

# **TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA KANWIL DJBC SULAWESI BAGIAN SELATAN**

***THE EFFECT OF COMPETENCE AND WORKLOAD ON EMPLOYEES'  
PERFORMANCE WITH WORK DISCIPLINE AS A MODERATING VARIABLE  
AT THE REGIONAL OFFICE OF DJBC OF SOUTH SULAWESI***

**MULTAZAM PRAYUDHI**

**A012222141**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA KANWIL DJBC SULAWESI BAGIAN SELATAN**

***THE EFFECT OF COMPETENCE AND WORKLOAD ON EMPLOYEES'  
PERFORMANCE WITH WORK DISCIPLINE AS A MODERATING VARIABLE  
AT THE REGIONAL OFFICE OF DJBC OF SOUTH SULAWESI***

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar magister

Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh:

**MULTAZAM PRAYUDHI  
A012222141**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADA KANWIL DJBC SULAWESI BAGIAN SELATAN**

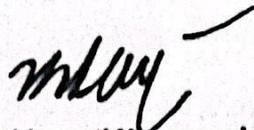
Disusun dan diajukan oleh:

**MULTAZAM PRAYUDHI  
NIM A012222141**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 1 November 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

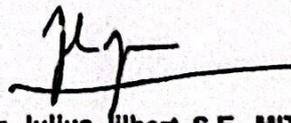
Menyetujui,

Pembimbing Utama



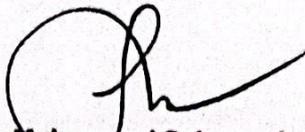
**Prof. Dr. Idayanti Nbrsyamsi, S.E., M.Si.**  
NIP 196906271994032002

Pembimbing Pendamping



**Dr. Julius Jilbert, S.E., MIT.**  
NIP 197306111998021001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarayah, S.E., M.Si.**  
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadr., S.E., M.Si., CIPM.**  
NIP 196402081988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Multazam Prayudhi  
Nim : A012222141  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

**Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 4 November 2024

Yang Menyatakan,



Multazam Prayudhi

## PRAKATA

Alhamdulillah puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian dan menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak dapat terselesaikan tanpa peran dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ini mengungkapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Abdul. Rahman Kadir, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Prof. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si, CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin.
4. Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Julius Jilbert, SE., MIT. selaku pembimbing II atas segala bimbingan, ilmu, dan waktu yang telah diluangkan untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
5. Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si, Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., dan Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat selama perkuliahan.
7. Seluruh staf dan tenaga pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan dukungan dan bantuan selama proses penelitian. Dedikasi dan profesionalisme Bapak/Ibu menjadi inspirasi bagi penulis.
8. Kepada kedua orang tua, Alm. H. Muh. Ramli, S.Pd dan Hj. Aidah Haerati, terima kasih atas segala dukungan dan kasih sayang yang telah kalian berikan

selama ini. Kalian selalu menjadi tempat penulis berkeluh kesah dan mencari solusi. Doa dan restu kalian adalah kekuatan terbesar penulis dalam menyelesaikan studi.

9. Teruntuk istriku tercinta, Zamzam Musfirah Zulkifli, SE., terima kasih atas segala dukungan, pengertian, dan kasih sayang yang tiada henti. Terima kasih telah menjadi pendengar yang baik saat penulis merasa frustrasi, menjadi motivator saat penulis merasa putus asa, dan menjadi sahabat sejati yang selalu ada.
10. Saudara-saudaraku, Salahuddin Arham, ST., Ilham Triyadi, ST., dan Fajar Suhardi, SE., terima kasih atas segala dukungan moril selama proses penyelesaian studi.
11. Kepada Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan terkhusus seluruh jajaran pimpinan dan pelaksana pada Kantor Wilayah DJBC Sulawesi Bagian Selatan, yang telah memberikan izin dan fasilitas untuk melakukan penelitian ini.
12. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) yang telah memberikan dukungan penuh berupa beasiswa selama masa studi. Beasiswa LPDP telah membuka jalan bagi penulis untuk mengembangkan potensi diri dan berkontribusi bagi bangsa.
13. Rekan-rekan Magister Manajemen kelas A2 Angkatan 2022-2, atas segala bantuan dan kerjasama yang telah diberikan. Bersama-sama kita telah melewati banyak hal dan belajar banyak hal.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, semua saran dan kritik akan diterima dengan segala kerendahan hati. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

Makassar, November 2024

Multazam Prayudhi

## ABSTRAK

MULTAZAM PRAYUDHI. ***Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan*** (dibimbing oleh Idayanti Nursyamsi dan Julius Jilbert).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai, dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sulawesi Bagian Selatan. Populasi penelitian terdiri atas 70 pegawai. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 29 dengan metode regresi linear berganda dan *moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Selain itu, disiplin kerja terbukti mampu memoderasi hubungan antara kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai sehingga disiplin kerja memperkuat pengaruh kompetensi dan mengurangi dampak negatif beban kerja. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan kompetensi dan pengelolaan beban kerja yang optimal serta memperkuat disiplin kerja.

Kata Kunci : kompetensi, beban kerja, kinerja pegawai, disiplin kerja, MRA

## ABSTRACT

MULTAZAM PRAYUDHI. *The Effect of Competence and Workload on Employees' Performance with Work Discipline as a Moderating Variable at the Regional Office of DJBC of South Sulawesi* (supervised by Idayanti Nursyamsi and Julius Jilbert).

This study aims to analyze the effect of competence and workload on employees' performance, with work discipline as a moderating variable at the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise (DJBC) of South Sulawesi. The population consisted of 70 employees, and the data were analyzed using SPSS version 29 with multiple linear regression and moderated regression analysis (MRA) methods. The results show that competence has a positive and significant effect on employees' performance, while workload has a negative effect. Additionally, work discipline successfully moderates the relationship between competence and workload on employees' performance, strengthening the impact of competence and reducing the negative effect of workload. These findings offer important implications for management in improving employees' performance through competence development and optimal workload management as well as enhancing work discipline.

Keyword: competence, workload, employees' performance, work discipline, MRA

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN TESIS</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iv
<b>PRAKATA</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.5 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	10
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
2.1.2 Kompetensi .....	12
2.1.2.1 Definisi Kompetensi.....	12
2.1.2.2 Karakteristik dan Dimensi Kompetensi .....	14
2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi .....	16
2.1.2.4 Indikator Kompetensi.....	17
2.1.3 Beban Kerja.....	18
2.1.3.1 Definisi Beban Kerja.....	18
2.1.3.2 Dimensi dan Aspek Beban Kerja .....	19
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja ...	20
2.1.3.4 Indikator Beban Kerja.....	22
2.1.4 Disiplin Kerja .....	22
2.1.4.1 Definisi Disiplin Kerja.....	22

2.1.4.2 Dimensi Disiplin Kerja .....	23
2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja....	24
2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja.....	25
2.1.5 Kinerja Pegawai .....	26
2.1.5.1 Definisi Kinerja Pegawai.....	26
2.1.5.2 Dimensi Kinerja .....	27
2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	27
2.1.5.4 Indikator Kinerja .....	29
2.2 Tinjauan Empiris .....	30
2.2.1 Penelitian Terdahulu.....	30
2.2.2 Kerangka Pemikiran .....	36
2.2.3 Hipotesis .....	37
2.2.3.1 Hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai...	37
2.2.3.2 Hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai ..	39
2.2.3.3 Hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai dimoderasi disiplin kerja.....	40
2.2.3.4 Hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi disiplin kerja.....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	42
3.2 Waktu Penelitian .....	42
3.3 Definisi Operasional .....	42
3.4 Populasi .....	44
3.5 Sampel.....	44
3.6 Jenis dan Sumber Data.....	44
3.6.1 Jenis Data .....	44
3.6.2 Sumber Data .....	45
3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	45
3.8 Analisis Data .....	46
3.8.1 Uji Validitas.....	46
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	46
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	47
3.9.1 Uji Normalitas .....	47
3.9.2 Uji Multikolinearitas .....	47

3.9.3 Uji Heteroskedastistas.....	48
3.10 Metode Analisis Data .....	48
3.11 Uji Hipotesis .....	49
3.11.1 Uji Koefisien Determinansi ( $R^2$ ) .....	49
3.11.2 Uji Parsial (t).....	50
3.11.3 Uji Moderasi .....	51
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
4.1 Gambaran Umum Instansi .....	52
4.1.1 Profil Singkat Instansi.....	52
4.2 Karakteristik Responden .....	53
4.2.1 Jenis Kelamin .....	53
4.2.2 Usia.....	54
4.2.3 Lama Bekerja .....	54
4.2.4 Pendidikan Terakhir.....	55
4.3 Analisis Data .....	55
4.3.1 Uji Validitas.....	55
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	57
4.4 Deskripsi Variabel .....	58
4.4.1 Variabel Kompetensi (X1).....	59
4.4.2 Variabel Beban Kerja (X2).....	60
4.4.3 Variabel Disiplin Kerja (M) .....	61
4.4.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	62
4.5 Uji Asumsi Klasik.....	63
4.5.1 Uji Normalitas .....	63
4.5.2 Uji Multikolinieritas .....	64
4.5.3 Uji Heteroskedastistas.....	65
4.6 Uji Hipotesis .....	67
4.6.1 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda .....	67
4.6.2 Hasil Uji Regresi Moderasi.....	68
4.6.3 Hasil Uji Koefisien Determinansi.....	70
4.6.4 Hasil Uji Parsial (Uji t).....	71
4.6.5 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	73
4.7 Pembahasan.....	75
4.7.1 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai .....	75

4.7.2 Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.....	76
4.7.3 Disiplin Kerja memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai .....	77
4.7.4 Disiplin Kerja memoderasi hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai.....	78
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	80
5.1 Kesimpulan .....	80
5.2 Saran .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	82
<b>LAMPIRAN</b> .....	91

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penghitungan Capaian IKI untuk Kinerja Utama (KU) maupun Kinerja Tambahan (KT) .....	2
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	30
Tabel 3.1	Definisi Operasional .....	43
Tabel 3.2	Skala Likert .....	45
Tabel 4.1	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	53
Tabel 4.2	Karakteristik responden berdasarkan usia .....	54
Tabel 4.3	Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja .....	54
Tabel 4.4	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir..	55
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas .....	56
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas.....	57
Tabel 4.7	Tanggapan responden pada variabel kompetensi.....	59
Tabel 4.8	Tanggapan responden pada variabel beban kerja .....	60
Tabel 4.9	Tanggapan responden pada variabel disiplin kerja .....	61
Tabel 4.10	Tanggapan responden pada variabel kinerja pegawai .....	62
Tabel 4.11	Hasil Uji Normalitas.....	63
Tabel 4.12	Hasil Uji Multikolinieritas .....	64
Tabel 4.13	Hasil Uji Heteroskedastistas.....	66
Tabel 4.14	Hasil Uji Regresi Berganda Persamaan 1 .....	67
Tabel 4.15	Hasil Uji Regresi Berganda Persamaan 2 .....	68
Tabel 4.16	Hasil Uji Moderasi Persamaan 3 .....	69
Tabel 4.17	Hasil Uji Moderasi Persamaan 4 .....	70
Tabel 4.18	Hasil Koefisien Determinansi Regresi Berganda.....	71
Tabel 4.19	Hasil Koefisien Determinansi Regresi Moderasi.....	71
Tabel 4.20	Hasil Uji-t (two tailed) .....	72
Tabel 4.21	Hasil Uji Simultan (f) Regresi Berganda .....	74
Tabel 4.22	Hasil Uji Simultan (f) Regresi Moderasi.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai Kanwil DJBC Sulbagsel..	3
Gambar 1.2	Data Pegawai Pelaksana Kanwil DJBC Sulbagsel berdasarkan tingkat pendidikan .....	5
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran .....	36
Gambar 2.2	Hipotesis .....	37
Gambar 3.1	Ilustrasi Uji <i>two tailed</i> .....	51
Gambar 4.1	Hasil Uji Heteroskedastistas <i>scatterplot</i> .....	65
Gambar 4.2	Uji Hipotesis <i>two tailed</i> .....	72

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Hasil regresi linier berganda SPSS 29 .....	91
Lampiran 2	Kuisisioner penelitian.....	101
Lampiran 3	Rekapitulasi hasil pengisian kuisisioner.....	113
Lampiran 4	f tabel .....	120
Lampiran 5	t tabel .....	122
Lampiran 6	r tabel.....	124

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia yang dinamis dan kompetitif saat ini, organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam mencapai tujuan dan keberlanjutan mereka. Di tengah kompleksitas lingkungan bisnis, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci yang menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi. Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam menentukan masa depan sebuah organisasi. Pegawai yang berkualitas berkaitan mendukung capaian tujuan organisasi. Kompetensi pegawai yang tinggi menunjukkan kualitas suatu organisasi, untuk itu peningkatan kompetensi pegawai itu sangat perlu untuk mendukung kinerja pegawai demi mencapai tujuan organisasi (Hutagalung, 2022). SDM yang kompeten, adaptif, dan memiliki komitmen tinggi menjadi aset tak ternilai yang mendorong inovasi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif. Organisasi yang menerapkan manajemen sumber daya manusia, memiliki lingkungan kerja alami, yang membantu dalam mencapai pengembangan kompetensi organisasi. manajemen sumber daya manusia memotivasi karyawan untuk mencapai tugas mereka secara efisien dan mengembangkan efisiensi mereka secara terus menerus. Sehingga dapat memanfaatkan sumber daya manusia dengan lebih baik (Sela Septiana dkk., 2023). Sedangkan menurut N. Cahyadi, dkk. (2023), Organisasi yang sehat dipengaruhi sumber daya manusia yang berkualitas. Manusia berkualitas merupakan sumber daya tuntutan organisasi. Dengan sumber daya manusia yang berkualitaslah yang mampu mengatasi masalah-masalah dalam sebuah organisasi.

Pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan bahwa SDM tidak lagi dianggap sebagai sekadar faktor produksi atau biaya operasional, melainkan sebagai aset strategis yang menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. SDM yang berkualitas mampu menciptakan nilai tambah, meningkatkan produktivitas, dan mendorong inovasi, sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif.

Dalam konteks organisasi modern, kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan suatu instansi. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

(DJBC) adalah lembaga pemerintah yang memiliki peran vital dalam mengawasi dan mengelola arus barang yang masuk dan keluar dari wilayah negara. Sebagai garda depan dalam penegakan peraturan kepabeanan dan cukai, DJBC tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas administratif, tetapi juga memastikan bahwa setiap tindakan mereka sejalan dengan peraturan yang berlaku dan mendukung tujuan negara dalam hal penerimaan negara dan perlindungan masyarakat. Kantor Wilayah DJBC Sulawesi Bagian Selatan, yang menjadi fokus penelitian ini, memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengawasi wilayah yang luas dengan dinamika ekonomi yang beragam.

Di tengah dinamika lingkungan kerja yang kompleks seperti ini, kinerja pegawai menjadi faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai merupakan refleksi dari seberapa baik mereka mampu menjalankan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang optimal tidak hanya mencakup pencapaian target kuantitatif seperti pendapatan yang dihasilkan, tetapi juga kualitas layanan yang diberikan kepada publik. Dalam konteks Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan, kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis mereka dalam memahami dan menerapkan peraturan bea dan cukai, tetapi juga oleh kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis dan menghadapi tantangan yang kompleks.

Tabel 1.1 Penghitungan capaian IKI untuk kinerja utama (KU) maupun kinerja tambahan (KT)

Capaian IKI	Kategori Capaian IKI
>100%	Sangat Baik
100%	Baik
$80% < x < 100%$	Cukup
$60% < x < 80%$	Kurang
$0% < x < 60%$	Sangat Kurang

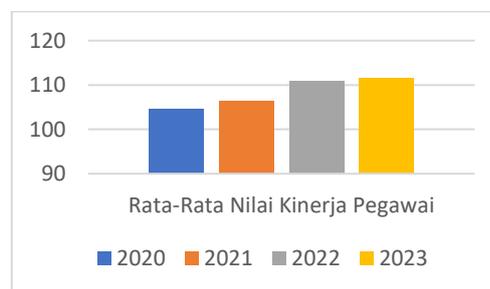
Sumber: Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014

Kinerja yang optimal dari seorang pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan atau kompetensi teknisnya dalam menangani tugas-tugas yang semakin kompleks dan beragam di bidang bea dan cukai, tetapi juga dipengaruhi

oleh berbagai faktor lain seperti beban kerja yang mereka tanggung, serta tingkat disiplin kerja yang mereka terapkan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kompetensi pegawai di Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan menjadi fokus utama karena merupakan fondasi utama dalam menunjang kemampuan mereka untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Pengembangan kompetensi yang tepat akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas layanan dan kinerja keseluruhan DJBC di daerah ini. Namun demikian, kompetensi saja tidak cukup untuk menjamin kinerja yang optimal. Beban kerja yang tinggi dapat menjadi beban tambahan yang mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja pegawai jika tidak dikelola dengan baik. Selain itu, disiplin kerja memainkan peran krusial dalam memastikan bahwa pegawai menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan, mengikuti prosedur operasional yang berlaku, dan mematuhi aturan organisasi secara konsisten.

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rivai, A. 2020). Kinerja pegawai yang baik akan berdampak pada peningkatan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi. Robbins (2016) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Gambar 1.1 Rata-Rata Nilai Kinerja Pegawai Kanwil DJBC Sulbagsel



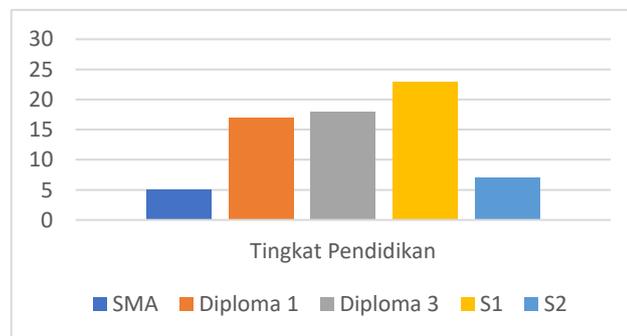
Sumber : Subbagian Kepegawaian Kanwil DJBC Sulbagsel

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja yang tinggi akan dapat menghasilkan output yang optimal dan memberikan kepuasan bagi para stakeholder. Oleh

karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu fokus perhatian bagi setiap organisasi. Dikatakan bahwa sumber daya manusia dan instansi/organisasi adalah dua hal yang sulit dipisahkan. Disebut demikian karena keberhasilan suatu organisasi atau instansi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Hal ini membuat instansi harus memperhatikan kinerja dari pegawainya, karena kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menjalankan suatu instansi. Untuk mendapatkan keuntungan yang besar, maka instansi perlu meningkatkan kinerja pegawai dan secara bersamaan diharapkan dapat memberikan dampak untuk meningkatkan kinerja instansi. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah kompetensi pegawai. Kompetensi pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Kompetensi pegawai merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam lingkungan DJBC, kompetensi ini mencakup pemahaman yang mendalam tentang regulasi kepabeanaan, keterampilan dalam menggunakan teknologi informasi untuk pengawasan, dan sikap profesional dalam berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Pegawai dengan kompetensi tinggi diharapkan dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada publik, dan mampu mengatasi tantangan yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari. Widodo (2022) menjabarkan bahwa kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang memiliki indikasi cara berperilaku atau berpikir pada cakupan situasi yang luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi dapat dikatakan sebagai perilaku dasar yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, dan pengetahuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dengan kinerja yang tinggi pada tempat kerjanya. Sedangkan Sulistyarningsih (2022), mengemukakan bahwa kompetensi pegawai adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien, sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

Gambar 1.2 Data Pegawai Pelaksana Kanwil DJBC Sulbagsel berdasarkan tingkat pendidikan



Sumber: Subbagian Kepegawaian Kanwil DJBC Sulbagsel

Kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi, terutama di era digital. Pegawai yang kompeten dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi akan dapat lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugasnya, serta lebih mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, Faqih (2024). Selain itu, kompetensi pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Pegawai yang kompeten akan dapat lebih cepat dan lebih efektif dalam mengatasi tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh organisasi, sehingga organisasi dapat lebih mampu bertahan di lingkungan yang penuh ketidakpastian, Al-Hmoud et al., (2022). Dalam kajian literatur, kompetensi sering kali dikaitkan dengan kinerja pegawai. Misalnya, Spencer dan Spencer (2014) dalam model kompetensi mereka menyatakan bahwa kompetensi individu yang baik sangat menentukan kinerja dan hasil kerja yang diharapkan. Penelitian lain oleh Boyatzis (2008) juga menegaskan bahwa kompetensi memiliki korelasi positif dengan kinerja pegawai, yang berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, semakin baik kinerja mereka.

Pegawai yang lebih kompeten tentunya akan mendapatkan kepercayaan untuk menerima beberapa pekerjaan penting dari pimpinan atau organisasi. Seiring bertambahnya jumlah pekerjaan yang diemban, maka bertambah pula beban kerja yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Sulistyoningsih (2023) mengemukakan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu, dengan memperhitungkan kemampuan, keterampilan, dan sikap pegawai, serta tuntutan

pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Beban kerja merupakan jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang optimal dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, namun beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan menurunkan kinerja. Di lingkungan DJBC, beban kerja bisa sangat bervariasi tergantung pada volume barang yang masuk dan keluar, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan banyaknya peraturan yang harus dipatuhi.

Studi oleh Karasek (1979) memperkenalkan model permintaan-kendali pekerjaan yang menjelaskan bagaimana tingginya beban kerja dapat menyebabkan stres kerja jika tidak diimbangi dengan kontrol yang memadai atas pekerjaan mereka. Dalam konteks DJBC, pegawai yang memiliki beban kerja berlebih mungkin merasa tertekan dan tidak mampu menyelesaikan tugas dengan baik, yang pada gilirannya dapat berdampak negatif pada kinerja mereka. Fenomena yang terjadi di lapangan yakni beberapa pegawai yang masih mengerjakan pekerjaan yang bukan merupakan tugas dan fungsinya. beban kerja yang berlebihan dapat menjadi hambatan bagi kinerja optimal. Beban kerja yang sesuai dengan kompetensi individu akan memicu motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja. Penting bagi Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan untuk memastikan keseimbangan antara kompetensi dan beban kerja pegawainya. Hal ini dapat dicapai melalui pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, dan program lainnya, serta manajemen beban kerja yang efektif. Delegasi tugas, komunikasi terbuka, dan dukungan dari supervisor dan rekan kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Disiplin kerja adalah aspek lain yang penting dalam organisasi. Disiplin kerja mencerminkan sejauh mana pegawai mematuhi aturan, prosedur, dan norma yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam DJBC, disiplin kerja tidak hanya mencakup kedisiplinan dalam hadir tepat waktu atau mematuhi jam kerja, tetapi juga integritas dalam menjalankan tugas, kepatuhan terhadap prosedur yang ketat, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013), disiplin kerja yang baik adalah fondasi dari kinerja pegawai yang efektif. Pegawai yang disiplin cenderung lebih konsisten dalam menyelesaikan tugas

mereka, lebih dapat diandalkan, dan lebih mampu bekerja dalam tim. Disiplin kerja juga dapat memediasi pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja, karena pegawai yang disiplin lebih mampu mengelola beban kerja mereka dan menerapkan kompetensi mereka dengan lebih efektif.

Kinerja pegawai yang baik akan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah. Masyarakat akan percaya bahwa instansi pemerintah dapat memberikan pelayanan yang baik dan memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu kinerja pegawai yang baik juga dapat berdampak internal pada organisasi.

Hubungan antara kompetensi, beban kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai merupakan topik yang menarik untuk diteliti, terutama dalam konteks organisasi pemerintah seperti DJBC. Kompetensi dan beban kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja pegawai, namun disiplin kerja dapat berperan sebagai mediator yang memperkuat atau melemahkan dampak tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto dan Pratama (2013) menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai. Sementara itu, beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja, namun dengan disiplin kerja yang baik, dampak negatif dari beban kerja dapat diminimalkan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih dalam bagaimana ketiga variabel ini saling berinteraksi dan mempengaruhi kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diuraikan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai secara signifikan pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan?
2. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan?

3. Apakah disiplin kerja mampu memoderasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan?
4. Apakah disiplin kerja mampu memoderasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas maka tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai secara signifikan pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan?
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan?
3. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan?
4. Untuk mengetahui apakah disiplin kerja memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan?

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi Penulis, penelitian ini akan menambah pemahaman dan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sulawesi Bagian Selatan.
2. Bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai objek penelitian, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam memahami pengaruh kompetensi, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang berguna bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi DJBC tetapi juga bagi instansi pemerintah lainnya yang menghadapi tantangan serupa.
3. Bagi pengembangan keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan, penelitian ini disusun secara sistematis sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan: Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka. Bab ini berisi tentang kajian teori yang relevan dengan masalah yang diteliti, kerangka pemikiran, serta hipotesis.

BAB III Metode Penelitian. Pada bab ini membahas rencana penelitian, waktu dan lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan validasi temuan, serta tahapan-tahapan penelitian.

BAB IV Hasil dan Pembahasan. Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasannya.

BAB V Penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan penelitian dan saran-saran yang dapat diberikan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. MSDM bertujuan untuk memanfaatkan SDM secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja karyawan, dengan tujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, Fitriani (2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuantujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat, Priyono (2010).

Priyono (2010) mengemukakan bahwa terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. yaitu:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan SDM Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:
  1. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
  2. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan. Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.
- b. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

1. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
2. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

Menurut Hasibuan (2016), fungsi utama MSDM adalah:

1. Mendapatkan tenaga kerja yang *qualified*
2. Mengembangkan tenaga kerja yang *qualified*
3. Memanfaatkan tenaga kerja secara efektif dan efisien

Sedangkan menurut Menurut Dessler (2018), fungsi utama MSDM adalah:

- *Planning*
- *Acquisition*
- *Development*
- *Compensation*
- *Integration*
- *Maintenance*
- *Separation*

M.N. Rasheed, M.A. Khan, dan M.A. Aslam (2022), memberikan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses yang dirancang untuk memanfaatkan secara efektif dan efisien sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MSDM yang efektif dapat membantu organisasi untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dan bertalenta. Selain itu, MSDM juga dapat membantu organisasi untuk mengembangkan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Secara lebih spesifik, penelitian M.N. Rasheed, M.A. Khan, dan M.A. Aslam (2022) menemukan bahwa MSDM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui berbagai dimensi, yaitu:

- **Produktivitas:** MSDM dapat meningkatkan produktivitas organisasi dengan menyediakan karyawan yang kompeten dan bertalenta, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif.

- **Kepuasan pelanggan:** MSDM dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan pelanggan.
- **Keunggulan kompetitif:** MSDM dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan dinamis.

## 2.1.2 Kompetensi

### 2.1.2.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi tercakup dalam semua aspek peran Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) dan secara luas digunakan dalam segala bentuk organisasi. Selain itu, kompetensi sebagian besar ditentukan oleh sifat kompleks tanggung jawab pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, pekerja di setiap perusahaan diharapkan untuk memamerkan kompetensinya untuk memastikan pencapaian tujuan yang ditentukan perusahaan. Kompetensi diartikan sebagai keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan lain yang diperlukan dari individu dalam suatu organisasi, Satyendra (2020). Kompetensi Menurut Dessler (2018:408) kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan.

Rachmaniza (2020) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Armaniah (2019), mengemukakan bahwa kompetensi merupakan motif seseorang yang mengharuskan mereka menggunakan kinerja utama dalam pekerjaannya. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap dan nilai, Sutrisno & Zuhri (2019). Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi

tertentu. Menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak mempunyai pengetahuan cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Menurut Zwel (2004) Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor Keyakinan dan nilai-nilai. Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

1. Ketrampilan

Ketrampilan seseorang dalam mengerjakan sesuatu akan meningkatkan rasa percaya diri, dan akan menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kompetensi dalam bidangnya.

2. Pengalaman

Pengalaman akan sangat membantu dalam melakukan suatu pekerjaan, karena pengalaman mengajarkan sesuatu dengan nyata dan akan sangat mudah untuk mengingatnya. Seseorang bisa ahli dalam bidangnya karena banyak belajar dari pengalaman, dan keahlian seseorang menunjukkan suatu kompetensi yang dimiliki oleh orang tersebut.

3. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

4. Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan

atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

5. Isu emosional

Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan performance/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

6. Kemampuan intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

7. Budaya organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

#### 2.1.2.2 Karakteristik dan Dimensi Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2014) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, adalah sebagai berikut:

1. Motif (*motive*), adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat (*traits*), adalah karakter fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya.
4. Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah

(*study, learning*) dan pengalaman (*experience*) serta intuisi (*intuition*). Pengetahuan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu melalui belajar. Belajar adalah mengaitkan secara bersama-sama antara data dengan informasi, pengalaman, dan sikap yang dimiliki seseorang.

5. Keterampilan (*skill*), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi, pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh mengorganisasi data dan rencana) dan pemikiran konseptual.

Sudarmanto (2014), mengatakan bahwa konsep diri, watak sifat dan motif kompetensi lebih tersembunyi, dalam dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang juga cenderung sulit untuk dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia serta mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Moeheriono (2012) secara rinci terdapat lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut:

1. *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency management skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skills*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Anwar dan Komariyah (2018) menyatakan bahwa dimensi kompetensi didasari perilakunya yang mengacu pada perundangundangan yang berlaku, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.
2. Keahlian (*Skill*) adalah keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien.
3. Sikap (*Attitude*) adalah suatu yang menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dan melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha atau jasa pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi.

#### 2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Wahyuni (2018) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi karyawan, yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai: Keyakinan seseorang tentang dirinya dan orang lain sangat memengaruhi perilakunya. Misalnya, jika karyawan percaya bahwa manajemen menghalangi inisiatif, hal tersebut akan mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja.
2. Keterampilan: Keterampilan memainkan peran penting dalam kompetensi, seperti keterampilan berbicara di depan umum, yang dapat dipelajari, dilatih, dan disempurnakan.
3. Pengalaman: Pengalaman merupakan dasar bagi berbagai kompetensi, seperti kemampuan mengorganisasi orang, berkomunikasi di depan kelompok, dan menyelesaikan masalah.
4. Karakteristik Kepribadian: Kepribadian memengaruhi keahlian dalam sejumlah kompetensi, termasuk kemampuan dalam penyelesaian konflik, kepedulian interpersonal, kerjasama tim, pengaruh, dan membangun hubungan.
5. Motivasi: Motivasi merupakan faktor yang dapat diubah dengan cara memberikan dorongan, pengakuan, apresiasi, dan perhatian individu dari atasan, yang dapat meningkatkan motivasi bawahan.

6. Isu Emosional: Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, seperti rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, atau perasaan tidak diterima, yang semuanya dapat mengurangi motivasi dan inisiatif.
7. Kemampuan Intelektual: Kompetensi juga bergantung pada kemampuan berpikir kognitif, seperti pemikiran konseptual dan analitis, yang mungkin sulit ditingkatkan melalui intervensi organisasi.
8. Budaya Organisasi: Budaya organisasi memengaruhi kompetensi SDM dalam berbagai aktivitas, seperti rekrutmen, seleksi karyawan, dan praktik pengambilan keputusan.

#### 2.1.2.4 Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008), terdapat tiga indikator kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*): Penguasaan ilmu dan teknologi yang dimiliki seseorang, yang diperoleh melalui proses pembelajaran dan pengalaman hidup. Indikator pengetahuan meliputi pemahaman tentang manajemen bisnis, produk atau jasa, konsumen, promosi, dan strategi pemasaran.
2. Keterampilan (*Skill*): Kapasitas khusus untuk memanipulasi objek secara fisik. Indikator keterampilan mencakup keterampilan dalam produksi, komunikasi, kerjasama tim, organisasi, pengawasan, keuangan, administrasi, dan akuntansi.
3. Kemampuan (*Ability*): Kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaannya. Indikator kemampuan meliputi kemampuan dalam mengelola bisnis, mengambil keputusan, memimpin, mengendalikan, berinovasi, serta menyesuaikan diri dengan situasi dan perubahan dalam lingkungan bisnis.

Menurut Rahmat (2019), terdapat lima karakteristik kompetensi yang berfungsi sebagai indikator untuk mengukur kompetensi, yaitu:

1. Motif: Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang kemudian mendorongnya untuk bertindak.
2. Sifat: Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.

3. Konsep Diri: Sikap, nilai-nilai, atau citra diri yang dimiliki oleh seseorang.
4. Pengetahuan: Informasi yang dikuasai seseorang dalam suatu bidang spesifik.
5. Keterampilan: Kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

### 2.1.3 Beban Kerja

#### 2.1.3.1 Definisi beban kerja

Beban kerja merujuk pada jumlah pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu periode waktu tertentu. Beban kerja mencakup semua aktivitas, tanggung jawab, dan tugas yang harus diemban oleh individu atau tim dalam lingkungan kerja mereka. Beban kerja, dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia dan lingkungan kerja, mengacu pada totalitas tugas, tanggung jawab, dan proyek yang harus diemban oleh seorang individu atau kelompok dalam jangka waktu tertentu. Konsep ini mencakup sejumlah faktor yang mempengaruhi intensitas pekerjaan dan tuntutan yang diberikan kepada anggota organisasi.

Nadya Radinka & Kustini Kustini (2021) menyatakan bahwa beban kerja dapat bervariasi tergantung pada tingkat stres karyawan. Karyawan mungkin mengalami stres fisik dan emosional jika beban kerja mereka meningkat tanpa adanya waktu pemulihan yang cukup. Beban kerja muncul dari interaksi antara tuntutan tugas di tempat kerja, serta melibatkan keterampilan, perilaku, dan persepsi terhadap pekerjaan.

Rohman & Ichsan (2021) mendefinisikan beban kerja sebagai sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau individu dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kompetensi dan kemampuan mereka; jika tidak, beban kerja yang tidak seimbang ini berpotensi menimbulkan masalah yang mengganggu kinerja karyawan di masa depan.

Kasmir (2018) menambahkan bahwa beban kerja adalah perbandingan antara total waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan terhadap waktu standar yang ditetapkan. Sementara itu, Suliantoro (2021) mendefinisikan beban kerja sebagai kumpulan tugas yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam periode tertentu.

### 2.1.3.2 Dimensi dan Aspek Beban Kerja

Dimensi beban kerja menurut Koesomowidjojo (2017: 33), meliputi:

1. Target yang harus dicapai
2. Kondisi pekerjaan,
3. Penggunaan waktu kerja,
4. Lingkungan kerja.

Menurut Munandar (2001), terdapat dua aspek yang menjadi beban kerja yaitu:

#### 1. Beban Kerja Kuantitatif

Kondisi kerja yang baik dapat mendukung pencapaian prestasi kerja optimal dan berpengaruh pada kinerja pegawai. Selain itu, kondisi fisik kerja juga berdampak signifikan terhadap kesehatan mental karyawan. Beban kerja yang berlebihan, baik secara fisik maupun mental, bisa menjadi sumber stres jika individu dihadapkan pada tugas yang terlalu banyak. Faktor lain yang dapat meningkatkan beban kerja adalah tekanan waktu. Dalam situasi tertentu, batas waktu (deadline) bisa menjadi pendorong untuk menghasilkan kinerja optimal. Namun, jika tekanan waktu ini menyebabkan peningkatan kesalahan atau mengganggu kesehatan karyawan, hal tersebut mencerminkan beban kerja yang berlebihan. Kondisi fisik pekerja memiliki pengaruh penting terhadap kesejahteraan fisik dan psikologisnya. Karena itu, kesehatan pegawai perlu dijaga selama bekerja melalui istirahat yang cukup dan fasilitas tempat kerja yang nyaman serta memadai.

#### 2. Beban Kerja Kualitatif

Kerja shift, terutama kerja malam, sering kali menyebabkan kelelahan pada pegawai karena beban kerja yang berlebihan. Baik beban kerja yang terlalu berat maupun terlalu ringan dapat memengaruhi kinerja pegawai. Beban kerja kualitatif terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas kognitif dan keterampilan teknis seorang individu. Pada tingkat tertentu, beban kerja ini membuat pekerjaan menjadi kurang produktif dan berpotensi merusak kondisi fisik dan mental pekerja. Jika hal ini berlanjut, kelelahan mental bisa muncul dan menimbulkan reaksi emosional yang mengganggu keseimbangan kerja dan kesehatan pegawai.

### 2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Soleman (2011), ada beberapa faktor eksternal yang memengaruhi beban kerja, yaitu:

#### A. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja, meliputi:

##### 1. Tugas (Task)

Tugas fisik mencakup aspek seperti stasiun kerja, tata ruang, kondisi ruang kerja, lingkungan fisik, sikap kerja, metode angkut, serta beban yang harus diangkat. Sementara itu, tugas mental melibatkan tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, tuntutan emosi, dan faktor-faktor mental lainnya yang mempengaruhi kerja.

##### 2. Organisasi Kerja

Termasuk di dalamnya durasi kerja, waktu istirahat, sistem kerja shift, serta tata cara dan pengaturan kerja lainnya yang berpengaruh pada intensitas beban kerja.

##### 3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat menciptakan beban tambahan yang meliputi aspek fisik (seperti suhu, kebisingan, pencahayaan), lingkungan biologis, serta lingkungan psikologis yang berpotensi meningkatkan beban kerja karyawan.

#### B. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Suwanto & Priansa (2016) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

1. Faktor Lingkungan Fisik Faktor lingkungan fisik merupakan lingkungan pekerja itu sendiri. Kondisi fisik pada lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan serta kenyamanan kerja, hal ini meliputi:

- a. Rancangan Ruang Kerja  
Kesesuaian dalam pengaturan kursi, meja, dan fasilitas kantor lainnya, sehingga mendukung kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan.
  - b. Rancangan Pekerjaan  
Proses penentuan alat-alat kerja yang digunakan serta metode atau prosedur pelaksanaan tugas, yang bertujuan untuk menyederhanakan langkah-langkah kerja dan meningkatkan efektivitas.
  - c. Kondisi Lingkungan Kerja  
Meliputi aspek pencahayaan yang cukup untuk mendukung kenyamanan dan produktivitas, serta pengurangan kebisingan agar konsentrasi karyawan tidak terganggu. Pencahayaan dan kebisingan yang dikelola dengan baik berkontribusi positif pada kepuasan kerja.
  - d. Sirkulasi Udara  
Menilai suhu dan kualitas udara di tempat kerja. Sirkulasi udara yang baik sangat penting agar pekerja merasa nyaman dan dapat bekerja secara optimal, serta mencegah pengap atau kelembapan yang bisa mengganggu kesehatan.
2. Faktor Lingkungan Psikis
- a. Lingkungan Psikis di Tempat Kerja  
Lingkungan psikis mengacu pada suasana sosial dan keorganisasian di tempat kerja yang bisa berdampak positif atau negatif bagi karyawan. Kondisi ini mencakup hubungan sosial antar karyawan dan struktur organisasi yang mendukung interaksi tersebut. Faktor-faktor seperti beban kerja yang berlebihan dan tenggat waktu yang ketat dapat memengaruhi kepuasan kerja. Namun, pekerjaan yang menumpuk tidak selalu menyebabkan stres, tergantung pada kemampuan individu dalam mengelola tekanan dan pada dukungan sosial di tempat kerja.
  - b. Sistem Pengawasan yang Buruk atau Tidak Efisien  
Pengawasan yang tidak efektif dapat memicu ketidakpuasan karyawan. Beberapa penyebab utamanya adalah kurangnya stabilitas dalam sistem organisasi atau politik, kurangnya feedback mengenai prestasi, dan ketidakseimbangan antara tanggung jawab dan wewenang. Ketika karyawan diberikan tanggung jawab yang besar

tanpa wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan atau menyelesaikan tugas secara mandiri, mereka cenderung merasa frustrasi dan tidak puas.

#### 2.1.3.4 Indikator Beban Kerja

Menurut S. R. M. Koesomowidjojo (2017) terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar beban kerja yang harus diselesaikan karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi pekerjaan Dalam hal ini yang dimaksud dengan kondisi pekerjaan yaitu seberapa jauh pemahaman seorang karyawan dalam memahai pekerjaannya dengan baik. Misalnya, sejauh mana pemahaman serta kemampuan karyawan dalam penguasaan mesin – mesin yang digunakan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan
2. Penggunaan waktu kerja Penggunaan waktu yang tepat sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan tentu akan meminimalisir beban kerja karyawan. namun, kadang kala sebuah perusahaan tidak memiliki SOP yang konsisten dalam melaksanakan SOP, tak jarang penggunaan waktu yang diberlakukan kepada karyawan cenderung lebih sempit.
3. Target yang harus dicapai Secara tidak langsung target kerja yang ditetapkan oleh karyawan akan berpengaruh terhadap beban kerja yang diterima oleh karyawan. ketidakseimbangan antara waktu penyelesaian target kerja dengan volume beban kerja yang diberikan, maka akan semakin besar beban kerja yang dirasakan oleh karyawan.

#### 2.1.4 Disiplin Kerja

##### 2.1.4.1 Definisi Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku individu dalam mematuhi peraturan dan norma-norma yang berlaku di tempat kerja, baik tertulis maupun tidak tertulis (Andini, 2022). Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku di organisasi. Disiplin kerja mencerminkan komitmen dan dedikasi individu terhadap pekerjaannya, serta kesediaannya untuk mematuhi aturan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. (Dian Anggraini, dkk, 2022)

### Tujuan Disiplin Kerja

Beberapa tujuan utama dari disiplin kerja adalah:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja
- Menjaga ketertiban dan kelancaran aktivitas organisasi
- Meningkatkan kualitas hasil kerja
- Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
- Membangun budaya kerja yang positif
- Meningkatkan citra organisasi

Disiplin kerja merupakan kunci utama untuk mencapai kesuksesan individu dan organisasi. Dengan meningkatkan disiplin kerja, individu dapat meningkatkan kinerja dan prestasinya, serta organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien (Maulidah, 2017).

### Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin kerja memberikan manfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Berikut beberapa manfaatnya:

Bagi individu:

- Meningkatkan kinerja dan prestasi kerja
- Meningkatkan peluang untuk mendapatkan promosi
- Memperoleh rasa hormat dan kepercayaan dari rekan kerja dan atasan
- Meningkatkan kepuasan kerja
- Mengurangi stres dan kecemasan

Bagi organisasi:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja
- Mengurangi biaya operasional
- Meningkatkan kualitas hasil kerja
- Meningkatkan citra organisasi
- Memperkuat budaya kerja yang positif

#### 2.1.4.2 Dimensi Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2016), disiplin kerja dapat diukur dengan empat dimensi, yaitu:

1. Taat terhadap peraturan waktu: Datang dan pulang kerja tepat waktu, serta menggunakan waktu kerja secara efektif.
2. Taat terhadap aturan perusahaan: Mematuhi semua peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan: Menunjukkan perilaku yang baik dan sopan dalam bekerja, serta menjaga etika profesi.
4. Taat terhadap peraturan lainnya: Mematuhi peraturan lain yang terkait dengan pekerjaan, seperti peraturan keselamatan kerja dan peraturan ketenagakerjaan.

Menurut Afandi (2016), dimensi dan indikator disiplin kerja dilihat dari dua dimensi, yaitu:

1. Ketaatan waktu: Datang dan pulang kerja tepat waktu, tidak pernah mangkir kerja, dan menggunakan waktu kerja secara efektif.
2. Tanggung jawab kerja: Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan, menyelesaikan target pekerjaan, dan membuat laporan kerja harian.

#### 2.4.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menerapkan berbagai kebijakan yang dapat mendorong disiplin kerja karyawan (Maulidiah, 2022). beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja:

Faktor Internal:

1. Tujuan dan Kemampuan: Karyawan yang memiliki tujuan yang jelas dan merasa mampu mencapainya akan lebih termotivasi untuk disiplin dalam bekerja;
2. Motivasi: Karyawan yang termotivasi akan lebih tekun dan bersemangat dalam bekerja, sehingga disiplin dalam mengikuti peraturan dan norma yang berlaku;
3. Kesejahteraan: Karyawan yang sejahtera (baik secara finansial maupun non-finansial) akan lebih fokus pada pekerjaannya dan tidak mudah tergoda untuk melakukan pelanggaran disiplin.

#### Faktor Eksternal:

1. Keteladanan Pimpinan: Pimpinan yang disiplin dan memberikan contoh yang baik bagi karyawannya akan mendorong karyawan untuk mengikuti jejaknya.
2. Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman akan membuat karyawan lebih betah bekerja dan disiplin dalam mengikuti peraturan.
3. Pengawasan: Pengawasan yang efektif dari atasan akan membuat karyawan lebih disiplin dalam bekerja.
4. Sanksi Hukuman: Sanksi hukuman yang tegas dan adil akan membuat karyawan jera untuk melakukan pelanggaran disiplin.
5. Hubungan Kemanusiaan: Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, serta antar karyawan, akan mendorong terciptanya suasana kerja yang harmonis dan disiplin.

#### 2.4.1.4 Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kepatuhan karyawan terhadap aturan, prosedur, dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja yang baik membantu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis (Andini, 2022). Menurut Oktavia dkk (2022), terdapat beberapa indikator terkait disiplin kerja:

1. Frekuensi kehadiran: Seberapa sering karyawan masuk kerja dan tepat waktu
2. Menyelesaikan tugas: Seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu dan sesuai dengan standar yang diharapkan.
3. Mentaati peraturan: Seberapa baik karyawan mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan.
4. Menjaga kebersihan dan kerapian: Apakah karyawan menjaga kebersihan dan kerapian tempat kerja.
5. Tanggung jawab: Apakah karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaannya.

6. Integritas: Apakah karyawan memiliki integritas dan kejujuran dalam bekerja.
7. Komunikasi yang efektif: Apakah karyawan berkomunikasi dengan efektif dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan.

## 2.1.5 Kinerja Pegawai

### 2.1.5.1 Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau karyawan adalah bentuk pertanggungjawaban kepada organisasi dan publik. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Adhari (2020:77) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Sinaga (2020:14) megatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktot untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kasmir (2018) mengemukakan terdapat beberapa komponen dari kinerja pegawai yakni sebagai berikut:

1. Absensi

Absensi merupakan keberadaan atau bukti kehadiran pegawai pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja.

2. Kejujuran

Kejujuran merupakan perilaku pegawai selama bekerja dalam suatu periode.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan unsur yang cukup penting terhadap kinerja seseorang.

4. Kemampuan (hasil kerja)

Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seseorang pegawai untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan.

5. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang pegawai terhadap instansi.

6. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan ketaatan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan instansi.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

#### 2.1.5.2 Dimensi Kinerja

Menurut Widiyanti & Fitriani, (2017) dimensi kinerja terdiri dari:

1. Kuantitas dari hasil

Yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas dari hasil

Yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu dari hasil

Yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

4. Kehadiran

Yaitu tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

5. Kemampuan bekerja sama

Yaitu diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

### 2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Wibowo (2017:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Personal Factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. Leadership Factor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. Team Factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. System Factor, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Contextual Situational, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1. Faktor Kemampuan (ability)

Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan padapekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi (motivation)

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

#### 2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja;

Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

2. Kuantitas;

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3. Ketepatan Waktu;

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4. Efektifitas;

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi ( tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya

5. Kemandirian.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas

## 2.2 Tinjauan Empiris

### 2.2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam tinjauan empiris, peneliti menyusun literatur ilmiah yang telah dipublikasikan untuk mengidentifikasi temuan dan metodologi penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik atau pertanyaan penelitian yang sedang dihadapi. Adapun beberapa penelitian terdahulu tersebut diuraikan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Riefky DJ Al Idrus , Achmad Gani , Roslina Alam (2023)	Pengaruh Komunikasi, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Personil Polresta Mamuju	Komunikasi (X1) Kompetensi (X2) Beban kerja (X3) Kinerja (Y)	Dengan adanya komunikasi yang efektif pada sebuah organisasi dan ditunjang dengan kompetensi yang menunjang pekerjaan serta beban kerja yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari unit kerja masing-masing anggota Polres Kota Mamuju, maka dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja.
2	Sauri, Sofyan & Sulastini, Rita & Kurniawan, Entuy & Purnama, Wahyu & Rahayu, Ira. (2023)	Analisis Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional, Beban Kerja dan Kinerja Widyaiswara	Implementasi Kebijakan (X1) Beban Kerja (X2) Kinerja (Y)	implementasi kebijakan yang dirasakan tidak sesuai dan beban kerja yang tinggi tidak mempengaruhi kualitas layanan akademik yang diberikan oleh widyaiswara. Hal ini menunjukkan bahwa widyaiswara tetap dapat

				bekerja secara profesional.
3	Indrajaya, Yusuf. (2023)	Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Pt. Tractorindo Mitra Utama Mojokerto	Kompetensi (X1) Beban Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi Kerja (Z)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Tirza Hafiz, Yeni Absah, Isfenti Sadalia (2022)	The Influence of Transformational Leadership, Workload, and Competence on SME Relationship Manager Performance at Bank BNI Territorial Office 1 North Sumatera	Transformational Leadership (X1) Workload (X2) Competence (X3) Employee Performance (Y)	Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan kompetensi secara bersamaan. Dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sangat penting
5	Asriana, dkk (2023)	Pengaruh Kompetensi, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Lau Kabupaten Maros	Kompetensi (X1) Beban Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Kompetensi, disiplin kerja, dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kompetensi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya.
6	Yulianti, dkk (2023)	Analisis Disiplin Kerja, Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo Multi Terminal Branch Jamrud Nilam	Disiplin Kerja (X1) Beban Kerja (X2) Kompetensi (X3)	Disiplin kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja tidak. - Variabel

			Kinerja Karyawan (Y)	disiplin kerja, beban kerja, dan kompetensi mampu menjelaskan 60,9% terhadap kinerja karyawan.
7	Ni Luh Putu Ari Dwiyani, dkk. (2022)	Pengaruh Kompetensi, Beban Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Tri	Kompetensi (X1) Beban Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Kompetensi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak. - Variabel kompetensi, beban kerja, dan disiplin kerja mampu menjelaskan 56,49% terhadap kinerja karyawan.
8	I Made Agus Arimbawa Wijaya (2022)	Kompetensi, Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gianyar	Kompetensi (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Perusahaan (Y)	Kompetensi, beban kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kompetensi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya.
9	Putri Ingrid Maria Risamasu, Idayanti Nursyamsi, Wahda Rasjid (2018)	Analisis Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Stress Kerja Pada PT Pelabuhan	Kompetensi (X1) Beban Kerja (X2) Stress Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

		Indonesia IV (Persero) Cabang Jayapura	Kinerja Karyawan (Y)	beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk pengaruh tidak langsung, kompetensi dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui stress kerja pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Jayapura.
10	Era Vinolia (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Transformasi Digital Di Bank Indonesia	Kepemimpinan Transformatif (X1) Kompetensi (X2) Komitmen Organisasional (X3) Transformasi Digital (Z) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengaruh langsung, kepemimpinan transformatif, kompetensi dan komitmen organisasional secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital dengan kontribusi sebesar delapan puluh delapan

				koma empat persen
11	Rizki Amalia, Dwi Wahyuni, dan Asri Nurul Hidayah. (2022)	Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Utama Semarang	Kompetensi (X1)  Beban Kerja (X2)  Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Muhammad Irfan, Anugrah Ramadhani, dan Muhammad Rizky. (2022)	Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. (Telkom) Cabang Makassar	Kompetensi (X1)  Beban Kerja (X2)  Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

13	Putu Oka Swastika, dkk. (2021)	Hubungan Kompetensi, Beban Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) KCP Denpasar	Kompetensi (X1) Beban Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	b Kompetensi, beban kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kompetensi merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya.
14	Annisa Nurhandayani, Kusuma Chandra Kirana, Syamsul Hadi (2023)	Work From Home Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Work From Home (X1) Beban Kerja (X2) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja Pegawai (Y)	Work from Home tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Work from Home berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
15	Novalina Purba, Setiyono (2022)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indodrill Indonesia	Kompensasi (X1) Kompetensi (X2) Beban Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil riset memperlihatkan secara parsial kompensasi dan kompetensi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beban kerja berdampak negatif terhadap prestasi pegawai.

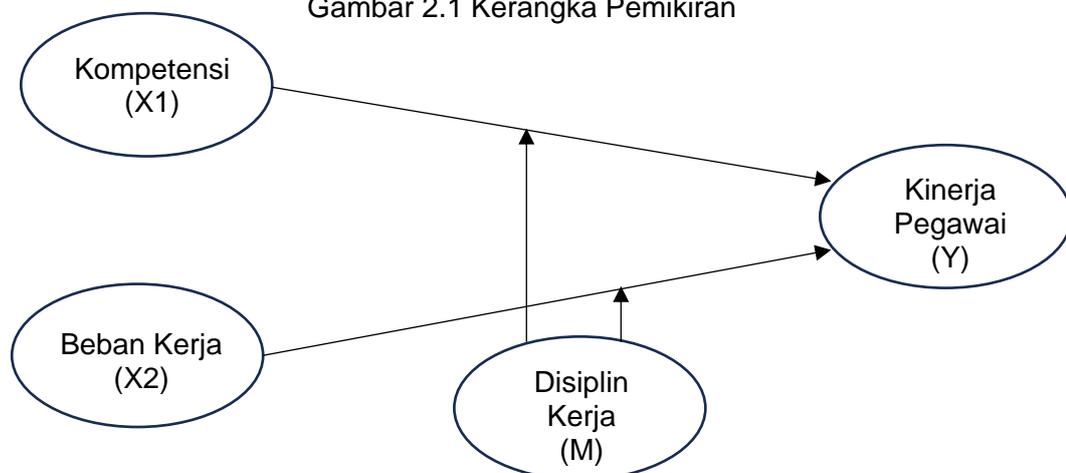
				Sedangkan kompensasi, remunerasi dan beban kerja berdampak positif dan signifikan atas kinerja karyawan
--	--	--	--	---

Sumber: Peneliti (2024)

### 2.2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam era bisnis yang terus berkembang, kinerja pegawai menjadi elemen kritis yang mempengaruhi daya saing dan keberlanjutan suatu organisasi. Kunci untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal terletak pada pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhinya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh langsung dari kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian ini menjadi penting dalam mengeksplorasi hubungan kompleks antara kompetensi, beban kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Dengan merinci faktor-faktor kunci ini, penelitian ini bertujuan memberikan pemahaman yang lebih mendalam bagi manajemen sumber daya manusia dan pemangku kepentingan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan bisnis yang kompetitif.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

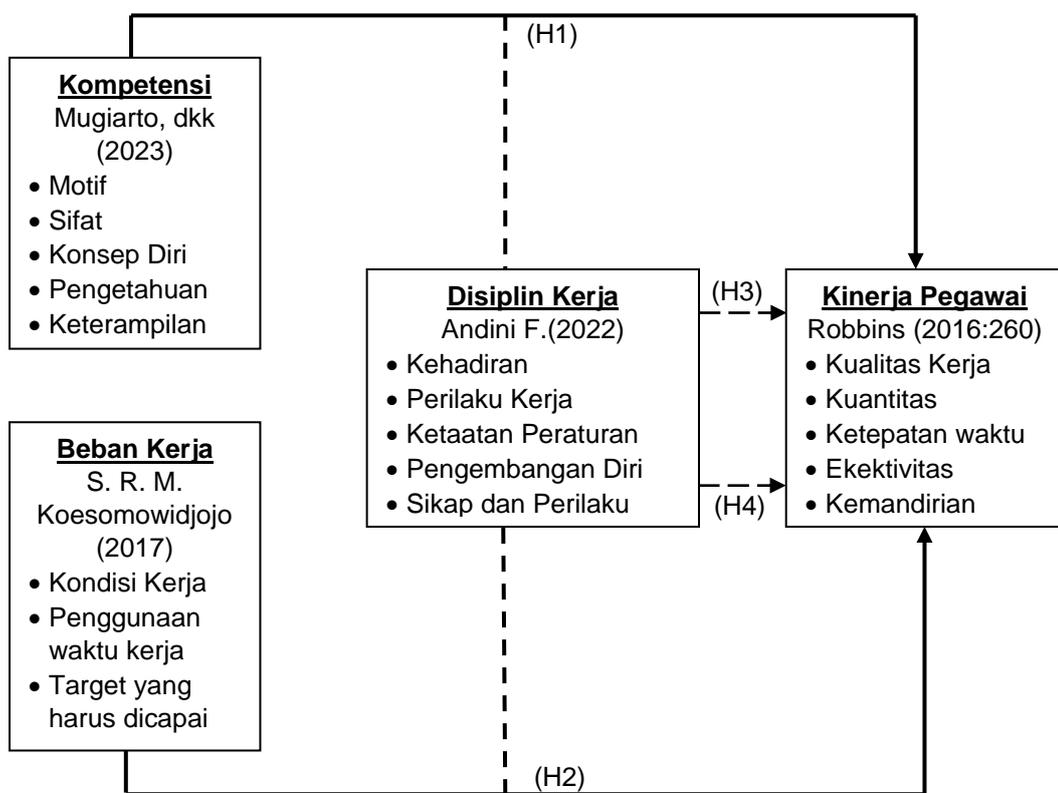


Sumber: Peneliti (2024)

Dalam penelitian ini, Kompetensi (X1) dan Beban Kerja (X2) menjadi variabel independent. Sedangkan Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen. Adapun yang menjadi variabel moderasi pada penelitian ini adalah Disiplin Kerja (M).

### 2.2.3 Hipotesis

Gambar 2.2 Hipotesis



Sumber: Peneliti (2024)

#### 2.2.3.1 Hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, kompetensi merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karena dengan kompetensi yang bagus seseorang lebih berprestasi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana dan hasil lebih memuaskan (Soares & Riana, 2019) Kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi dapat membantu organisasi untuk menciptakan kinerja tinggi (Suhasto & Lestariningsih, 2018). Kompetensi dan

kinerja memiliki kaitan yang cukup erat dalam konteks Sumber Daya Manusia, keterkaitan tersebut dapat dilihat dari kompetensi yang dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai dalam organisasi atau biasa disebut dengan evaluasi berdasarkan kompetensi (Competency Based Performance).

Salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi dapat diukur dari kinerjanya (Muslimat, 2020). Untuk dapat mewujudkan tujuan yang diharapkan perusahaan harus ditunjang dengan ketersediaan kompetensi yang memadai dari seluruh karyawan. Keberhasilan perusahaan dipengaruhi dari kinerja (Suhasto & Lestariningsih, 2018). Kinerja merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi dan organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok yang telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2009). Teori kompetensi dikemukakan Beer dan Specto yang dikenal dengan teori "aset". Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia memiliki aset untuk organisasi dan saling mempengaruhi untuk menghasilkan kompetensi (Artiyany, 2019). Donald memperkenalkan bahwa teori jendela (Window Theory) mencakup bahwa setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari empat sisi yang berbentuk jendela yaitu pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), keahlian (expert) dan sikap (attitude) (Artiyany, 2019).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tanggung jawabnya, tidak melanggar hukum dan sesuai moral etika. Kinerja karyawan (desempenho funcionalismo) dapat diketahui atau dinilai berdasarkan kemampuan teknis dalam bekerja, sehingga karyawan tersebut akan memiliki pengalaman dan pelatihan sebelum bekerja. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, kesanggupan, pengalaman, dan waktu (Rivai, 2009). Soelaiman dalam bukunya Manajemen Kinerja (2007:279) memberikan pengertian atas kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Afiah Mukhtar (2021) di kota Makassar pada karyawan yang berkerja pada bidang jasa kontraktor dengan jumlah sampel sebanyak 48 karyawan. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis yakni:

H1: Kompetensi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 2.2.3.2 Hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Sitepu et al, 2016). Beban kerja adalah jumlah tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja yang ideal adalah yang seimbang dengan kemampuan dan keahlian pegawai. Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas kerja. Di sisi lain, beban kerja yang terlalu sedikit dapat membuat pegawai merasa bosan, tidak tertantang, dan kurang produktif. Hal ini dapat berakibat pada penurunan motivasi dan kinerja.

Menurut Lisnayetti dan Hasanbasri (2006), adanya keterkaitan hubungan antara Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut : “beban kerja tinggi akan menyebabkan kurangnya kinerja” dimana dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Warr (2002:33) menjelaskan bahwa beban kerja adalah suatu kompetisi dari suatu sumber mental yang terbatas dimana salah satu penyebab menurunnya performa adalah keharusan untuk mengambil dua atau lebih tugas-tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Semakin banyaknya permintaan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut maka semakin berkurangnya performa dalam bekerja.

Hasil penelitian (Mulyeni & Aningsih, 2023) beban kerja memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan Adira Semesta Industri Perusahaan sebagai bahan penelitian berdiri dari 2012 yang bergerak dibidang servis dan perbaikan rotating equipment (*manufacture*).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis yakni:

H2: Beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 2.2.3.3 Hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai dimoderasi disiplin kerja

Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Ini mencakup kemampuan teknis, manajerial, serta kemampuan sosial dan komunikasi. Kompetensi yang tinggi cenderung berkontribusi pada kinerja yang baik. Sedangkan disiplin kerja mengacu pada tingkat ketaatan dan ketertiban seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan aturan, prosedur, dan standar yang berlaku di tempat kerja (Setyowati & Erlina, 2022). Ketika seorang pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tepat untuk pekerjaannya, ia cenderung dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Disiplin kerja memainkan peran penting dalam menghubungkan kompetensi dengan kinerja. Disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja dengan memastikan bahwa pegawai menggunakan kompetensi mereka secara konsisten dan sesuai dengan standar yang diharapkan (Adnan & Mukhtar, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh N. K. S. Suarniti & I. W. Bagia (2022) mengemukakan bahwa kompetensi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bintan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi dan disiplin kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis yakni:

H3: Disiplin kerja mampu memoderasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai.

### 2.2.3.4 Hubungan beban kerja terhadap kinerja pegawai dimoderasi disiplin kerja

Beban kerja yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun, beban kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan penurunan kinerja karena menimbulkan kelelahan dan kurangnya fokus. Ketika pegawai memiliki beban kerja yang seimbang dengan kemampuannya, mereka akan lebih mudah untuk fokus dan menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu. Hal ini dapat meningkatkan disiplin kerja dan meminimalisir pelanggaran peraturan (Alya dan Darwis, 2022). Disiplin kerja yang tinggi dapat membantu mengurangi dampak negatif dari beban kerja yang tinggi. Pegawai yang disiplin cenderung lebih mampu mengatur waktu dan

sumber daya mereka dengan efektif, sehingga dapat mengatasi tantangan yang dihadapi akibat beban kerja yang besar (Yuni Anggriani, 2022).

Penelitian oleh Alya dan Darwis (2022) yang dilakukan pada Bank Perkreditan Rakyat Kawan Malang menemukan bahwa beban kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis yakni:

H4: Disiplin kerja mampu memoderasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja pegawai.