

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Akademik Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya

Sumarsih^{1*}, Santirianingrum Soebandhi²

^{1,2}Universitas Wijaya Kusuma, Surabaya, Indonesia

*Email Korespondensi: sumarsihsnono583@gmail.com

Diterima: 13-10-2026 | Disetujui: 18-10-2026 | Diterbitkan: 20-10-2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the mediating role of work motivation in the influence of work discipline and workload on the performance of academic staff at private higher education institutions (PTS) in Surabaya. The intense competition among PTS and high demands for academic services require employees to remain productive despite fluctuating workloads. This study employs a quantitative approach with purposive sampling of 390 employees from six PTS in Surabaya. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. The results show that work discipline has a positive and significant effect on work motivation ($\beta=0.395$; $p<0.001$), while workload has a negative and significant effect on work motivation ($\beta=-0.311$; $p<0.001$). Work motivation is proven to have a positive and significant effect on employee performance ($\beta=0.232$; $p<0.001$). Furthermore, work motivation significantly mediates the effect of work discipline on employee performance ($\beta=0.092$; $p<0.001$) and the effect of workload on employee performance ($\beta=-0.072$; $p<0.001$). These findings confirm that work motivation serves as a psychological mechanism bridging personal resources (discipline) and job demands (workload) in shaping academic staff performance. The implication is that PTS management needs to strengthen employees' intrinsic motivation through recognition, career development, and a supportive work environment, so that work discipline can be optimally transformed into superior performance.

Keywords: work discipline, workload, work motivation, employee performance, private higher education.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan bidang akademik Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya. Ketatnya persaingan antar-PTS dan tingginya tuntutan pelayanan akademik menuntut karyawan untuk tetap produktif meskipun menghadapi beban kerja yang fluktuatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* terhadap 390 karyawan dari enam PTS di Surabaya. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta=0,395$; $p<0,001$), sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta=-0,311$; $p<0,001$). Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,232$; $p<0,001$). Lebih lanjut, motivasi kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,092$; $p<0,001$) dan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta=-0,072$; $p<0,001$). Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani sumber daya personal (disiplin) dan tuntutan pekerjaan (beban kerja) dalam membentuk kinerja karyawan akademik. Implikasinya, manajemen PTS perlu memperkuat motivasi intrinsik karyawan melalui pengakuan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung, agar disiplin kerja dapat ditransformasikan secara optimal menjadi kinerja yang unggul.

Kata kunci: disiplin kerja, beban kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan, perguruan tinggi swasta.

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi swasta (PTS) memiliki peran strategis dalam menyediakan akses pendidikan tinggi bagi masyarakat Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2024), Jawa Timur menempati posisi ketiga dengan jumlah mahasiswa PTS terbanyak di Indonesia, yaitu 563.499 mahasiswa, sementara jumlah tenaga kependidikannya hanya 20.676 orang. Ketimpangan rasio ini menciptakan tekanan operasional yang signifikan bagi karyawan bidang akademik, yang harus melayani ribuan mahasiswa dengan sumber daya manusia yang terbatas.

Karyawan bidang akademik PTS berada di persimpangan antara tuntutan akademik dan tuntutan manajerial (Siregar et al., 2025). Mereka bertanggung jawab atas kelancaran proses akademik—mulai dari penerimaan mahasiswa baru, registrasi, pengelolaan jadwal, administrasi perkuliahan, pengolahan nilai, pelaporan PDDikti, akreditasi, hingga wisuda—sekaligus merespons tekanan efisiensi, persaingan memperoleh mahasiswa, dan tuntutan akreditasi (Sawal et al., 2024). Beban kerja ini bersifat siklis dan memuncak pada periode-periode tertentu, seperti masa registrasi dan pelaporan akreditasi (Mushabe et al., 2022).

Kinerja karyawan akademik menjadi fondasi kelancaran penyelenggaraan pendidikan tinggi. Pelayanan administratif yang efektif memungkinkan dosen memusatkan perhatian pada aktivitas pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Albaroudi et al., 2025). Sebaliknya, pelayanan yang lambat, tidak akurat, dan tidak konsisten dapat menghambat aktivitas dosen dan mahasiswa, menurunkan kepuasan pengguna layanan, serta mengganggu pencapaian tujuan institusi (Sule, 2024). Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan akademik menjadi kebutuhan strategis bagi manajemen PTS.

Secara teoretis, *Job Demands-Resources* (JD-R) Model menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2023). Disiplin kerja diposisikan sebagai sumber daya personal (*personal resource*), sedangkan beban kerja merupakan tuntutan kerja (*job demand*). Namun, hubungan antara keduanya terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana sumber daya dan tuntutan kerja diterjemahkan menjadi perilaku dan hasil kerja (Bakker & de Vries, 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Rosmanidar et al. (2020) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan Bratha et al. (2023) menunjukkan bahwa peningkatan disiplin tidak selalu secara langsung meningkatkan motivasi. Kusnadi et al. (2025) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja melalui penurunan motivasi, namun Rahmadhon et al. (2024) memperoleh hasil mediasi yang tidak signifikan. Inkonsistensi ini menunjukkan perlunya pengujian pada konteks organisasi yang lebih spesifik, terutama pada karyawan bidang akademik PTS yang memiliki karakteristik unik (Siregar et al., 2025).

Berdasarkan fenomena dan celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan bidang akademik PTS di Surabaya. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian mekanisme psikologis yang menghubungkan disiplin kerja sebagai sumber daya personal dan beban kerja sebagai tuntutan kerja dengan kinerja, melalui motivasi kerja sebagai mediator, dalam konteks PTS yang masih terbatas dikaji.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* yang bertujuan menguji hubungan kausalitas antar variabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis (Sekaran & Bougie, 2016). Pendekatan ini dipilih untuk menjelaskan mekanisme pengaruh variabel independen terhadap dependen melalui variabel mediasi.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bidang akademik pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya. Kriteria inklusi meliputi: (1) karyawan tetap atau kontrak (PKWT) dengan masa kerja minimal satu tahun; (2) bekerja di unit pelayanan akademik seperti Bagian Akademik, Registrasi, Administrasi Program Studi, dan Bimbingan Akademik; (3) berdomisili di wilayah Kota Surabaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan rumus Lemeshow untuk populasi yang tidak diketahui secara pasti. Dengan tingkat kepercayaan 95% dan *margin of error* 5%, diperoleh sampel minimal 385 responden. Penelitian ini berhasil mengumpulkan 390 responden dari enam PTS di Surabaya: UNTAG, UNITOMO, Narotama, Muhammadiyah, STIESIA, dan Perbanas.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Definisi operasional dan indikator setiap variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Disiplin Kerja (X1)	Persepsi karyawan mengenai konsistensi dalam menaati ketentuan organisasi, mempertanggungjawabkan tugas, dan menjalankan pekerjaan sesuai standar profesional	1. Ketaatan kerja 2. Akuntabilitas kerja 3. Profesionalitas kerja	Rosmanidar et al. (2020); Siregar et al. (2025)
Beban Kerja (X2)	Persepsi karyawan terhadap besarnya pekerjaan, tingkat kompleksitas tugas, dan kondisi penugasan yang dihadapi	1. Beban satuan kerja 2. Kompleksitas kerja 3. Dinamika penugasan	Mushabe et al. (2022); Zamri et al. (2025)
Motivasi Kerja (M)	Kekuatan internal dan eksternal yang mengarahkan, menggerakkan, dan mempertahankan usaha karyawan dalam mencapai tujuan pekerjaan	1. Orientasi prestasi 2. Daya juang kerja 3. Penguatan motivasi	Fahmi et al. (2022); Locke & Latham (2002)
Kinerja Karyawan (Y)	Persepsi karyawan mengenai keberhasilan dalam	1. Pencapaian tugas 2. Kontribusi kerja	Lesener et al. (2020); Kim & Yeo (2024)

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Akademik Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya
(Sumarsih & Soebandhi)

menyelesaikan tugas, 3. Ketangguhan kerja
 memberikan kontribusi terhadap
 unit kerja, dan mempertahankan
 kualitas kerja

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0 menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Tahapan analisis meliputi:

1. Analisis Model Pengukuran (Outer Model): Uji validitas konvergen (*loading factor* > 0,70; AVE > 0,50), validitas diskriminan (HTMT < 0,85; Fornell-Larcker Criterion), dan reliabilitas (*Cronbach's Alpha* > 0,70; *Composite Reliability* > 0,70).
2. Analisis Model Struktural (Inner Model): Uji koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (Q^2).
3. Uji Hipotesis: Menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 sub-sampel untuk memperoleh nilai t-statistik dan p-value. Hipotesis diterima jika t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05.
4. Uji Mediasi: Menggunakan prosedur *bootstrapping* untuk menguji *specific indirect effect*. Mediasi dinyatakan signifikan jika interval kepercayaan tidak mengandung nol.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 390 responden yang merupakan karyawan bidang akademik dari enam PTS di Surabaya.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	131	33,6
	Perempuan	259	66,4
Usia	< 25 tahun	44	11,3
	26–35 tahun	156	40,0
	36–45 tahun	154	39,5
	46–55 tahun	36	9,2
Pendidikan	SMA/SMK	89	22,8
	Diploma (D3)	73	18,7
	Sarjana (S1)	196	50,3
	Magister (S2)	32	8,2
Status Kepegawaian	Karyawan Tetap	284	72,8
	PKWT/Kontrak	106	27,2
Asal PTS	UNTAG	65	16,7
	UNITOMO	65	16,7
	Narotama	65	16,7

Muhammadiyah	65	16,7
STIESIA	65	16,7
Perbanas	65	16,7

Responden perempuan mendominasi penelitian ini (66,4%), sejalan dengan karakteristik pekerjaan administratif dan pelayanan akademik yang umumnya lebih banyak diisi oleh perempuan. Mayoritas responden berada pada usia produktif (26–45 tahun) yang mencakup 79,5% dari total sampel, dengan pendidikan terakhir Sarjana (50,3%). Sebagian besar responden berstatus karyawan tetap (72,8%), yang menunjukkan ikatan kerja yang relatif stabil dengan institusi.

Analisis Deskriptif Variabel

Hasil analisis deskriptif menunjukkan gambaran persepsi responden terhadap variabel penelitian (Tabel 3).

Tabel 3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori
Disiplin Kerja (X1)	3,0628	Sedang
Beban Kerja (X2)	3,1209	Sedang
Motivasi Kerja (M)	2,6812	Sedang (cenderung rendah)
Kinerja Karyawan (Y)	2,9261	Sedang (cenderung rendah)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa disiplin kerja (3,0628) dan beban kerja (3,1209) berada pada kategori sedang. Namun, motivasi kerja (2,6812) dan kinerja karyawan (2,9261) berada pada kategori sedang yang cenderung rendah, karena berada di bawah titik netral 3,00. Kondisi ini menarik untuk dicermati, karena meskipun disiplin kerja karyawan cukup baik, motivasi dan kinerja mereka masih rendah. Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif JD-R Model, di mana beban kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menggerus motivasi karyawan (Bakker & de Vries, 2021).

Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Konstruk	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Disiplin Kerja (X1)	0,626	0,881	0,910	Valid & Reliabel
Beban Kerja (X2)	0,600	0,867	0,900	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja (M)	0,553	0,838	0,881	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,555	0,840	0,882	Valid & Reliabel

Seluruh konstruk memiliki nilai $AVE > 0,50$, *Cronbach's Alpha* $> 0,70$, dan *Composite Reliability* $> 0,70$, sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Nilai HTMT antar-pasangan konstruk juga berada di bawah 0,85, menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

Hasil Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Hasil pengujian koefisien jalur, R^2 , dan *effect size* disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Jalur dan Hipotesis

Hipotesis	Jalur	β	t-statistik	p-value	Kesimpulan
H1	Disiplin $\rightarrow$ Motivasi	0,395	8,604	0,000	Diterima
H2	Beban $\rightarrow$ Motivasi	-0,311	7,109	0,000	Diterima
H3	Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,232	4,423	0,000	Diterima
H4	Disiplin $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,092	3,908	0,000	Diterima
H5	Beban $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	-0,072	3,751	0,000	Diterima

Nilai R^2 untuk konstruk Motivasi Kerja sebesar 0,389 (38,9% variansi dijelaskan oleh disiplin dan beban kerja), sedangkan R^2 untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,381 (38,1% variansi dijelaskan oleh disiplin, beban kerja, dan motivasi). Nilai Q^2 untuk kedua konstruk endogen > 0 , menunjukkan model memiliki daya prediksi yang baik.

Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta=0,395$; $p<0,001$). Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa disiplin kerja bukan sekadar kewajiban formal, melainkan sumber daya psikologis yang mampu menggerakkan dan mempertahankan motivasi kerja karyawan (Bakker & de Vries, 2021; Wiyoto et al., 2025).

Dalam perspektif JD-R Model, disiplin kerja berfungsi sebagai sumber daya personal yang menciptakan struktur dan prediktabilitas, sehingga mengurangi kecemasan dan ketidakpastian (Baumeister et al., 2024). Sumber daya kognitif yang dihemat kemudian dapat dialihkan untuk keterlibatan yang lebih dalam dengan pekerjaan, yang pada gilirannya memperkuat motivasi intrinsik (Ryan & Deci, 2020). Karyawan yang disiplin dalam mengelola dokumen dan mengikuti alur prosedur akan lebih cepat menyelesaikan pekerjaannya, sehingga memiliki waktu dan energi mental untuk memberikan layanan yang lebih responsif. Pengalaman keberhasilan ini kemudian memperkuat rasa kompetensi dan efikasi diri, yang merupakan bahan bakar utama motivasi intrinsik.

Temuan ini sejalan dengan Nurwati (2025) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja meningkatkan motivasi kerja, serta Wijayanti et al. (2025) yang mengonfirmasi peran mediasi motivasi dalam hubungan disiplin dan kinerja. Dalam konteks PTS di Surabaya yang menuntut akuntabilitas tinggi dan pelayanan prima, disiplin kerja menjadi fondasi bagi terciptanya pengalaman kerja yang memuaskan secara psikologis, yang pada akhirnya mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta=-0,311$; $p<0,001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang tinggi—

terutama yang bersifat berlebihan, tidak merata, atau tidak didukung sumber daya yang memadai dapat menggerus motivasi kerja karyawan (Bakker et al., 2023; Kusnadi et al., 2025).

Dalam perspektif JD-R Model, beban kerja diposisikan sebagai tuntutan kerja yang memicu proses penurunan kesehatan (health impairment process). Karyawan yang terus-menerus menghadapi beban kerja tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai akan mengalami kelelahan emosional, yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan keterlibatan kerja (Schaufeli, 2017). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item BK6 (perubahan atau tumpang tindih penugasan) memiliki mean tertinggi (3,1513), yang mengindikasikan bahwa dinamika penugasan yang tidak menentu menjadi sumber beban kerja yang paling menonjol.

Temuan ini konsisten dengan Kusnadi et al. (2025) yang menemukan bahwa beban kerja berlebih menurunkan motivasi, serta Sari et al. (2024) yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi karyawan di universitas. Dalam konteks PTS di Surabaya yang menghadapi siklus akademik yang ketat, beban kerja yang bersifat siklis dan tidak merata sepanjang tahun menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen dalam menjaga motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,232$; $p<0,001$). Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan penggerak utama yang mengubah potensi kapasitas menjadi kinerja aktual (Kanfer et al., 2017; Wiyoto et al., 2025).

Dalam kerangka GST, motivasi kerja beroperasi sebagai kekuatan yang mengarahkan usaha, meningkatkan ketekunan, dan merangsang strategi kerja yang efektif (Locke & Latham, 2002). Karyawan yang termotivasi cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi, lebih teliti dalam memeriksa dokumen, dan lebih gigih dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi hambatan. Temuan ini sejalan dengan Bratha et al. (2023), Nurwati (2025), dan Wijayanti et al. (2025) yang secara konsisten menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian H4 menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta=0,092$; $p<0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial (partial mediation).

Besarnya peran mediasi motivasi kerja dapat dilihat dari perbandingan antara pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja adalah 0,276, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi adalah 0,092. Dengan demikian, sekitar 25% dari total pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja. Temuan ini memberikan implikasi bahwa upaya peningkatan kinerja melalui penguatan disiplin kerja perlu diimbangi dengan upaya meningkatkan motivasi kerja, karena keduanya saling melengkapi (Siregar et al., 2025; Prianto et al., 2026).

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja

Hasil pengujian H5 menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta=-0,072$; $p<0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui

penurunan motivasi kerja. Motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial yang menjelaskan bagaimana beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja karyawan.

Dalam perspektif JD-R Model, beban kerja yang berlebihan dan tidak terkendali akan menguras energi psikologis karyawan, sehingga menurunkan motivasi kerja, yang pada gilirannya menurunkan kinerja (Bakker & de Vries, 2021). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa item BK2 (tenggat waktu yang ketat yang tidak sesuai dengan kemampuan) dan BK5 (beberapa tugas yang harus diselesaikan secara bersamaan) memiliki mean yang cukup tinggi, yang mengindikasikan bahwa beban kerja yang dihadapi karyawan lebih banyak bersifat *hindrance* daripada *challenge*. Kondisi ini menjelaskan mengapa beban kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi dan kinerja karyawan bidang akademik PTS di Surabaya.

Temuan ini sejalan dengan Kusnadi et al. (2025), Prehastanti dan Ahsani (2024), serta Sari et al. (2024) yang menemukan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Dalam konteks PTS di Surabaya, pengelolaan beban kerja melalui pembagian tugas yang proporsional, peningkatan kejelasan peran, dan dukungan sistem yang memadai dapat menjadi jalur efektif untuk mempertahankan motivasi kerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja dan kualitas layanan akademik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan bidang akademik PTS di Surabaya ($\beta=0,395$; $p<0,001$). Semakin tinggi disiplin kerja, semakin tinggi motivasi kerja karyawan.
2. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan bidang akademik PTS di Surabaya ($\beta=-0,311$; $p<0,001$). Semakin tinggi beban kerja, semakin rendah motivasi kerja karyawan.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bidang akademik PTS di Surabaya ($\beta=0,232$; $p<0,001$). Semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi kinerja karyawan.
4. Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bidang akademik PTS di Surabaya ($\beta=0,092$; $p<0,001$). Motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial.
5. Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan bidang akademik PTS di Surabaya ($\beta=-0,072$; $p<0,001$). Motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial.

Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani sumber daya personal (disiplin) dan tuntutan pekerjaan (beban kerja) dalam membentuk kinerja karyawan akademik. Dalam konteks PTS di Surabaya, penguatan disiplin kerja dan pengelolaan beban kerja perlu diimbangi dengan upaya meningkatkan motivasi kerja, karena ketiganya saling terkait dalam membentuk kinerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Albaroudi, H. B., Altuwajiri, A. I., Albagieh, M. N., & Iqbal, S. (2025). Unlocking university performance: the role of staff commitment and accreditation effectiveness in Saudi universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1136), 1–14.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources Theory and Self-Regulation: New Explanations and Remedies For Job Burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21.

Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan Akademik Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya
(Sumarsih & Soebandhi)

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.
- Baumeister, R. F., André, N., Southwick, D. A., & Tice, D. M. (2024). Self-Control And Limited Willpower: Current Status of Ego Depletion Theory and Research. *Current Opinion in Psychology*, 60.
- BPS. (2024). Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Agustus 2024. *Berita Resmi Statistik*, 11(83), 1–32.
- Bratha, W. G. E., Sawitri, N. N., & Faeni, D. P. (2023). Motivation Mediate the Effect of Education, Work Experience, Intellectual Intelligence, and Discipline on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 53–62.
- Fitri, R, S & Soebandhi, S, Trans. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z dengan Motivasi sebagai Mediasi pada Pt. Gading Murni. (2026). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 3(5), 45-55. <https://doi.org/10.69714/rvq5z898>
- Fahmi, P., Sudjono, Parwoto, Supriyatno, Saluy, A. B., Safitri, E., Effiyaldi, Rivaldo, Y., & Endri, E. (2022). Work Stress Mediates Motivation and Discipline on Teacher Performance: Evidence Work from Home Policy. *Journal of Educational and Social Research*, 12(3), 80–89.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation Related To Work: A Century Of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
- Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). Are You Happy With Your Work? Side Effects of Workloads and Work-Family Conflict in Higher Education. *TQM Journal*, 36(9), 437–455.
- Kusnadi, Sitaniapessy, A., & Rismawati. (2025). The Influence of Workload and Performance Allowances on Employees Performance through Work Motivation. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 4(1), 100–113.
- Lesener, T., Pleiss, L. S., Gusy, B., & Wolter, C. (2020). The Study Demands-Resources Framework: An Empirical Introduction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 1–13.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107.
- Mushabe, C., Abreh, M. K., & Mills, C. A. (2022). Reconceptualizing Faculty Workload As A Measure of Human Resource Motivation and Performance in Higher Education. *Social Sciences and Humanities Open*, 6(1), 100279.
- Nurwati. (2025). Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Lingkungan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(4), 187–207.
- Prehastanti, A., & Ahsani, R. F. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Toko Mahkota di Ngawi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(4), 85–96.

- Prianto, L., Hadi, S., & Lysander, M. A. S. (2026). Analysis of Work Discipline, Workload, Compensation, and Their Impact on Employee Performance. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 22, 145–156.
- Rahmadhon, G., Firdaus, V., & Sumartik. (2024). The Mediating Role of Work Motivation: The Effect of Leadership, Workload, and Reward on Employee Performance. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(2), 190–208.
- Rosmanidar, Hafasnuddin, & Nurdin, R. (2020). Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 4464(3), 238–244.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from A Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Sari, N. W. D. K., Dharmanegara, I. B. A., & Laksmi, P. A. S. (2024). The Role of Work Motivation as a Mediator in the Influence of Communication and Workload on Employee Performance at Warmadewa University. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 5(1), 167–179.
- Sawal, A. M., Pardiman, P., & Nurhidayah, N. (2024). Sosialisasi Pendidikan Tinggi dalam Peningkatan Pembangunan Sumber Daya Manusia Berkualitas. *Jurnal SOLMA*, 13(1), 503–512.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Wiley.
- Siregar, M. R. N., Sagala, M. S., & Bako, E. N. (2025). The Influence of Workload and Work Discipline on Employee Performance at The Regional Library Office of North Sumatra Province. *Global Insights in Management and Economic Research*, 1(3), 98–107.
- Soebandhi, S., & Alie, A. (2026). Mapping the Rocky Road to Gender Inclusion in Urban Indonesia: A Literature Review of Structural Barriers and Transformative Efforts. *Governance, JKMP (Governance, Jurnal Kebijakan & Manajemen Publik)*, 16(2), 72-83.
- Sule, J. O. (2024). Optimizing University Administrative Structures: Strategies for Enhancing Efficiency And Effectiveness in Higher Education Institutions in Nigeria. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(1), 278–290.
- Sweller, J. (2023). The Development of Cognitive Load Theory: Replication Crises and Incorporation of Other Theories Can Lead to Theory Expansion. *Educational Psychology Review*, 35(4).
- Wijayanti, F., Hadiyati, E., & Ahmad. (2025). Motivation as an Mediation Variable in the Influence of Competence and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 4(6), 2705–2713.
- Wiyoto, V., Herminingsih, A., Faculty, B., & Buana, U. M. (2025). The Effects of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on Employee. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 5(3), 3043–3055.
- Zamri, M. N., Aziz, W. A. W. Ab., Rasak, N. T. S., & Suhaimi, M. H. (2025). The Relationship between Workload and Job Performance in Private Higher Education Institutions: A Case Study in Kolej Poly-Tech MARA, Northern Malaysia. *E-Academia Journal of UiTM Cawangan Terengganu*, 13(2), 102–114.