



JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN AKUNTANSI

Halaman Jurnal: <https://journal.smartpublisher.id/index.php/jimat>

Halaman UTAMA Jurnal : <https://journal.smartpublisher.id/>



DOI: <https://doi.org/10.69714/rvq5z898>

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

Rahma Syaufil Fitri ^{a*}, Santirianingrum Soebandhi ^b

^a Fakultas Ekonomi dan Bisnis/ Manajemen; rahmaasyaf@gmail.com, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya; Jalan Dukuh Kupang XXV No. 54, Kelurahan Dukuh Kupang, Kecamatan Dukuhpakis, Kota Surabaya, Jawa Timur.

^b Fakultas Ekonomi dan Bisnis/ Manajemen; santirianingrum@uwks.ac.id, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya; Jalan Dukuh Kupang XXV No. 54, Kelurahan Dukuh Kupang, Kecamatan Dukuhpakis, Kota Surabaya, Jawa Timur

* Penulis Korespondensi: Rahma Syaufil Fitri

ABSTRACT

The growing presence of Generation Z in the workforce has prompted companies to understand the factors that can improve employee performance. The characteristics of Generation Z, which emphasize a comfortable work environment, opportunities for career development, and work-life balance, make the management of the work environment, workload, and work motivation essential for achieving optimal employee performance. This study aims to analyze the effects of the work environment and workload on the performance of Generation Z employees, with work motivation serving as a mediating variable at PT Gading Murni. This research employed a quantitative approach using a survey method. The respondents consisted of 48 Generation Z employees working in the Retail Division of PT Gading Murni. Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4. The results indicate that the work environment has a positive and significant effect on work motivation, whereas workload has a negative and significant effect on work motivation. Furthermore, work motivation has a positive and significant effect on employee performance and successfully mediates the relationships between the work environment, workload, and employee performance. Therefore, improving the quality of the work environment and managing workload proportionally through strengthening work motivation can serve as an effective strategy to enhance the performance of Generation Z employees at PT Gading Murni.

Keywords: work environment, workload, work motivation, employee performance, Generation Z.

Abstrak

Dominasi Generasi Z dalam dunia kerja mendorong perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karakteristik Generasi Z yang mengutamakan lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan berkembang, dan keseimbangan kerja menjadikan pengelolaan lingkungan kerja, beban kerja, serta motivasi kerja sebagai aspek penting dalam mencapai kinerja yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Gading Murni. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Responden penelitian berjumlah 48 karyawan Generasi Z pada Divisi Retail PT Gading Murni. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan 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 terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kualitas lingkungan kerja dan pengelolaan beban kerja yang proporsional melalui penguatan motivasi kerja dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z di PT Gading Murni.

Kata kunci: lingkungan kerja, beban kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, Generasi Z.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan. Di Indonesia, angkatan kerja mulai didominasi oleh Generasi Z yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, seperti mengutamakan lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan berkembang, keseimbangan kehidupan kerja, serta pemanfaatan teknologi digital. Data BPS (2024) juga menunjukkan bahwa sekitar 20,27% Generasi Z masih termasuk kategori *Not in Employment, Education, or Training* (NEET), yang mengindikasikan adanya tantangan dalam memasuki dan mempertahankan diri di dunia kerja. Selain itu, Kementerian PPN/Bappenas (2024) menegaskan bahwa tantangan tenaga kerja muda tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan lapangan kerja, tetapi juga motivasi, kemampuan beradaptasi, serta kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan industri.

Fenomena tersebut juga terlihat pada PT Gading Murni, khususnya Divisi Retail, yang pada tahun 2026 didominasi oleh karyawan Generasi Z sebanyak 51 orang atau sekitar 77,3% dari total karyawan. Data internal perusahaan menunjukkan masih terdapat karyawan yang belum mencapai tingkat disiplin optimal serta adanya keberagaman masa kerja yang mencerminkan perbedaan pengalaman dan kebutuhan kerja. Selain itu, hasil observasi melalui wawancara dengan Supervisor Divisi Retail menunjukkan bahwa selama Januari–Juni 2026 terdapat sembilan karyawan (13,6%) yang mengundurkan diri. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan Generasi Z yang harus bekerja di bawah tuntutan target penjualan, pelayanan pelanggan, dan perubahan kebutuhan pasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, terutama melalui pengelolaan lingkungan kerja dan beban kerja yang tepat.

Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory* (JD-R Theory), lingkungan kerja dipandang sebagai *job resources* yang mampu meningkatkan semangat, keterlibatan, dan motivasi karyawan, sedangkan beban kerja merupakan *job demands* yang dapat menjadi tantangan maupun tekanan kerja bergantung pada kemampuan individu dalam mengelolanya (Demerouti & Bakker, 2016). Teori ini menjelaskan bahwa pengaruh *job resources* dan *job demands* terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi melalui *motivational process* yang menghasilkan motivasi kerja sebelum akhirnya memengaruhi kinerja. Tuntutan kerja yang berlebihan berpotensi meningkatkan stres dan *burnout*, sehingga berdampak pada penurunan motivasi dan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan motivasi sehingga mendorong terciptanya kinerja yang lebih optimal.

Meskipun hubungan antara lingkungan kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya kesenjangan. Baharsyah et al. (2024), Susanti et al. (2024), dan Marbun et al. (2024) lebih banyak menguji pengaruh langsung antarvariabel tanpa menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasarinya. Sementara itu, Astuti dan Wajdi (2025) menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan Romi dan Dewi (2026) menggunakan *work engagement*. Penelitian Rochmah et al. (2023) memang menguji motivasi kerja sebagai mediator, namun belum mengintegrasikan lingkungan kerja sebagai *job resources* dan beban kerja sebagai *job demands* dalam satu model penelitian. Selain itu, penelitian yang secara khusus berfokus pada karyawan Generasi Z masih relatif terbatas sehingga diperlukan pembuktian empiris mengenai mekanisme hubungan antarvariabel pada kelompok tenaga kerja tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi berdasarkan perspektif *Job Demands–Resources Theory*. Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengujian model yang mengintegrasikan *job resources*, *job demands*, dan *motivational process* pada konteks karyawan Generasi Z di PT Gading Murni. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai perilaku organisasi sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengelola beban kerja secara proporsional, serta meningkatkan motivasi untuk mendukung kinerja karyawan secara optimal.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*

Job Demands–Resources Theory (JD-R Theory) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan terdiri atas *job demands* dan *job resources* yang mempengaruhi motivasi serta kinerja karyawan. *Job resources* berperan meningkatkan motivasi dan membantu karyawan mencapai tujuan kerja, sedangkan *job demands* merupakan tuntutan pekerjaan yang dapat menguras energi

apabila tidak dikelola dengan baik (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut Demerouti dan Bakker (2016), hubungan tersebut berlangsung melalui *motivational process*, di mana lingkungan kerja sebagai *job resources* mampu meningkatkan motivasi kerja, sementara beban kerja sebagai *job demands* dapat mempengaruhi tingkat motivasi yang selanjutnya berdampak pada kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan JD-R Theory sebagai *grand theory* untuk menjelaskan pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

2.2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi fisik maupun nonfisik di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas, efektivitas, dan produktivitas kerja. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup kondisi fisik, seperti fasilitas, penerangan, ventilasi, suhu, dan kebersihan, tetapi juga meliputi metode kerja serta hubungan sosial yang terjalin dalam organisasi (Nitisemito, 1996; Siagian, 2011; Sedarmayanti, 2011; Afandi, 2018). Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory*, lingkungan kerja dikategorikan sebagai *job resources* karena mampu membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi hambatan pekerjaan, serta mendukung pengembangan individu. Ketersediaan lingkungan kerja yang kondusif diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2016).

2.3. Beban Kerja

Beban kerja merupakan sejumlah tugas, aktivitas, dan tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tuntutan organisasi. Tingkat beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja, sedangkan beban kerja yang berlebihan berpotensi menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, stres kerja, serta penurunan motivasi dan kinerja (Hancock & Meshkati, 1988; Tarwaka, 2015; Koesomowidjojo & Mastuti, 2017). Dalam perspektif *Job Demands–Resources Theory*, beban kerja dikategorikan sebagai *job demands* karena menuntut usaha fisik dan psikologis dari karyawan. Apabila tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu, kondisi tersebut dapat menguras energi kerja sehingga berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2016).

2.4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mempengaruhi semangat dan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Menurut Mangkunegara (2017), motivasi kerja adalah energi yang menggerakkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan sikap yang dimiliki. Afandi (2018) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh kebutuhan, harapan memperoleh penghargaan, kesempatan berkembang, dan keinginan berprestasi. Soetrisno (2019) menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki seseorang maka semakin besar pula keinginan untuk bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian, motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai dorongan yang berasal dari faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi kemauan dan semangat kerja karyawan. Dalam *Job Demands–Resources Theory*, motivasi kerja merupakan bagian dari *motivational process* yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan mampu meningkatkan motivasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Demerouti & Bakker, 2016). Menurut Afandi (2018), motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan memperoleh penghargaan, keinginan memperoleh pengakuan, serta keinginan untuk berkuasa atau memperoleh tanggung jawab yang lebih besar. Motivasi kerja diukur melalui indikator balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan, dan pekerjaan itu sendiri yang mencerminkan tingkat dorongan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kasmir (2019) menyatakan bahwa kinerja mencakup hasil kerja dan perilaku kerja dalam menyelesaikan tugas selama periode tertentu, sedangkan Bernardin dan Russell (2013) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi. Dalam *Job Demands–Resources Theory*, kinerja merupakan hasil interaksi antara tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, dan proses motivasional yang dialami individu (Demerouti & Bakker, 2016). Menurut

Mangkunegara (2017), kinerja dipengaruhi oleh kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi, serta motivasi yang mendorong individu bekerja secara optimal. Sementara itu, menurut Kasmir (2019), indikator kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, penekanan biaya, dan pengawasan. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi hasil dan perilaku kerja karyawan sebagai dasar pemberian penghargaan, pengembangan, promosi, maupun peningkatan motivasi dan produktivitas kerja (Kasmir, 2019).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Generasi Z pada Divisi Retail PT Gading Murni yang berjumlah 51 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga diperoleh 48 responden yang memenuhi kriteria, yaitu karyawan Generasi Z yang lahir pada tahun 1997–2007, telah bekerja minimal enam bulan, dan bersedia menjadi responden. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur, dokumen perusahaan, dan sumber pendukung lainnya.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Analisis meliputi statistik deskriptif, pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas dan reliabilitas, serta pengujian model struktural (*inner model*) menggunakan koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan *model fit*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping* menggunakan 5.000 subsampel untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 (Hair et al., 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

4.1.1 Gambaran Umum

PT. Gading Murni merupakan salah satu perusahaan penyedia peralatan kantor terbesar dan tertua di Indonesia yang melayani kebutuhan ritel, grosir, serta pemasok peralatan kantor. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1948 oleh Soen Kie Soei, Sandhi Soenardi, dan Djoni Soenardi sebagai bisnis keluarga dengan nama Leeven yang berlokasi di Jalan Kembang Jepun, Surabaya. Pada tahun 1960, perusahaan berganti nama menjadi PT. Gading Murni dan memindahkan lokasi usahanya ke Jalan Tunjungan, Surabaya, untuk mendukung perkembangan bisnis yang semakin pesat. Seiring berjalannya waktu, PT. Gading Murni terus memperluas usahanya dan dikenal sebagai perusahaan yang menyediakan berbagai kebutuhan peralatan kantor. Hingga saat ini, perusahaan berfokus pada empat kategori produk utama, yaitu stationery, office equipment, office automation, dan office technology, serta telah melayani lebih dari 5.000 perusahaan dan pengguna akhir dari berbagai sektor, meliputi perusahaan, institusi pendidikan, instansi pemerintah, dan lembaga non-profit di Indonesia.

4.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 48 karyawan Generasi Z yang bekerja pada Divisi Retail PT Gading Murni. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, dan masa kerja.

1. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 25 orang (52,1%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 23 orang (47,9%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan.
2. Berdasarkan Usia, responden berusia 20–25 tahun berjumlah 28 orang (58,3%), sedangkan responden berusia lebih dari 25 tahun berjumlah 20 orang (41,7%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 20–25 tahun.
3. Berdasarkan Masa kerja, responden dengan masa kerja 6 bulan berjumlah 2 orang (4%), masa kerja lebih dari 6 bulan sebanyak 12 orang (25,2%), dan masa kerja lebih dari 1 tahun sebanyak 34 orang (70,8%). Dengan demikian, mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan hasil pengolahan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 48 responden. Penelitian ini menggunakan skala interval 1–5 dengan kategori penilaian menurut Wirawan (2018), yaitu 1,00–1,79 (Sangat Tidak Setuju), 1,80–2,59 (Kurang Setuju), 2,60–

3,39 (Ragu-ragu), 3,40–4,19 (Setuju), dan 4,20–5,00 (Sangat Setuju). Distribusi jawaban responden disajikan dalam bentuk frekuensi, persentase, dan nilai rata-rata untuk setiap variabel penelitian.

1. Statistik Deskriptif Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja terdiri atas enam pernyataan. Hasil analisis menunjukkan rata-rata skor sebesar 3,85, yang berada pada kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai lingkungan kerja di Divisi Retail PT Gading Murni sudah baik dan mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan. Secara umum, mayoritas responden memberikan jawaban setuju pada seluruh indikator lingkungan kerja.

2. Statistik Deskriptif Beban Kerja

Variabel beban kerja terdiri atas enam pernyataan dengan rata-rata skor sebesar 3,86 yang termasuk dalam kategori setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden menilai beban kerja yang diberikan masih dapat diterima meskipun menuntut konsentrasi, target, dan penyelesaian pekerjaan dalam waktu tertentu. Secara keseluruhan, mayoritas responden memberikan jawaban setuju, sedangkan pada pernyataan mengenai kebutuhan konsentrasi tinggi mayoritas responden memberikan jawaban sangat setuju.

3. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan terdiri atas dua belas pernyataan dengan nilai rata-rata sebesar 4,04, yang berada pada kategori setuju. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Divisi Retail PT Gading Murni tergolong baik. Secara umum, responden memberikan jawaban setuju hingga sangat setuju pada seluruh indikator yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, efisiensi penggunaan sumber daya, dan kemampuan bekerja secara mandiri.

4. Statistik Deskriptif Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja terdiri atas dua belas pernyataan dengan nilai rata-rata sebesar 3,88, yang termasuk dalam kategori setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan Divisi Retail PT Gading Murni tergolong baik. Secara umum, mayoritas responden memberikan jawaban setuju pada seluruh indikator motivasi kerja yang meliputi balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan, dan pekerjaan itu sendiri.

4.4 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

4.4.1 Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan melalui convergent validity dan discriminant validity. Menurut Hair et al. (2021), convergent validity dinyatakan terpenuhi apabila setiap indikator memiliki nilai outer loading $> 0,70$ dan setiap konstruk memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Selain itu, seluruh konstruk juga memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu Beban Kerja sebesar 0,723, Kinerja Karyawan 0,729, Lingkungan Kerja 0,635, dan Motivasi Kerja 0,641. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria convergent validity sesuai dengan Hair et al. (2021). Selanjutnya, discriminant validity diuji menggunakan cross loading, Fornell-Larcker Criterion, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Menurut Hair et al. (2021), suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai cross loading setiap indikator lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstraknya masing-masing, sehingga telah memenuhi kriteria discriminant validity.

Pengujian menggunakan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk telah memenuhi kriteria karena nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk. Namun, terdapat sedikit pelanggaran pada pasangan konstruk Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja, di mana nilai akar AVE Lingkungan Kerja sebesar 0,797 sedikit lebih rendah dibandingkan korelasinya dengan Motivasi Kerja sebesar 0,798. Meskipun demikian, hasil pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, yaitu antara 0,689–0,860. Hair et al. (2021) menyatakan bahwa HTMT merupakan metode yang lebih sensitif dan akurat dibandingkan Fornell-Larcker Criterion dalam mengevaluasi validitas diskriminan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil HTMT, model pengukuran pada penelitian ini tetap dinyatakan telah memenuhi discriminant validity, sehingga seluruh konstruk layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Menurut Hair et al. (2021), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu Beban Kerja sebesar 0,923, Kinerja Karyawan 0,966, Lingkungan Kerja 0,884, dan Motivasi Kerja 0,948. Selain itu, nilai Composite Reliability seluruh variabel juga berada di atas 0,70, yaitu Beban Kerja 0,929, Kinerja Karyawan 0,967, Lingkungan Kerja 0,889, dan Motivasi Kerja 0,952. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis pada tahap inner model (Hair et al., 2021).

4.3 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel laten melalui pengujian Inner VIF, R-Square, F-Square, dan Predictive Relevance (Q^2).

Inner VIF (Variance inflated factor)

Tabel 1. Output Collinearity Statistic (VIF) – Inner Model - Matriks

Variabel	beban Kerja	Motivasi kerja
beban Kerja		1,711
Kinerja Karyawan		
Lingkungan kerja		1,711
Motivasi kerja	1,000	

Inner Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas antarvariabel. Menurut Hair et al. (2021), model dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai VIF < 5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai Inner VIF sebesar 1,711, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan model bersifat robust.

4.3.1 Nilai R Square

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Motivasi kerja	0,702	0,689
Kinerja Karyawan	0,639	0,631

Nilai R-Square Adjusted menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja dan Beban Kerja mampu menjelaskan variabel Motivasi Kerja sebesar 68,9% (0,689). Selanjutnya, variabel Motivasi Kerja mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 63,1% (0,631). Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabel endogen.

4.3.2 Nilai F- Square

Tabel 3. Nilai F-Square

Variabel	Kinerja Karyawan	Motivasi kerja
beban Kerja		0,222
Kinerja Karyawan		
Lingkungan kerja		0,662
Motivasi kerja	1,769	

Menurut Hair et al. (2021), nilai F-Square (f^2) sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh sedang, dan 0,35 pengaruh besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,222 sehingga termasuk kategori sedang, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai 0,662 sehingga termasuk kategori besar, sedangkan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai 1,769 sehingga termasuk kategori besar dan merupakan pengaruh paling dominan dalam model penelitian.

4.3.3 Predictive Relevance (Q^2)

Tabel 4. Hasil Uji Q-Square (Q^2)

Variabel	Q Square
Motivasi kerja	0,681
Kinerja Karyawan	0,519

Pengujian Predictive Relevance (Q^2) dilakukan menggunakan teknik Blindfolding. Hair et al. (2021) menyatakan bahwa nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki kemampuan prediksi, sedangkan nilai $Q^2 > 0,50$ menunjukkan kemampuan prediksi yang tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki nilai Q^2 sebesar 0,681, sedangkan Kinerja Karyawan sebesar 0,519. Kedua nilai tersebut berada di atas 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki predictive relevance yang tinggi terhadap variabel endogen.

4.4 Uji Goodness of Fit

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dengan data empiris. Menurut Hair et al. (2021), model dinyatakan good fit apabila memiliki nilai SRMR $< 0,08$. Hasil pengujian menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,079, sehingga model penelitian memenuhi kriteria acceptable fit. Dengan demikian, model yang dibangun memiliki tingkat kecocokan yang baik dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian.

4.5 Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil uji hipotesis

	T-Statistic	P-Value
Lingkungan kerja -> Motivasi kerja	6,066	0,000
Beban Kerja-> Motivasi kerja	2,846	0,004
Motivasi kerja -> Kinerja Karyawan	9,015	0,000

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistic dan p-value. Menurut Hair et al. (2021), hipotesis diterima apabila t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,581, t-statistic 6,066, dan p-value 0,000, sehingga H1 diterima. Selanjutnya, Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien -0,337, t-statistic 2,846, dan p-value 0,004, sehingga H2 diterima. Selain itu, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien 0,799, t-statistic 9,015, dan p-value 0,000, sehingga H3 diterima.

4.6 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan menggunakan metode bootstrapping melalui Specific Indirect Effect.

Tabel 6. Specific Indirect Effect

	T-Statistic	P-Value
Lingkungan kerja -> Motivasi kerja -> Kinerja Karyawan	5,668	0,000
Beban Kerja-> Motivasi kerja -> Kinerja Karyawan	2,488	0,013

Hasil analisis menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dengan koefisien 0,464, t-statistic 5,668, dan p-value 0,000, sehingga H4 diterima. Selanjutnya, Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dengan koefisien -0,269, t-statistic 2,488, dan p-value 0,013, sehingga H5 diterima. Hasil tersebut membuktikan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Retail PT Gading Murni.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,581 dengan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, memiliki hubungan kerja yang

harmonis, serta didukung fasilitas yang memadai mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga mendorong semangat kerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan Job Demands–Resources (JD-R) Theory yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007) serta dikembangkan oleh Demerouti dan Bakker (2016), yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan job resources yang mampu meningkatkan motivasi melalui motivational process. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Nitisemito (1996) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi pelaksanaan tugasnya. Selain itu, Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun nonfisik, mampu meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Wigati et al. (2025) serta Sutoro dan Solihin (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, perusahaan perlu terus menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta mendukung aktivitas kerja agar motivasi karyawan tetap tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

4.7.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,337 dan nilai p-value sebesar 0,004 ($<0,05$), sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima karyawan, maka semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan fisik maupun mental sehingga mengurangi semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan Job Demands–Resources (JD-R) Theory yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007) serta dikembangkan oleh Demerouti dan Bakker (2016). Dalam teori tersebut, beban kerja termasuk job demands yang memerlukan usaha fisik dan psikologis. Apabila tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dan tidak diimbangi dengan sumber daya pekerjaan yang memadai, maka motivasi kerja akan menurun. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Koesomowidjojo dan Mastuti (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan motivasi kerja. Selain itu, Tarwaka (2015) menjelaskan bahwa tingginya beban kerja dapat meningkatkan tekanan psikologis sehingga berdampak pada menurunnya semangat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hariroh et al. (2022) serta Sutoro dan Solihin (2025) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola beban kerja secara proporsional melalui pembagian tugas yang adil, penyesuaian target kerja, serta pemberian waktu istirahat yang memadai agar motivasi kerja karyawan tetap terjaga dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

4.7.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,799 dengan nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, serta mampu mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan.

Temuan tersebut sesuai dengan Job Demands–Resources (JD-R) Theory yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) serta Demerouti dan Bakker (2016), yang menjelaskan bahwa motivasi merupakan hasil dari motivational process yang mendorong peningkatan kinerja. Penelitian ini juga mendukung teori Afandi (2018) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk bekerja secara optimal. Selain itu, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa motivasi mampu membangkitkan dan mempertahankan perilaku kerja sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanti et al. (2024) serta Sutoro dan Solihin (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, sistem kompensasi yang adil, serta dukungan dari atasan agar kinerja karyawan terus meningkat.

4.7.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni yang Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,464 dan nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis keempat (H4) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

Temuan tersebut sesuai dengan Job Demands–Resources (JD-R) Theory yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) serta Demerouti dan Bakker (2016). Dalam teori tersebut, lingkungan kerja dipandang sebagai job resources yang mampu meningkatkan motivasi melalui motivational process, sehingga menghasilkan performance outcomes berupa peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung hubungan kerja yang harmonis dan fasilitas yang memadai akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Alkautsar dan Suhartini (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif disertai upaya meningkatkan motivasi kerja melalui penghargaan, pengembangan karier, komunikasi yang baik, dan dukungan dari pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat terus meningkat.

4.7.5 Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni yang Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,269 dengan nilai p-value sebesar 0,013 ($<0,05$), sehingga hipotesis kelima (H5) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima karyawan, maka motivasi kerja akan menurun sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Dengan demikian, motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan.

Temuan ini mendukung Job Demands–Resources (JD-R) Theory yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007) serta Demerouti dan Bakker (2016), yang menjelaskan bahwa beban kerja sebagai job demands dapat menguras energi karyawan apabila tidak diimbangi dengan job resources yang memadai. Penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Koesomowidjojo dan Mastuti (2017) yang menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan motivasi kerja. Selain itu, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa menurunnya motivasi akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Sutoro dan Solihin (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola beban kerja secara efektif melalui pembagian tugas yang seimbang, penyesuaian target kerja, pemberian waktu istirahat yang cukup, serta dukungan dari atasan. Dengan pengelolaan beban kerja yang baik, motivasi kerja dapat dipertahankan sehingga kinerja karyawan tetap optimal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Divisi Retail PT Gading Murni, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,581, nilai t-statistic sebesar 6,066, dan p-value sebesar 0,000. Hasil ini

menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki. Sebaliknya, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar $-0,337$, nilai *t*-statistic sebesar $2,846$, dan *p*-value sebesar $0,004$. Temuan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang melebihi kapasitas karyawan cenderung menurunkan motivasi kerja, sehingga perusahaan perlu mengelola pembagian tugas dan target kerja secara proporsional.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar $0,799$, nilai *t*-statistic sebesar $9,015$, dan *p*-value sebesar $0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar $0,464$, nilai *t*-statistic sebesar $5,668$, dan *p*-value sebesar $0,000$. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya meningkatkan kenyamanan bekerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, motivasi kerja juga terbukti mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar $-0,269$, nilai *t*-statistic sebesar $2,488$, dan *p*-value sebesar $0,013$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang tepat dapat menjaga motivasi kerja sehingga dampak negatif beban kerja terhadap kinerja dapat diminimalkan. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme yang penting dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Divisi Retail PT Gading Murni. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, atau stres kerja. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada perusahaan atau sektor industri yang berbeda dengan jumlah responden yang lebih besar sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat di dalam penelitian ini dan telah memberikan dukungan serta bantuan sehingga penulisan karya tulis ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- [2] Alkautsar, A. J., & Suhartini, S. (2025). The Influence of Islamic Work Ethics and Work Environment on Generation Z Employee Performance Through Work Motivation as a Mediating Variable. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2), 101–111. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i2.667>
- [3] Astuti, A. M. E., & Wajdi, M. F. (2025). Pengaruh Lingkungan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Center of Economic Students Journal*, 8(2), 610–624.
- [4] Baharsyah, M., Puruwita, D., & Kusumaningtyas, D. P. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. HM Sampoerna Tbk di DKI Jakarta.
- [5] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [6] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job Demands–Resources Theory: Frequently Asked Questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- [7] BAPPENAS. (2024). *Kolaborasi Kunci Atasi Pengangguran*, Bappenas: Life Skills dan Lapangan Kerja Jadi Fokus Utama.
- [8] Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- [9] Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.
- [10] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- [11] Hancock, P. A., & Meshkati, N. (1988). *Human Mental Workload*. Elsevier.
- [12] Hariroh, F. M. R., Soleha, E., & Kosim, M. (2022). Analisis Mediasi Motivasi Kerja Pada Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(1), 33–39.
- [13] Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Rajawali Pers.

- [14] Koesomowidjojo, S. R. M., & Mastuti, I. (2017). Panduan Praktis Menyusun Analisa Beban Kerja. Raih Asa Sukses.
- [15] Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- [16] Marbun, A., Pasaribu, I. M., Hasibuan, A., Siregar, E., & Rismawati. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional. IJEN: Indonesian Journal of Economy and Education Economy, 2(3), 383–390.
- [17] Nitisemito, A. S. (1996). Manajemen Personal: Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3). Ghalia Indonesia.
- [18] Rochmah, A. N., Suhartono, & Setyawati, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia, 3(4), 1498–1527. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i4.864>
- [19] Romi, A. F. C. F., & Dewi, M. P. (2026). Work Engagement as a Mediator between Workload, Work Environment, and Generation Z Job Performance. 5(2), 1323–1340.
- [20] Sedarmayanti. (2011). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja: Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya. CV Mandar Maju.
- [21] Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Refika Aditama.
- [22] Siagian, S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara.
- [23] Soetrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana.
- [24] Statistik, B. P. (2024). Fenomena Gen Z Susah Cari Kerja.
- [25] Susanti, F. E., Widiyanti, N., & Zebua, E. P. (2024). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan D.I. Yogyakarta. Jurnal Minfo Polgan, 13(2), 1684–1693. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i2.14203>
- [26] Sutoro, M., & Solihin, D. (2025). Motivation, Workload, and Work Environment as Determinants of Employee Performance: Insights from PT Maju Makmur, Indonesia. 5(3), 794–802.
- [27] Tarwaka. (2015). Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja. Harapan Press.
- [28] Wigati, N. A. A., Supaya, S., & Hidayat, Y. A. (2025). Influence of Workload and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as a Mediating Variable at PT MAK. AURELIA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia, 3(2), 1583–1592. <https://doi.org/10.57235/aurelia.v3i2.2838>