



THE INFLUENCE OF TEAMWORK AND WORKLOAD DISTRIBUTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS A MEDIATING VARIABLE AT THE BPSDM OF THE MINISTRY OF VILLAGES AND DEVELOPMENT OF DISADVANTAGED REGIONS

PENGARUH TIM KERJA DAN DISTRIBUSI BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BPSDM KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL

Widyanto Ramadhan¹, Wachyu Hari Haji²

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

E-mail: widyantoramadhan3@gmail.com¹, wachyu.hari.haji@trilogi.ac.id²

ARTICLE INFO

Correspondent:

Widyanto Ramadhan
widyantoramadhan3@gmail.com

Keywords:

Teamwork, Workload
Distribution, Work
Motivation, Employee
Performance, Partial Least
Square.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1150 - 1165

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of teamwork and workload distribution on employee performance with work motivation as a mediating variable at the BPSDM of the Ministry of Villages and Development of Disadvantaged Regions. This research employed a quantitative explanatory approach using primary data collected through questionnaires distributed to Civil Servants (PNS) at the central office of BPSDM. The sample consisted of 115 respondents selected using the Slovin formula with a proportionate random sampling technique. Data analysis was conducted using the Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results showed that teamwork had a positive and significant effect on work motivation, but did not directly affect employee performance. Workload distribution has no significant effect on either work motivation and employee performance. Furthermore, work motivation was proven to have a positive and significant effect on employee performance. The mediation analysis revealed that work motivation fully mediated the effect of teamwork on employee performance however it does not mediate the relationship between workload distribution and employee performance. These findings emphasize that improving employee performance at BPSDM of the Ministry of Villages and Development of Disadvantaged Regions is strongly influenced by work motivation. Therefore, strategies to strengthen teamwork and establish fair workload distribution should prioritize enhancing employee motivation in order to achieve optimal organizational performance.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL

Koresponden:**Widyanto Ramadhan***widyantoramadhan3@gmail.com***Kata kunci:****Tim Kerja, Distribusi Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Partial Least Square.****Website:***<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>***Hal: 1150 - 1165**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tim kerja dan distribusi beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada BPSDM Kementerian Desa dan PDT. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) tingkat pusat di lingkungan BPSDM Kementerian Desa dan PDT. Jumlah sampel penelitian sebanyak 115 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan teknik *proportionate random sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Distribusi beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara penuh pengaruh tim kerja terhadap kinerja pegawai namun tidak memediasi pengaruh distribusi beban kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT dipengaruhi oleh motivasi kerja. Oleh karena itu, strategi dalam memperkuat kerja sama tim, menata distribusi beban kerja secara adil, terlebih dahulu difokuskan dengan meningkatkan motivasi pegawai agar tercapai kinerja organisasi yang optimal.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu penentu utama keberhasilan organisasi sektor publik. Mutu pelayanan, ketepatan pelaksanaan program, kecepatan kerja, dan kredibilitas lembaga sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja aparatur yang menjalankannya. Pada organisasi pemerintah, kinerja tidak cukup dipahami sebagai selesainya pekerjaan administratif, melainkan juga sebagai kemampuan lembaga menghasilkan keluaran yang efektif, responsif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Arah reformasi birokrasi di Indonesia pun bergerak ke pola kerja yang lebih ringkas, lincah, dan berbasis kompetensi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, lalu diperkuat dengan penataan sistem kerja pada instansi pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi. Perubahan tersebut membuat pengelolaan kinerja pegawai tidak lagi dapat diletakkan hanya pada struktur formal, tetapi juga pada cara kerja yang berlangsung dalam keseharian organisasi. (Kementerian PANRB, 2021; Kementerian PANRB, 2022).

Perubahan pola kerja di organisasi pemerintah menuntut sistem kerja yang lebih kolaboratif, sehingga efektivitas tim menjadi faktor penting. Tim yang efektif ditandai dengan pembagian peran yang jelas, komunikasi yang baik, saling percaya, dan orientasi pada tujuan bersama. Efektivitas tersebut dipengaruhi oleh budaya organisasi, iklim kerja, kepemimpinan, dan sinergi antaranggota (Paredes-Saavedra *et al.*, 2024).

Selain kerja tim, distribusi beban kerja yang proporsional juga berperan penting dalam menjaga kinerja pegawai. Ketimpangan beban kerja dapat memicu kelelahan, ketidakadilan, dan penurunan performa. Beban kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai berpotensi meningkatkan tekanan kerja dan menurunkan kinerja (Bakker & de Vries, 2021; Demerouti, 2025).

Kondisi tersebut relevan dengan BPSDM Kementerian Desa dan PDT yang memiliki tanggung jawab besar dalam pengembangan SDM, pelatihan aparatur, dan pemberdayaan masyarakat desa. Dengan cakupan 84.276 wilayah administrasi desa di Indonesia, lembaga ini memerlukan sistem kerja yang efektif dan efisien (Kementerian Desa dan PDT, 2024; Badan Pusat Statistik, 2024). Namun, tugas tersebut dijalankan oleh sumber daya manusia yang terbatas, yakni 528 ASN, dengan 160 PNS tingkat pusat sebagai objek penelitian, sehingga efektivitas tim dan distribusi beban kerja menjadi isu strategis.

Implementasi sistem kerja berbasis tim di BPSDM masih menunjukkan proses penyesuaian, yang terlihat dari perubahan jumlah tim kerja pada unit eselon II selama periode 2023–2025. Dinamika tersebut mengindikasikan bahwa koordinasi, pembagian peran, dan distribusi beban kerja belum sepenuhnya stabil. Di sisi lain, capaian kinerja organisasi juga mengalami penurunan, dari 94,51% pada 2023 menjadi 94,44% pada 2024 dan 91,99% pada 2025. Meskipun tidak dapat disimpulkan sebagai akibat langsung dari kerja tim maupun beban kerja, kondisi ini mengindikasikan adanya persoalan manajerial yang perlu mendapat perhatian.

Penelitian ini mengkaji pengaruh tim kerja dan distribusi beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Motivasi dipilih karena dipengaruhi oleh pengelolaan tim dan pembagian pekerjaan, serta terbukti berhubungan dengan kinerja, komitmen, kepuasan, kesejahteraan, dan semangat kerja pegawai (Elamalki *et al.*, 2024; Prysmakova & Lallatin, 2023).

Meskipun penelitian mengenai kerja tim, beban kerja, motivasi, dan kinerja telah banyak dilakukan, masih sedikit studi yang menguji secara simultan pengaruh tim kerja dan distribusi beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada organisasi pemerintah. Karakteristik BPSDM Kementerian Desa dan PDT yang sedang beradaptasi dengan penyederhanaan birokrasi menjadikan penelitian ini memiliki kontribusi tersendiri dalam memperkaya kajian manajemen sektor publik (Prysmakova & Lallatin, 2023; Kementerian PANRB, 2022).

Nilai penting penelitian ini terlihat pada dua sisi sekaligus. Hasilnya diharapkan dapat membantu pimpinan BPSDM membaca persoalan kerja tim, menata pembagian beban kerja secara lebih proporsional, dan menjaga motivasi pegawai agar kinerja organisasi membaik. Pada saat yang sama, penelitian ini juga dapat menambah bukti empiris pada kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, terutama yang berkaitan dengan hubungan antara tim kerja, distribusi beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Dengan begitu, penelitian ini tidak hanya menjawab kebutuhan ilmiah, tetapi juga menyentuh kebutuhan manajerial yang nyata di dalam organisasi. (Elamalki *et al.*, 2024; Prysmakova & Lallatin, 2023).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui kuesioner serta menguji hipotesis secara empiris (Sugiyono, 2021). Jenis penelitian yang digunakan

adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara tim kerja, distribusi beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai melalui pengujian hipotesis (Sekaran & Bougie, 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) karena mampu menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan, sesuai untuk model yang melibatkan variabel mediasi dan berorientasi pada prediksi hubungan antarvariabel laten (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021).

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Daerah Tertinggal (BPSDM Kemendesa PDT). Lokasi ini dipilih karena memiliki struktur kerja yang kompleks serta relevan dengan variabel penelitian, yaitu tim kerja, distribusi beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Subjek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) tingkat pusat di lingkungan BPSDM Kemendesa PDT yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas organisasi. Penelitian direncanakan berlangsung pada April–Juli 2026, meliputi penyusunan proposal, pengumpulan dan pengolahan data, hingga penyusunan laporan, dengan pengumpulan data dilakukan setelah instrumen dinyatakan layak dan memperoleh izin penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh PNS tingkat pusat di lingkungan BPSDM Kemendesa PDT yang berjumlah 160 pegawai dan tersebar pada lima unit kerja, yaitu Sekretariat BPSDM, P3MD, PPSDM, Puslat ASN, dan PPJF.

Penentuan sampel menggunakan rumus Slovin karena jumlah populasi diketahui secara pasti. Dengan populasi 160 pegawai dan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 114 responden yang kemudian dibulatkan menjadi minimal 115 responden untuk mengantisipasi data yang tidak layak diolah.

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

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (0,05)

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling* dengan pendekatan *proportionate random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak dengan mempertimbangkan proporsi jumlah pegawai pada masing-masing unit kerja. Teknik ini digunakan agar setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden, sekaligus menjaga keterwakilan tiap unit kerja dalam penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk menguji pengaruh tim kerja dan distribusi beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) tingkat pusat di lingkungan BPSDM Kementerian Desa dan Pembangunan

Daerah Tertinggal. Instrumen disusun berdasarkan indikator variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert 1–5. Penggunaan kuesioner dipilih karena efektif dalam mengumpulkan data persepsi responden secara terstruktur pada penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2021).

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen kepegawaian BPSDM Kemendesa PDT, laporan kinerja, peraturan perundang-undangan, serta buku dan artikel ilmiah yang mendukung landasan teori, penyusunan latar belakang, penentuan populasi, dan pemahaman kondisi organisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui tahapan penyusunan instrumen penelitian, pengajuan izin penelitian, penyebaran kuesioner kepada sampel, serta pemeriksaan kelengkapan jawaban sebelum proses pengolahan data. Teknik ini diharapkan menghasilkan data yang memadai untuk menguji hubungan antarvariabel sesuai dengan model penelitian yang telah disusun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

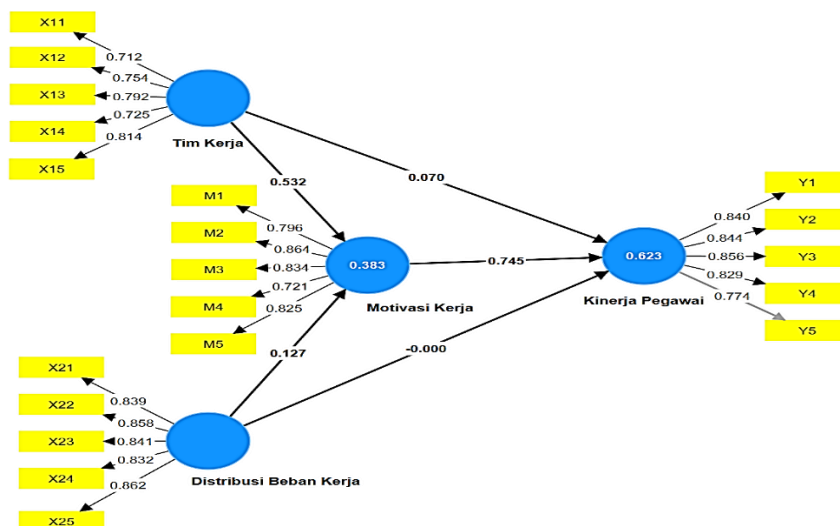
Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk menilai kesesuaian indikator dalam mengukur konstruk laten yang sama. Pengujiannya didasarkan pada nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Loading Factor

Loading factor menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk laten. Menurut Hair *et al.* (2017), indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Sebaliknya, nilai di bawah 0,70 mengindikasikan kontribusi indikator yang kurang memadai terhadap konstruk.



Gambar 1. Outer Model

Sumber: Data Primer, 2026 (data telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil pengujian *outer model*, seluruh indikator pada variabel tim kerja, distribusi beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur, sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hasil ini sejalan dengan pendapat Hair *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa

indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Nilai *outer loading* masing-masing indikator disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
Tim Kerja	X1.1	0,712	Valid
	X1.2	0,754	Valid
	X1.3	0,792	Valid
	X1.4	0,725	Valid
	X1.5	0,814	Valid
Distribusi Beban Kerja	X2.1	0,839	Valid
	X2.2	0,858	Valid
	X2.3	0,841	Valid
	X2.4	0,832	Valid
	X2.5	0,862	Valid
Motivasi Kerja	M1	0,796	Valid
	M2	0,864	Valid
	M3	0,834	Valid
	M4	0,721	Valid
	M5	0,825	Valid
Kinerja Pegawai	Y1	0,840	Valid
	Y2	0,844	Valid
	Y3	0,856	Valid
	Y4	0,829	Valid
	Y5	0,774	Valid

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk mengukur proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah $\geq 0,50$, yang berarti bahwa konstruk mampu menjelaskan setidaknya 50% varians indikator-indikatornya (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2017).

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Distribusi Beban Kerja	0,717
Kinerja Pegawai	0,687
Motivasi Kerja	0,655
Tim Kerja	0,578

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Validitas Konvergen

Berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,50, yaitu distribusi beban kerja sebesar 0,717, kinerja pegawai 0,687, motivasi kerja 0,655, dan tim kerja 0,578. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Dengan terpenuhinya nilai *loading factor* $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator secara konsisten merepresentasikan variabel laten yang diukur. Oleh karena itu, instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak mengukur konsep yang sama dengan konstruk

lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, *cross loading*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Kriteria *Fornell-Larcker*

Menurut Fornell dan Larcker (1981), validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk lebih mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan indikator pada konstruk lain.

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

Variabel	Distribusi Beban Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Tim Kerja
Distribusi Beban Kerja	0,847			
Kinerja Pegawai	0,385	0,829		
Motivasi Kerja	0,458	0,788	0,810	
Tim Kerja	0,623	0,525	0,611	0,760

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, seluruh konstruk memiliki nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Nilai diagonal masing-masing konstruk yaitu distribusi beban kerja (0,847), kinerja pegawai (0,829), motivasi kerja (0,810), dan tim kerja (0,760), seluruhnya lebih tinggi daripada nilai korelasi antarkonstruk. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel mampu menjelaskan indikatornya sendiri dengan lebih baik dibandingkan indikator pada konstruk lain, sehingga validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* dinyatakan terpenuhi.

Cross Loading

Analisis *cross loading* dilakukan dengan membandingkan nilai *loading* setiap indikator pada konstruk yang diukur dengan nilai *loading* pada konstruk lainnya. Menurut Hair *et al.* (2017), validitas diskriminan terpenuhi apabila setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diwakilinya dibandingkan dengan konstruk lain.

Tabel 4. Nilai *Cross Loading*

	Tim Kerja	Distribusi Beban Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
X11	0,712	0,342	0,538	0,437
X12	0,754	0,555	0,522	0,441
X13	0,792	0,506	0,409	0,344
X14	0,725	0,427	0,381	0,396
X15	0,814	0,541	0,426	0,346
X21	0,609	0,839	0,402	0,340
X22	0,519	0,858	0,367	0,317
X23	0,499	0,841	0,326	0,302
X24	0,529	0,832	0,389	0,346
X25	0,477	0,862	0,443	0,319
M1	0,564	0,324	0,796	0,620
M2	0,547	0,435	0,864	0,659
M3	0,495	0,394	0,834	0,685
M4	0,370	0,301	0,721	0,546
M5	0,478	0,389	0,825	0,668
Y1	0,413	0,270	0,654	0,840
Y2	0,444	0,258	0,637	0,844
Y3	0,497	0,340	0,724	0,856
Y4	0,457	0,384	0,657	0,829
Y5	0,352	0,344	0,582	0,774

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil *cross loading*, seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator lebih mampu merepresentasikan variabelnya masing-masing, sehingga validitas diskriminan berdasarkan kriteria *cross loading* dinyatakan terpenuhi.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) merupakan ukuran yang lebih sensitif untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Menurut Henseler *et al.* (2015) dan Hair *et al.* (2021), validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT lebih kecil dari 0,90, yang menunjukkan bahwa korelasi antarkonstruk masih berada dalam batas yang dapat diterima dan tidak mengindikasikan adanya tumpang tindih antarvariabel.

Tabel 5. Hasil Uji Diskriminan Validitas dengan Kriteria HTMT

	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)
Kinerja Pegawai ↔ Distribusi Tim Kerja	0,430
Motivasi Kerja ↔ Distribusi Tim Kerja	0,512
Motivasi Kerja ↔ Kinerja Pegawai	0,894
Tim Kerja ↔ Distribusi Tim Kerja	0,725
Tim Kerja ↔ Kinerja Pegawai	0,603
Tim Kerja ↔ Motivasi Kerja	0,705

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), seluruh nilai HTMT antarvariabel berada di bawah batas 0,90, yaitu berkisar antara 0,430 hingga 0,894. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik dan dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan berdasarkan kriteria HTMT telah terpenuhi (Henseler *et al.*, 2015; Hair *et al.*, 2021).

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, *cross loading*, dan HTMT, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga model pengukuran layak digunakan untuk analisis struktural.

Reliabilitas Konstruk

a. Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha mengukur konsistensi internal indikator dengan asumsi bobot indikator sama. Menurut Nunnally dan Bernstein (1994), konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$.

b. Composite Reliability

Composite Reliability merupakan ukuran reliabilitas yang lebih akurat dalam SEM-PLS karena mempertimbangkan bobot aktual setiap indikator. Konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Composite Reliability* $\geq 0,70$ (Hair *et al.*, 2017; Hair *et al.*, 2021). Hasil pengujian reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Nilai Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (ρ_a)
Distribusi Beban Kerja	0,901	0,904
Kinerja Pegawai	0,886	0,890
Motivasi Kerja	0,868	0,874
Tim Kerja	0,818	0,819

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas, memiliki konsistensi internal yang baik, dan mampu

mengukur variabel penelitian secara andal. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis struktural serta pengujian hipotesis.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Uji Multikolinearitas (VIF)

Uji multikolinearitas bertujuan mengetahui apakah terdapat hubungan yang terlalu kuat antarvariabel bebas yang dapat memengaruhi ketepatan hasil analisis. Pengujian dilakukan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada *Inner VIF Values*. Menurut Hair *et al.* (2022), model dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai $VIF < 3$. Dengan demikian, seluruh konstruk yang memiliki nilai VIF di bawah 3 dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas dan layak digunakan dalam analisis model struktural.

Tabel 7. Hasil Uji Multikoliniearitas (VIF)

Variabel	VIF
Distribusi Tim Kerja → Kinerja Pegawai	1,659
Distribusi Tim Kerja → Motivasi Kerja	1,633
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	1,621
Tim Kerja → Kinerja Pegawai	2,091
Tim Kerja → Motivasi Kerja	1,633

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas (VIF), seluruh variabel memiliki nilai VIF di bawah 3, yaitu berkisar antara 1,621 hingga 2,091. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang terlalu kuat antarvariabel bebas, sehingga model penelitian terbebas dari masalah multikolinearitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur besarnya varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2017; 2021), nilai R^2 sebesar $\pm 0,75$ menunjukkan kemampuan penjelasan yang kuat, $\pm 0,50$ sedang, dan $\pm 0,25$ lemah.

Selain R^2 , digunakan pula nilai R^2 *adjusted* yang memberikan estimasi daya jelaskan model secara lebih konservatif karena mempertimbangkan jumlah variabel prediktor. Nilai R^2 dan R^2 *adjusted* digunakan untuk mengevaluasi kekuatan serta stabilitas model struktural, sebagaimana disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,623	0,613
Motivasi Kerja	0,383	0,372

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja pegawai memiliki nilai R^2 sebesar 0,623 ($Adjusted R^2 = 0,613$), sehingga 62,3% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh tim kerja, distribusi beban kerja, dan motivasi kerja, sedangkan 37,7% dipengaruhi faktor lain. Sementara itu, motivasi kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,383 ($Adjusted R^2 = 0,372$), yang berarti 38,3% variasinya dijelaskan oleh tim kerja dan distribusi beban kerja. Secara keseluruhan, model memiliki kemampuan penjelasan yang baik, terutama terhadap kinerja pegawai.

Uji Efek (f^2)

Uji efek (f^2) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Menurut Cohen (1988) dan Hair *et al.* (2017), nilai f^2 sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan efek kecil, sedang, dan besar. Hasil pengujian f^2 disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Efek (f^2)

Variabel	f-square
Distribusi Tim Kerja → Kinerja Pegawai	0,000
Distribusi Tim Kerja → Motivasi Kerja	0,016
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,909
Tim Kerja → Kinerja Pegawai	0,006
Tim Kerja → Motivasi Kerja	0,280

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Uji Efek (f^2)

Hasil uji f^2 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 0,909$). Sebaliknya, pengaruh distribusi beban kerja terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 0,000$), distribusi beban kerja terhadap motivasi kerja ($f^2 = 0,016$), dan tim kerja terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 0,006$) tergolong sangat kecil. Sementara itu, tim kerja terhadap motivasi kerja memiliki pengaruh sedang ($f^2 = 0,280$). Dengan demikian, motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Relevansi Prediktif (Q^2)

Relevansi prediktif dievaluasi menggunakan *PLS Predict*. Menurut Hair *et al.* (2022), model memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila nilai **RMSE** atau **MAE** pada model PLS-SEM lebih kecil dibandingkan *Linear Model* (LM). Semakin banyak indikator yang memenuhi kriteria tersebut, semakin baik kemampuan prediksi model terhadap data baru. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Nilai Relevansi Prediktif (Q^2)

Variabel	$Q^2_{predict}$	PLS-SEM_RMSE	LM_RMSE
Y1	0,138	0,511	0,546
Y2	0,156	0,501	0,533
Y3	0,214	0,473	0,504
Y4	0,186	0,493	0,501
Y5	0,104	0,653	0,700
M1	0,279	0,460	0,472
M2	0,287	0,612	0,657
M3	0,227	0,573	0,633
M4	0,114	0,697	0,736
M5	0,210	0,609	0,626

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Relevansi Prediktif (Q^2)

Hasil *PLS Predict* menunjukkan seluruh nilai $Q^2_{predict}$ bernilai positif ($Q^2 > 0$) dan seluruh nilai RMSE model PLS-SEM lebih rendah dibandingkan *Linear Model* (LM). Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif dan kemampuan prediksi yang tinggi terhadap data di luar sampel (*out-of-sample prediction*), sesuai dengan kriteria Hair *et al.* (2022).

Kelayakan Model (SRMR)

Kelayakan model dievaluasi menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), yang mengukur kesesuaian antara matriks korelasi yang diobservasi dan yang

diprediksi. Menurut Hu dan Bentler (1999) serta Hair *et al.* (2021), model dinyatakan memiliki *good fit* apabila nilai SRMR < 0,08. Hasil pengujian SRMR disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Nilai Kelayakan Model (SRMR)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,070	0,070

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

Kelayakan Model (SRMR)

Hasil pengujian menunjukkan nilai SRMR pada *Saturated Model* dan *Estimated Model* sebesar 0,070 (< 0,08), sehingga model dinyatakan memiliki *good fit* dan layak digunakan. Secara keseluruhan, berdasarkan nilai R^2 , f^2 , Q^2 , dan SRMR, *inner model* memiliki kemampuan penjelasan, prediksi, dan tingkat kesesuaian yang baik, sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada PLS-SEM untuk memperoleh koefisien jalur, nilai *t-statistic*, dan *p-value*. Metode ini dipilih karena tidak mensyaratkan normalitas data dan mampu menguji signifikansi hubungan antarvariabel secara andal melalui proses *resampling* (Hair *et al.*, 2017; Hair *et al.*, 2021).

Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menilai hubungan kausal antar konstruk laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Setiap jalur struktural dievaluasi berdasarkan tiga indikator utama, yaitu:

a. Koefisien jalur (β)

Koefisien jalur menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antara variabel eksogen dan endogen. Nilai β yang positif mengindikasikan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah.

b. Nilai *t-statistic*

Signifikansi statistik dievaluasi menggunakan nilai *t-statistic* hasil *bootstrapping*. Pada tingkat signifikansi 5%, suatu pengaruh dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* $\geq 1,96$.

c. Nilai *p-value*

P-value digunakan sebagai ukuran probabilitas kesalahan dalam menolak hipotesis nol. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila *p-value* < 0,05.

Berdasarkan kriteria tersebut, suatu hipotesis pengaruh langsung diterima apabila koefisien jalur memiliki arah sesuai hipotesis dan nilai *t-statistic* serta *p-value* memenuhi batas signifikansi yang ditetapkan (Hair *et al.*, 2017). Berikut disajikan pengujian hipotesis dengan pengaruh langsung berdasarkan Tabel 12.

Tabel 12. Nilai Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Tim Kerja → Kinerja Pegawai	0,070	0,069	0,102	0,688	0,492
Distribusi Beban Kerja → Kinerja Pegawai	0,000	0,002	0,072	0,003	0,997
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,745	0,749	0,063	11,913	0,000
Tim Kerja → Motivasi Kerja	0,532	0,538	0,096	5,544	0,000
Distribusi Beban Kerja → Motivasi Kerja	0,127	0,129	0,102	1,253	0,210

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

H1: Tim Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tim kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,070$; $T = 0,688$; $p = 0,492$), sehingga **H1 ditolak**. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kemampuan individu, pengalaman, dan tanggung jawab. Namun, tim kerja terbukti berpengaruh terhadap motivasi kerja yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan Dingsøyr *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa pengaruh *teamwork* terhadap kinerja tidak selalu konsisten, serta Brox dan Lechner (2024) yang menjelaskan bahwa kinerja individu juga dipengaruhi oleh kemampuan rekan kerja dan karakteristik individu.

H2: Distribusi Beban Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT

Distribusi beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,000$; $T = 0,003$; $p = 0,997$), sehingga **H2 ditolak**. Hasil ini menunjukkan bahwa pembagian beban kerja belum menjadi penentu langsung kinerja pegawai, yang kemungkinan lebih dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi, atau faktor organisasi lainnya. Temuan ini mendukung penelitian Prianto (2026) serta Hakim *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H3: Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,745$; $T = 11,913$; $p = 0,000$), sehingga **H3 diterima**. Motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini mendukung *Two Factor Theory* dari Herzberg (1959), yang menekankan pentingnya faktor motivator dalam meningkatkan kinerja, serta sejalan dengan penelitian Putra (2025) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

H4: Tim Kerja Berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT

Hasil pengujian menunjukkan bahwa tim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,532$; $T = 5,544$; $p = 0,000$), sehingga **H4 diterima**. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi, koordinasi, kepercayaan, dan kerja sama yang baik dalam tim mampu meningkatkan semangat kerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Sitepu (2025) dan Pramudya *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa *teamwork* yang efektif meningkatkan motivasi melalui kolaborasi, dukungan sosial, dan rasa memiliki. Temuan ini juga mendukung teori kebutuhan sosial Maslow (1943) yang menjelaskan bahwa penerimaan dan kebersamaan dalam kelompok dapat meningkatkan motivasi kerja.

H5: Distribusi Beban Kerja Berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT

Distribusi beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,127$; $T = 1,253$; $p = 0,210$), sehingga **H5 ditolak**. Hasil ini menunjukkan bahwa pembagian beban kerja bukan faktor utama yang mendorong motivasi pegawai. Motivasi lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti penghargaan, kesempatan pengembangan karier, dukungan pimpinan, dan lingkungan kerja. Temuan ini sesuai dengan *Two Factor Theory* Herzberg (1959), yang menempatkan pengaturan pekerjaan sebagai *hygiene factor* yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi, serta

didukung oleh teori kebutuhan Maslow (1943) yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dalam meningkatkan motivasi kerja.

Pengaruh Tidak Langsung (Uji Mediasi)

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menilai peran variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Analisis mediasi dilakukan dengan mengevaluasi:

a. Nilai *Indirect Effect*

Indirect effect merepresentasikan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Nilai ini diperoleh dari hasil bootstrapping pada jalur tidak langsung.

b. *t-statistic* dan *p-value Indirect Effect*

Signifikansi pengaruh mediasi ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* ($\geq 1,96$) dan *p-value* ($< 0,05$). Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila kedua kriteria tersebut terpenuhi.

Berikut disajikan *Specific Indirect Effect* pada Tabel.

Tabel 13. Nilai Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Tim Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai Distribusi Beban Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,396	0,403	0,081	4,892	0,000	Memediasi Penuh
	0,095	0,097	0,076	1,245	0,213	Tidak Memediasi

Sumber: Data Primer, 2026 (telah diolah kembali)

H6: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Tim Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh tim kerja terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,396$; $T = 4,892$; $p = 0,000$), sehingga **H6 diterima**. Temuan ini menunjukkan bahwa tim kerja yang baik meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan Arifin (2025) dan Permana *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pegawai.

H7: Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Distribusi Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT

Motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh distribusi beban kerja terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,095$; $T = 1,245$; $p = 0,213$), sehingga **H7 ditolak**. Hasil ini menunjukkan bahwa distribusi beban kerja belum mampu meningkatkan motivasi maupun kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini sejalan dengan Lian *et al.* (2026), yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis “Pengaruh Tim Kerja dan Distribusi Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada BPSDM Kementerian Desa dan PDT”. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang

telah dilakukan serta didukung oleh teori yang relevan, maka kesimpulan penelitian ini dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Tim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT.
2. Distribusi beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT.
4. Tim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT.
5. Distribusi beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT.
6. Motivasi kerja memediasi pengaruh tim kerja terhadap kinerja pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT
7. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh distribusi beban kerja terhadap kinerja pegawai BPSDM Kementerian Desa dan PDT.

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai pada BPSDM Kementerian Desa dan PDT. Tim kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, namun mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Sementara itu, distribusi beban kerja belum terbukti memberikan pengaruh yang signifikan baik terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, F. (2025). *The Mediating Role of Teamwork in the Influence of Interpersonal Communication and Work Motivation on Employee Performance among Wedding Vendor Teams in Malang*. ECOSIA Conference Proceedings.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik potensi desa Indonesia 2024*.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21.
- Brox, E., & Lechner, M. (2024). *Teamwork and Spillover Effects in Performance Evaluations*. arXiv.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Demerouti, E. (2025). Job demands-resources and conservation of resources theories to explain and predict employee well-being and performance. *Journal of Business Research*, 190, 115173.
- Edwin Locke. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320–328.

- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. 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.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hu, L., & 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.
- Hutapeya, R. M. (2024). *The Impact of Teamwork on the Effectiveness of Employee Performance*. JIMBI: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Indonesia.
- Jubaidillah, M. H., & Putri, D. A. (2025). *Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai*. Jurnal Manajemen SDM, 5(2), 100–110.
- Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. (2024). *Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan tata kerja Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal*.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Lian, A. L., et al. (2026). *The Role of Work Motivation Mediation in the Relationship Between Workload and Employee Performance*. *Journal of Economic Research*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McCormick, E. J., & Sanders, M. S. (1982). *Human factors in engineering and design* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Michael Armstrong. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Permana, I. W. Y. R., et al. (2025). *Motivation as a Mediator of Communication and Work Performance*. JOMBI: Journal of Management and Business Innovation.
- Priastayadi, C., & Sudarnaya, I. K. (2023). *Pengaruh kemampuan kerja, beban kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan pada PT. Smartfren Kabupaten Buleleng*.
- Prianto, L. (2026). *Analysis of Work Discipline, Workload, Compensation, and Employee Performance*. *Jurnal Motivasi*.
- Putra, F. M. A. (2025). *The Effect of Motivation on Employee Performance Through Work Discipline*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*.
- Putri, R. C., et al. (2025). *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee Performance*. *International Journal of Humanities, Social and Business*.

- Rahmad, Y., & Suratman, M. (2025). *Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja: Studi pada karyawan hotel bintang empat ke bawah di Tangerang Selatan*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Robert L. Mathis, & John H. Jackson. (2006). *Human resource management* (10th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Strategic Workload Management in Digital Business*. (2025). *Journal of Management and Digital Business*.
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111–147.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistamtama, M. F. (2024). *The Effect of Intrinsic Motivation on Employee Performance. Review of Human Resources*
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.