

The Effect of Work Discipline and Workload on Employee Performance with Work Motivation as a Mediating Variable

Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Meriza Susanti¹, Rudi Bambang Trisilo²

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi

¹merizasusanti86@gmail.com, ²rbt55@trilogi.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of work discipline and workload on employee performance, with work motivation as a mediating variable among Civil Servants (ASN) within the Human Resources Development Agency (BPSDM) of the Ministry of Villages and Development of Disadvantaged Regions. This research is motivated by a downward trend in the organizational performance achievements of BPSDM from 2023 to 2025. This condition indicates the need for efforts to improve employee performance as the primary factor in achieving organizational goals. This study utilized a quantitative approach with explanatory research design. Primary data were obtained through the distribution of questionnaires to central-level ASN within BPSDM. A sample of 177 respondents was determined using the Slovin formula with a proportionate stratified random sampling technique. Data analysis was performed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that work discipline has a positive and significant effect on work motivation, workload has a positive and significant effect on work motivation, work motivation has a positive and significant effect on employee performance, work discipline has a positive and significant effect on employee performance, and workload has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation was proven to significantly mediate both the effect of work discipline on employee performance and the effect of workload on employee performance. Thus, all research hypotheses were accepted. This study concludes that the improvement of employee performance is not only directly influenced by work discipline and workload, but also through the enhancement of work motivation as a mediating mechanism. Therefore, BPSDM needs to implement an integrated strategy through strengthening work discipline, proportional workload management, and increasing work motivation to optimize employee performance and support the achievement of organizational goals.

Keywords: Work Discipline; Workload; Work Motivation, Employee Performance; PLS-SEM.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kecenderungan penurunan capaian kinerja organisasi BPSDM Kementerian Desa dan PDT selama periode 2023-2025. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya upaya peningkatan kinerja pegawai sebagai faktor utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada ASN tingkat pusat di lingkungan BPSDM Kementerian Desa dan PDT. Sampel penelitian berjumlah 177 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai maupun pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian diterima. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh disiplin kerja dan beban kerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai

mekanisme mediasi. Oleh karena itu, BPSDM Kementerian Desa dan PDT perlu menerapkan strategi yang terintegrasi melalui penguatan disiplin kerja, pengelolaan beban kerja yang proporsional, serta peningkatan motivasi kerja guna mengoptimalkan kinerja pegawai dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: Disiplin Kerja; Beban Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai; PLS-SEM.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam keberhasilan organisasi, termasuk sektor publik. Kualitas aparatur, profesionalisme, kompetensi, dan motivasi kerja berperan dalam menentukan efektivitas pelaksanaan program serta pencapaian tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja individu maupun kelompok sesuai tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2017). Kinerja pegawai dipengaruhi berbagai faktor, antara lain kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Nomor 1 Tahun 2024, Kementerian Desa dan PDT memiliki tugas strategis dalam pembangunan desa dan daerah tertinggal. Salah satu unit strategisnya adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Daerah Tertinggal (BPSDM) yang berperan dalam pengembangan SDM, peningkatan kompetensi aparatur, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan tata kelola pembangunan. Struktur BPSDM terdiri atas Sekretariat BPSDM, PPPMD, PuslatSDM, Puslat ASN, PPJF, dan balai-balai.

BPSDM didukung oleh 528 ASN, terdiri atas 291 PNS, 163 PPPK, dan 74 PPPK paruh waktu yang tersebar di berbagai unit kerja. Data tersebut menunjukkan ketersediaan SDM yang cukup besar, tetapi jumlah pegawai belum secara otomatis menjamin optimalnya kinerja organisasi. Kualitas kinerja individu dan pengelolaan faktor-faktor yang memengaruhinya tetap menjadi hal penting.

Kondisi kinerja BPSDM juga menunjukkan adanya penurunan dalam tiga tahun terakhir. Capaian kinerja sebesar 94,51% pada 2023 menurun menjadi 94,44% pada 2024 dan kembali turun menjadi 91,99% pada 2025. Penurunan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja organisasi belum sepenuhnya stabil dan perlu mendapat perhatian, khususnya dari sisi kinerja pegawai sebagai penggerak utama organisasi.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Disiplin menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja. Disiplin yang baik mendorong pegawai bekerja secara teratur, bertanggung jawab, dan sesuai ketentuan sehingga dapat meningkatkan kinerja (Hasibuan, 2019).

Selain itu, beban kerja juga berpengaruh terhadap kinerja. Beban kerja berkaitan dengan jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Beban yang melebihi kemampuan pegawai dapat menyebabkan kelelahan dan menurunkan kinerja, sedangkan beban yang sesuai dengan kapasitas dapat meningkatkan efisiensi kerja (Afandi, 2018).

Motivasi kerja juga menjadi faktor penting karena merupakan dorongan yang menentukan kesungguhan, semangat, dan keterikatan pegawai dalam melaksanakan tugas. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung berusaha mencapai hasil kerja yang optimal (Sutrisno, 2019).

Pengelolaan kinerja ASN juga didukung oleh berbagai regulasi. UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menekankan integritas, kompetensi, dan profesionalisme. PP Nomor 30 Tahun 2019 mengatur penilaian kinerja yang transparan, akuntabel,

terukur, dan objektif, sedangkan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 menekankan manajemen kinerja melalui perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi secara berkelanjutan.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten. Ulang et al. (2023) serta Astuti dan Raharjo (2023) menemukan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Temuan serupa dikemukakan oleh Swedana (2023) serta Harefa dan Oguna'o (2023). Namun, Nindita dan Rani (2024) menemukan bahwa disiplin berpengaruh signifikan, sedangkan motivasi tidak berpengaruh signifikan. Octavia (2023) menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi, tetapi motivasi mampu menjadi mediator pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Sementara itu, Kurniawan dan Purwanto (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja dan motivasi meningkatkan kinerja, sedangkan stres kerja menurunkannya.

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan disiplin kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja belum konsisten serta dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi. Penelitian yang menempatkan motivasi sebagai variabel penghubung antara disiplin dan beban kerja terhadap kinerja, khususnya pada instansi pemerintah, juga masih terbatas.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), pemberian beban kerja yang sesuai dan penerapan disiplin secara adil merupakan bentuk perlakuan organisasi yang dapat memunculkan respons positif pegawai. Respons tersebut dapat berupa peningkatan motivasi kerja sebagai bentuk *reciprocity* terhadap perlakuan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel penghubung pada BPSDM Kementerian Desa dan PDT. Penelitian ini penting dilakukan karena adanya penurunan capaian kinerja organisasi dan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi dasar bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2. Metode

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain kausal untuk menguji pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (Sugiyono, 2019; Sekaran & Bougie, 2016; Hair *et al.*, 2021). Data dikumpulkan melalui survei kuesioner dengan desain *cross-sectional* (Sugiyono, 2019; Sekaran & Bougie, 2016).

Analisis data dilakukan secara deskriptif menggunakan *mean*, standar deviasi, frekuensi, dan persentase (Ghozali, 2021), kemudian dilanjutkan dengan SEM-PLS untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel (Hair *et al.*, 2021; Ghozali, 2021). Evaluasi model mencakup *outer model* melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*, serta *inner model* melalui R^2 dan *bootstrapping*.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di BPSDM Kementerian Desa dan PDT, Jalan TMP. Kalibata Nomor 17, Jakarta Selatan, dengan subjek ASN yang terdiri atas PNS dan PPPK yang aktif bertugas. Lokasi dipilih karena BPSDM memiliki peran strategis dalam pengembangan kompetensi aparatur serta relevan dengan variabel disiplin kerja, beban kerja, motivasi, dan kinerja. Penelitian dilaksanakan pada Maret–Agustus 2026, meliputi persiapan, penyusunan proposal, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, hingga penyusunan laporan akhir.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu untuk diteliti dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi penelitian ini adalah 318 ASN pusat yang bertugas di lingkungan BPSDM Kementerian Desa dan PDT. Populasi tersebut dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan variabel disiplin kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja.

Sampel merupakan sebagian anggota populasi yang mewakili karakteristik populasi secara keseluruhan (Sugiyono, 2019). Penentuan jumlah sampel dari populasi 318 orang dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi (5% atau 0,05).

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan sampel dalam penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{318}{1 + 318(0.05)^2} \\ &= \frac{318}{1 + 318(0.0025)} \\ &= \frac{318}{1 + 0.795} \\ &= \frac{318}{1.795} \\ &= 177.15 \\ &= 177 \end{aligned}$$

Jumlah sampel penelitian ditetapkan sebanyak 177 orang, yang dinilai telah memenuhi kebutuhan keterwakilan populasi dalam penelitian kuantitatif. Karena populasi ASN BPSDM terdiri atas dua strata kepegawaian, yaitu PNS dan PPPK, teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan pada populasi yang heterogen agar setiap strata memperoleh keterwakilan secara proporsional (Sugiyono, 2019).

Penentuan jumlah sampel tiap strata dilakukan dengan membandingkan jumlah anggota masing-masing strata dengan total populasi, kemudian dikalikan dengan 177 sampel yang telah ditentukan melalui rumus Slovin.

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan:

n_i = jumlah sampel pada strata ke-i

N_i = jumlah populasi pada strata ke-i

N = total populasi

n = total sampel penelitian

Jumlah 177 responden dinilai memadai untuk penerapan SEM-PLS karena metode ini tidak mensyaratkan sampel besar dan berorientasi pada analisis prediktif serta hubungan antarvariabel yang kompleks (Hair *et al.*, 2021). Data utama penelitian berupa data primer yang diperoleh melalui kuesioner kepada ASN BPSDM, sedangkan data jumlah populasi diperoleh dari bagian kepegawaian BPSDM.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk memperoleh informasi langsung mengenai disiplin kerja, motivasi kerja, beban kerja, dan kinerja pegawai (Sugiyono, 2019). Instrumen disusun berdasarkan indikator setiap variabel dan menggunakan Skala Likert 1–5 untuk mengukur sikap, persepsi, dan pandangan responden (Sekaran & Bougie, 2016).

Kuesioner disebarkan secara langsung dan melalui Google Form untuk meningkatkan efisiensi distribusi, mempermudah pengisian, serta mengurangi kesalahan input data. Peneliti juga memberikan penjelasan kepada responden apabila terdapat pertanyaan yang kurang dipahami.

Selain data primer, penelitian menggunakan data sekunder berupa arsip resmi BPSDM, seperti struktur organisasi, jumlah pegawai, dan informasi relevan lainnya untuk mendukung analisis penelitian (Sugiyono, 2019).

3. Hasil dan Pembahasan

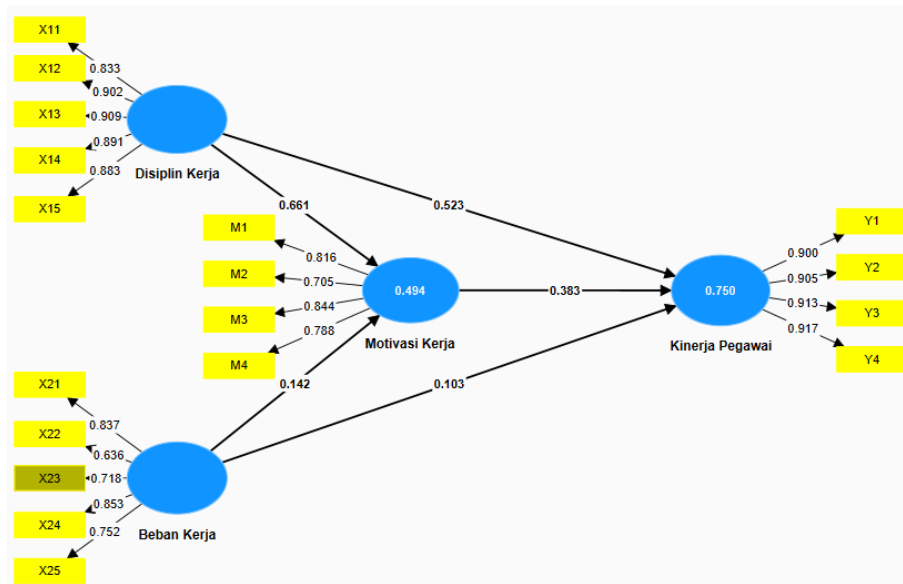
Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur kesesuaian indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Pengujiannya dilakukan melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE).

Loading Factor

Loading factor menunjukkan kekuatan hubungan indikator dengan konstruk laten. Menurut Hair *et al.* (2017), indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$, karena menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk. Indikator dengan nilai di bawah 0,70 memiliki kontribusi yang relatif lemah terhadap konstruk. Evaluasi awal *outer model* dilakukan dengan memeriksa nilai *loading factor* setiap indikator. Indikator dengan nilai $> 0,70$ dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.



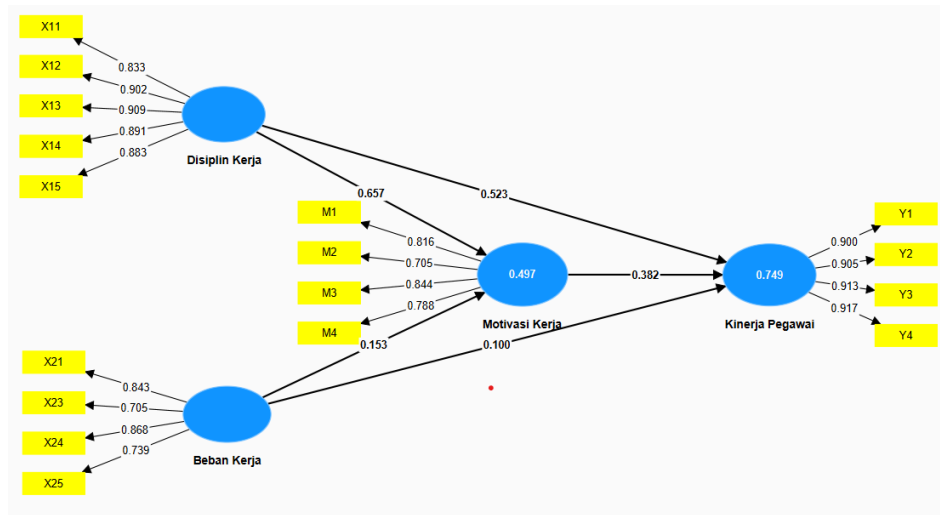
Gambar 1. Outer Model Awal
Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan hasil pengujian awal, diperoleh nilai *loading factor* untuk setiap indikator sebagai berikut:

1. Disiplin Kerja (X1): X11 (0,833), X12 (0,902), X13 (0,909), X14 (0,891), dan X15 (0,883). Seluruh indikator memiliki nilai > 0,70.
2. Beban Kerja (X2): X21 (0,837), X22 (0,636), X23 (0,718), X24 (0,853), dan X25 (0,752).
3. Motivasi Kerja (M): M1 (0,816), M2 (0,705), M3 (0,844), dan M4 (0,788). Seluruh indikator memiliki nilai > 0,70.
4. Kinerja Pegawai (Y): Y1 (0,900), Y2 (0,905), Y3 (0,913), dan Y4 (0,917). Seluruh indikator memiliki nilai > 0,70.

Dari hasil di atas, ditemukan bahwa indikator X22 pada variabel beban kerja memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,636, yang berarti di bawah ambang batas standar 0,70. Oleh karena itu, indikator X22 dinyatakan tidak valid dan harus dieliminasi dari model agar tidak mengganggu akurasi estimasi hubungan antarvariabel.

Setelah melakukan eliminasi terhadap indikator X22, model kemudian dijalankan kembali (*re-estimate*). Hasil modifikasi *outer model* tahap kedua menunjukkan perubahan nilai *loading factor* yang lebih optimal, sebagaimana disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2. Outer Model setelah Eliminasi Indikator X22
Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* pada Gambar 2, seluruh indikator disiplin kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai *loading factor* > 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi validitas konvergen, sesuai kriteria Hair *et al.* (2017) bahwa nilai *loading factor* > 0,70 menunjukkan indikator valid. Rincian nilai *outer loading* setiap indikator disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Keterangan
Motivasi Kerja	M1	0,816	Valid
	M2	0,705	Valid
	M3	0,844	Valid
	M4	0,788	Valid
Disiplin Kerja	X1.1	0,833	Valid
	X1.2	0,902	Valid
	X1.3	0,909	Valid
	X1.4	0,891	Valid
	X1.5	0,883	Valid
Beban Kerja	X2.1	0,843	Valid
	X2.3	0,705	Valid
	X2.4	0,868	Valid
	X2.5	0,739	Valid
Kinerja Pegawai	Y1	0,900	Valid
	Y2	0,905	Valid
	Y3	0,913	Valid
	Y4	0,917	Valid

Sumber: Lampiran (diolah)

Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berfungsi mengukur seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten, dibandingkan dengan varians yang muncul akibat kesalahan pengukuran. Patokan nilai yang disarankan adalah $\geq 0,50$, yang bermakna konstruk tersebut mampu menjelaskan minimal 50% dari keseluruhan varians indikator-indikatornya (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2017).

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Beban Kerja	0,626
Disiplin Kerja	0,781
Kinerja Pegawai	0,826
Motivasi Kerja	0,624

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel memiliki nilai AVE $> 0,50$, yaitu *Beban Kerja* sebesar 0,626, *Disiplin Kerja* 0,781, *Kinerja Pegawai* 0,826, dan *Motivasi Kerja* 0,624. Artinya, setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya sehingga memenuhi validitas konvergen. Hasil ini, bersama dengan *loading factor* $\geq 0,70$, menunjukkan bahwa seluruh indikator telah merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan memastikan setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan melalui kriteria *Fornell-Larcker*, *cross loading*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Kriteria Fornell-Larcker

Kriteria *Fornell-Larcker* menyatakan bahwa akar kuadrat AVE suatu konstruk harus lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk lebih mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri dibandingkan varians indikator konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan dengan Kriteria *Fornell-Larcker*

Variabel	Beban Kerja	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
Beban Kerja	0,791			
Disiplin Kerja	0,209	0,884		
Kinerja Pegawai	0,320	0,807	0,909	
Motivasi Kerja	0,291	0,689	0,772	0,790

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 3, nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya. Nilai diagonal masing-masing adalah beban kerja 0,791, disiplin kerja 0,884, kinerja pegawai 0,909, dan motivasi kerja 0,790. Dengan demikian, setiap konstruk lebih mampu menjelaskan indikatornya

sendiri dibandingkan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* terpenuhi (Fornell & Larcker, 1981).

Cross Loading

Uji *cross loading* dilakukan dengan membandingkan nilai *loading* setiap indikator pada konstruk yang seharusnya diukur dengan *loading* pada konstruk lainnya. Validitas diskriminan terpenuhi apabila setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang dituju dibandingkan konstruk lainnya (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 4. Nilai *Cross Loading*

	Beban Kerja	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja
M1	0,204	0,510	0,617	0,816
M2	0,259	0,376	0,423	0,705
M3	0,273	0,716	0,765	0,844
M4	0,185	0,497	0,557	0,788
X11	0,132	0,833	0,602	0,533
X12	0,150	0,902	0,695	0,594
X13	0,193	0,909	0,770	0,637
X14	0,190	0,891	0,733	0,646
X15	0,250	0,883	0,751	0,625
X21	0,843	0,238	0,279	0,277
X23	0,705	-0,050	0,103	0,030
X24	0,868	0,240	0,332	0,298
X25	0,739	0,009	0,162	0,141
Y1	0,308	0,671	0,900	0,676
Y2	0,290	0,690	0,905	0,654
Y3	0,251	0,768	0,913	0,700
Y4	0,315	0,796	0,917	0,766

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, setiap indikator lebih kuat merepresentasikan variabel yang dituju dan validitas diskriminan berdasarkan *cross loading* terpenuhi (Hair *et al.*, 2017).

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

HTMT digunakan untuk menguji validitas diskriminan dengan lebih sensitif. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT < 0,90, yang menunjukkan tidak adanya tumpang tindih konsep yang berlebihan antar konstruk (Henseler *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2021).

Tabel 5. Nilai Uji Diskriminan Validitas dengan Kriteria HTMT

	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)
Disiplin Kerja <-> Beban Kerja	0,209
Kinerja Pegawai <-> Beban Kerja	0,310
Kinerja Pegawai <-> Disiplin Kerja	0,861

Motivasi Kerja <-> Beban Kerja	0,292
Motivasi Kerja <-> Disiplin Kerja	0,764
Motivasi Kerja <-> Kinerja Pegawai	0,859

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, yaitu disiplin kerja–beban kerja 0,209, kinerja pegawai–beban kerja 0,310, kinerja pegawai–disiplin kerja 0,861, motivasi kerja–beban kerja 0,292, motivasi kerja–disiplin kerja 0,764, dan motivasi kerja–kinerja pegawai 0,859. Dengan demikian, tidak terdapat tumpang tindih konsep antar konstruk sehingga validitas diskriminan melalui HTMT terpenuhi (Henseler *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2021).

Secara keseluruhan, pengujian melalui Fornell–Larcker, *cross loading*, dan HTMT menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan konseptual yang jelas. Dengan demikian, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi dan model pengukuran layak dilanjutkan ke analisis model struktural.

Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas bertujuan mengukur konsistensi internal indikator dalam merepresentasikan konstruk secara stabil dan andal. Pengujian dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* (ρ_a dan ρ_c).

Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha mengukur konsistensi internal indikator. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai $\geq 0,70$, yang menunjukkan konsistensi antarindikator yang baik (Hair *et al.*, 2017).

Composite Reliability

Composite Reliability (ρ_a dan ρ_c) merupakan ukuran reliabilitas yang lebih sesuai dalam PLS-SEM karena mempertimbangkan bobot aktual setiap indikator. Nilai $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat mengukur variabel laten secara andal (Hair *et al.*, 2017; Hair *et al.*, 2021). Hasil pengujian reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Nilai Reliabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i> (ρ_a)	<i>Composite Reliability</i> (ρ_c)
Beban Kerja	0,822	0,893	0,869
Disiplin Kerja	0,930	0,934	0,947
Kinerja Pegawai	0,930	0,933	0,950
Motivasi Kerja	0,803	0,837	0,869

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 6, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, ρ_a , dan $\rho_c > 0,70$, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan terpenuhinya validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas, maka model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid dan andal serta layak dilanjutkan ke analisis model struktural.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Uji Multikolinieritas (VIF)

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan yang terlalu kuat antarvariabel independen yang dapat mengganggu ketepatan hasil analisis. Pengujian menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Menurut Hair *et al.* (2021), model dinyatakan bebas dari masalah multikolinieritas apabila nilai VIF < 3. Dengan demikian, konstruk dengan VIF di bawah 3 dinyatakan tidak mengalami multikolinieritas dan layak digunakan dalam analisis model struktural.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas (VIF)

Variabel	VIF
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	1,093
Beban Kerja -> Motivasi Kerja	1,046
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	1,905
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	1,046
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	1,989

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 7, seluruh nilai VIF < 3,00, yaitu beban kerja–kinerja pegawai 1,093, beban kerja–motivasi kerja 1,046, disiplin kerja–kinerja pegawai 1,905, disiplin kerja–motivasi kerja 1,046, dan motivasi kerja–kinerja pegawai 1,989. Dengan demikian, model tidak mengalami multikolinearitas dan layak dilanjutkan pada analisis struktural serta pengujian hipotesis.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan variasi konstruk endogen. Menurut Hair *et al.* (2017; 2021), nilai R^2 sekitar 0,75 menunjukkan kemampuan penjelasan kuat, 0,50 sedang, dan 0,25 lemah.

Selain R^2 , digunakan *R Square Adjusted* sebagai ukuran yang lebih konservatif karena mempertimbangkan jumlah prediktor dalam model. Kedua nilai tersebut digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen dan disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0,749	0,745
Motivasi Kerja	0,497	0,492

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 8, variabel kinerja pegawai memiliki nilai R^2 sebesar 0,749 dan *R Square Adjusted* 0,745. Artinya, disiplin kerja, beban kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama menjelaskan 74,9% variasi kinerja pegawai, sedangkan 25,1% dijelaskan faktor lain di luar model. Nilai tersebut menunjukkan kemampuan penjelasan model yang sangat kuat.

Variabel motivasi kerja memiliki R^2 sebesar 0,497 dan *R Square Adjusted* 0,492. Artinya, disiplin kerja dan beban kerja menjelaskan 49,7% variasi motivasi kerja, sedangkan 50,3% dipengaruhi faktor lain. Kemampuan penjelasan model terhadap motivasi kerja termasuk kategori sedang.

Uji Efek (f^2)

Uji f^2 digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai f^2 menunjukkan perubahan R^2 apabila suatu variabel eksogen dikeluarkan dari model. Menurut Hair *et al.* (2017), $f^2 = 0,02$ menunjukkan efek kecil, 0,15 efek sedang, dan 0,35 efek besar. Hasil pengujian f^2 disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Efek (f^2)

Variabel	<i>f-square</i>
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,036
Beban Kerja -> Motivasi Kerja	0,045
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,573
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0,821
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,292

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 9, setiap variabel memiliki besaran efek yang berbeda terhadap konstruk endogen. Menurut Hair *et al.* (2017), $f^2 = 0,02$ menunjukkan efek kecil, 0,15 efek sedang, dan 0,35 efek besar. Beban kerja → kinerja pegawai: 0,036 (efek kecil), Beban kerja → motivasi kerja: 0,045 (efek kecil), Disiplin kerja → kinerja pegawai: 0,573 (efek besar), Disiplin kerja → motivasi kerja: 0,821 (efek besar), Motivasi kerja → kinerja pegawai: 0,292 (efek sedang).

Dengan demikian, disiplin kerja menjadi variabel dengan kontribusi paling dominan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, sedangkan beban kerja memiliki kontribusi relatif kecil.

Relevansi Prediktif (Q^2)

Relevansi prediktif digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi data observasi melalui nilai *Stone-Geisser's* Q^2 yang diperoleh dengan prosedur *blindfolding*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap konstruk endogen (Stone, 1974; Geisser, 1975; Hair *et al.*, 2017). Semakin besar nilai Q^2 , semakin baik kemampuan prediktif model. Hasil pengujian Q^2 disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Nilai Relevansi Prediktif (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Beban Kerja	708,000	708,000	0,000
Disiplin Kerja	885,000	885,000	0,000
Kinerja Pegawai	708,000	284,302	0,598
Motivasi Kerja	708,000	507,524	0,283

Sumber: Lampiran (diolah)

Berdasarkan Tabel 10, nilai Q^2 kinerja pegawai sebesar 0,598 dan motivasi kerja sebesar 0,283. Karena seluruh nilai $Q^2 > 0$, model memiliki relevansi prediktif terhadap konstruk endogen (Stone, 1974; Geisser, 1975; Hair *et al.*, 2017). Nilai Q^2 kinerja pegawai menunjukkan kemampuan prediksi yang lebih kuat dibandingkan motivasi kerja, sedangkan kedua konstruk tetap memiliki kemampuan prediktif yang memadai.

Kelayakan Model (SRMR)

Kelayakan model dinilai menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), yang mengukur perbedaan antara matriks korelasi hasil observasi dan matriks yang diprediksi model. Semakin rendah nilai SRMR, semakin baik tingkat kesesuaian model. Menurut Hu dan Bentler (1999), nilai $SRMR \leq 0,08$ menunjukkan *good fit*. Sementara itu, Hair *et al.* (2017) menggunakan kriteria *good fit* apabila $SRMR < 0,05$ dan *acceptable fit* apabila $< 0,10$. Dengan demikian, nilai SRMR di bawah batas tersebut menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis.

Tabel 11. Kelayakan Model (SRMR)

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,086	0,086

Sumber: Lampiran (diolah)

Nilai SRMR sebesar 0,086 pada *Saturated Model* maupun *Estimated Model* menunjukkan bahwa model berada pada kategori *acceptable fit*, karena masih di bawah batas 0,10 (Hair *et al.*, 2017). Dengan demikian, model yang mencakup disiplin kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima. Secara keseluruhan, hasil R^2 , f^2 , Q^2 , dan SRMR menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan, kontribusi jalur, relevansi prediktif, dan kelayakan model yang memadai.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada PLS-SEM untuk memperoleh koefisien jalur, *T-Statistic*, dan *P-Value*. Metode ini tidak mensyaratkan distribusi normal dan dapat digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel (Hair *et al.*, 2017; Hair *et al.*, 2021).

Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui hubungan kausal antar konstruk berdasarkan hipotesis penelitian. Kriteria pengujian meliputi:

- Koefisien jalur (β): menunjukkan arah dan kekuatan hubungan. Nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan.
- *T-Statistic*: hubungan dinyatakan signifikan apabila $T\text{-Statistic} \geq 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%.
- *P-Value*: hubungan dinyatakan signifikan apabila $P\text{-Value} < 0,05$.

Dengan demikian, hipotesis pengaruh langsung diterima apabila arah koefisien sesuai dengan hipotesis serta nilai *T-Statistic* dan *P-Value* memenuhi kriteria signifikansi (Hair *et al.*, 2017). Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. 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>
Disiplin Kerja -> Motivasi Kerja	0,657	0,649	0,057	11,555	0,000

	<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>
Beban Kerja -> Motivasi Kerja	0,153	0,159	0,068	2,256	0,024
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,382	0,384	0,055	6,928	0,000
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,523	0,518	0,057	9,195	0,000
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,100	0,100	0,043	2,332	0,020

Sumber: Lampiran (diolah)

H1: Disiplin Kerja → Motivasi Kerja

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien 0,657, *T-Statistics* 11,555, dan *P-Values* 0,000. Karena *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05, H1 diterima. Artinya, penerapan disiplin yang konsisten dan adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan kondusif sehingga meningkatkan motivasi pegawai. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), serta pandangan Mangkunegara (2017), Hasibuan (2019), Herzberg *et al.* (1959), dan Robbins & Judge (2019) mengenai hubungan kondisi kerja dan motivasi.

H2: Beban Kerja → Motivasi Kerja

Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien 0,153, *T-Statistics* 2,256, dan *P-Values* 0,024, sehingga H2 diterima. Beban kerja yang proporsional dan sesuai kemampuan dapat menjadi tantangan yang mendorong keterlibatan serta motivasi pegawai. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2019), Tarwaka (2015), Cropanzano & Mitchell (2005), Herzberg *et al.* (1959), dan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Hasil ini berbeda dengan Octavia (2023) yang menemukan pengaruh negatif dan tidak signifikan, yang dapat disebabkan perbedaan karakteristik organisasi dan responden.

H3: Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0,382, *T-Statistics* 6,928, dan *P-Values* 0,000, sehingga H3 diterima. Motivasi yang tinggi mendorong ketekunan, tanggung jawab, dan produktivitas pegawai sehingga meningkatkan kinerja. Temuan ini mendukung Robbins dan Judge (2019), Mangkunegara (2017), Herzberg *et al.* (1959), serta Blau (1964). Hasil ini sejalan dengan Ignatius dan Purwanto (2022), Ulung *et al.* (2023), Swedana (2023), Kurniawati *et al.* (2023), Octavia (2023), dan Harefa dan Oguna'o (2023), tetapi berbeda dengan Astuti dan Raharjo (2023) serta Nindita dan Rani (2024).

H4: Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien 0,523, *T-Statistics* 9,195, dan *P-Values* 0,000, sehingga H4 diterima. Kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan SOP dapat meningkatkan efisiensi serta kualitas hasil kerja. Temuan ini mendukung Hasibuan (2019), Mangkunegara (2017), Robbins dan Judge (2019), serta *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Hasil

penelitian sejalan dengan Harefa dan Oguna'o (2023) serta Nindita dan Rani (2024), tetapi berbeda dengan Ulenget *et al.* (2023).

H5: Beban Kerja → Kinerja Pegawai

Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0,100, *T-Statistics* 2,332, dan *P-Values* 0,020, sehingga H5 diterima. Beban kerja yang proporsional, realistis, dan sesuai kompetensi dapat menjadi tantangan yang mendorong produktivitas tanpa menimbulkan kelelahan berlebihan. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2019), Mangkunegara (2017), Tarwaka (2015), Blau (1964), dan Cropanzano & Mitchell (2005). Hasil tersebut mendukung Harefa dan Oguna'o (2023) serta Octavia (2023), tetapi berbeda dengan Astuti dan Raharjo (2023), Swedana (2023), dan Kurniawati *et al.* (2023).

Pengaruh Tidak Langsung (Uji Mediasi)

Uji pengaruh tidak langsung digunakan untuk mengetahui peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen dan kinerja pegawai. Pengujian dilakukan melalui nilai *Indirect Effect*, *T-Statistic*, dan *P-Value* yang diperoleh dari prosedur *bootstrapping*. *Indirect Effect* menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. *T-Statistic* menunjukkan signifikansi pengaruh tidak langsung, dengan kriteria $\geq 1,96$. *P-Value* menunjukkan signifikansi statistik, dengan kriteria $< 0,05$.

Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila *T-Statistic* $\geq 1,96$ dan *P-Value* $< 0,05$. Hasil pengujian *total indirect effect* disajikan pada Tabel 13.

Tabel 13. Total Indirect Effect

	<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>
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,251	0,249	0,038	6,528	0,000
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,059	0,061	0,028	2,061	0,039

Sumber: Lampiran (diolah)

H6: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPSDM

Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan koefisien 0,251, *T-Statistics* 6,528, dan *P-Values* 0,000. Karena *T-Statistics* $> 1,96$ dan *P-Values* $< 0,05$, maka H6 diterima. Artinya, motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), disiplin yang diterapkan secara adil dan konsisten menciptakan lingkungan kerja kondusif yang meningkatkan motivasi pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Hasibuan, 2019; Herzberg *et al.*, 1959; Robbins & Judge, 2019; Mangkunegara, 2017).

H7: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPSDM

Hasil pengujian menunjukkan koefisien 0,059, *T-Statistics* 2,061, dan *P-Values* 0,039. Karena memenuhi kriteria signifikansi, H7 diterima. Artinya, motivasi kerja

secara signifikan memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Beban kerja yang proporsional dan adil dapat dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan terhadap kapasitas pegawai, sehingga meningkatkan motivasi dan mendorong kinerja yang lebih optimal (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Tarwaka, 2015; Herzberg *et al.*, 1959; Robbins & Judge, 2019; Mangkunegara, 2017). Temuan ini sejalan dengan Octavia (2023) yang menemukan peran motivasi kerja sebagai mediator antara beban kerja dan kinerja.

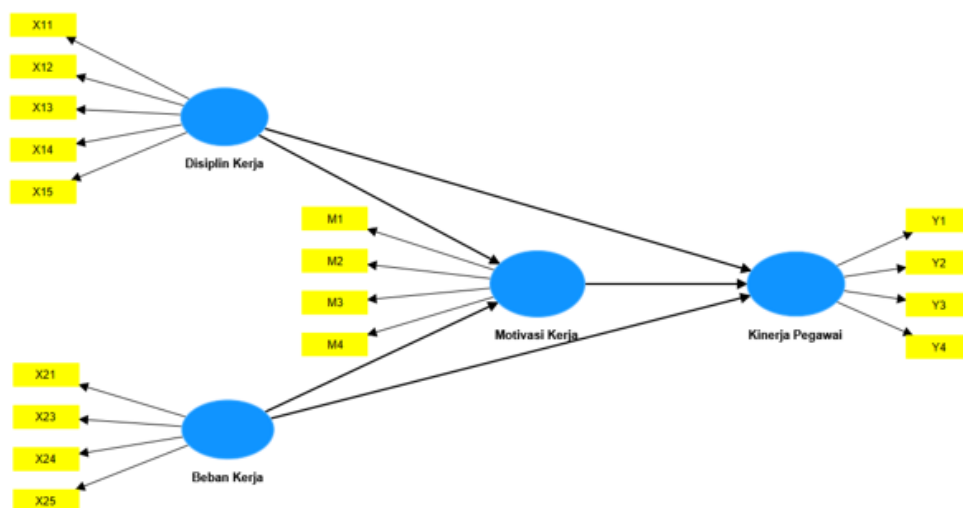
Model Akhir Penelitian

Hasil pengujian PLS-SEM menunjukkan bahwa seluruh hipotesis H1–H7 diterima. Disiplin kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi maupun kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Disiplin kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja secara langsung.

Motivasi kerja terbukti berperan sebagai mediator pada hubungan disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung keduanya signifikan, pola mediasi yang terbentuk adalah partial mediation.

Model akhir memiliki struktur jalur yang sama dengan model konseptual awal karena seluruh hipotesis diterima. Modifikasi hanya dilakukan pada *measurement model* melalui penghapusan indikator X22 yang tidak memenuhi kriteria *outer loading*. Setelah eliminasi, seluruh indikator yang tersisa valid dan reliabel sehingga tidak diperlukan perubahan lebih lanjut pada jalur maupun variabel penelitian.

Secara keseluruhan, model akhir memberikan dukungan empiris terhadap *Social Exchange Theory* (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Disiplin yang konsisten dan beban kerja yang proporsional dipersepsikan sebagai perlakuan positif organisasi yang mendorong motivasi pegawai, kemudian diwujudkan dalam bentuk peningkatan kinerja (Hasibuan, 2019; Tarwaka, 2015; Herzberg *et al.*, 1959; Robbins & Judge, 2019; Mangkunegara, 2017).



Gambar 3. Model Akhir Penelitian
Sumber; Lampiran (diolah)

Gambar 3 di atas menyajikan Model Struktural Akhir (*Estimated Structural Model*) penelitian. Perlu dikemukakan bahwa pada model akhir ini, indikator X2.2 pada variabel Beban Kerja tidak lagi dicantumkan di dalam diagram model

pengukuran (*outer model*). Hal ini sejalan dengan tahapan evaluasi *outer model* sebelumnya, di mana indikator tersebut telah dieleminasi karena tidak memenuhi kriteria validitas konvergen. Meskipun demikian, eksistensi dan jalur hubungan antar-variabel utama di dalam *inner model* tetap utuh dan tidak mengalami perubahan arah, sebab seluruh hipotesis (H1 sampai dengan H7) terbukti signifikan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada BPSDM Kementerian Desa dan PDT, dapat disimpulkan bahwa:

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga peningkatan disiplin dapat memperkuat semangat dan dorongan pegawai dalam menjalankan tugas.
2. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Beban kerja yang proporsional dan sesuai kemampuan dapat menjadi tantangan yang mendorong motivasi pegawai.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi, semakin optimal capaian kerja pegawai.
4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penerapan disiplin yang konsisten mampu meningkatkan kualitas dan pencapaian hasil kerja.
5. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengelolaan beban kerja yang sesuai kemampuan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.
6. Motivasi kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, disiplin kerja meningkatkan kinerja tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja.
7. Motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Pengelolaan beban kerja yang tepat dapat meningkatkan motivasi, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, peningkatan kinerja pegawai BPSDM tidak hanya bergantung pada disiplin dan pengaturan beban kerja secara langsung, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun motivasi kerja. Oleh karena itu, penguatan disiplin, pengelolaan beban kerja yang proporsional, dan peningkatan motivasi perlu dilakukan secara terpadu agar dapat mengoptimalkan kinerja individu sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5. Daftar Pustaka

- Afandi, M. (2018). *Manajemen Beban Kerja dan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Astuti, I., & Raharjo, A. (2023). Pengaruh motivasi, beban, dan stres kerja terhadap kinerja guru di SDIT Hidayatullah Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 6(2), 112–120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

- Data Internal BPSDM Kementerian Desa dan PDT. (2024). *Data Kepegawaian dan Capaian Kinerja Pegawai Tahun 2022–2024*. Jakarta: BPSDM Kementerian Desa dan PDT.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS dan SmartPLS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- 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.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kurniawati, L., Pratama, D., & Sari, P. (2023). The effect of workload, burnout, and work motivation on nurse performance. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Kesehatan*, 8(3), 200–210.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Octavia G., A. (2023). Pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PT Bank Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 75–88
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Penilaian Kinerja ASN.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education.
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen kinerja*. Manado: Unsrat Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Organisasi Publik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Swari, D. W., & Nuzuliati, N. (2024). Pengaruh sumber daya manusia, motivasi kerja dan reward terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Growth Asia Rubber Division Medan. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(2), 3986–4000. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.9884>.
- Swedana, I. N. (2023). The role of workload and work motivation in influencing performance through job satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 10(1), 45–57.
- Tarwaka. (2015). *Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja* (Edisi II). Surakarta: Harapan Press.

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Universitas Trilogi (2025) *Pedoman Tugas Akhir Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora Universitas Trilogi*. Jakarta.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, D. W. E., & Fauji, D. A. S. (2021). Determinan kinerja karyawan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Nganjuk. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 1(2), 84-94.