Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis
Vol. 10 No. 2 (2026) pp. 892-911
https://jurnal.politeknik-kebumen.ac.id/index.php/E-Bis
p-ISSN : 2580-2062 e-ISSN : 2622-3368

Hubungan Kedisiplinan, Kompetensi, dan Integritas dengan Kinerja Aparatur Desa: Peran Mediasi Motivasi Kerja

Munifudin[1*], **Siti Nur Azizah**[2]
[1] Program Studi Magister Manajemen, Universitas Putra Bangsa, Indonesia
[2] Program Studi Manajemen, Universitas Putra Bangsa, Indonesia

*Email : **bangunip83@gmail.com**
Doi : **https://doi.org/10.37339/e-bis.v10i2.3389**

Diterbitkan oleh Politeknik Piksi Ganesha Indonesia

Info Artikel
Diterima :
2026-08-01
Diperbaiki :
2026-10-23
Disetujui :
2026-11-06

Kata Kunci: Aparatur Desa, Integritas, Kedisiplinan, Kinerja, Motivasi Kerja

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis hubungan kedisiplinan, kompetensi, dan integritas dengan kinerja aparatur desa melalui mediasi motivasi kerja. Penelitian menggunakan survei potong lintang terhadap 112 aparatur dari 16 desa di Kecamatan Alian, Kabupaten Kebumen. Data dianalisis menggunakan *partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).* Hasil menunjukkan bahwa kedisiplinan, kompetensi, dan integritas berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja. Kedisiplinan, integritas, dan motivasi kerja juga berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja, sedangkan hubungan langsung kompetensi tidak signifikan. Motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan kedisiplinan dengan kinerja (β = 0,129; p = 0,040), tetapi tidak pada hubungan kompetensi maupun integritas. Temuan ini menunjukkan perbedaan pola hubungan langsung dan tidak langsung antarprediktor. Implikasi penelitian menekankan pengelolaan kedisiplinan, integritas, dan pemanfaatan kompetensi sesuai kebutuhan pekerjaan.

Keywords: *Discipline, Integrity, Village Officials, Work Motivation, Work Performance*

ABSTRACT

This study examines the relationships between work discipline, competence, integrity, and village government employee performance, with work motivation as a mediator. A cross-sectional survey involved 112 village officials from 16 villages in Alian District, Kebumen Regency, Indonesia. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The findings show that discipline, competence, and integrity are positively and significantly associated with work motivation. Discipline, integrity, and motivation are also positively and significantly associated with performance, whereas the direct competence–performance relationship is nonsignificant. Work motivation significantly mediates the discipline–performance relationship (β = 0.129; p = 0.040), but not the competence–performance or integrity–performance relationships. These findings identify distinct patterns of direct and indirect relationships. The study highlights the importance of managing discipline, integrity, and opportunities to apply competencies in village administration.

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprapto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 55431

PENDAHULUAN

Pemerintah desa menyediakan layanan administratif yang berhubungan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Penyelesaian dokumen, pengelolaan informasi, dan pelaksanaan program menuntut ketepatan waktu serta akuntabilitas aparatur. Penelitian ini menempatkan kinerja sebagai capaian tugas individu, bukan indeks pembangunan desa. Pembedaan tersebut sesuai dengan

kajian pengukuran kinerja sektor publik (van der Kolk, 2022). Platania et al. (2024) juga menekankan bahwa pengukuran kinerja individu perlu memperjelas dimensi yang diamati.

Tabel 1. Variasi Indeks Desa di Kecamatan Alian, Tahun 2025

Desa	Indeks Desa	Status
Bojongsari	80,47	Mandiri
Surotrunan	80,16	Mandiri
Jatimulyo	85,04	Mandiri
Karangtanjung	79,69	Mandiri
Sawangan	86,61	Mandiri
Krakal	82,20	Mandiri
Kambangsari	67,56	Berkembang
Tanuharjo	74,02	Maju
Kemangguan	73,70	Maju
Kalijaya	70,55	Maju
Karangkembang	70,71	Maju
Seliling	77,01	Maju
Tlogowulung	78,11	Maju
Kaliputih	69,92	Maju
Wonokromo	72,60	Maju
Kalirancang	75,91	Maju

Sumber: Data sekunder Indeks Desa Tahun 2025 yang digunakan dalam penelitian. Klasifikasi status desa merujuk pada Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (2025), Keputusan Menteri Nomor 343 Tahun 2025 tentang Status Kemajuan dan Kemandirian Desa Tahun 2025. Indeks Desa digunakan untuk menggambarkan kondisi pembangunan wilayah, bukan sebagai ukuran kinerja individu aparatur pemerintah desa.

Kecamatan Alian, Kabupaten Kebumen, terdiri atas 16 desa dengan karakteristik pembangunan dan kebutuhan pelayanan yang beragam. Data Indeks Desa Tahun 2025 pada Tabel 1 memperlihatkan perbedaan capaian pembangunan dan status kemajuan antardesa. Namun, Indeks Desa mengukur kondisi pembangunan wilayah, bukan kinerja individu aparatur pemerintah desa. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengukur kinerja aparatur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas pekerjaan.

Data dari 112 responden menunjukkan bahwa rerata persepsi kinerja menurut desa berkisar antara 3,79 dan 4,88 pada skala lima poin. Jumlah responden setiap desa bervariasi antara satu dan 13 orang. Perbedaan rerata tersebut memberikan gambaran deskriptif mengenai responden yang berpartisipasi. Namun, data tersebut belum cukup untuk menyimpulkan adanya perbedaan kinerja seluruh aparatur antardesa. Kondisi ini memperkuat alasan penggunaan individu aparatur sebagai unit analisis penelitian.

Disiplin kerja berkaitan dengan konsistensi pemenuhan jadwal, tanggung jawab, dan prosedur pelayanan. Poetra & Fajriyah (2024), Noviyanti et al. (2024), serta Listyorini et al. (2024) melaporkan hubungan positif kedisiplinan dengan kinerja. Sebaliknya, Hidayat et al. (2021) menunjukkan bahwa signifikansi hubungan tersebut tidak selalu konsisten. Perbedaan tersebut mendasari pengujian dalam konteks aparatur desa, dengan mempertimbangkan prediktor lain dan motivasi kerja. van der Kolk (2022) juga mengingatkan bahwa konteks pengukuran memengaruhi penafsiran kinerja sektor publik.

Kompetensi merupakan kapasitas individu yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik yang mendukung pelaksanaan tugas (Spencer & Spencer, 1993). Asniwati (2022), Putri et al. (2022), Sarumaha (2022), dan Yasin (2024) menemukan hubungan positif kompetensi dengan kinerja pada konteks yang berbeda. Namun, kemampuan yang dimiliki

tidak selalu digunakan secara optimal apabila kesempatan penerapan terbatas. Pratiwi et al. (2026) menyoroti relevansi transfer hasil pelatihan ketika menjelaskan kinerja aparatur desa.

Integritas menyangkut konsistensi antara nilai, komitmen, dan tindakan. Putra (2021), Puspita Dewi et al. (2024), serta Saputra et al. (2025) melaporkan hubungan integritas dengan kinerja aparatur dalam konteks penelitian masing-masing. Integritas diperlukan dalam pengelolaan dokumen dan keputusan administratif yang menuntut kejujuran. Namun, hubungan integritas dengan kinerja belum tentu mengikuti mekanisme yang sama seperti kedisiplinan dan kompetensi.

Motivasi kerja mencakup proses yang mengarahkan dan mempertahankan usaha dalam melaksanakan tugas. Gagné et al. (2026) menjelaskan perkembangan teori motivasi kerja dan pentingnya kualitas motivasi. Xu (2022) menunjukkan bahwa motivasi pegawai sektor publik memiliki beberapa dimensi, bukan satu ukuran tunggal. Penelitian ini mengukur motivasi kerja umum melalui tanggung jawab, prestasi, kesempatan berkembang, dan tantangan pekerjaan. Ukuran tersebut berbeda dari *public service motivation,* yang secara khusus membahas motif pelayanan publik (Tang et al., 2024; Xu, 2022). Interpretasi dibatasi pada empat indikator yang dipertahankan.

Penelitian mengenai mediasi motivasi pada aparatur desa menunjukkan hasil yang beragam. Kusumawati et al. (2024) menemukan bahwa motivasi memediasi hubungan desain pekerjaan dengan kinerja, tetapi tidak pada budaya organisasi. Nasution et al. (2025) juga menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu menjadi mediator signifikan pada hubungan karakteristik organisasi dengan kinerja aparatur desa. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa mekanisme mediasi perlu diuji berdasarkan karakteristik masing-masing prediktor. Namun, bukti yang membandingkan jalur mediasi kedisiplinan, kompetensi, dan integritas secara simultan masih terbatas.

Penelitian ini menguji tujuh hubungan langsung dan tiga hubungan tidak langsung untuk membandingkan keterkaitan kedisiplinan, kompetensi, dan integritas dengan kinerja melalui motivasi kerja. Studi sebelumnya telah menguji mediasi motivasi pada sebagian hubungan serupa. Kontribusi penelitian ini terletak pada perbandingan ketiga jalur mediasi, termasuk integritas, dalam satu model pada aparatur desa Kecamatan Alian. Arifin & Narmaditya (2024) menunjukkan adanya mekanisme mediasi lain melalui perilaku kewargaan organisasi pada pegawai negeri. Perbandingan ini memperjelas posisi penelitian dalam literatur mediasi dan kinerja sektor publik.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Aparatur Pemerintah Desa

Kinerja aparatur menggambarkan pelaksanaan tugas individu yang relevan dengan tujuan organisasi. Platania et al. (2024) menegaskan bahwa kinerja individu merupakan konstruk multidimensi yang memerlukan kejelasan aspek pengukuran. Dalam sektor publik, van der Kolk (2022) mengulas perbedaan tingkat pengukuran serta konsekuensi penggunaannya. Penelitian ini membatasi kinerja pada mutu, volume, ketepatan waktu, dan efektivitas tugas administratif aparatur desa.

Instrumen awal penelitian mengadaptasi lima dimensi kinerja yang mengacu pada Robbins (2006), yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Literatur terbaru menekankan bahwa pengukuran kinerja individu perlu mempertimbangkan karakteristik pekerjaan dan cakupan konstruk (Platania et al., 2024). Setelah evaluasi model pengukuran, penelitian ini mempertahankan empat indikator dan mengeliminasi indikator kemandirian (Y5). Dengan

demikian, hasil analisis merepresentasikan keempat dimensi yang dipertahankan, bukan keseluruhan aspek kinerja individu.

Kedisiplinan, Kompetensi, dan Integritas

Kedisiplinan mencakup ketepatan waktu, pemakaian fasilitas, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan kerja. Poetra & Fajriyah (2024), Listyorini et al. (2024), serta Noviyanti et al. (2024) menemukan hubungan kedisiplinan dengan kinerja. Namun, Hidayat et al. (2021) menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya konsisten. Arifianti et al. (2026) bahkan menempatkan disiplin sebagai mekanisme perilaku dalam hubungan motivasi dengan kinerja. Perbedaan spesifikasi tersebut memperkuat alasan menguji jalur kedisiplinan, motivasi, dan kinerja secara terpisah.

Kompetensi mencakup pengetahuan, motif, keterampilan, watak, dan konsep diri sebagai karakteristik individu yang relevan dalam pelaksanaan pekerjaan (Spencer & Spencer, 1993). Lumanauw (2022) dan Yasin (2024) menunjukkan hubungan kompetensi dengan kinerja pada konteks organisasi yang berbeda. Namun, kompetensi yang dimiliki tidak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila penerapannya dibatasi oleh kebutuhan dan pembagian tugas. Penelitian ini menguji hubungan kompetensi dengan motivasi dan kinerja untuk menilai kedua jalur tersebut secara terpisah.

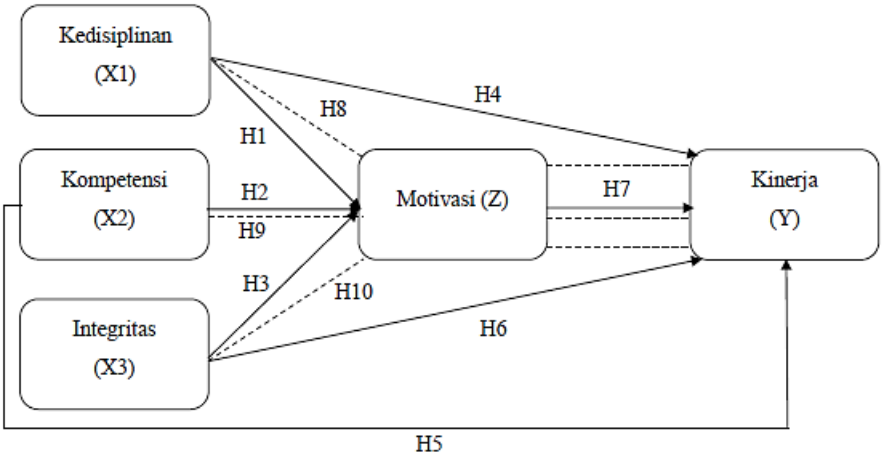
Integritas merujuk pada konsistensi antara kejujuran, komitmen, dan pelaksanaan tanggung jawab. Perlman et al. (2023) membedakan pengelolaan etika berbasis kepatuhan dan berbasis integritas pada pemerintah lokal. Keduanya saling berkaitan, tetapi bukan konstruk yang sama dengan integritas individu. Dalam konteks Indonesia, Putra (2021), Puspita Dewi et al. (2024), dan Saputra et al. (2025) melaporkan hubungan integritas dengan kinerja. Karena itu, penelitian ini menguji integritas sebagai prediktor motivasi maupun kinerja tanpa mengasumsikan kesamaan kekuatan jalur.

Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Motivasi kerja berkaitan dengan arah dan keberlanjutan usaha individu. Tinjauan Gagné et al. (2026) dan meta-analisis Hagger & McAnally Star (2026) menunjukkan relevansi pemenuhan kebutuhan psikologis serta kualitas motivasi bagi hasil kerja. Xu (2022) mengembangkan pengukuran motivasi pegawai publik yang membedakan beberapa dimensi. Penelitian ini menggunakan ukuran motivasi kerja umum, bukan skala motivasi otonom, terkontrol, ataupun *public service motivation.* Karena itu, hubungannya dengan kinerja ditafsirkan sesuai indikator yang tersedia. Puspita Dewi et al. (2024) memberikan bukti empiris mengenai motivasi intrinsik dan kinerja aparatur pemerintah.

Motivasi kerja juga dapat menjelaskan hubungan tidak langsung antara karakteristik individu dan kinerja. Dalam *PLS-SEM*, pengaruh mediasi dinilai melalui koefisien jalur tidak langsung dan interval kepercayaan hasil *bootstrapping* (Ringle et al., 2023). Kedisiplinan, kompetensi, dan integritas memiliki karakteristik berbeda sehingga hubungannya melalui motivasi tidak harus menunjukkan pola seragam. Oleh karena itu, penelitian ini menguji masing-masing jalur mediasi secara terpisah.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Model Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Kedisiplinan membentuk rutinitas, kejelasan kewajiban, dan kepastian penyelesaian pekerjaan. Keteraturan tersebut diperkirakan berkaitan dengan ketekunan usaha, meskipun penelitian motivasi terbaru juga menekankan pentingnya lingkungan yang mendukung kebutuhan psikologis (Hagger & McAnally Star, 2026). Namun, keteraturan perilaku bukan satu-satunya unsur pembentuk motivasi. Karena itu, hubungan kedisiplinan dengan motivasi diuji setelah kompetensi dan integritas diperhitungkan.

H1: Kedisiplinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengetahuan dan keterampilan dapat mengurangi ketidakpastian saat aparatur menghadapi tugas administratif. Kompetensi memungkinkan individu merasa lebih siap menjalankan kewajibannya (Spencer & Spencer, 1993). Persepsi kemampuan yang lebih tinggi diperkirakan berhubungan dengan dorongan menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini menguji hubungan tersebut secara langsung pada motivasi kerja.

H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Keselarasan nilai dan tindakan dapat membantu mempertahankan komitmen terhadap tanggung jawab organisasi. Integritas diperkirakan berkaitan dengan motivasi karena perilaku etis menempatkan tanggung jawab sebagai bagian dari pekerjaan. Perlman et al. (2023) menjelaskan pentingnya pendekatan integritas dalam pengelolaan etika pemerintahan lokal. Namun, penelitian ini tidak mengukur internalisasi nilai sebagai konstruk tersendiri. Pengujian difokuskan pada hubungan statistik integritas dengan motivasi kerja.

H3: Integritas berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Ketepatan waktu serta kepatuhan prosedur dapat meningkatkan keteraturan proses kerja dan penyelesaian layanan. Poetra & Fajriyah (2024), Noviyanti et al. (2024), serta Listyorini et al. (2024) melaporkan hubungan positif kedisiplinan dengan kinerja. Perbedaan hasil yang dilaporkan Hidayat et al. (2021) mendorong pengujian ulang pada pemerintahan desa.

H4: Kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kompetensi diperkirakan memungkinkan aparatur menghasilkan pekerjaan secara akurat dan efektif. Asniwati (2022), Putri et al. (2022), dan Yasin (2024) melaporkan hubungan positif kemampuan dengan kinerja. Namun, penerapan keterampilan memerlukan kesempatan dan

kesesuaian tugas. Oleh karena itu, besaran hubungan kompetensi dan kinerja ditentukan secara empiris.

H5: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dalam pengelolaan pelayanan publik, integritas berhubungan dengan kejujuran, akurasi informasi, dan pemenuhan tanggung jawab. Putra (2021) menemukan hubungan integritas dengan kinerja perangkat desa. Puspita Dewi et al. (2024) dan Saputra et al. (2025) juga mengidentifikasi hubungan integritas dengan kinerja pegawai sektor publik. Argumentasi tersebut mendasari pengujian hubungan langsung integritas dengan kinerja.

H6: Integritas berpengaruh positif terhadap kinerja.

Motivasi dapat berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan melalui intensitas dan ketekunan perilaku. Puspita Dewi et al. (2024) memperoleh hubungan motivasi intrinsik dengan kinerja aparatur pemerintah. Hagger & McAnally Star (2026) mensintesis bukti keterkaitan motivasi otonom dengan berbagai hasil adaptif di tempat kerja. Penelitian ini mengevaluasi hubungan motivasi kerja umum dengan kinerja setelah ketiga prediktor individu diperhitungkan.

H7: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kedisiplinan dapat berkaitan dengan kinerja secara operasional melalui pengaturan waktu, sekaligus secara tidak langsung melalui motivasi. Pola kerja yang teratur diperkirakan berhubungan dengan usaha yang lebih konsisten. Pengaruh tidak langsung diuji secara eksplisit agar mekanisme motivasional tidak hanya disimpulkan dari signifikansi jalur langsung.

H8: Motivasi kerja memediasi secara positif hubungan kedisiplinan dengan kinerja.

Kompetensi dapat meningkatkan kesiapan individu menjalankan pekerjaan dan berkaitan dengan motivasi untuk menggunakan keterampilannya. Namun, penerapan kompetensi mungkin terhambat kesempatan kerja dan kesesuaian tugas. Pratiwi et al. (2026) menunjukkan pentingnya transfer hasil pelatihan dalam konteks aparatur desa. Pengujian mediasi diperlukan untuk mengetahui apakah motivasi saja cukup menjelaskan hubungan tersebut.

H9: Motivasi kerja memediasi secara positif hubungan kompetensi dengan kinerja.

Integritas dapat berkaitan dengan komitmen atas tanggung jawab dan, melalui dorongan kerja, berkaitan dengan kinerja. Sebaliknya, perilaku jujur dan konsisten mungkin lebih terkait langsung dengan mutu pelaksanaan tugas. Karena itu, penelitian membandingkan signifikansi jalur langsung dan tidak langsung integritas melalui motivasi.

H10: Motivasi kerja memediasi secara positif hubungan integritas dengan kinerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang. Unit analisis penelitian adalah individu aparatur pemerintah desa di Kecamatan Alian, Kabupaten Kebumen. Pengumpulan data berlangsung pada 17 Februari–11 Mei 2026 melalui kuesioner dengan skala Likert lima tingkat. Skor jawaban berkisar dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Instrumen mencakup 22 pernyataan yang mengukur kedisiplinan, kompetensi, integritas, motivasi kerja, dan kinerja.

Populasi sasaran penelitian mencakup aparatur pemerintah desa yang aktif bertugas di 16 desa di Kecamatan Alian, Kabupaten Kebumen. Populasi tersebut meliputi sekretaris desa, kepala urusan, kepala seksi, kepala dusun, dan staf pemerintahan desa. Penelitian menggunakan pendekatan *non-probability sampling* melalui partisipasi sukarela *(voluntary response sampling)*. Kuesioner disebarkan melalui grup WhatsApp dan pesan pribadi kepada calon responden dari

lingkungan aparatur pemerintah desa. Responden berpartisipasi berdasarkan kesediaan mengisi kuesioner yang diterima. Jumlah populasi keseluruhan dan kerangka sampel tidak tersedia, sehingga probabilitas pemilihan serta tingkat keterwakilan responden tidak dapat ditentukan.

Pengumpulan data menghasilkan 117 pengisian kuesioner. Pemeriksaan identitas, desa asal, jabatan, dan waktu pengisian mengidentifikasi lima pengisian tambahan dari empat responden yang mengisi lebih dari sekali. Penelitian mempertahankan pengisian pertama setiap responden sehingga diperoleh 112 observasi unik. Kriteria kelayakan data mencakup identitas responden yang unik, asal desa dalam wilayah penelitian, jabatan aparatur yang dilaporkan, dan kelengkapan jawaban. Seluruh observasi yang dianalisis memiliki jawaban lengkap pada 22 butir instrumen. Responden terdiri atas sekretaris desa, kepala urusan, kepala seksi, dan kepala dusun. Distribusi responden menurut desa disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Sebaran Responden dan Rerata Persepsi Kinerja Menurut Desa

Desa	n	Proporsi	Rerata Y (1–5)
Bojongsari	13	11,61%	4,08
Jatimulyo	11	9,82%	4,20
Kalijaya	8	7,14%	3,88
Kaliputih	11	9,82%	4,16
Kalirancang	9	8,04%	4,00
Kambangsari	10	8,93%	4,17
Karangkembang	2	1,79%	4,38
Karangtanjung	5	4,46%	4,45
Kemangguan	6	5,36%	4,88
Krakal	8	7,14%	4,16
Sawangan	2	1,79%	3,88
Seliling	1	0,89%	4,25
Surotrunan	7	6,25%	4,18
Tanuharjo	7	6,25%	3,79
Tlogowulung	10	8,93%	4,20
Wonokromo	2	1,79%	4,62
Jumlah	112	100,00%	–

Sumber: Data primer penelitian (2026). Rerata dihitung dari Y1–Y4; skor bersifat persepsi diri, bukan capaian kinerja objektif desa. Nilai pada desa dengan n sangat kecil hanya bersifat deskriptif.

Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah responden dari setiap desa tidak seragam, dengan rentang satu hingga 13 orang. Rerata persepsi kinerja dihitung berdasarkan empat indikator yang dipertahankan dalam model akhir. Nilai tersebut menggambarkan penilaian responden terhadap pekerjaannya dan bukan ukuran kinerja objektif pemerintah desa. Oleh karena itu, perbandingan rerata antardesa digunakan secara deskriptif tanpa menetapkan peringkat kinerja wilayah.

Operasionalisasi kinerja mengacu pada dimensi awal Robbins (2006), sedangkan kompetensi mengacu pada karakteristik individu yang dikemukakan Spencer & Spencer (1993). Indikator kedisiplinan, integritas, dan motivasi kerja disesuaikan dengan tugas aparatur desa serta ditelaah berdasarkan literatur terbaru (Perlman et al., 2023; Platania et al., 2024; Poetra & Fajriyah, 2024; Xu, 2022). Evaluasi model pengukuran mengurangi jumlah indikator dari 22 menjadi 20 melalui eliminasi Z4 dan Y5. Seluruh analisis tetap menggunakan 112 observasi yang sama.

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel

Konstruk	Dimensi indikator	Awal	Akhir
Kedisiplinan	Ketepatan waktu; peralatan; tanggung jawab; kepatuhan	4	4
Kompetensi	Pengetahuan; motif; keterampilan; watak; konsep diri	5	5
Integritas	Kejujuran; komitmen; konsistensi perilaku	3	3
Motivasi kerja	Tanggung jawab; prestasi; peluang maju; pengakuan; tantangan	5	4
Kinerja	Kualitas; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian	5	4
Jumlah		22	20

Sumber: Instrumen penelitian (2026). Indikator pengakuan (Z4) dan kemandirian (Y5) tidak dipertahankan dalam model akhir.

Analisis data menggunakan *partial least squares structural equation modeling* (*PLS-SEM*) untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel laten. Model pengukuran menggunakan spesifikasi reflektif dengan pembobotan eksternal Mode A dan skema pembobotan internal berbasis jalur. Estimasi dilakukan terhadap 112 observasi unik menggunakan indikator yang distandarisasi. Koefisien jalur utama mengacu pada hasil pengolahan SmartPLS 4, sedangkan pemeriksaan diagnostik tambahan dihitung menggunakan data responden yang sama.

Evaluasi model pengukuran mencakup *outer loading, average variance extracted (AVE), Cronbach's alpha,* dan *composite reliability.* Validitas diskriminan diperiksa menggunakan kriteria *Fornell–Larcker* serta *heterotrait–monotrait ratio (HTMT).* Evaluasi model struktural mencakup koefisien determinasi *(R^2), inner variance inflation factor (VIF),* ukuran efek f^2, dan koefisien jalur. Prosedur tersebut mengikuti prinsip evaluasi *PLS-SEM* yang dijelaskan Henseler et al. (2015) dan Ringle et al. (2023).

Pengujian hubungan langsung dan tidak langsung menggunakan statistik-t, nilai-p, serta interval kepercayaan. Interval kepercayaan tambahan diperoleh melalui 5.000 pengulangan bootstrap persentil dengan pengambilan acak berpengembalian dan *random seed 20261010.* Penelitian menggunakan interval kepercayaan dua sisi sebesar 95% dan tingkat signifikansi 5%. Statistik-t dan nilai-p utama dipertahankan dari keluaran SmartPLS, sedangkan interval kepercayaan tambahan berasal dari penghitungan ulang. Pemisahan ini diperlukan karena hasil *resampling* dapat berbeda menurut pengaturan komputasi.

Evaluasi prediksi tambahan menggunakan regresi *PLS* multirespons dengan tiga komponen dan 12 indikator eksogen (empat kedisiplinan, lima kompetensi, dan tiga integritas) untuk memprediksi masing-masing empat indikator motivasi dan kinerja. Prosedur *repeated 10-fold cross-validation* dilakukan sepuluh kali *(random seed 20261011);* penskalaan dan estimasi model hanya menggunakan bagian pelatihan setiap lipatan. Nilai Q^2_CV dihitung sebagai 1 − *SSE* prediksi/*SSE* prediksi rerata pelatihan; nilai agregat diperoleh dari penjumlahan *SSE* seluruh indikator per konstruk. *RMSE* dibandingkan dengan regresi linear biasa memakai prediktor dan pembagian lipatan yang sama. Pengujian ini bukan *PLSpredict* SmartPLS dan tidak mencakup struktur mediasi lengkap.

Kecukupan sampel tidak hanya ditentukan berdasarkan aturan praktis jumlah indikator. Kock & Hadaya (2018) menjelaskan pentingnya mempertimbangkan besaran pengaruh dalam evaluasi kebutuhan sampel *PLS-SEM*. Penelitian ini menggunakan seluruh observasi unik yang memenuhi kriteria analisis. Namun, jumlah tersebut belum dapat dinyatakan memiliki kekuatan statistik memadai untuk mendeteksi seluruh pengaruh tanpa evaluasi daya statistik yang sesuai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Sampel analisis terdiri atas 112 aparatur dari 16 desa. Sebanyak 87 orang berjenis kelamin laki-laki (77,68%) dan 25 orang perempuan (22,32%). Kelompok usia terbanyak adalah 36–45 tahun (63 orang; 56,25%). Berdasarkan jabatan, responden meliputi 12 sekretaris desa, 36 kepala urusan, 30 kepala seksi, dan 34 kepala dusun. Karakteristik tersebut menjelaskan komposisi sampel, tetapi tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan proporsi populasi seluruh aparatur Kecamatan Alian.

Tabel 4. Profil Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	n	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	87	77,68%
	Perempuan	25	22,32%
Usia	25–35 tahun	15	13,39%
	36–45 tahun	63	56,25%
	46–55 tahun	31	27,68%
	>55 tahun	3	2,68%
Jabatan	Sekretaris desa	12	10,71%
	Kepala urusan	36	32,14%
	Kepala seksi	30	26,79%
	Kepala dusun	34	30,36%

Sumber: Pengolahan data primer penelitian, 2026.

Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran awal terdiri atas 22 indikator yang merepresentasikan lima konstruk laten. Evaluasi menunjukkan *outer loading* indikator pengakuan (Z4) sebesar 0,652 dan kemandirian (Y5) sebesar 0,314. Kedua indikator tersebut dieliminasi sehingga model akhir menggunakan 20 indikator. Penghapusan Y5 didukung oleh *loading* yang sangat rendah. Penghapusan Z4 memerlukan pertimbangan reliabilitas, validitas konvergen, dan relevansi konseptual karena *loading*-nya berada antara 0,40 dan 0,70 (Ringle et al., 2023).

Tabel 5. Butir Kuesioner dan *Outer Loading* Awal–Akhir

Kode	Pernyataan asli dalam kuesioner	Awal	Akhir
X1.1	Saya selalu hadir dan memulai pekerjaan tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan.	0,861	0,860
X1.2	Saya menggunakan dan merawat peralatan kantor dengan benar sesuai fungsinya.	0,856	0,857
X1.3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan yang diharapkan.	0,893	0,894
X1.4	Saya selalu mematuhi peraturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku di kantor.	0,877	0,877
X2.1	Saya memiliki pemahaman dan pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas saya dengan baik.	0,821	0,821
X2.2	Saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya demi mencapai tujuan organisasi.	0,833	0,832
X2.3	Saya mampu menerapkan keterampilan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas secara efektif.	0,893	0,894
X2.4	Saya menunjukkan sikap dan karakter yang baik, seperti kejujuran dan ketekunan, dalam melaksanakan pekerjaan.	0,852	0,853
X2.5	Saya percaya pada kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi tantangan di tempat kerja.	0,820	0,820
X3.1	Saya selalu bersikap jujur dalam melaksanakan tugas dan berinteraksi dengan rekan kerja maupun atasan.	0,833	0,833
X3.2	Saya berkomitmen penuh untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan.	0,907	0,908
X3.3	Saya menunjukkan perilaku yang konsisten sesuai dengan nilai dan aturan organisasi dalam berbagai situasi.	0,916	0,915

Kode	Pernyataan asli dalam kuesioner	Awal	Akhir
Z1	Saya merasa bertanggung jawab atas hasil pekerjaan saya.	0,915	0,926
Z2	Saya berusaha mencapai hasil kerja yang terbaik dalam setiap tugas.	0,879	0,892
Z3	Saya termotivasi ketika ada kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri.	0,859	0,875
Z4	Saya senang ketika mendapatkan apresiasi atas pekerjaan yang saya lakukan.	0,652	–
Z5	Pekerjaan yang menantang membuat saya lebih bersemangat untuk berkembang.	0,841	0,836
Y1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang sesuai standar yang ditetapkan.	0,911	0,914
Y2	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target yang ditentukan dalam periode tertentu.	0,913	0,918
Y3	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditentukan.	0,877	0,877
Y4	Saya menggunakan sumber daya yang ada secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.	0,842	0,842
Y5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa bergantung pada bantuan orang lain.	0,314	–

Sumber: Kuesioner dan pengolahan data primer (2026). Tanda "–" berarti indikator dieliminasi. Angka dibulatkan tiga desimal.

Perbandingan model awal dan akhir menunjukkan peningkatan *AVE* motivasi kerja dari 0,696 menjadi 0,779. *Cronbach's alpha* konstruk tersebut meningkat dari 0,888 menjadi 0,905, sedangkan *composite reliability* meningkat dari 0,919 menjadi 0,934. Pada konstruk kinerja, *AVE* meningkat dari 0,648 menjadi 0,789, *Cronbach's alpha* dari 0,843 menjadi 0,911, dan *composite reliability* dari 0,894 menjadi 0,937. Perubahan tersebut mendukung peningkatan kualitas pengukuran secara statistik. Namun, penghapusan Z4 dan Y5 mengurangi cakupan konstruk motivasi kerja dan kinerja dibandingkan rancangan awal.

Analisis sensitivitas dilakukan dengan mempertahankan Z4 dan mengeliminasi Y5. Spesifikasi alternatif menghasilkan R^2 motivasi kerja sebesar 0,719 dan R^2 kinerja sebesar 0,687. Pada model akhir, kedua nilai tersebut masing-masing sebesar 0,718 dan 0,691. Koefisien kompetensi terhadap kinerja juga relatif serupa, yaitu −0,061 pada spesifikasi alternatif dan −0,058 pada model akhir. Perbedaan kecil tersebut menunjukkan bahwa penghapusan Z4 tidak mengubah pola utama hubungan kompetensi dengan kinerja. Namun, keputusan mempertahankan atau menghapus Z4 tetap perlu mempertimbangkan validitas isi, bukan hanya perubahan statistik.

Tabel 6. Perbandingan *AVE* dan Reliabilitas Sebelum–Sesudah Eliminasi

Konstruk	*AVE a*	*AVE b*	*α a*	*α b*	*CR a*	*CR b*
Kedisiplinan	0,761	0,761	0,895	0,895	0,927	0,927
Kompetensi	0,713	0,713	0,899	0,899	0,925	0,925
Integritas	0,785	0,785	0,864	0,864	0,916	0,916
Motivasi kerja	0,696	0,779	0,888	0,905	0,919	0,934
Kinerja	0,648	0,789	0,843	0,911	0,894	0,937

Sumber: Analisis ulang 112 respons (2026). a = model awal 22 item; b = model akhir 20 item; α = Cronbach's alpha; CR = composite reliability.

Seluruh konstruk pada model akhir memiliki *AVE* di atas 0,50 serta *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70. Hasil tersebut mendukung terpenuhinya kriteria validitas konvergen dan konsistensi internal. Namun, kualitas statistik model pengukuran tidak sepenuhnya menjamin cakupan konsep yang memadai. Penghapusan indikator pengakuan dan kemandirian perlu diperhatikan ketika menafsirkan motivasi kerja dan kinerja berdasarkan indikator yang dipertahankan.

Validitas Diskriminan

Tabel 7. Kriteria *Fornell–Larcker*

Konstruk	I	D	Y	K	M
Integritas	0,886				
Kedisiplinan	0,787	0,872			
Kinerja	0,765	0,777	0,889		
Kompetensi	0,822	0,809	0,710	0,844	
Motivasi kerja	0,763	0,810	0,767	0,789	0,883

Sumber: Pengolahan data primer (2026). Angka diagonal merupakan akar kuadrat AVE.

Tabel 8. *Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)*

Pasangan konstruk	*HTMT*	Evaluasi
Kedisiplinan – Kompetensi	0,900	≤ 0,90
Kedisiplinan – Integritas	0,885	≤ 0,90
Kedisiplinan – Motivasi	0,897	≤ 0,90
Kedisiplinan – Kinerja	0,856	≤ 0,90
Kompetensi – Integritas	0,926	Melewati 0,90
Kompetensi – Motivasi	0,872	≤ 0,90
Kompetensi – Kinerja	0,780	≤ 0,90
Integritas – Motivasi	0,853	≤ 0,90
Integritas – Kinerja	0,852	≤ 0,90
Motivasi – Kinerja	0,839	≤ 0,90

Sumber: Analisis ulang data primer (2026). Nilai HTMT > 0,90 menandakan potensi masalah validitas diskriminan.

Hasil evaluasi *Fornell–Larcker* menunjukkan bahwa akar kuadrat *AVE* setiap konstruk melebihi korelasinya dengan konstruk lain. Temuan tersebut memberikan dukungan awal terhadap validitas diskriminan. Namun, pengujian *HTMT* menunjukkan nilai 0,926 pada hubungan kompetensi dan integritas, sehingga melampaui ambang 0,90. Nilai *HTMT* kedisiplinan dan kompetensi sebesar 0,900 juga berada pada batas evaluasi. Hasil ini menunjukkan bahwa pemisahan empiris beberapa konstruk belum sepenuhnya memenuhi kriteria yang digunakan (Henseler et al., 2015).

Bootstrap persentil dengan 5.000 pengulangan menghasilkan interval kepercayaan dua sisi 95% *HTMT* kompetensi–integritas sebesar [0,819; 0,983], serta batas atas satu sisi 95% sebesar 0,975. Batas atas tersebut tetap melampaui kriteria 0,90, sehingga inferensi tambahan tidak membuktikan terpenuhinya validitas diskriminan menurut ambang itu. Interval dua sisi tidak mencakup 1,00, tetapi hasil tersebut tidak menghilangkan persoalan kedekatan kedua konstruk. Tumpang tindih konseptual juga mungkin terjadi karena indikator kompetensi memuat unsur motivasi dan kejujuran. Interpretasi koefisien kedua konstruk perlu mempertimbangkan kondisi tersebut (Henseler et al., 2015).

Evaluasi Model Struktural

Tabel 9. Kemampuan Penjelasan Model dan Q^2 Terdahulu

Konstruk endogen	R^2	*Adjusted* R^2	Q^2 *terdahulu**
Motivasi kerja	0,718	0,710	0,711
Kinerja	0,691	0,680	0,659

*Sumber: Pengolahan data primer penelitian (2026). R^2 dan adjusted R^2 menunjukkan kemampuan penjelasan model dalam sampel. *Q^2 terdahulu merupakan nilai dari pengolahan sebelumnya yang prosedur perhitungannya tidak terdokumentasi. Nilai tersebut tidak digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediksi di luar sampel.*

Model struktural menghasilkan R^2 sebesar 0,718 untuk motivasi kerja dan 0,691 untuk kinerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan, kompetensi, dan integritas secara

bersama-sama menjelaskan 71,8% variasi motivasi kerja dalam sampel. Sementara itu, keempat prediktor pada persamaan kinerja menjelaskan 69,1% variasi konstruk tersebut. Nilai *adjusted* R^2 masing-masing sebesar 0,710 dan 0,680. Hasil ini menggambarkan kemampuan penjelasan model berdasarkan data yang dianalisis.

Analisis prediktif tambahan memberikan Q^2_CV agregat sebesar 0,488 untuk empat indikator motivasi dan 0,444 untuk empat indikator kinerja. Seluruh indikator menunjukkan Q^2_CV positif (motivasi 0,427–0,589; kinerja 0,360–0,525). *RMSE* regresi *PLS* lebih rendah daripada pembanding regresi linear pada keempat indikator tiap konstruk. Hasil ini menunjukkan prediksi di luar bagian pelatihan lebih baik daripada tolok ukur rerata, tetapi hanya untuk model regresi *PLS* tambahan dengan 12 prediktor eksogen. Hasil tersebut tidak membuktikan kemampuan prediksi model mediasi *PLS-SEM* dan tidak dapat disamakan dengan Q^2 maupun $Q^2_predict$ SmartPLS.

Hasil pengolahan terdahulu mencatat Q^2 sebesar 0,711 untuk motivasi kerja dan 0,659 untuk kinerja. Prosedur yang menghasilkan kedua angka tersebut tidak terdokumentasi, sehingga keduanya tidak ditafsirkan sebagai bukti prediksi di luar sampel. Evaluasi prediksi tambahan menggunakan prosedur berbeda yang dijelaskan dalam Metode; hasilnya dilaporkan terpisah sebagai Q^2_CV.

Pemeriksaan kolinearitas menghasilkan *inner VIF* antara 3,332 dan 4,199. Seluruh nilai berada di bawah 5, meskipun beberapa prediktor menunjukkan kolinearitas yang perlu diperhatikan dalam interpretasi. Kondisi ini relevan karena kompetensi dan integritas juga memiliki nilai *HTMT* yang tinggi. Oleh karena itu, besaran koefisien jalur dievaluasi bersama ukuran efek f^2, signifikansi statistik, dan kualitas pengukuran konstruk.

Tabel 10. Koefisien Jalur Langsung, Diagnostik, dan *Bootstrap*

H	Hubungan	*β*	*t*	*p*	*VIF*	f^2	*CI 95%*
H1	Disiplin → Motivasi	0,429	3,963	<0,001	3,332	0,196	[0,203; 0,625]
H2	Kompetensi → Motivasi	0,283	2,481	0,013	3,914	0,073	[0,029; 0,486]
H3	Integritas → Motivasi	0,192	2,074	0,038	3,562	0,037	[0,023; 0,395]
H4	Disiplin → Kinerja	0,318	2,406	0,016	3,985	0,082	[0,058; 0,565]
H5	Kompetensi → Kinerja	-0,058	0,493	0,622	4,199	0,003	[-0,296; 0,161]
H6	Integritas → Kinerja	0,333	2,777	0,006	3,693	0,097	[0,122; 0,600]
H7	Motivasi → Kinerja	0,301	2,417	0,016	3,542	0,083	[0,029; 0,514]

Sumber: Analisis data primer (2026). β dan t/p mengikuti estimasi yang direplikasi; CI berasal dari 5.000 bootstrap persentil; VIF dan f^2 merupakan analisis ulang.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa enam dari tujuh hubungan langsung memiliki koefisien positif dan signifikan pada tingkat 5%. Hubungan kompetensi dengan kinerja tidak signifikan ($\beta = -0{,}058$; $p = 0{,}622$). Ukuran efek kedisiplinan terhadap motivasi merupakan yang terbesar pada persamaan motivasi ($f^2 = 0{,}196$). Sebaliknya, kompetensi menunjukkan kontribusi sangat kecil terhadap variasi kinerja ($f^2 = 0{,}003$). Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa relevansi masing-masing prediktor tidak seragam dalam model penelitian.

Tabel 11. Pengaruh Tidak Langsung melalui Motivasi Kerja

H	Hubungan tidak langsung	*β*	*t*	*p*	*CI 95%*	Keputusan
H8	Disiplin → Motivasi → Kinerja	0,129	2,059	0,040	[0,011; 0,256]	Didukung
H9	Kompetensi → Motivasi → Kinerja	0,085	1,806	0,071	[-0,002; 0,186]	Tidak
H10	Integritas → Motivasi → Kinerja	0,058	1,514	0,130	[-0,001; 0,143]	Tidak

Sumber: Analisis data primer (2026). CI diperoleh dari 5.000 pengulangan bootstrap persentil. Keputusan mengikuti signifikansi 5%.

Pengaruh tidak langsung kedisiplinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja menunjukkan hasil signifikan (β = 0,129; p = 0,040; CI 95% [0,011; 0,256]). Sebaliknya, pengaruh tidak langsung kompetensi (β = 0,085; p = 0,071) dan integritas (β = 0,058; p = 0,130) belum signifikan. Interval kepercayaan kedua hubungan terakhir mencakup nol, sehingga hipotesis mediasinya tidak memperoleh dukungan pada tingkat 5%. Hasil tersebut menunjukkan adanya perbedaan pola mediasi motivasi pada ketiga prediktor.

Pembahasan Hasil Penelitian

H1. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Motivasi Kerja

Kedisiplinan berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja aparatur pemerintah desa (β = 0,429; p < 0,001). Koefisien tersebut merupakan yang terbesar di antara kedisiplinan, kompetensi, dan integritas sebagai prediktor motivasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keteraturan perilaku kerja memiliki hubungan yang kuat dengan motivasi dalam model penelitian. Kedisiplinan dapat membantu aparatur mengelola waktu, memenuhi tanggung jawab, dan mempertahankan konsistensi penyelesaian pekerjaan.

Temuan tersebut dapat dibaca bersama bukti terbaru mengenai hubungan struktur pekerjaan dan motivasi. Gagné et al. (2026) menunjukkan bahwa kualitas motivasi perlu dibedakan dari sekadar intensitas usaha. Namun, penelitian ini tidak mengukur dukungan otonomi maupun kualitas motivasi secara terpisah. Karena desain penelitian bersifat potong lintang, hubungan tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai bukti kausal. Penelitian lain melaporkan variasi hasil hubungan disiplin dan kinerja (Hidayat et al., 2021; Poetra & Fajriyah, 2024). Pada sampel ini, kedisiplinan merupakan prediktor motivasi terbesar secara numerik, bukan satu-satunya penentu.

H2. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Kompetensi menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja (β = 0,283; p = 0,013). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berkaitan dengan motivasi setelah kedisiplinan dan integritas diperhitungkan dalam model. Pengetahuan dan keterampilan dapat membantu aparatur memahami tuntutan pekerjaan serta menentukan tindakan yang diperlukan. Individu yang merasa mampu menyelesaikan tugas diperkirakan memiliki kesiapan lebih baik untuk mempertahankan usahanya.

Temuan tersebut relevan dengan meta-analisis Hagger & McAnally Star (2026), yang mengidentifikasi hubungan pemenuhan kebutuhan kompetensi dengan motivasi otonom dalam konteks kerja. Namun, penelitian ini tidak mengukur kebutuhan psikologis sebagai mediator tersendiri. Beberapa indikator kompetensi juga memuat unsur motif dan kejujuran yang berdekatan dengan motivasi serta integritas. *HTMT* kompetensi–integritas sebesar 0,926 menunjukkan keterbatasan pemisahan empiris kedua konstruk. Oleh karena itu, interpretasi H2 memerlukan kehati-hatian meskipun koefisiennya signifikan.

H3. Pengaruh Integritas terhadap Motivasi Kerja

Integritas berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja aparatur desa (β = 0,192; p = 0,038). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kejujuran, komitmen, dan konsistensi perilaku berkaitan dengan dorongan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Integritas dapat mendukung keselarasan antara nilai pribadi dan tanggung jawab organisasi. Keselarasan tersebut berpotensi membantu aparatur mempertahankan komitmen terhadap pekerjaan.

Dalam konteks pelayanan desa, integritas berkaitan dengan pengelolaan informasi dan pelaksanaan prosedur yang memerlukan pertanggungjawaban. Putra (2021) menunjukkan relevansi integritas terhadap kinerja perangkat desa, sedangkan penelitian ini mengidentifikasi

hubungannya dengan motivasi kerja. Perbedaan tersebut memberikan perspektif tambahan mengenai peran integritas pada tingkat individu. Namun, penelitian ini tidak mengukur keselarasan nilai sebagai mekanisme psikologis tersendiri. Oleh karena itu, penjelasan tersebut tetap merupakan interpretasi konseptual terhadap hubungan yang ditemukan.

H4. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja

Kedisiplinan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja aparatur desa (β = 0,318; p = 0,016). Hasil ini sejalan dengan Poetra & Fajriyah (2024), Noviyanti et al. (2024), serta Listyorini et al. (2024). Arifianti et al. (2026) juga menemukan hubungan disiplin dengan kinerja, meskipun modelnya menempatkan disiplin sebagai mediator. Sebaliknya, Hidayat et al. (2021) melaporkan hasil yang tidak sepenuhnya konsisten. Perbandingan tersebut menunjukkan pentingnya konteks pekerjaan dan spesifikasi model dalam menafsirkan jalur kedisiplinan–kinerja.

Pada pemerintahan desa, kedisiplinan dapat berkaitan dengan keteraturan pelayanan, penyelesaian dokumen, dan kepatuhan terhadap prosedur administratif. Aparatur yang menjalankan pekerjaan sesuai jadwal memiliki peluang lebih baik untuk memenuhi target waktu penyelesaian tugas. Namun, kinerja tidak hanya ditentukan oleh kehadiran atau kepatuhan formal. Kualitas hasil pekerjaan dan penggunaan sumber daya juga merupakan aspek penting. Temuan ini mendukung perlunya evaluasi kedisiplinan berdasarkan pelaksanaan tanggung jawab, bukan hanya kepatuhan administratif.

H5. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Kompetensi tidak menunjukkan hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja (β = −0,058; p = 0,622; f^2 = 0,003). Temuan ini berbeda dari Asniwati (2022), Putri et al. (2022), Puspita Dewi et al. (2024), dan Bembok et al. (2026), yang melaporkan hubungan positif pada konteks masing-masing. Koefisien kecil dan interval kepercayaan yang mencakup nol tidak membuktikan pengaruh negatif kompetensi. Perbedaan hasil dapat terkait dengan tugas, spesifikasi model, atau pemisahan konstruk. Namun, penelitian ini belum menguji kemungkinan penjelasan tersebut secara langsung.

Salah satu kemungkinan penjelasan berkaitan dengan perbedaan antara kemampuan yang dimiliki dan kesempatan menerapkannya dalam pekerjaan. Aparatur dapat mempunyai pengetahuan dan keterampilan, tetapi penggunaannya bergantung pada kebutuhan tugas dan pembagian kewenangan. Pratiwi et al. (2026) menunjukkan relevansi transfer hasil pelatihan dalam menjelaskan kinerja aparatur desa. Penelitian tersebut memberikan perspektif bahwa penguasaan kompetensi perlu dibedakan dari penerapannya pada pekerjaan. Namun, penelitian ini belum mengukur transfer kompetensi sebagai variabel tersendiri.

Ukuran efek kompetensi terhadap kinerja juga sangat kecil (f^2 = 0,003). Di sisi lain, nilai *VIF* sebesar 4,199 dan *HTMT* kompetensi–integritas sebesar 0,926 menunjukkan adanya keterkaitan pengukuran yang perlu diperhatikan. Kondisi tersebut dapat menyulitkan pemisahan kontribusi masing-masing prediktor. Oleh karena itu, hasil H5 perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan kemungkinan keterbatasan penerapan kompetensi dan kedekatan empiris antarkonstruk. Kedua penjelasan tersebut memerlukan pengujian lebih lanjut sebelum dinyatakan sebagai penyebab ketidaksignifikanan.

H6. Pengaruh Integritas terhadap Kinerja

Integritas menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja aparatur desa (β = 0,333; p = 0,006). Hasil tersebut konsisten dengan Putra (2021), Puspita Dewi et al. (2024), dan Saputra et al. (2025), meskipun konteks serta instrumennya berbeda. Perlman et al. (2023)

menunjukkan bahwa kepatuhan dan penginternalisasian nilai merupakan pendekatan yang berbeda dalam pengelolaan etika pemerintah lokal. Namun, penelitian ini mengukur integritas individu, bukan sistem etika organisasi. Dengan demikian, H6 belum dapat digunakan untuk menilai efektivitas program etika tertentu.

Koefisien integritas secara numerik sedikit lebih besar daripada koefisien kedisiplinan terhadap kinerja. Namun, perbedaan tersebut belum diuji sebagai selisih koefisien yang signifikan. Ukuran efek integritas terhadap kinerja sebesar 0,097 juga menunjukkan kontribusi penjelasan yang lebih besar daripada kompetensi dalam model ini. Hasil tersebut memberikan dasar untuk mempertimbangkan integritas dalam pengelolaan kinerja aparatur. Penerapannya dapat dikaitkan dengan konsistensi prosedur, akurasi informasi, dan pemenuhan tanggung jawab pelayanan.

H7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi kerja berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja aparatur (β = 0,301; p = 0,016). Temuan ini searah dengan Puspita Dewi et al. (2024) dan Bembok et al. (2026) pada konteks pegawai pemerintah. Meta-analisis Hagger & McAnally Star (2026) menunjukkan bahwa jenis motivasi memiliki hubungan yang berbeda dengan hasil kerja. Namun, penelitian ini tidak memisahkan motivasi otonom dan terkontrol sebagaimana pengukuran Xu (2022). Oleh karena itu, H7 hanya mendukung hubungan antara motivasi kerja umum yang diukur dan persepsi kinerja.

Dalam pemerintahan desa, motivasi dapat berkaitan dengan kesediaan aparatur memenuhi tanggung jawab administratif dan pelayanan masyarakat. Namun, motivasi tidak dapat menggantikan kompetensi teknis maupun dukungan organisasi yang diperlukan dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini menggunakan motivasi kerja umum yang berfokus pada tanggung jawab, prestasi, pengembangan diri, dan tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, temuan tersebut tidak secara langsung menjelaskan *public service motivation* yang memiliki orientasi khusus pada kepentingan publik.

H8. Peran Mediasi Motivasi pada Hubungan Kedisiplinan dan Kinerja

Motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan kedisiplinan dengan kinerja aparatur desa (β = 0,129; p = 0,040). Interval kepercayaan 95% sebesar [0,011; 0,256] tidak mencakup nol. Hubungan langsung kedisiplinan dengan kinerja juga tetap positif dan signifikan (β = 0,318; p = 0,016). Pola ini menunjukkan mediasi komplementer dalam model yang diuji. Bembok et al. (2026) juga melaporkan mediasi motivasi pada jalur disiplin–kinerja di instansi pemerintah daerah, tetapi dengan karakteristik pekerjaan berbeda.

Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan kedisiplinan dengan kinerja teridentifikasi melalui dua jalur dalam model penelitian. Jalur langsung berkaitan dengan keteraturan pelaksanaan tugas, sedangkan jalur tidak langsung melibatkan motivasi kerja. Hasil tersebut memberikan penjelasan tambahan mengenai relevansi kedisiplinan terhadap kinerja aparatur desa. Secara praktis, pengelolaan disiplin dapat dikaitkan dengan kejelasan pekerjaan dan kondisi yang mendukung motivasi. Namun, hubungan mediasi ini tidak menetapkan urutan sebab-akibat secara temporal karena data dikumpulkan dalam satu periode.

H9. Peran Mediasi Motivasi pada Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi kerja tidak signifikan (β = 0,085; p = 0,071). Interval kepercayaan 95% sebesar [−0,002; 0,186] mencakup nol. Dengan demikian, H9 tidak memperoleh dukungan statistik pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan positif kompetensi dengan motivasi belum menghasilkan jalur mediasi yang signifikan terhadap kinerja.

Hubungan kompetensi–motivasi yang signifikan tidak menjamin signifikansi pengaruh tidak langsungnya. Produk koefisien mediasi tetap perlu diuji menggunakan *bootstrap*. Pratiwi et al. (2026) menunjukkan relevansi transfer hasil pelatihan bagi kinerja aparatur desa, tetapi menggunakan prediktor pelatihan berbasis kompetensi. Sebaliknya, Bembok et al. (2026) dan Fauzi et al. (2026) melaporkan pola mediasi kompetensi yang memperoleh dukungan pada organisasi pemerintah lain. Perbedaan tersebut belum dapat dijelaskan sebagai akibat konteks atau instrumen tanpa pengujian lebih lanjut.

H10. Peran Mediasi Motivasi pada Hubungan Integritas dan Kinerja

Pengaruh tidak langsung integritas terhadap kinerja melalui motivasi kerja tidak signifikan ($\beta = 0{,}058$; $p = 0{,}130$). Interval kepercayaan 95% sebesar [−0,001; 0,143] mencakup nol, sehingga H10 tidak memperoleh dukungan statistik. Sebaliknya, hubungan langsung integritas dengan kinerja tetap positif dan signifikan. Pola ini menunjukkan bahwa hubungan integritas dengan kinerja terutama teridentifikasi melalui jalur langsung dalam model penelitian.

Hasil H10 berbeda dari Puspita Dewi et al. (2024), yang melaporkan mediasi motivasi intrinsik pada hubungan integritas dengan kinerja pegawai pemerintah Kepulauan Riau. Perbandingan tersebut perlu memperhatikan perbedaan pengukuran motivasi dan spesifikasi model. Kusumawati et al. (2024) serta Nasution et al. (2025) menemukan jalur mediasi motivasi yang tidak selalu signifikan. Bukti lintas studi ini mendukung pengujian mediator menurut karakteristik prediktor, bukan asumsi bahwa motivasi selalu menjadi jalur yang signifikan.

Sintesis Hubungan Signifikan dan Tidak Signifikan

Dari tujuh hubungan langsung, enam memperoleh dukungan statistik dan satu tidak. Kedisiplinan, kompetensi, serta integritas berkaitan dengan motivasi, sedangkan hubungan langsung kompetensi–kinerja tidak signifikan. Puspita Dewi et al. (2024) dan Bembok et al. (2026) menemukan hubungan kompetensi–kinerja yang signifikan pada organisasi pemerintah lain. Perbedaan konteks dan model membatasi perbandingan langsung, tetapi menguatkan perlunya pengujian ulang pada perangkat desa. Dengan demikian, hasil ini tidak menunjukkan bahwa kompetensi tidak diperlukan.

Pada pengujian tidak langsung, hanya jalur kedisiplinan–motivasi–kinerja yang signifikan. H8 memperlihatkan mediasi komplementer karena koefisien langsung dan tidak langsung sama-sama positif serta signifikan. Sebaliknya, H9 dan H10 tidak memperoleh dukungan statistik. Kusumawati et al. (2024) dan Nasution et al. (2025) melaporkan ketidakkonsistenan mediasi motivasi antarjalur. Bembok et al. (2026) dan Fauzi et al. (2026) memperoleh hasil mediasi kompetensi yang berbeda. Bryson & White (2024) juga menemukan bahwa hubungan praktik kerja dengan kinerja sektor publik tidak selalu diikuti hubungan sebanding dengan motivasi. Perbandingan tersebut menguatkan pentingnya pengujian mediator spesifik.

Dua temuan tidak signifikan tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti ketiadaan hubungan pada populasi. Jalur kompetensi–kinerja mempunyai interval kepercayaan [−0,296; 0,161], sedangkan jalur mediasi kompetensi dan integritas masing-masing memiliki interval yang mencakup nol. Selain itu, *HTMT* kompetensi–integritas sebesar 0,926 menunjukkan keterbatasan validitas diskriminan. Rancangan potong lintang dan kinerja berbasis persepsi diri juga membatasi inferensi kausal. Karena itu, penelitian lanjutan perlu menguji indikator yang lebih terpisah, sumber data kinerja independen, serta urutan temporal yang jelas.

SIMPULAN

Pada 112 aparatur dari 16 desa di Kecamatan Alian, kedisiplinan, kompetensi, dan integritas berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi kerja. Kedisiplinan (β = 0,318; p = 0,016), integritas (β = 0,333; p = 0,006), dan motivasi kerja (β = 0,301; p = 0,016) berhubungan positif dengan kinerja. Hubungan langsung kompetensi dengan kinerja tidak signifikan (β = −0,058; p = 0,622). Hasil tersebut menunjukkan adanya perbedaan pola hubungan langsung antarprediktor, bukan bukti bahwa kompetensi tidak diperlukan dalam pekerjaan aparatur desa.

Motivasi kerja memediasi hubungan kedisiplinan dengan kinerja (β = 0,129; p = 0,040; CI 95% [0,011; 0,256]). Sebaliknya, mediasi kompetensi (β = 0,085; p = 0,071) dan integritas (β = 0,058; p = 0,130) tidak memperoleh dukungan statistik. Pola tersebut menunjukkan perbedaan signifikansi jalur mediasi menurut prediktor dalam model yang dianalisis. Kontribusi penelitian ini terletak pada perbandingan tiga jalur mediasi dalam model kinerja aparatur desa. Ketidaksamaan signifikansi tersebut sejalan dengan kajian yang melaporkan variasi peran mediasi menurut prediktor dan konteks (Kusumawati et al., 2024; Nasution et al., 2025).

Secara manajerial, pemerintah desa dapat memperjelas tanggung jawab, target waktu layanan, dan penerapan prosedur kerja yang konsisten. Penguatan integritas dapat diarahkan pada keteladanan, akurasi informasi, dan pertanggungjawaban administratif. Program pengembangan kompetensi perlu memperhatikan kesesuaian keterampilan dengan penugasan serta kesempatan penerapannya. Evaluasi kebijakan sebaiknya menggunakan indikator mutu, jumlah, ketepatan waktu, dan efektivitas pekerjaan yang dapat diverifikasi. Rekomendasi tersebut bersifat inferensial dari hubungan survei, bukan hasil uji efektivitas intervensi.

Penelitian ini menggunakan survei potong lintang dan partisipasi sukarela tanpa kerangka sampel serta jumlah populasi keseluruhan yang terdokumentasi. Sebaran responden antardesa tidak seimbang (1–13 orang), sedangkan kemungkinan keterkaitan jawaban aparatur dalam desa yang sama belum diuji. Seluruh konstruk diukur melalui persepsi diri, sehingga potensi bias metode bersama dan kecenderungan jawaban sosial yang diharapkan tidak dapat dikesampingkan. Penghapusan Z4 dan Y5 mengurangi cakupan konstruk, sedangkan *HTMT* kompetensi–integritas sebesar 0,926 belum memenuhi ambang 0,90. Nilai Q^2 terdahulu tidak mempunyai prosedur terdokumentasi, sementara Q^2_CV tambahan berasal dari model regresi *PLS* berbeda, bukan evaluasi *PLSpredict* atas struktur mediasi lengkap. Kondisi tersebut membatasi generalisasi, inferensi kausal, dan klaim kemampuan prediksi model struktural.

Penelitian selanjutnya perlu menggunakan kerangka sampel yang terdokumentasi, memperluas lokasi penelitian, dan memperoleh penilaian kinerja dari atasan atau catatan layanan. Pemisahan empiris indikator kompetensi dan integritas dapat diperiksa kembali melalui pengujian instrumen pada sampel lain. Desain longitudinal dapat membantu mengevaluasi urutan waktu, sedangkan pengukuran transfer kompetensi dan bentuk motivasi yang lebih spesifik dapat menguji mediator alternatif. Evaluasi prediksi juga perlu dijalankan pada model mediasi *PLS-SEM* lengkap dengan prosedur yang terdokumentasi.

REFERENSI

Arifianti, M. N., Setiyono, W. P., Hanun, N. R., & Baduanovich, I. A. (2026). Work discipline as a behavioral mechanism linking work motivation and compensation to employee performance. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, *16*(1), 346–365. https://doi.org/10.12928/fokus.v16i1.14915

Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2024). Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2412

Asniwati, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jesya*, *5*(2), 1161–1174. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.716

Bembok, E., Risamasu, F., & Syauta, J. H. (2026). Competence and work discipline on employee performance: Asymmetric mediation pattern of work motivation in the public sector of Papua. *Adhigana Papua: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *4*(1), 42–59. https://doi.org/10.61331/adhiganapapua.v4i1.56

Bryson, A., & White, M. (2024). Human resource management technology, workplace performance, and employee well-being in the British public sector. *LABOUR*, *38*(1), 102–121. https://doi.org/10.1111/labr.12264

Fauzi, F. R., Suparmoko, M., & Wiguna, W. (2026). The effect of work discipline and employee competence on civil servant performance with employee motivation as an intervening variable at the Regional Secretariat of Cilegon City. *Amkop Management Accounting Review*, *6*(2), 426–438. https://doi.org/10.37531/amar.v6i2.3919

Gagné, M., Olafsen, A. H., Carpini, J. A., & Frølund, C. W. (2026). Self-determination theory in the workplace: the evolution, present, and beyond. *Journal of Business Research*, *210*, 116146. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116146

Hagger, M. S., & McAnally Star, K. (2026). Self-determination theory and workplace outcomes: a meta-analysis. *Stress and Health*, *42*(1), e70151. https://doi.org/10.1002/smi.70151

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. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hidayat, B., Amin, S., & Rosita, S. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Dusun Kabupaten Muara Bungo. *Jurnal Dinamika Manajemen*. https://doi.org/10.22437/jdm.v9i2.16675

Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. (2025). *Keputusan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Republik Indonesia Nomor 343 Tahun 2025 tentang Status Kemajuan dan Kemandirian Desa Tahun 2025*. Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, *28*(1), 227–261. https://doi.org/10.1111/isj.12131

Kusumawati, M., Heridiansyah, J., Susetyarsi, T., Setiyanti, S. W., & Prabowo, C. (2024). The role of motivation in mediating work design and organizational culture on village apparatus performance. *Management Analysis Journal*. https://doi.org/10.15294/maj.v13i4.15946

Listyorini, E., Reniati, R., & Daulay, P. (2024). Workplace discipline and employee performance at the Bangka Pratama Tax Service Office: The influence of work competency, commitment, and motivation. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, *14*(2), 255–270. https://doi.org/10.34010/jurisma.v14i2.13850

Lumanauw, M. K. (2022). Pengaruh kompetensi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan CV Bumi Kencana Jaya. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*.

Nasution, R., Idris, M., & Yamaly, F. (2025). Influence leadership and culture organization to performance village apparatus with motivation work as variables mediation in the Subdistrict Makarti Jaya. *International Journal of Business*. https://doi.org/10.47747/ijbme.v6i2.2764

Noviyanti, D., Supardi, S., & Dharmanto, A. (2024). Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi pada Koperasi Karyawan PT Kawasan Berikat Nusantara. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*. https://doi.org/10.55606/jekombis.v3i2.3477

Perlman, B. J., Reddick, C., & Demir, T. (2023). A compliance–integrity framework for ethics management: An empirical analysis of local government practice. *Public Administration Review*. https://doi.org/10.1111/puar.13610

Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V, & Koopmans, L. (2024). The individual work performance questionnaire: Psychometric properties of the Italian version. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, *14*(1), 49–63. https://doi.org/10.3390/ejihpe14010004

Poetra, D. P., & Fajriyah, R. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai Biro OSDM Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. *Emerging Statistics and Data Science Journal*. https://doi.org/10.20885/esds.vol2.iss.1.art2

Pratiwi, S. A., Djaelani, A. K., & Asiyah, S. (2026). Transfer of training as a mediator of the effects of competency-based training and work motivation on village apparatus performance. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*. https://doi.org/10.24256/kharaj.v8i3.12495

Puspita Dewi, N., Indrayani, I., Wibisono, C., & Rumengan, A. E. (2024). Government employee assessment to support public performance organization learned from Riau Island Province. *Cogent Business & Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2368322

Putra, A. S. E. (2021). Pengaruh kompetensi dan integritas terhadap kinerja perangkat desa. *JESS: Journal of Education on Social Science*. https://doi.org/10.24036/jess.v5i1.314

Putri, S. A. N., Hidayat, W., & Pinem, R. J. (2022). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pabrik PT Indonesia Steel Tube Works Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, *48*, 109074. https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (10th ed.).

Saputra, B., Syeftiani, T., Fernandes, B. G. da C., & Ethelbert, Y. K. (2025). Public service motivation, integrity, and performance: A mediational analysis in civil registration services. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Pemerintahan Indonesia*, *6*(1), 60–73. https://doi.org/10.33830/jiapi.v6i1.12045

Sarumaha, W. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, *1*(1), 28–36. https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.10

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work* (1st ed.). John Wiley & Sons.

Tang, H., An, S., Zhang, L., Xiao, Y., & Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Behavioral Sciences*, *14*(10). https://doi.org/10.3390/bs14100861

van der Kolk, B. (2022). Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. *Financial Accountability & Management*, *38*(4), 703–729. https://doi.org/10.1111/faam.12345

Xu, C. (2022). Work motivation in the public service: A scale development based on the self-determination theory. *SAGE Open*. https://doi.org/10.1177/21582440221091263

Yasin, H. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep. *Journal of Management Science*. https://doi.org/10.52103/jms.v5i2.290