahabatan yang terjalin di tempat kerja, maka semakin besar pula komitmen karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Temuan ini menunjukkan kesesuaian dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Singh & Williams (2025) menemukan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* di kalangan tenaga pengajar pada tahap awal karier di perguruan tinggi. Selain itu, Badran & Khaled (2024) juga menemukan bahwa *workplace friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada perawat pelaksana, sebab karyawan yang

mengalami hubungan persahabatan yang suportif dan ramah di tempat kerja lebih cenderung mengembangkan rasa keterikatan, loyalitas, dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh jawaban kuesioner terbuka yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang hubungan pertemanan di tempat kerja sebagai faktor yang berperan dalam menciptakan kenyamanan dan semangat kerja. Responden mengungkapkan bahwa hubungan pertemanan yang baik mendorong terciptanya komunikasi yang lebih terbuka, kerja sama tim yang lebih efektif, serta sikap saling mendukung dan membantu ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.

Selain itu, beberapa responden menyatakan bahwa hubungan dengan rekan kerja telah terjalin layaknya keluarga sehingga membuat mereka merasa lebih nyaman, mengurangi stres, dan lebih bersemangat dalam bekerja. Bahkan, terdapat responden yang menyampaikan bahwa hubungan pertemanan yang positif membuatnya berpikir dua kali untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *workplace friendship* tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga meningkatkan kenyamanan, semangat kerja, serta keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

4.4.2 Pengaruh *Adversity Quotient* Terhadap *Organizational Commitment*

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *adversity quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Artinya, temuan ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan dalam menghadapi dan mengatasi berbagai kesulitan di tempat kerja, maka semakin tinggi pula *organizational commitment* yang dimiliki. Karyawan yang memiliki *adversity quotient* tinggi cenderung tidak mudah menyerah ketika menghadapi beban kerja, mampu mengendalikan diri dalam situasi sulit, serta menjadikan setiap tantangan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap organisasi sehingga karyawan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bertahan pada organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Ramadhani (2025) menyatakan bahwa *adversity quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada Aparatur Sipil Negara, karena individu yang memiliki daya juang tinggi cenderung mampu beradaptasi dengan berbagai tekanan kerja tanpa kehilangan komitmennya terhadap organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Albarika (2021) yang membuktikan bahwa *adversity quotient* memengaruhi *organizational commitment* pada karyawan BUMN secara positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh jawaban kuesioner terbuka, dimana karyawan mampu menghadapi beban kerja yang tinggi mereka dengan memilih untuk tetap tenang, menyusun skala prioritas pekerjaan, mengatur waktu, serta menyelesaikan tugas secara bertahap. Selain itu, banyak karyawan sudah mempersiapkan rencana kerja dan mengantisipasi potensi masalah sejak awal agar pekerjaan dapat diselesaikan secara

optimal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan gen z memiliki kemampuan bertahan, mengendalikan tekanan, dan mencari solusi ketika menghadapi kesulitan dalam bekerja.

Secara keseluruhan dapat di simpulkan bahwa kemampuan untuk tetap tenang, berpikir positif, serta menyelesaikan permasalahan secara terencana membuat karyawan lebih mampu beradaptasi dengan berbagai tuntutan pekerjaan tanpa mengurangi komitmennya terhadap organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu mendukung pengembangan *adversity quotient* dengan memberikan kesempatan untuk belajar, serta lingkungan kerja yang mendorong karyawan agar terus berkembang dan mampu menghadapi perubahan secara positif, sehingga *organizational commitment* dapat terus meningkat.

4.4.3 Empowering Leadership Memoderasi Pengaruh Workplace Friendship Terhadap Organizational Commitment

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *empowering leadership* mampu memoderasi pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* secara positif dan signifikan pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Hubungan pertemanan yang harmonis di tempat kerja pada dasarnya mampu menumbuhkan rasa nyaman, dukungan emosional, dan rasa memiliki dalam diri karyawan. Namun, sejauh mana kenyamanan sosial tersebut dapat berkembang menjadi komitmen yang kuat terhadap organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor manajerial, khususnya gaya kepemimpinan atasan. Dalam kondisi ini,

empowering leadership berperan dalam mengarahkan kedekatan antarrekan kerja agar tidak hanya menciptakan kenyamanan sosial, tetapi juga berkembang menjadi kerja sama yang produktif, keterlibatan dalam pekerjaan, dan komitmen terhadap organisasi.

Ketika pemimpin memberikan kepercayaan, dukungan, otonomi, serta kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, karyawan akan merasa bahwa keberadaan mereka dan hubungan sosial yang dibangun di tempat kerja memiliki makna bagi organisasi. Kondisi tersebut membuat manfaat *workplace friendship* menjadi semakin kuat dalam mendorong keinginan karyawan untuk tetap bertahan.

Penelitian ini sejalan dengan para ahli yang menjelaskan bahwa *empowering leadership* menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai, dipercaya, serta memiliki kontribusi penting dalam organisasi (Schermuly et al., 2025). Penelitian Rai & Kim (2021) juga menjelaskan bahwa *empowering leadership* mampu meningkatkan kepercayaan karyawan kepada pemimpin sekaligus menekan perilaku yang dapat merugikan organisasi (*organizational deviance*), seperti perilaku sosial dari *workplace friendship* yang dapat mengurangi produktivitas karena terlalu banyak mengobrol di luar pekerjaan atau saling memengaruhi untuk mengabaikan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, kepemimpinan yang memberdayakan berperan mengarahkan hubungan pertemanan agar menghasilkan perilaku yang lebih produktif dan mendukung tujuan organisasi.

Hal ini diperkuat dari hasil kuesioner terbuka dimana karyawan menyatakan bahwa hadirnya hubungan persahabatan yang baik membuat mereka merasa nyaman dan saling mendukung dalam bekerja. Selain itu, responden juga mengungkapkan bahwa atasan memberikan kepercayaan, arahan, kesempatan berdiskusi, serta apresiasi terhadap hasil kerja. Kombinasi antara hubungan persahabatan yang positif dan dukungan dari atasan tersebut membuat responden merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dengan demikian kepemimpinan yang memberdayakan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang suportif, tetapi juga mengarahkan hubungan sosial antarkaryawan agar berkembang menjadi komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

4.4.4 *Empowering Leadership* Memoderasi Pengaruh *Adversity Quotient* Terhadap *Organizational Commitment*

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *empowering leadership* tidak terbukti memoderasi pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Grobogan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *empowering leadership* belum mampu memperkuat hubungan antara *adversity quotient* dan *organizational commitment* secara signifikan. Karyawan yang memiliki *adversity quotient* tinggi cenderung mampu mengendalikan diri ketika menghadapi masalah, bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan, serta tetap berupaya menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Oleh

karena itu, kemampuan tersebut dapat mendorong individu menjalankan pekerjaannya berdasarkan kesadaran dan tanggung jawab pribadi, sehingga pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* dapat berlangsung tanpa memerlukan penguatan melalui *empowering leadership*.

Temuan ini sejalan dengan A. Lee et al. (2018) yang menjelaskan bahwa efektivitas *empowering leadership* dalam memperkuat hubungan antarvariabel tidak selalu sama pada setiap karyawan. Salah satu penyebabnya adalah adanya karakteristik individu yang telah berperan sebagai faktor internal sehingga mengurangi ketergantungan terhadap pengaruh pemimpin. Kim et al. (2021) menunjukkan bahwa kondisi dan karakteristik anggota dapat menyebabkan *empowering leadership* diterima secara berbeda oleh setiap karyawan, sehingga kepemimpinan pemberdayaan tidak selalu memberikan penguatan yang sama terhadap komitmen karyawan. Dalam penelitian ini, *adversity quotient* merupakan kemampuan internal yang membantu karyawan menghadapi tekanan dan menyelesaikan kesulitan secara mandiri, sehingga tambahan dukungan melalui *empowering leadership* belum mampu memperkuat pengaruh *adversity quotient* terhadap *organizational commitment* secara signifikan.

Hasil kuesioner terbuka juga menunjukkan bahwa karyawan memiliki berbagai alasan dalam mempertahankan pekerjaannya, seperti rasa tanggung jawab, kebutuhan ekonomi dan tujuan pribadi. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen pada responden tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menghadapi kesulitan, tetapi juga dipengaruhi oleh

pertimbangan dan kebutuhan pribadi. Dengan demikian, dukungan pemimpin yang diberikan kepada karyawan belum tentu memperkuat hubungan antara *adversity quotient* dan *organizational commitment* karena terdapat faktor lain yang turut membentuk komitmen karyawan.