

THE EFFECT OF COMPETENCE AND WORKLOAD ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE A STUDY AT THE DEPARTMENT OF TOURISM OF DEMAK REGENCY

PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA DINAS PARIWISATA KABUPATEN DEMAK

Septi Indah Prasetyaningrum^{1*}, Paulus Wardoyo², Endang Rusdianti³
Magister Manajemen, Universitas Semarang, Indonesia^{1,2,3}
septiindah144@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of competence and workload on employee performance, with work motivation as a mediating variable, at the Department of Tourism of Demak Regency. The study is motivated by the existence of a research gap in previous studies regarding the relationships among competence, workload, work motivation, and employee performance, as well as the importance of improving public sector employee performance, which is required to operate effectively, efficiently, and professionally. This research employs a quantitative approach using a survey method. The research population consists of all 54 employees of the Department of Tourism of Demak Regency; therefore, a saturated sampling technique was applied. Data were collected through questionnaires using a 10-point Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the SmartPLS version 3.0 software. The results indicate that competence has a positive and significant effect on employee performance, both directly and indirectly through work motivation. Work motivation also has a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, workload does not have a significant effect on work motivation and is not mediated by motivation in its relationship with employee performance. These findings confirm that competence is the main factor in improving employee performance in the public sector, while workload tends to have a limited influence.

Keywords: *Competence, Workload, Work Motivation, Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya *research gap* pada temuan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, serta pentingnya peningkatan kinerja aparatur sektor publik yang dituntut bekerja secara efektif, efisien, dan profesional. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Demak sebanyak 54 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling jenuh*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 10 poin dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan tidak dimediasi oleh motivasi dalam hubungannya dengan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik, sedangkan beban kerja cenderung berpengaruh secara terbatas.

Kata Kunci: Kompetensi, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

INTRODUCTION

Sumber daya manusia merupakan elemen penentu dalam keberhasilan organisasi karena kualitas manusia yang

menggerakkan organisasi akan memengaruhi efektivitas strategi, inovasi, serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam lingkungan

organisasi modern, semakin banyak institusi menyadari bahwa keunggulan bersaing tidak semata ditopang oleh sumber daya material, melainkan oleh kemampuan sumber daya manusia dalam menetapkan sasaran, menyusun strategi, beradaptasi, serta menghadirkan kinerja yang konsisten (Wilhelmus, 2021). Organisasi pada hakikatnya mengharapkan keberadaan sumber daya manusia yang bermutu dan profesional agar tujuan organisasi dapat dicapai melalui kinerja yang optimal, baik secara individu maupun kelompok, karena kontribusi tenaga kerja tidak hanya berbentuk fisik tetapi juga nonfisik seperti keterampilan, kepribadian positif, dan kemampuan menghasilkan gagasan (Faadhilah et al., 2022). Dalam sektor publik, khususnya instansi pemerintah, tuntutan pencapaian target organisasi menjadi semakin penting karena akuntabilitas kepada masyarakat menuntut kinerja aparatur yang terukur, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan layanan. Target organisasi dalam instansi pemerintah umumnya dituangkan melalui visi, misi, strategi, dan program kerja, namun realisasi target tersebut tidak selalu mudah karena kinerja dipengaruhi banyak faktor manajemen, lingkungan, dan kualitas sumber daya yang tersedia; oleh karena itu pengukuran kinerja menjadi instrumen penting untuk menilai capaian dan memastikan pertanggungjawaban publik (Simanullang, 2021).

Kinerja pegawai menggambarkan capaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien, serta menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis. Kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai baik dari sisi kualitas maupun kuantitas (Nanda & Wahyuni, 2022), sekaligus sebagai perilaku nyata yang

ditunjukkan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya (Tesmanto & Rina, 2022). Lebih lanjut, kinerja juga dimaknai sebagai kesediaan individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas secara kompeten sesuai perannya dengan hasil yang diharapkan organisasi (Abdullah & Halim, 2016). Dalam perspektif organisasi publik, kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan yang diturunkan dari visi dan misi organisasi melalui perencanaan strategis (Jodie Firjatullah et al., 2023). Sejalan dengan itu, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh kemampuan individu, tingkat usaha yang dicurahkan, serta dukungan organisasi, sehingga capaian kinerja sangat mungkin beragam antar individu meskipun berada dalam lingkungan kerja yang sama (Butarbutar et al., 2021). Berbagai literatur menempatkan kompetensi dan beban kerja sebagai faktor yang sering diidentifikasi memengaruhi kinerja, sementara motivasi kerja dipandang mampu memperkuat atau menjembatani relasi antarvariabel tersebut.

Walaupun demikian, kajian empiris mengenai pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang belum konsisten. Sejumlah penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Fitria et al., 2024; Annisa Fitria, Sulistiowati, Rizky Fauzan, 2024; Ahmad Fauzi, 2024), namun temuan berbeda mengindikasikan bahwa kompetensi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Ahmad dan Gilang, 2024; Rachman & Widiartanto, 2021; Prayoga & Sjahrir, 2020). Kondisi serupa terjadi pada variabel beban kerja, di mana beberapa studi menemukan beban kerja berpengaruh terhadap

kinerja pegawai (Yuliana Fransiska & Zulaspan Tupti, 2020; Sitti Marhumi, Naidah, Husnul Minasni, 2022; Arizal Hamizar, 2020), sedangkan penelitian lain menyatakan beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Rizal Nabawi, 2019; Nazla Syafrina et al., 2023; Kristina & Theodorus, 2024). Adanya perbedaan hasil penelitian ini menegaskan adanya *research gap* yang penting untuk dijelaskan melalui pendekatan konseptual yang lebih komprehensif, salah satunya dengan memasukkan variabel intervening yang relevan guna memperjelas mekanisme hubungan antara kompetensi, beban kerja, dan kinerja pegawai.

Motivasi kerja dipandang sebagai elemen kunci yang menghubungkan kompetensi dan beban kerja dengan kinerja karena motivasi memberikan dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan individu untuk berkinerja optimal. Motivasi dapat dipahami sebagai kondisi kejiwaan dan sikap mental yang memberi energi, mendorong aktivitas, serta mengarahkan perilaku menuju pemenuhan kebutuhan yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi juga dipandang sebagai proses perilaku yang berorientasi pada tujuan, dengan elemen yang mencakup kemampuan membangkitkan, mengarahkan, mempertahankan, menunjukkan intensitas, bersifat berkelanjutan, serta memiliki tujuan yang jelas (Yunita, 2021). Dalam pendekatan kebutuhan dan dorongan, motivasi dimulai dari kekurangan atau kebutuhan psikologis yang memunculkan dorongan untuk bertindak menuju tujuan tertentu, sehingga pemahaman motivasi terletak pada hubungan antara kebutuhan dan dorongan yang mendorong individu memilih satu perilaku dibanding perilaku alternatif (Fajar et al., 2018).

Dengan demikian, motivasi kerja berpotensi memainkan peran mediasi: kompetensi yang baik akan lebih termanifestasi dalam kinerja ketika pegawai memiliki dorongan untuk mengoptimalkan kapasitasnya, sementara beban kerja yang tinggi dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila pegawai memiliki motivasi yang kuat untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan.

Fenomena ini relevan dengan kondisi pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak yang menempatkan peningkatan kinerja pegawai sebagai agenda penting organisasi. Data capaian kinerja pegawai tahun 2022–2024 menunjukkan adanya penurunan realisasi pada indikator pemahaman peraturan dan kebijakan serta pengukuran kompetensi sosial kultural, dari 95,84% pada tahun 2022 menjadi 91,42% pada tahun 2023 dan kembali menurun menjadi 89,40% pada tahun 2024 yang berada pada kategori sedang, sehingga menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan konsistensi kinerja (Dinas Pariwisata Kabupaten Demak, 2025). Selain itu, masih terdapat selisih waktu penyelesaian pekerjaan dibanding standar waktu efektif kerja yang menandakan adanya keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Kondisi tersebut diperkuat oleh temuan lapangan bahwa masih terdapat pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman, sehingga kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas dan pelayanan belum sepenuhnya mencerminkan standar dan harapan publik. Ketidaktepatan penempatan pegawai pada posisi yang kurang selaras dengan keahlian juga berpotensi menghambat efektivitas kerja, menurunkan mutu kegiatan, dan pada akhirnya berdampak pada pencapaian target organisasi.

Kompetensi menjadi aspek penting dalam pengembangan aparatur karena berperan dalam menghadapi tantangan tugas dan menghasilkan output yang berkualitas. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, standar kompetensi jabatan telah diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Standar ini menegaskan bahwa pemenuhan kompetensi tidak hanya terkait keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan mengelola organisasi serta membangun hubungan sosial kultural dalam pelayanan publik. Di sisi lain, beban kerja juga merupakan faktor yang krusial karena dapat meningkatkan kinerja apabila berada pada tingkat yang proporsional, tetapi dapat menurunkan kinerja apabila melebihi kapasitas dan kemampuan pegawai. Beban kerja berlebih dapat menyebabkan ketidakmampuan menyelesaikan pekerjaan, penurunan kualitas, serta menurunnya motivasi, sehingga pengelolaan beban kerja perlu dilakukan secara terukur melalui analisis kapasitas dan kebutuhan pegawai. Beban kerja yang tidak seimbang sering muncul karena keterbatasan waktu, tingginya tuntutan pekerjaan, atau kekurangan pegawai, sehingga organisasi perlu menyesuaikan jumlah pegawai dengan output yang harus dicapai agar proses kerja berlangsung optimal. Beban kerja atau volume pekerjaan juga dapat memengaruhi motivasi kerja; beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan kualitas hasil kerja dan motivasi, sedangkan beban kerja yang sesuai berpotensi mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Riski, Via Lailatur, 2022). Karena itu, analisis beban kerja menjadi proses

penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kesejahteraan pegawai melalui alokasi sumber daya yang lebih tepat dan peningkatan kepuasan pegawai.

Berangkat dari kondisi empiris tersebut serta adanya ketidakkonsistenan temuan penelitian terdahulu, penelitian ini diarahkan untuk menguji pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak. Secara konseptual, penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kompetensi dapat diterjemahkan menjadi kinerja, serta bagaimana beban kerja dapat berdampak pada kinerja melalui dorongan kerja pegawai. Fokus penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik terkait determinan kinerja pegawai (Wilhelmus, 2021; Faadhilah et al., 2022; Simanullang, 2021), tetapi juga memberikan kontribusi dalam menjelaskan peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi di tengah kontroversi hasil penelitian sebelumnya (Fitria et al., 2024; Rachman & Widiartanto, 2021; Yuliana Fransiska & Zulaspan Tupti, 2020; Nazla Syafrina et al., 2023). Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar rekomendasi bagi organisasi perangkat daerah dalam menyusun kebijakan penguatan kompetensi, penataan beban kerja, dan penguatan motivasi kerja untuk mendorong pencapaian kinerja pegawai yang lebih optimal dan berkelanjutan (Dinas Pariwisata Kabupaten Demak, 2025).

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Goal Setting Theory

Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) menjelaskan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, terukur, relevan, dan berbatas waktu mampu meningkatkan kinerja individu karena tujuan berfungsi sebagai pengarah perilaku, pemicu usaha, serta penguat komitmen kerja. Penetapan tujuan yang efektif membantu individu memfokuskan perhatian, mengatur strategi kerja, dan mempertahankan ketekunan dalam menghadapi hambatan (Ghozali, 2020). Dalam konteks organisasi publik, teori ini relevan karena kinerja pegawai sangat bergantung pada kejelasan target, indikator kinerja, serta umpan balik yang diterima pegawai atas capaian kerjanya. Kompetensi pegawai memungkinkan individu menetapkan tujuan yang realistis dan menantang serta merespons umpan balik secara efektif, sedangkan beban kerja merepresentasikan tingkat tuntutan yang dapat memperkuat atau justru menghambat fokus dan komitmen terhadap tujuan. Motivasi kerja muncul ketika tujuan dipersepsikan jelas, menantang, dan dapat dicapai, sehingga mendorong peningkatan usaha dan kinerja (Muttaqin et al., 2023).

Expectancy Theory

Expectancy Theory yang dikembangkan oleh Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari pertimbangan rasional individu terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil yang diperoleh. Motivasi terbentuk melalui tiga komponen utama, yaitu expectancy (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), instrumentality (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan), dan valence (nilai atau daya tarik imbalan tersebut) (Azizah, 2020). Dalam konteks

penelitian ini, teori harapan menjelaskan bagaimana kompetensi meningkatkan keyakinan individu terhadap kemampuannya menghasilkan kinerja yang baik, serta bagaimana beban kerja dapat memengaruhi persepsi keberhasilan dan nilai hasil kerja. Motivasi kerja kemudian menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan kompetensi dan beban kerja dengan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2022). Kinerja juga dipahami sebagai perilaku nyata yang ditampilkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Simamora, 2018; Dessler, 2019). Dalam organisasi publik, kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan program dan kebijakan yang diturunkan dari visi dan misi organisasi. Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya, serta kemandirian dalam menyelesaikan tugas (Gane Arinata & Darwin, 2024).

Kompetensi

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan tuntutan jabatan (Kristanti, 2024). Kompetensi juga mencerminkan karakteristik mendasar individu yang memengaruhi perilaku dan kinerja dalam berbagai situasi kerja, termasuk motif, konsep diri, nilai, dan peran sosial (Clelland,

2024). Dalam konteks aparatur sipil negara, kompetensi menjadi fondasi profesionalisme dan kualitas pelayanan publik. Indikator kompetensi dalam penelitian ini mencakup pengetahuan, kemampuan, pengalaman, keterampilan, serta kreativitas dan inovasi (Wanda, 2025).

Beban Kerja

Beban kerja merupakan sejumlah aktivitas atau tugas yang harus diselesaikan oleh individu atau unit kerja dalam jangka waktu tertentu (Rizal Nabawi, 2019). Beban kerja mencerminkan tingkat tuntutan pekerjaan yang dihadapi pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Beban kerja yang seimbang dapat menjadi tantangan positif yang meningkatkan fokus dan produktivitas, namun beban kerja yang berlebihan berpotensi menimbulkan kelelahan fisik dan psikologis serta menurunkan motivasi dan kinerja. Indikator beban kerja meliputi target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan standar pekerjaan (Nesia Yohana Panjaitan, 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Robbins, 2019; Robbins & Judge, 2021). Motivasi berfungsi sebagai pendorong internal yang menggerakkan individu untuk mengerahkan usaha, bertahan dalam kesulitan, dan mengarahkan perilaku kerja secara konsisten. Dalam penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Indikator motivasi kerja mencakup tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, serta

ketertarikan pada pekerjaan yang menantang (Bayu Fadillah et al., 2024).

Pengembangan Hipotesis

Kompetensi memungkinkan pegawai bekerja secara efektif, memahami tugas dengan baik, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, sehingga berdampak positif pada kinerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Arinata & Darwin, 2024; Fitria et al., 2024).

H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Beban kerja yang berlebihan cenderung menurunkan efektivitas kerja karena meningkatkan tekanan dan keterbatasan waktu, sehingga berdampak negatif pada kinerja (Yuliana Fransiska & Zulaspan Tupti, 2020; Sitti Marhumi et al., 2022).

H2: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi meningkatkan keyakinan diri individu terhadap kemampuannya menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya memperkuat dorongan untuk berprestasi dan meningkatkan motivasi kerja (Fauzi & Nugroho, 2024).

H3: Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Beban kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas individu dapat menurunkan motivasi kerja karena menimbulkan kelelahan dan persepsi ketidakadilan antara usaha dan hasil (Sri Arita & Fanny Agustin, 2022).

H4: Beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja.

Motivasi kerja mendorong pegawai mengerahkan usaha optimal, mempertahankan fokus, dan meningkatkan kualitas serta kuantitas hasil kerja, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja (Rizal et al., 2022).

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kompetensi dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang optimal. Kompetensi meningkatkan motivasi, dan motivasi mendorong pencapaian kinerja (Masruroh, 2023).

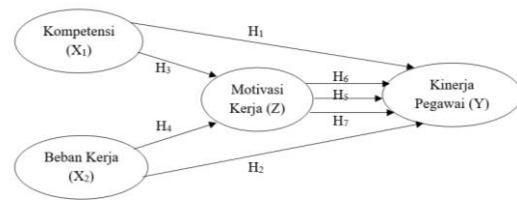
H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja juga menjelaskan hubungan antara beban kerja dan kinerja, di mana beban kerja memengaruhi motivasi yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai (Mawardi et al., 2021).

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kompetensi dan beban kerja dipandang sebagai faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai. Model konseptual ini digunakan untuk menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

RESEARCH METHODS

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik berdasarkan data numerik (Sugiyono, 2017). Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Demak yang berjumlah 55 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian, kecuali peneliti, sehingga jumlah responden yang dianalisis sebanyak 54 orang (Sugiyono, 2017). Penggunaan teknik ini dipandang tepat karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan representasi kondisi organisasi secara menyeluruh.

Variabel Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Variabel penelitian terdiri atas variabel independen, dependen, dan intervening. Variabel independen meliputi kompetensi dan beban kerja, variabel dependen adalah kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja

berperan sebagai variabel intervening. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2022). Motivasi kerja dipahami sebagai dorongan internal individu untuk berupaya secara optimal dalam mencapai hasil kerja terbaik (Nurjaya, 2021). Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap kerja (Kristanti, 2024), sedangkan beban kerja merupakan tingkat tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu (Aisah, 2022).

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dengan sumber data berupa data primer. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada seluruh responden dengan menggunakan skala Likert 10 poin, yang merepresentasikan tingkat persetujuan responden dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju sekali (Sugiyono, 2018). Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung untuk memastikan tingkat respons yang optimal.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban terhadap variabel penelitian tanpa melakukan pengujian hipotesis (Sugiyono, 2019). Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode **Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)** berbasis varian dengan bantuan

perangkat lunak **SmartPLS versi 3**. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis model struktural yang kompleks dengan jumlah sampel relatif kecil serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas multivariat (Ghozali & Latan, 2015; Ghozali, 2020). Evaluasi model dilakukan melalui pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Outer model dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan inner model dievaluasi melalui nilai koefisien jalur (*path coefficients*), R-square (R^2), dan Q-square (Q^2). Signifikansi hubungan antarvariabel diuji menggunakan prosedur bootstrapping dengan kriteria nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%.

RESULTS AND DISCUSSIONS

Deskripsi Responden

Deskripsi responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik pegawai yang menjadi subjek penelitian. Data responden diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh 54 pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Demak yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja. Informasi ini penting untuk memahami konteks sosial-demografis responden serta sebagai dasar interpretasi terhadap hasil analisis hubungan antara kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Penelitian	
		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	59
	Perempuan	22	41
Usia	22–26 tahun	6	11
	27–36 tahun	25	46
	37–46 tahun	10	18

tahun			
≥ 47 tahun			
Pendidikan	SMA	13	25
Terakhir		15	28
D3			
		1	2
S1			
		28	52
S2			
		10	18
Masa Kerja			
4-7 tahun			
		5	9
8-15 tahun			
		17	32
16-23 tahun			
		16	30
≥ 24 tahun			
		16	29
Jumlah Responden		54	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, responden penelitian didominasi oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki, meskipun keterwakilan pegawai perempuan juga cukup signifikan. Komposisi ini mencerminkan struktur sumber daya manusia di Dinas Pariwisata Kabupaten Demak yang relatif seimbang, sehingga data yang diperoleh diharapkan mampu merepresentasikan persepsi dan pengalaman kerja pegawai secara lebih komprehensif. Keberagaman gender tersebut berpotensi memperkaya sudut pandang responden dalam menilai kompetensi, beban kerja, motivasi, dan kinerja pegawai.

Ditinjau dari aspek usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia produktif, khususnya rentang 27-36 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi didukung oleh pegawai yang berada pada fase optimal dalam hal energi kerja, kemampuan adaptasi, dan orientasi pencapaian kinerja. Pegawai usia produktif umumnya memiliki tujuan kerja yang jelas dan motivasi berprestasi yang tinggi, sehingga berpotensi besar dalam mendukung pencapaian target organisasi. Keberadaan pegawai usia lebih muda dan lebih senior secara bersamaan juga menunjukkan adanya keseimbangan antara semangat inovasi dan pengalaman kerja yang matang.

Dari sisi tingkat pendidikan, sebagian besar responden telah menempuh pendidikan tinggi (S1 dan S2). Hal ini mencerminkan kualitas

sumber daya manusia yang memadai, khususnya dalam hal kemampuan analitis, pemahaman konseptual, dan kesiapan menghadapi tuntutan kerja yang semakin kompleks. Kombinasi antara pegawai berpendidikan tinggi dan pegawai dengan latar belakang pendidikan menengah yang memiliki pengalaman lapangan menciptakan sinergi antara kemampuan konseptual dan kemampuan teknis operasional.

Berdasarkan masa kerja, responden didominasi oleh pegawai dengan pengalaman kerja menengah hingga panjang. Kondisi ini menunjukkan tingkat loyalitas dan stabilitas sumber daya manusia yang cukup tinggi di Dinas Pariwisata Kabupaten Demak. Pegawai dengan masa kerja panjang umumnya memiliki pemahaman mendalam terhadap prosedur birokrasi, budaya organisasi, serta dinamika kebijakan publik, sehingga berperan penting dalam menjaga kesinambungan pelaksanaan program dan kualitas pelayanan.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa Dinas Pariwisata Kabupaten Demak memiliki struktur sumber daya manusia yang relatif ideal, ditinjau dari aspek usia, pendidikan, dan pengalaman kerja. Kondisi ini menjadi landasan yang kuat untuk mengkaji hubungan antara kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai secara empiris, karena responden memiliki kapasitas dan pengalaman yang memadai untuk memberikan penilaian yang objektif terhadap variabel-variabel penelitian.

Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap konstruk yang diteliti, yaitu kompetensi (X1), beban kerja (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Seluruh

indikator diukur menggunakan skala Likert 1–10, dengan masing-masing indikator direpresentasikan oleh satu item pernyataan. Interpretasi hasil menggunakan nilai indeks, dengan kategori rendah (54–216), sedang (217–379), dan tinggi (380–540). Ringkasan hasil indeks persepsi responden untuk setiap indikator dan rata-rata indeks tiap variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Ringkasan Indeks Persepsi Responden pada Seluruh Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Nilai Indeks	Kategori
Kompetensi (X1)	Pengetahuan tugas & tanggung jawab	132	Rendah
	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	130	Rendah
	Keterampilan bekerja sama dalam tim	136	Rendah
	Pengalaman kerja mendukung profesionalitas	134	Rendah
	Kreativitas & inovasi menghadapi tantangan	132	Rendah
Rata-rata Indeks Kompetensi		133	Rendah
Beban Kerja (X2)	Banyak pekerjaan harus segera diselesaikan	137	Rendah
	Kenyamanan kondisi pekerjaan	135	Rendah
	Tugas mendadak dengan waktu singkat	136	Rendah
	Tingkat kesulitan pekerjaan tinggi	134	Rendah
Rata-rata Indeks Beban Kerja		135	Rendah
Motivasi Kerja (Z)	Tanggung jawab atas hasil kerja	138	Rendah
	Kesempatan pelatihan/pengembangan	134	Rendah
	Berusaha hasil kerja sebaik mungkin	140	Rendah
	Penghargaan formal (sertifikat/insentif/bonus)	133	Rendah
	Menikmati tantangan pekerjaan	137	Rendah
Rata-rata Indeks Motivasi Kerja		136	Rendah
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas kerja memenuhi standar instansi	129	Rendah
	Memenuhi kuantitas pekerjaan	120	Rendah
	Ketepatan waktu & kesempurnaan hasil	128	Rendah
	Menyelesaikan pekerjaan sesuai target	135	Rendah
	Menyelesaikan tanggung jawab dengan baik	136	Rendah
Rata-rata Indeks Kinerja Pegawai		129	Rendah

Sumber: Data primer diolah (Output SmartPLS), 2025

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian menunjukkan kategori rendah, baik pada level indikator maupun pada rata-rata indeks variabel. Rata-rata indeks variabel tertinggi terdapat pada motivasi kerja (136), diikuti beban kerja (135) dan kompetensi (133), sedangkan variabel dengan rata-rata indeks terendah adalah kinerja pegawai (129). Pola ini memberikan sinyal penting bahwa

capaian kinerja sebagai variabel dependen masih belum optimal, dan secara empiris berkorelasi dengan kondisi kompetensi yang belum kuat serta dinamika beban kerja yang dirasakan belum sepenuhnya mendukung produktivitas.

Pada variabel kompetensi, indikator tertinggi adalah kemampuan bekerja sama dalam tim (136), sedangkan terendah adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab (130). Hal ini mengindikasikan bahwa aspek kolaborasi relatif lebih baik, namun penguatan kompetensi teknis dan efektivitas pelaksanaan tugas masih menjadi kebutuhan utama. Pada variabel beban kerja, indikator tertinggi adalah banyaknya pekerjaan yang harus segera diselesaikan (137) dan tugas mendadak dengan waktu singkat (136), yang mengarah pada indikasi adanya tekanan waktu (*time pressure*) dan tuntutan kuantitas pekerjaan. Meski seluruhnya masih dalam kategori rendah, aspek tersebut tetap menjadi sinyal bahwa tantangan utama beban kerja lebih bersifat ritme dan tenggat waktu dibanding kompleksitas pekerjaan.

Pada variabel motivasi kerja, indikator tertinggi adalah dorongan untuk menghasilkan pekerjaan sebaik mungkin (140), menunjukkan adanya modal motivasi intrinsik yang relatif lebih kuat. Sebaliknya, indikator terendah adalah penghargaan formal (133) dan kesempatan pelatihan/pengembangan (134), yang mengindikasikan bahwa dukungan organisasi berupa *reward* dan pengembangan kapasitas belum dipersepsikan optimal sebagai pendorong motivasi. Sementara itu, pada variabel kinerja pegawai, indikator tertinggi adalah menyelesaikan tanggung jawab dengan baik (136) dan

menyelesaikan pekerjaan sesuai target (135), namun indikator terendah adalah pemenuhan kuantitas pekerjaan (120). Ini menegaskan bahwa pegawai cenderung berupaya menuntaskan tugas, tetapi belum konsisten dalam mencapai aspek produktivitas kuantitatif, yang sangat mungkin berkaitan dengan kombinasi keterbatasan kompetensi dan tekanan penyelesaian pekerjaan dalam waktu tertentu.

Secara keseluruhan, temuan deskriptif ini menguatkan urgensi pengelolaan kinerja secara terpadu melalui penguatan kompetensi (terutama kemampuan teknis dan efektivitas kerja), penataan beban kerja yang lebih proporsional dan terencana, serta penguatan motivasi kerja melalui sistem penghargaan dan kesempatan pengembangan yang lebih adil dan berkelanjutan. Pola rata-rata indeks yang rendah pada seluruh konstruk juga menjadi dasar empiris yang relevan untuk melanjutkan pada tahap analisis inferensial SEM-PLS guna menguji arah dan signifikansi hubungan antarvariabel sesuai hipotesis penelitian.

Analisis Data

Tabel 3. Nilai T-statistic dan P-value (Outer Loading)

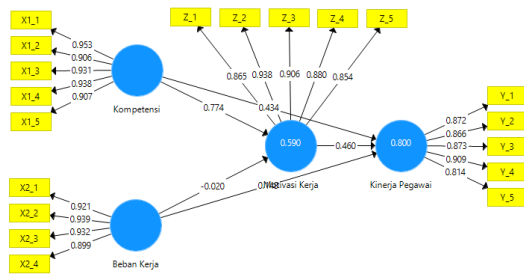
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1_1 <- Kompetensi	0,953	0,952	0,014	70,019	0,000
X1_2 <- Kompetensi	0,906	0,901	0,033	27,319	0,000
X1_3 <- Kompetensi	0,931	0,926	0,027	33,982	0,000
X1_4 <- Kompetensi	0,938	0,935	0,025	37,911	0,000
X1_5 <- Kompetensi	0,907	0,901	0,045	19,981	0,000
X2_1 <- Beban Kerja	0,921	0,914	0,058	15,985	0,000
X2_2 <- Beban Kerja	0,939	0,932	0,057	16,449	0,000
X2_3 <- Beban Kerja	0,932	0,925	0,043	21,613	0,000
X2_4 <- Beban Kerja	0,899	0,896	0,053	17,019	0,000
Y_1 <- Kinerja Pegawai	0,872	0,871	0,046	18,849	0,000
Y_2 <- Kinerja Pegawai	0,866	0,868	0,034	25,728	0,000
Y_3 <- Kinerja Pegawai	0,873	0,874	0,039	22,329	0,000
Y_4 <- Kinerja Pegawai	0,909	0,909	0,027	33,545	0,000
Y_5 <- Kinerja Pegawai	0,814	0,811	0,067	12,181	0,000
Z_1 <- Motivasi Kerja	0,865	0,869	0,054	15,948	0,000
Z_2 <- Motivasi Kerja	0,938	0,938	0,018	52,467	0,000
Z_3 <- Motivasi Kerja	0,906	0,907	0,029	31,235	0,000
Z_4 <- Motivasi Kerja	0,880	0,879	0,043	20,569	0,000
Z_5 <- Motivasi Kerja	0,854	0,852	0,053	16,240	0,000

Data primer yang diperoleh dari kuesioner terlebih dahulu ditabulasi menggunakan Microsoft Excel dan kemudian dikonversi ke format .csv untuk dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Analisis dilakukan melalui pendekatan Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang mencakup dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model), baik sebelum maupun sesudah pengujian variabel mediasi motivasi kerja.

Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk laten. Validitas indikator diuji melalui nilai outer loading, T-statistic, dan P-value. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$, nilai T-statistic $\geq 1,96$, serta P-value $\leq 0,05$.

Hasil pengujian outer loading, nilai T-statistic, dan P-value untuk seluruh indikator penelitian disajikan pada Tabel 3 berikut.



Gambar 1. Pengujian Validitas berdasarkan Outer Loading

Berdasarkan hasil pada Tabel 3 dan gambar 1, seluruh indikator pada variabel kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai menunjukkan nilai outer loading $\geq 0,70$, dengan nilai T-statistic $\geq 1,96$ serta P-value $\leq 0,05$. Hal ini menandakan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat validitas yang sangat baik dan mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara signifikan. Selain itu, nilai *original sample* yang seluruhnya berada di atas batas minimal menunjukkan kontribusi indikator yang kuat terhadap konstraknya masing-masing.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga tidak terdapat indikator yang

dieliminasi dari model penelitian. Model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (inner model) guna menguji hubungan kausal antar variabel dan pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Pengujian Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Pengujian validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur variabel laten. Evaluasi ini dilakukan melalui nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach’s Alpha sebagai ukuran *internal consistency reliability*, serta Average Variance Extracted (AVE) sebagai ukuran validitas konstruk. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai CR dan Cronbach’s Alpha $\geq 0,70$, serta memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE $\geq 0,50$.

Hasil pengujian CR, Cronbach’s Alpha, dan AVE untuk seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 4.10 berikut.

Tabel 4. Nilai CR, Cronbach’s Alpha, dan AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Beban Kerja (X2)	0,942	0,948	0,958	0,852
Kinerja Pegawai (Y)	0,917	0,920	0,938	0,752
Kompetensi (X1)	0,959	0,961	0,968	0,859
Motivasi Kerja (Z)	0,934	0,938	0,950	0,791

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel penelitian, yaitu kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, memiliki nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability yang lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik, sehingga indikator-indikator yang

digunakan konsisten dalam mengukur variabel laten masing-masing.

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh variabel juga berada di atas batas minimal 0,50. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 persen varians indikator-indikatornya, sehingga dapat dinyatakan bahwa validitas konvergen dan validitas

diskriminan telah terpenuhi dengan baik (Ferdinand, 2019). Dengan demikian, model pengukuran dinilai layak dan dapat dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (inner model) untuk menganalisis hubungan antar variabel dan pengujian hipotesis penelitian.

Pengujian Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas dan tidak saling tumpang tindih dengan konstruk lainnya. Pada penelitian ini, validitas

diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell–Larcker, yaitu dengan membandingkan nilai akar Average Variance Extracted (AVE) dari setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model struktural (Ghozali, 2008). Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar AVE lebih besar dibandingkan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Hasil pengujian validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell–Larcker disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell–Larcker

	Beban Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Motivasi Kerja
Beban Kerja (X2)	0,923			
Kinerja Pegawai (Y)	0,389	0,867		
Kompetensi (X1)	0,317	0,834	0,927	
Motivasi Kerja (Z)	0,226	0,827	0,768	0,889

Berdasarkan Tabel 5, seluruh nilai akar AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap variabel, yaitu kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, memiliki karakteristik pengukuran yang unik dan mampu membedakan dirinya secara empiris dari konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan Fornell–Larcker, sehingga model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural dan pengujian hipotesis penelitian.

Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (inner model) digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel eksogen dan variabel endogen dalam

penelitian, sekaligus menjawab hipotesis yang telah dirumuskan. Evaluasi inner model dilakukan dengan menilai nilai R-Square (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Nilai R-Square (R^2)

Nilai R-Square (R^2) menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian. Kriteria penilaian R^2 mengacu pada Chin (1998), yaitu nilai $> 0,67$ (kuat), $0,33–0,66$ (sedang), dan $0,19–0,33$ (rendah). Nilai R^2 untuk masing-masing variabel endogen disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Nilai R-Square (R^2)

Variabel	R Square	R Adjusted Square
Kinerja pegawai (Y)	0,800	0,788
Motivasi kerja (Z)	0,590	0,574

Berdasarkan Tabel 6, nilai R^2 untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,800 dengan R^2 adjusted sebesar 0,788.

Hasil ini menunjukkan bahwa 80% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi, beban kerja, dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 20% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai R^2 tersebut termasuk dalam kategori kuat (substantial), yang mengindikasikan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan kinerja pegawai. Kedekatan nilai R^2 dan R^2 adjusted juga menunjukkan bahwa model yang dibangun bersifat efisien dan tidak mengalami overfitting.

Selanjutnya, nilai R^2 untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,590 dengan R^2 adjusted sebesar 0,574, yang berarti bahwa 59% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi dan beban kerja. Berdasarkan klasifikasi Hair et al. (2019), nilai ini berada pada kategori moderat, yang menunjukkan bahwa kedua variabel eksogen memiliki kontribusi penjelasan yang cukup kuat terhadap motivasi kerja, meskipun masih terdapat pengaruh dari variabel lain di luar model.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi R^2 menunjukkan bahwa model penelitian telah mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel secara memadai dalam konteks organisasi publik. Tingginya kemampuan model dalam menjelaskan kinerja pegawai menegaskan bahwa kompetensi, beban kerja, dan motivasi kerja merupakan determinan utama kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Demak. Sementara itu, hasil pada variabel motivasi kerja menegaskan pentingnya penguatan aspek internal pegawai dan pengelolaan beban kerja yang tepat untuk meningkatkan dorongan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Nilai F-Square (f^2)

Nilai F-Square (f^2) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural PLS-SEM. Kriteria penilaian f^2 mengacu pada Ghazali dan Latan (2015), yaitu nilai 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (tinggi). Hasil pengujian nilai f^2 pada model penelitian ini disajikan pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Nilai F-Square (f^2)

	Beban Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi	Motivasi Kerja
Beban Kerja		0,098		0,001
Kinerja Pegawai				
Kompetensi		0,367		1,314
Motivasi Kerja		0,435		

Berdasarkan Tabel 7, variabel beban kerja memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 0,098$) dan hampir tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja ($f^2 = 0,001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa besar-kecilnya beban kerja yang dirasakan pegawai tidak secara dominan menentukan tingkat motivasi maupun hasil kerja pegawai, selama beban tersebut masih berada dalam batas kemampuan pegawai.

Sebaliknya, variabel kompetensi menunjukkan pengaruh tinggi terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 0,367$) dan pengaruh sangat tinggi terhadap motivasi kerja ($f^2 = 1,314$). Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja pegawai memiliki peran yang sangat signifikan dalam mendorong motivasi kerja sekaligus meningkatkan kinerja pegawai secara langsung.

Selanjutnya, motivasi kerja juga memberikan pengaruh tinggi terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 0,435$). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal, baik

dari aspek kualitas, ketepatan waktu, maupun penyelesaian tanggung jawab kerja.

Secara keseluruhan, hasil analisis f^2 memperkuat temuan bahwa kompetensi dan motivasi kerja merupakan determinan utama kinerja pegawai, sedangkan beban kerja berperan relatif kecil dalam memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Demak. Temuan ini memberikan implikasi bahwa strategi peningkatan kinerja sebaiknya lebih difokuskan pada pengembangan kompetensi dan penguatan motivasi kerja pegawai.

Goodness of Fit (GoF)

Pengujian Goodness of Fit (GoF) dilakukan untuk menilai kelayakan model penelitian secara keseluruhan dengan mempertimbangkan kinerja gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Nilai GoF dihitung berdasarkan akar dari hasil perkalian antara nilai rata-rata Average Variance Extracted (AVE) dan rata-rata R-Square (R^2), dengan kriteria penilaian yaitu 0,10 (kecil), 0,25 (sedang), dan 0,36 (besar) (Ghozali & Latan, 2012). Hasil perhitungan GoF pada penelitian ini disajikan pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Uji Goodness of Fit

	AVE	R Square
Beban Kerja	0,852	0
Kinerja pegawai	0,752	0,800
Kompetensi	0,859	0
Motivasi Kerja	0,791	0,590
Nilai Mean	0,814	0,695
Mean AVE*R Square	0,565	

Berdasarkan Tabel 8, diperoleh nilai **Goodness of Fit (GoF)** sebesar **0,751**. Nilai ini berada jauh di atas batas minimum kategori **besar (0,36)**, sehingga dapat disimpulkan bahwa **model penelitian memiliki tingkat kelayakan dan ketepatan yang sangat**

tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara kualitas pengukuran indikator dan kekuatan hubungan struktural antar variabel dalam model telah mampu merepresentasikan data empiris secara sangat baik.

Dengan demikian, hasil uji GoF menegaskan bahwa model yang dibangun layak digunakan untuk pengujian hipotesis dan penarikan kesimpulan penelitian. Tingginya nilai GoF juga memperkuat keandalan temuan terkait pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi motivasi kerja, pada konteks Dinas Pariwisata Kabupaten Demak.

Uji Kecocokan Model (Model Fit)

Uji kecocokan model (*model fit*) dilakukan untuk menilai sejauh mana model struktural yang dibangun mampu merepresentasikan data empiris secara memadai. Dalam pendekatan PLS-SEM, evaluasi kecocokan model dapat dilihat melalui nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) dan Normed Fit Index (NFI). Model dinyatakan memenuhi kriteria *model fit* apabila nilai SRMR < 0,10, dan dikategorikan *perfect fit* apabila SRMR < 0,08 dengan nilai NFI > 0,90 (Agus Komarudin, 2022). Hasil pengujian kecocokan model disajikan pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Uji Kecocokan Model (Model Fit)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,062	0,062
d_ ULS	0,736	0,736
d_G	1,222	1,222
Chi-Square	311,595	311,595
NFI	0,765	0,765

Berdasarkan Tabel 9, nilai SRMR pada *saturated model* maupun *estimated model* sebesar 0,062, yang berada di bawah ambang batas 0,10. Hal ini

menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *model fit* dan mampu merepresentasikan struktur data dengan baik. Sementara itu, nilai NFI sebesar 0,765 masih berada di bawah kriteria ideal ($>0,90$), yang mengindikasikan bahwa tingkat kecocokan model berada pada kategori cukup, meskipun belum mencapai tingkat kecocokan optimal.

Secara keseluruhan, hasil uji kecocokan model menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun memiliki tingkat kecocokan yang memadai dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Meskipun nilai NFI belum mencapai kategori *perfect fit*, nilai SRMR yang rendah menegaskan bahwa model telah mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara empiris dengan baik. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima dan digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis serta penarikan kesimpulan penelitian.

Q-Square Predictive Relevance (Q^2)

Uji Q-Square Predictive Relevance (Q^2) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model struktural dalam PLS-SEM. Pengujian ini dilakukan melalui prosedur blindfolding, yang bertujuan menilai sejauh mana variabel eksogen mampu memprediksi variabel endogen secara akurat. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$), sedangkan nilai Q^2 yang semakin mendekati satu menunjukkan kemampuan prediksi yang semakin kuat (Hair et al., 2019).

Berdasarkan hasil blindfolding, seluruh konstruk endogen dalam penelitian ini, yaitu kinerja pegawai dan motivasi kerja, memiliki nilai Q^2 yang lebih besar dari nol. Ringkasan nilai Q^2

untuk konstruk endogen disajikan pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Ringkasan Nilai Q-Square (Q^2) Konstruk Endogen

Konstruk Endogen	Nilai Q^2	Kategori Prediktif
Kinerja Pegawai (Y)	$> 0,60$	Sangat Baik
Motivasi Kerja (Z)	$\pm 0,45$	Baik

Sumber: Output SmartPLS (Blindfolding), 2025

Nilai Q^2 pada konstruk kinerja pegawai berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Sementara itu, nilai Q^2 pada konstruk motivasi kerja juga berada di atas nol dan termasuk kategori baik, yang menandakan bahwa model mampu memprediksi motivasi kerja pegawai secara memadai. Temuan ini menegaskan bahwa model penelitian tidak hanya kuat secara eksplanatoris (R^2), tetapi juga memiliki validitas prediktif yang baik.

Untuk memperkuat evaluasi kemampuan prediktif pada level indikator, dilakukan analisis PLS Predict. Ringkasan nilai $Q^2_{predict}$ pada indikator endogen disajikan pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Ringkasan PLS Predict ($Q^2_{predict}$) Indikator Endogen

Variabel	Rentang $Q^2_{predict}$	Interpretasi
Kinerja Pegawai (Y_1-Y_5)	0,363 – 0,628	Prediksi Baik – Sangat Baik
Motivasi Kerja (Z_1-Z_5)	0,338 – 0,487	Prediksi Cukup – Baik

Sumber: Output SmartPLS (PLS Predict), 2025

Hasil PLS Predict menunjukkan bahwa seluruh indikator endogen memiliki nilai $Q^2_{predict}$ positif, yang berarti model memiliki kemampuan prediksi di atas tingkat rata-rata.

Indikator kinerja pegawai menunjukkan nilai $Q^2_{predict}$ tertinggi, khususnya pada indikator penyelesaian pekerjaan sesuai target dan tanggung jawab, yang mengindikasikan bahwa konstruk kinerja pegawai diprediksi secara paling kuat oleh model. Sementara itu, indikator motivasi kerja menunjukkan kemampuan prediksi yang cukup baik, meskipun beberapa indikator masih memiliki nilai $Q^2_{predict}$ relatif lebih rendah dan dapat menjadi perhatian untuk pengembangan model atau instrumen pada penelitian selanjutnya.

Secara keseluruhan, hasil uji Q-Square dan PLS Predict menegaskan bahwa model PLS-SEM yang dikembangkan memiliki relevansi prediktif yang kuat, baik pada tingkat konstruk maupun indikator. Dengan demikian, model penelitian ini layak

digunakan untuk menginterpretasikan hubungan kausal antara kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dilakukan untuk menilai hubungan kausal antar variabel tanpa melibatkan variabel mediasi. Evaluasi signifikansi jalur pada model struktural dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS dengan kriteria signifikansi T-statistic $\geq 1,96$ dan P-value $\leq 0,05$. Ringkasan hasil *path coefficient* untuk pengaruh langsung disajikan pada Tabel 12 berikut.

Tabel 12. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	0,148	0,147	0,071	2,067	0,039
Beban Kerja -> Motivasi Kerja	-0,020	-0,020	0,105	0,186	0,853
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,434	0,438	0,179	2,423	0,016
Kompetensi -> Motivasi Kerja	0,774	0,771	0,091	8,475	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,460	0,461	0,156	2,959	0,003

Berdasarkan Tabel 12, terdapat beberapa jalur yang signifikan dan beberapa jalur yang tidak signifikan. Secara umum, hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja pegawai, sedangkan beban kerja menunjukkan pengaruh yang relatif kecil terhadap kinerja dan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Interpretasi Hasil Uji Hipotesis Langsung (H1–H5):

1. H1 diterima: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,434$; $T = 2,423$; $P = 0,016$). Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan

kompetensi—melalui pengetahuan, kemampuan, keterampilan, pengalaman, serta kreativitas dan inovasi—berkontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas dan efektivitas hasil kerja pegawai. Artinya, kompetensi merupakan faktor kunci yang secara langsung mendorong pencapaian kinerja aparatur pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak.

2. H2 diterima (arah positif): Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,148$; $T = 2,067$; $P = 0,039$). Walaupun koefisien jalurnya relatif kecil, hasil ini menunjukkan bahwa

beban kerja yang terukur dan masih dalam batas wajar dapat menjadi stimulus yang mendorong pegawai bekerja lebih disiplin dan fokus pada penyelesaian target kerja. Dengan demikian, beban kerja yang dikelola secara proporsional berpotensi meningkatkan kinerja.

3. H3 diterima: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,774$; $T = 8,475$; $P = 0,000$). Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi lebih baik cenderung memiliki kepercayaan diri, kesiapan kerja, serta dorongan untuk berprestasi yang lebih tinggi. Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa kompetensi bukan hanya berdampak pada output kerja, tetapi juga memperkuat aspek psikologis internal pegawai berupa motivasi.
4. H4 ditolak: Beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja ($\beta = -0,020$; $T = 0,186$; $P = 0,853$). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja tidak otomatis meningkatkan motivasi kerja pegawai. Beban kerja cenderung dipersepsi sebagai tuntutan atau tekanan administratif, sehingga bukan menjadi faktor pendorong motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi pegawai lebih ditentukan oleh faktor lain di luar beban kerja, seperti

dukungan organisasi, penghargaan, peluang pengembangan, atau iklim kerja.

5. H5 diterima: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,460$; $T = 2,959$; $P = 0,003$). Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi motivasi pegawai—yang tercermin melalui tanggung jawab, orientasi prestasi, peluang berkembang, pengakuan, dan tantangan kerja—semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai determinan penting dalam meningkatkan kualitas maupun produktivitas kerja aparatur.

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk mengetahui peran variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara variabel eksogen (kompetensi dan beban kerja) terhadap variabel endogen (kinerja pegawai). Evaluasi signifikansi efek tidak langsung dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS dengan kriteria T-statistic $\geq 1,96$ dan P-value $\leq 0,05$. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 13 berikut.

Tabel 13. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,356	0,352	0,119	2,983	0,003
Beban Kerja -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	-0,009	-0,006	0,050	0,179	0,858

Berdasarkan Tabel 4.18, terdapat satu jalur pengaruh tidak langsung yang signifikan dan satu jalur yang tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan

bahwa **motivasi kerja berperan selektif sebagai variabel mediasi**, tergantung pada karakteristik variabel eksogen yang memengaruhinya.

Interpretasi Hasil Uji Mediasi (H6–H7):

1. H6 diterima: Motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,356$; $T = 2,983$; $P = 0,003$). Hasil ini menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui penguatan motivasi kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi—baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, pengalaman, maupun kreativitas—cenderung memiliki kepercayaan diri dan rasa tanggung jawab yang lebih besar, sehingga memunculkan dorongan intrinsik untuk bekerja lebih optimal.

Temuan ini selaras dengan Expectancy Theory (Vroom, 1964), yang menjelaskan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya (expectancy) akan meningkatkan motivasi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan Goal Setting Theory (Locke, 1968), di mana kompetensi yang baik memungkinkan pegawai menetapkan tujuan kerja yang lebih jelas, menantang, dan realistis, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani kompetensi dan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak.

2. H7 ditolak: Motivasi kerja tidak memediasi hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,009$; $T = 0,179$; $P = 0,858$). Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak memengaruhi kinerja melalui peningkatan atau penurunan motivasi kerja. Dengan kata lain, variasi

beban kerja yang diterima pegawai tidak cukup kuat untuk membentuk motivasi kerja yang kemudian berdampak pada kinerja.

Dalam konteks organisasi publik, khususnya birokrasi pemerintah daerah, beban kerja umumnya telah ditetapkan secara struktural dan bersifat administratif. Oleh karena itu, pegawai cenderung memandang beban kerja sebagai kewajiban rutin, bukan sebagai tantangan yang memotivasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Riski (2022) serta penelitian Nazla Syafrina et al. (2023) dan Kristina & Theodorus (2024), yang menyatakan bahwa beban kerja tidak selalu berhubungan langsung dengan motivasi maupun kinerja pada sektor publik. Dari perspektif Expectancy Theory, beban kerja yang tidak diiringi dengan penghargaan, pengakuan, atau peluang pengembangan tidak akan meningkatkan valensi, sehingga gagal memicu motivasi kerja.

Pembahasan Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Demak. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi yang mencakup pengetahuan, kemampuan, keterampilan, pengalaman, serta kreativitas dan inovasi merupakan faktor fundamental dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja pegawai. Pegawai yang kompeten mampu memahami tugas dengan lebih baik, menyusun langkah kerja yang tepat, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan organisasi.

Hasil ini sejalan dengan Goal Setting Theory (Locke & Latham) yang menyatakan bahwa kinerja akan meningkat ketika individu memiliki tujuan yang jelas dan menantang serta didukung oleh kemampuan yang memadai. Kompetensi berfungsi sebagai kapasitas internal yang memungkinkan pegawai menetapkan tujuan kerja yang realistis sekaligus menantang, sehingga mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Pegawai dengan kompetensi tinggi juga cenderung lebih percaya diri, mandiri, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Arinata & Darwin (2024), Fitria et al. (2024), serta Gane Arinata & Darwin (2024) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kompetensi merupakan faktor strategis yang perlu terus dikembangkan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan profesional untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Demak.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun dengan kekuatan pengaruh yang relatif kecil. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang proporsional dan terukur dapat menjadi stimulus yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, fokus, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Goal Setting Theory, yang menyatakan bahwa tingkat tantangan yang optimal dapat meningkatkan kinerja. Beban kerja yang

sesuai dengan kapasitas pegawai dipersepsikan sebagai tantangan yang memacu usaha dan kedisiplinan kerja. Namun demikian, beban kerja yang terlalu tinggi berpotensi menimbulkan tekanan dan kelelahan yang justru menurunkan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Yuliana Fransiska & Zulaspan Tupti (2020), Sitti Marhumi et al. (2022), dan Arizal Hamizar (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja dapat meningkatkan kinerja apabila dikelola secara proporsional. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang seimbang menjadi penting agar dapat berfungsi sebagai pendorong kinerja, bukan sebagai hambatan produktivitas.

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri, kesiapan kerja, dan dorongan internal yang lebih kuat untuk berprestasi.

Dalam perspektif Goal Setting Theory, kompetensi memungkinkan pegawai memahami tujuan kerja sebagai tantangan yang dapat dicapai. Ketika individu merasa mampu menyelesaikan tugas, motivasi intrinsik akan meningkat. Selain itu, menurut Expectancy Theory (Vroom), kompetensi meningkatkan ekspektasi pegawai bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, sehingga mendorong motivasi kerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Fauzi & Nugroho (2024), Fauzi et al. (2024), serta Nyamin & Rusdiana (2023) yang menunjukkan bahwa kompetensi merupakan determinan utama motivasi kerja.

Dengan demikian, peningkatan kompetensi tidak hanya berdampak pada aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memperkuat motivasi psikologis pegawai.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan atau penurunan beban kerja tidak secara langsung memengaruhi tingkat motivasi pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Demak.

Dalam konteks organisasi publik, beban kerja cenderung dipersepsikan sebagai kewajiban administratif yang harus diselesaikan, bukan sebagai tantangan yang memicu motivasi. Dari sudut pandang Expectancy Theory, beban kerja yang tidak disertai dengan penghargaan, pengakuan, atau peluang pengembangan tidak akan meningkatkan motivasi, meskipun tuntutan kerja meningkat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Nazla Syafrina et al. (2023) dan Kristina & Theodorus (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sektor publik. Oleh karena itu, peningkatan motivasi pegawai lebih efektif dilakukan melalui faktor non-beban kerja, seperti penghargaan, lingkungan kerja, dan peluang karier.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan komitmen, kedisiplinan, serta orientasi prestasi yang lebih kuat dalam melaksanakan tugasnya.

Temuan ini sejalan dengan Goal Setting Theory dan Expectancy Theory, yang menekankan bahwa motivasi berfungsi sebagai energi penggerak yang mengarahkan perilaku kerja menuju pencapaian tujuan organisasi. Indikator motivasi seperti tanggung jawab, pengakuan, peluang berkembang, dan pekerjaan yang menantang terbukti mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

Hasil ini didukung oleh penelitian Caddimang & Asri (2024), Rizal et al. (2022), dan Anik Rohmatul (2021) yang menegaskan peran penting motivasi kerja dalam peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, penguatan motivasi kerja menjadi strategi kunci dalam meningkatkan kinerja aparatur.

Pengaruh Kompetensi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Artinya, kompetensi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya memperkuat kinerja pegawai.

Dalam kerangka Expectancy Theory, kompetensi meningkatkan keyakinan pegawai bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, sehingga memunculkan motivasi untuk berprestasi. Motivasi tersebut kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal dan berorientasi pada hasil.

Temuan ini menunjukkan bahwa pada Dinas Pariwisata Kabupaten Demak, pengembangan kompetensi memiliki efek ganda: meningkatkan kemampuan teknis sekaligus memperkuat motivasi kerja. Oleh

karena itu, strategi peningkatan kinerja sebaiknya memprioritaskan pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan penguatan motivasi kerja.

Pengaruh Beban Kerja melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai. Beban kerja lebih berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui mekanisme motivasi kerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai lebih berorientasi pada penyelesaian tugas sesuai tuntutan jabatan, bukan pada peningkatan motivasi akibat beban kerja. Dalam konteks birokrasi publik, beban kerja sering dipersepsikan sebagai kewajiban struktural, sehingga tidak selalu membentuk dorongan motivasional.

Hasil ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa beban kerja tidak selalu meningkatkan motivasi, terutama apabila tidak disertai dukungan organisasi dan sistem penghargaan. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja perlu disertai strategi peningkatan motivasi agar dapat berdampak optimal terhadap kinerja.

CONCLUSION

Penelitian ini menegaskan bahwa permasalahan kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Demak yang belum optimal lebih dominan dipengaruhi oleh aspek internal pegawai, khususnya kompetensi, dibandingkan faktor eksternal seperti beban kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sekaligus berpengaruh positif dan

signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga semakin kuat dorongan kerja pegawai, semakin baik capaian kinerja mereka pada aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas-efisiensi, serta kemandirian.

Temuan penting lainnya adalah motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, yang berarti penguatan kompetensi tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang kemudian memperkuat kinerja. Sementara itu, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Konsekuensinya, motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan beban kerja terhadap kinerja. Secara keseluruhan, hasil ini memperluas penerapan Goal Setting Theory dalam konteks sektor publik: kompetensi bertindak sebagai *goal enabler* yang memungkinkan tujuan kerja dipahami dan dijalankan secara efektif, sedangkan motivasi kerja menjadi *goal driver* yang menggerakkan ketekunan dan usaha pegawai. Beban kerja hanya akan berperan sebagai pemicu motivasi apabila dipersepsikan sebagai tantangan yang sepadan dengan kapasitas pegawai; ketika dipersepsikan sebagai tekanan, kontribusinya terhadap motivasi melemah, sebagaimana tercermin pada hasil penelitian ini.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat literatur manajemen SDM dengan menunjukkan bahwa kompetensi bukan hanya determinan langsung kinerja, tetapi juga penggerak proses motivasional yang menjembatani peningkatan kinerja melalui mekanisme Goal Setting Theory. Temuan ini

memperkaya pemahaman bahwa pencapaian tujuan kerja di sektor publik tidak cukup dijelaskan oleh tingkat tuntutan pekerjaan (beban kerja), melainkan lebih ditentukan oleh kesiapan kapasitas pegawai (kompetensi) yang mampu mengaktifkan motivasi intrinsik. Selain itu, hasil penelitian memberikan nuansa konteks bahwa beban kerja tidak selalu berkorelasi dengan motivasi kerja pada organisasi pemerintah daerah, sehingga agenda manajerial yang menitikberatkan pada “penambahan target” tanpa penguatan kapasitas dan sistem pendukung berpotensi kurang efektif.

Secara manajerial, hasil penelitian merekomendasikan agar Dinas Pariwisata Kabupaten Demak memprioritaskan penguatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan berbasis kebutuhan kerja, termasuk kompetensi teknis (operasional bidang pariwisata dan teknologi informasi), kompetensi manajerial (perencanaan, koordinasi, pengambilan keputusan), serta kompetensi sosial-kultural (komunikasi layanan publik dan kemitraan stakeholder). Pengelolaan beban kerja perlu dilakukan secara proporsional melalui pembagian tugas yang adil, target realistis, dan penyesuaian dengan kapasitas serta sumber daya yang tersedia agar beban kerja berfungsi sebagai tantangan produktif, bukan tekanan. Selain itu, organisasi perlu membangun motivasi kerja yang berkelanjutan melalui sistem penghargaan yang adil, pengakuan kinerja, peluang pengembangan karier, evaluasi berkala, penempatan pegawai sesuai kompetensi, serta lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada mekanisme mediasi, karena jalur beban kerja terhadap motivasi kerja tidak signifikan,

sehingga motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan beban kerja terhadap kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja terhadap kinerja cenderung bersifat langsung dan tidak melalui proses motivasional, yang mengindikasikan adanya faktor lain di luar model yang mungkin lebih relevan menjelaskan dinamika motivasi pegawai dalam menghadapi beban kerja pada konteks organisasi publik.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan sampel, baik dengan melibatkan unit kerja yang lebih beragam maupun instansi pemerintah daerah lain yang memiliki karakteristik serupa, agar generalisasi temuan menjadi lebih kuat. Selain itu, studi mendatang dapat menambahkan variabel moderasi atau variabel penjelas lain—misalnya budaya kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, sistem penghargaan, atau dukungan organisasi—untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi yang memperkuat atau melemahkan pengaruh kompetensi, beban kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- A Ando dan Kawamoto (2021), Genetic and Environmental Structure of Altruism Characterized by Recipients in Relation to Personality, *Medicina* 2021, 57, 593.
<https://www.mdpi.com/journal/medicina>.
- Anggraini, I. A. dan Suhermin. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 10 (5).
- Arizal Hamizar (2020), Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

- Studi Kasus Pada BPS Maluku, *AMAL: Journal of Islamic Economic And Business (JIEB)*, Vol. 02, No. 01.
- Azizah, L. A., Kadiyono, A. L., & Sulastiana, M. (2020). GAMBARAN MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN AIRPORT COMPANY. *PSYCHE: Jurnal Psikologi*, 2(2), 1–14.
- Bhatta et al (2020), Altruistic Attitudes Among Older Adults: Examining Construct Validity and Measurement Invariance of a New Scale, Published by Oxford University Press on behalf of The Gerontological Society of America, (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).
- Clelland, D. M. (2024). Human Motivation. Cambridge University Press.
- Darajat, A. T. (2020). Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia. Masa Kini. Refika Aditama.
- Fadillah, B., Widodo, H. D., & Budiarmo, A. (2013). PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PRODUKSI BAGIAN JAMU TRADISIONAL UNIT KALIGAWA PT. NJONJA MENEER SEMARANG. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(2)
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3016>
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitria, A., Sulistiowati, & Fauzan, R. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Manajemen*, 20(3), 558. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3016>
- Gane Arinata, I. K., & Darwin, D. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Provinsi Sumatera Selatan. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 101–112. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v15i1.3681>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). Partial Least Square: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hia, Y. D. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Camat Amandraya Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 4(2), 68–77.
- Indrajaya, Y. (2023). PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DI PT. TRACTORINDO MITRA UTAMA MOJOKERTO. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(1), 73-82. <https://doi.org/10.37504/jmb.v6i1.481>

- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Bisnis*. BPFE.
- Julita. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Mountala Aceh Besar. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(5), 101–105.
- Keke Sulalatin Fathiah et al. (2019), Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Bpkad Kabupaten Bondowoso.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). *Perilaku Organisasi (Buku 1)*. Salemba Empat.
- Kristina Natalia, Theodorus Sutadi (2024), Pengaruh Konflik Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja, *EXERO: Journal of Research in Business and Economics* Vol 7, No 2, November 2024, Hal. 115-130.
- Krisnawati, N. K. D., dan I. W. Bagia. 2021. Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*. 7(1): 29-38.
- Lutfiyah L., H. W. Oetomo., dan S. Suhermin. 2020. Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Person Job Fit Dan Kinerja Karyawan Pada PT Andromedia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 684-699.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Vol. 30, Issue 01)*. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (2019). *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. PBP.
- Masruroh, R., M. N. Komarudin., dan E. Fatimah. 2023. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi sebagai variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*. 3(1): 100-109.
- Maward, Ahmad, Mustaking, 2021, Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kelurahan di Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar, *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, Volume 2 Nomor 5 Oktober 2021 Hal. 686-697.
- Muttaqin et al, (2023), Improving Employee Performance : The Role Of Self-Efficacy And Motivation. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, Vol 12, No 1, Februari 2023.
- Nyamin Sucipto et al, 2023, Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Antara Motivasi Kerja. *Jurnal Mirai Management*, Volume 8 Issue 2 (2023) Pages 415 – 422..
- Nazla Syafrina et, al. (2023), Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Volume 6 Nomor 2 , September 2023.
- Rachman, Z. A., & Widiartanto. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Pendahuluan Kerangka Teori Kinerja Kompetensi. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(4), 1408–1417.
- Rimbayana, T. A. K., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). *The Influence*

- of Competence, Cooperation and Organizational Climate on Employee Performance With Work Motivation as a Mediation Variable (Study on the Food and Agriculture Office Clump of Merauke Regency) Terisius. *Technium Social Sciences Journal*, 6(December), 101–105.
- Riski, Via Lailatur, S. . M. . (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Medis Sains Indonesia.
- Rizal Nabawi, 2019, Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2, No. 2, September 2019, 170-183, <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO> ISSN 2623-2634 (online).
- Robbins, & Judge. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. (2019). *Manajemen*, Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Erlangga.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siregar, P. B., & Novi Fitria Hermiati. (2023). Pengaruh Self Efficacy Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada Puskesmas Mekarmuti Cikarang Utara. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(3), 727–735. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1127>
- Sitti Marhumi, Naidah, Husnul Minasni (2022), Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Liliraja Kabupaten Soppeng, *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 2022.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung.
- Suherman, H. (2021). Effect on Work Environment and Compensation on Employee Performance at PT. JAINDO Metal Industries in Bandung. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 34–41. <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i1.90>
- Sutrisno, T., & Arsanti, T. A. . (2023). Pengaruh Goal Setting dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 7(1), 96 - 105. <https://doi.org/10.31842/jurnalino bis.v7i1.306>
- Tesmanto, J., & Rina, N. (2022). The Effect of the Work Environment on Employee Performance at Panca Sakti University Bekasi. *International Journal Administration Business and Organization*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.61242/ijabo.22.199>
- Verma SB, Panda S, Nenoff P, Singal A, Rudramurthy SM, Uhrlass S, et al. The unprecedented epidemic-like scenario of dermatophytosis in India: I . *Epidemiology , risk factors and clinical features*. *Indian J Dermatol Venereol Leprol*. 2021;(87):154–75.
- Wirawan. (2018). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba.
- Yosua Wijaya (2020), Pengaruh Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada PT Mayora Indah), *AGORA* Vol. 8 , No : 1, (2020).
- Yuliana Fransiska, Zulaspan Tupti (2020), Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*,

Volume 3, Nomor 2 , September
2020

[http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/
MANEGGIO](http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO)