

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI MEDIASI PADA PT. GADING MURNI**

**SKRIPSI**



**Diajukan Oleh :**

**RAHMA SYAUFIL FITRI**

**22420141**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA**

**2026**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI MEDIASI PADA PT GADING MURNI**

**Diajukan oleh :**

**Rahma Svaufil Fitri**

**NPM : 22420141**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA BAIK OLEH :**

**DOSEN PEMBIMBING**



**Dr. Santirianingrum Soebandhi, SE., M.Com.**

**Tanggal .....23 Juli 2026.....**

**KETUA PROGRAM STUDI**



**Dwi Indah Mustikorini, SE., MM**

**Tanggal .....23 Juli 2026.....**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

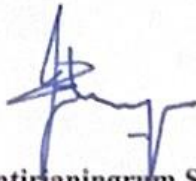
**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN GENERASI Z DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI MEDIASI PADA PT GADING MURNI**

**Diajukan oleh :**

**RAHMA SYAUFIL FITRI**  
**NPM : 22420141**

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing Utama**



**Dr. Santirianingrum Soebandhi, SE., M.Com.**

**Anggota Dewan Penguji Lain**



**Dr. Dwi Bhakti Iriantini, SE., M.Si.**



**Evianah, SE., M.Si.**

**Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan**

**Untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen**

**Tanggal .....23.01.2026.....**



**Dwi Indah Mustikorini, SE., MM**  
**Ketua Program Studi**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa di dalam naskah Skripsi tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh diri saya sendiri atau orang lain untuk memperoleh gelar akademik, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam bagian utama Skripsi dan daftar Pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiat, maka saya bersedia jika disertasi digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (SARJANA MANAJEMEN) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, Juli 2026

Yang membuat pernyataan



Rahma Syaufil Fitri

NPM : 22420141

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi**" dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dukungan, serta doa dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Rr. Nugrahini Susantinah Wisnujati, M.Si. selaku Rektor Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
2. Ibu Dra. Ec. Pratiwi Dwi Karjati, MM., CRA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
3. Ibu Dwi Indah Mustikorini, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
4. Ibu Wiwik Herawati, SE., MM selaku Dosen Wali terimakasih atas bimbingan dan arahan selama perkuliahan berlangsung.
5. Ibu Dr. Santirianingrum Soebandhi, SE.,M.Com., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk

memberikan bimbingan, masukan, kritik, serta saran yang sangat bermanfaat dengan penuh kesabaran dan perhatian membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

6. Seluruh Dosen Program Studi Manajemen yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, serta wawasan selama masa perkuliahan.
7. Ibunda tercinta Lia Safitri, yang senantiasa menjadi sumber kekuatan, doa, dan kasih sayang yang tidak pernah putus. Terima kasih atas setiap pengorbanan, kesabaran, dukungan, serta cinta yang telah diberikan sejak penulis memulai perjalanan pendidikan hingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Tidak ada kata yang cukup untuk menggambarkan betapa besar jasa dan perjuangan Ibu.
8. Keluarga besar tercinta terutama Om Yayak dan adik penulis Fatich, yang selalu memberikan doa, semangat, perhatian, serta dukungan, baik secara moril maupun materiil. Kehadiran dan kepercayaan keluarga menjadi motivasi yang sangat berarti bagi penulis untuk terus berjuang hingga mampu menyelesaikan pendidikan ini.
9. Kepada sahabat terbaik penulis yaitu A'iniyeh, Rinda dan Zidni. Terima kasih karena selalu ada di setiap proses, baik dalam suka maupun duka, menjadi tempat berbagi cerita, memberikan semangat ketika penulis merasa lelah, serta selalu meyakinkan bahwa setiap kesulitan pasti dapat dilalui. Kehadiran kalian memiliki arti yang sangat besar dan akan selalu menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis.

10. Kepada anak pitik yaitu Misel, Dena, Sefia, Diajeng, Fara, Like, Maria, Irine, dan Nia. Terima kasih telah menemani penulis melewati berbagai tantangan selama perkuliahan, saling menguatkan di saat merasa lelah, berbagi ilmu, bertukar cerita, dan menciptakan begitu banyak kenangan yang tidak akan terlupakan.
11. Kepada teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen, serta semua pihak yang telah memberikan semangat, bantuan, dan dukungan kepada penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung.
12. Terakhir, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada diri sendiri. Terima kasih karena telah memilih untuk tetap bertahan dan tidak menyerah dalam menjalani peran sebagai mahasiswa sekaligus pekerja. Terima kasih telah terus berjuang di tengah rasa lelah dan berbagai tantangan hingga akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini. Semoga pencapaian ini menjadi awal dari langkah-langkah terbaik di masa depan.

Semoga segala bantuan, doa, dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis memperoleh balasan terbaik dari Allah Swt. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta menjadi salah satu referensi dalam pengembangan penelitian di bidang manajemen. Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih memiliki berbagai keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian pada masa mendatang.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z PT Gading Murni. Penelitian ini didasarkan pada *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja sebagai *job resources* dan beban kerja sebagai *job demands* memengaruhi kinerja melalui proses motivasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 51 karyawan Generasi Z pada Divisi Retail PT Gading Murni. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung *Job Demands–Resources Theory*, yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan mampu meningkatkan motivasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja, sedangkan tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat menurunkan motivasi apabila tidak dikelola dengan baik.

**Kata kunci:** lingkungan kerja, beban kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, *Job Demands–Resources Theory*.

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the influence of the work environment and workload on employee performance through work motivation as a mediating variable among Generation Z employees at PT Gading Murni. The study is based on the Job Demands–Resources (JD-R) Theory, which explains that the work environment as job resources and workload as job demands influence employee performance through a motivational process. This study employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of 51 Generation Z employees in the Retail Division of PT Gading Murni. A saturated sampling technique was applied, meaning that the entire population was used as the research sample. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results indicate that the work environment has a positive and significant effect on work motivation, while workload has a negative and significant effect on work motivation. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation significantly mediates the relationship between the work environment and workload with employee performance. These findings support the Job Demands–Resources Theory, which explains that adequate job resources enhance work motivation and improve employee performance, whereas excessive job demands may reduce motivation when they are not properly managed.*

**Keywords:** work environment, workload, work motivation, employee performance, Job Demands–Resources Theory.

## DAFTAR ISI

|                                                                  |      |
|------------------------------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL                                                    |      |
| HALAMAN PERSETUJUAN.....                                         | i    |
| HALAMAN PENGESAHAN.....                                          | ii   |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....                            | iii  |
| KATA PENGANTAR .....                                             | iv   |
| ABSTRAK .....                                                    | vii  |
| <i>ABSTRACT</i> .....                                            | viii |
| DAFTAR ISI.....                                                  | ix   |
| DAFTAR TABEL.....                                                | xii  |
| DAFTAR GAMBAR .....                                              | xiii |
| BAB I .....                                                      | 1    |
| PENDAHULUAN .....                                                | 1    |
| 1.1    Latar Belakang .....                                      | 1    |
| 1.2    Rumusan Masalah .....                                     | 11   |
| 1.3    Tujuan Penelitian .....                                   | 11   |
| 1.4    Manfaat Penelitian .....                                  | 12   |
| 1.5    Sistematika Penulisan Skripsi .....                       | 13   |
| BAB II.....                                                      | 14   |
| TELAAH PUSTAKA .....                                             | 14   |
| 2.1    Landasan Teori.....                                       | 14   |
| 2.1.1    Job Demands–Resources (JD-R) Theory .....               | 14   |
| 2.1.2    Lingkungan Kerja.....                                   | 16   |
| 2.1.3    Beban Kerja.....                                        | 21   |
| 2.1.4    Motivasi Kerja.....                                     | 26   |
| 2.1.4.1    Pengertian Motivasi Kerja.....                        | 26   |
| 2.1.5    Kinerja Karyawan .....                                  | 31   |
| 2.1.5.1    Pengertian Kinerja Karyawan .....                     | 31   |
| 2.2    Penelitian Terdahulu .....                                | 35   |
| 2.3    Pengembangan Hipotesis .....                              | 40   |
| 2.3.1    Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja ..... | 40   |

|                           |                                                                                                |    |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.2                     | Hubungan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja .....                                             | 41 |
| 2.3.3                     | Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....                                         | 41 |
| 2.3.4                     | Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ..... | 43 |
| 2.3.5                     | Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....      | 44 |
| 2.4                       | Kerangka Konseptual .....                                                                      | 46 |
| BAB III .....             |                                                                                                | 47 |
| METODE PENELITIAN.....    |                                                                                                | 47 |
| 3.1                       | Pendekatan Penelitian .....                                                                    | 47 |
| 3.2                       | Populasi dan Sampel Penelitian .....                                                           | 47 |
| 3.2.1                     | Populasi Penelitian.....                                                                       | 47 |
| 3.2.2                     | Sampel Penelitian.....                                                                         | 48 |
| 3.3                       | Identifikasi Variabel.....                                                                     | 48 |
| 3.3.1                     | Variabel Independen (variabel Bebas) .....                                                     | 48 |
| 3.3.2                     | Variabel Dependen (variabel terikat) .....                                                     | 48 |
| 3.3.3                     | Variabel Mediasi (variable intervening) .....                                                  | 49 |
| 3.4                       | Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....                                             | 49 |
| 3.4.1                     | Instrumen Penelitian.....                                                                      | 50 |
| 3.5                       | Jenis dan sumber Data Penelitian.....                                                          | 54 |
| 3.5.1                     | Jenis Data .....                                                                               | 54 |
| 3.5.2                     | Sumber Data.....                                                                               | 54 |
| 3.6                       | Prosedur Pengumpulan Data .....                                                                | 55 |
| 3.7                       | Teknik Analisis Data.....                                                                      | 57 |
| 3.7.1                     | Analisis Deskriptif .....                                                                      | 57 |
| 3.7.2                     | Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....                                         | 57 |
| 3.7.3                     | Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....                                                   | 60 |
| 3.7.4                     | Evaluasi Kelayakan Model (Model Fit).....                                                      | 62 |
| 3.7.5                     | Uji Hipotesis .....                                                                            | 63 |
| BAB IV .....              |                                                                                                | 65 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN..... |                                                                                                | 65 |
| 4.1                       | Gambaran Umum .....                                                                            | 65 |
| 4.1.1                     | Sejarah Singkat Perusahaan .....                                                               | 65 |

|                           |                                                                                                                                        |     |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2                       | Hasil Penelitian .....                                                                                                                 | 66  |
| 4.2.1                     | Karakteristik Responden .....                                                                                                          | 66  |
| 4.2.2                     | Analisis Deskriptif .....                                                                                                              | 67  |
| 4.2.3                     | Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....                                                                                  | 79  |
| 4.2.4                     | Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....                                                                                  | 86  |
| 4.2.5                     | Uji Goodness of Fit .....                                                                                                              | 91  |
| 4.2.6                     | Uji Hipotesis .....                                                                                                                    | 91  |
| 4.3                       | Pembahasan.....                                                                                                                        | 95  |
| 4.3.1                     | Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan<br>Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni. ....                        | 95  |
| 4.3.2                     | Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi<br>Z di Divisi Retail PT Gading Murni. ....                             | 97  |
| 4.3.3                     | Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di<br>Divisi Retail PT Gading Murni.....                                  | 99  |
| 4.3.4                     | Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z<br>di Divisi Retail PT Gading Murni Yang di Mediasi Motivasi Kerja..... | 101 |
| 4.3.5                     | Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di<br>Divisi Retail PT Gading Murni Yang di Mediasi Motivasi Kerja.....      | 103 |
| BAB V.....                |                                                                                                                                        | 106 |
| KESIMPULAN DAN SARAN..... |                                                                                                                                        | 106 |
| 5.1                       | Kesimpulan dan Saran.....                                                                                                              | 106 |
| 5.1.1                     | Kesimpulan .....                                                                                                                       | 106 |
| 5.1.2                     | Saran.....                                                                                                                             | 107 |
| DAFTAR PUSTAKA .....      |                                                                                                                                        | 109 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Data Persentase Disiplin Karyawan.....                                    | 3  |
| Tabel 1.2 Data Persentase Masa Kerja Karyawan .....                                 | 3  |
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....                                                | 35 |
| Tabel 3.1 Definisi operasional Variabel dan Indikatornya .....                      | 49 |
| Tabel 3.2 Instrument Operasional .....                                              | 50 |
| Tabel 3.3 Skala Likert .....                                                        | 56 |
| Tabel 3.4 Skala Likert Reverse .....                                                | 56 |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                   | 66 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....                             | 66 |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                      | 67 |
| Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Lingkungan Kerja (X1).....           | 69 |
| Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Beban Kerja (X2) .....               | 7  |
| <b>Error! Bookmark not defined.</b>                                                 |    |
| Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....            | 73 |
| Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Motivasi (Z) .....                   | 76 |
| Tabel 4.8 Nilai Loading Faktor .....                                                | 79 |
| Tabel 4.9 Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....                              | 81 |
| Tabel 4.10 Discriminant Validity.....                                               | 82 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Fornell-Larcker .....                                          | 83 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....                        | 84 |
| Tabel 4.13 Cronbach's Alpha .....                                                   | 85 |
| Tabel 4.14 Nilai Composite Reliability .....                                        | 86 |
| Tabel 4.15 <i>Output Collinearity Statistic (VIF) – Inner Model - Matriks</i> ..... | 87 |
| Tabel 4.16 Nilai <i>R-Square</i> .....                                              | 88 |
| Tabel 4.17 Nilai <i>F-Square</i> .....                                              | 88 |
| Tabel 4.18 Hasil Uji <i>Q-Square (Q2)</i> .....                                     | 90 |
| Tabel 4.19 Nilai SRMR .....                                                         | 91 |
| Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis .....                                                | 91 |
| Tabel 4.21 <i>Specific Indirect Effect</i> .....                                    | 94 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Gambar 4.1 Uji Loading Faktor ..... | 80 |
|-------------------------------------|----|

