

PENGARUH KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Pengadilan Agama Semarang)

^{1*}Mohammad Roy Irawan, ²Wyati Saddewisasi, ³Endang Rusdianti

^{1, 2, 3} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang

^{1*}e-mail: irawanroy2026@outlook.com

Abstract: This study analyzes the effects of competence, job satisfaction, and workload on employee performance with work motivation as an intervening variable at the Semarang Religious Court. Using a quantitative explanatory approach, data were collected from 51 employees through a five-point Likert questionnaire and analyzed using PLS-SEM. The results indicate that competence has a positive and significant effect on employee performance, while job satisfaction and workload have no direct effect. Work motivation significantly influences performance and mediates the effects of competence and job satisfaction. However, it does not mediate the relationship between workload and performance. The model explains 45.5% of the variance in employee performance. These findings highlight the strategic role of competent development and motivation management in improving public sector performance. Keywords: Competence, Employee Performance, Job Satisfaction, Work Motivation, Workload.

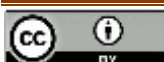
Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Pengadilan Agama Semarang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatif dan teknik sensus terhadap 51 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala *Likert* lima poin dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja dan beban kerja tidak berpengaruh langsung. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta memediasi pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun, motivasi kerja tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Model mampu menjelaskan 45,5% variasi kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja sektor publik lebih efektif dilakukan melalui penguatan kompetensi dan pengelolaan motivasi kerja dibandingkan hanya berfokus pada kepuasan atau beban kerja.

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

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya organisasi sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Setiap organisasi mengharapkan pegawainya mampu menunjukkan kinerja yang optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien (Mangkunegara, 2021). Dalam konteks lembaga peradilan, kinerja pegawai memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan hukum kepada masyarakat pencari keadilan (Azizah et al., 2022). Pengadilan Agama Semarang sebagai satuan kerja di bawah Mahkamah Agung Republik Indonesia memiliki tugas pokok menerima, memeriksa, memutus, dan menyelesaikan perkara sesuai asas peradilan yang sederhana, cepat, dan biaya ringan. Namun, capaian kinerja pegawai pada Pengadilan Agama Semarang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa beberapa indikator kinerja belum optimal dan mengalami penurunan, khususnya pada penerbitan akta cerai tepat waktu, pelaksanaan eksekusi putusan perdata, serta layanan administrasi kepada masyarakat.

Berbagai penelitian terdahulu yang mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai memperlihatkan hasil yang belum konsisten, sehingga menimbulkan kesenjangan empiris yang penting



untuk ditelaah lebih mendalam. Pada variabel kompetensi, sebagian penelitian seperti Azizah et al. (2022), Sugiono et al. (2021), Suhartini & Jafar (2024), Jumadi et al. (2023), dan Putra (2021) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu merupakan modal utama dalam meningkatkan output kerja. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Pancasasti (2023), Yanti et al. (2022), Elkhori & Budianto (2024), Syahrini et al. (2021), dan Amalia & Indriyaningrum (2023a) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa kompetensi tidak selalu secara langsung mampu meningkatkan kinerja, melainkan kemungkinan dipengaruhi oleh faktor situasional atau variabel psikologis tertentu yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam model penelitian sebelumnya.

Inkonsistensi serupa juga terjadi pada hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja. Beberapa penelitian seperti Ariska & Rahmawati (2021), Kurniawan & Aji (2022), Octavianti & Hamni (2022), dan Srivastav et al. (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang sejalan dengan asumsi bahwa individu yang merasa puas cenderung menunjukkan komitmen dan produktivitas lebih tinggi. Akan tetapi, hasil penelitian oleh Lebang & Paulina (2022), dan Rahayu & Yuliamir (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan bahkan cenderung negatif terhadap kinerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum tentu menjadi prediktor langsung kinerja, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk menjelaskan mekanisme hubungan tersebut.

Pada variabel beban kerja, perbedaan temuan juga terlihat jelas, penelitian oleh Lebang & Paulina (2022), dan Rahayu & Yuliamir (2021) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa beban kerja pada tingkat tertentu dapat meningkatkan fokus dan produktivitas. Sebaliknya, Azhar dkk. (2023), Indrajaya (2023), dan Wanda et al. (2024) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, yang berarti peningkatan beban kerja justru menurunkan performa akibat tekanan dan kelelahan. Perbedaan ini memperlihatkan adanya ambiguitas konseptual mengenai beban kerja sebagai tantangan yang memotivasi atau sebagai tekanan yang melemahkan kinerja.

Secara keseluruhan, inkonsistensi hasil penelitian pada ketiga variabel tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi, kepuasan kerja, beban kerja, dan kinerja tidak bersifat linier dan universal. Variasi konteks organisasi, karakteristik responden, serta kemungkinan adanya variabel mediasi atau moderasi menjadi faktor yang dapat menjelaskan perbedaan temuan tersebut. Oleh karena itu, penelitian lanjutan menjadi penting untuk menguji kembali hubungan antarvariabel dengan model yang lebih integratif guna menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja pegawai.

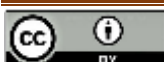
Berdasarkan fenomena empiris di Pengadilan Agama Semarang serta adanya kesenjangan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

KAJIAN TEORI

Teori Need for Achievement

Teori Need for Achievement menyatakan bahwa individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang optimal (Mangkunegara, 2021). Sejalan dengan itu, Teori Motivasi Dua Faktor menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai faktor motivator mampu mendorong peningkatan kinerja, sementara beban kerja sebagai faktor *hygiene* perlu dijaga keseimbangannya agar tidak menimbulkan ketidakpuasan dan penurunan produktivitas (Ghozali, 2020).

Menurut David McClelland dalam Ghozali (2020), terdapat tiga kebutuhan utama yang memengaruhi perilaku individu dalam bekerja, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Kebutuhan berprestasi tercermin dari dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik, berani mengambil tanggung jawab, serta menghadapi tantangan dengan standar keberhasilan yang tinggi. Kebutuhan afiliasi berkaitan dengan keinginan untuk menjalin hubungan yang harmonis dan diterima oleh orang lain. Sementara itu, kebutuhan kekuasaan menunjukkan dorongan untuk memengaruhi dan memiliki



otoritas terhadap orang lain.

Motivasi berprestasi dapat dimaknai sebagai dorongan internal karyawan untuk melaksanakan tugas secara optimal demi mencapai standar keunggulan tertentu, sebagaimana dikemukakan oleh Johnson dalam Mangkunegara (2021), bahwa motif berprestasi merupakan dorongan untuk mencapai kinerja yang unggul dibandingkan standar tertentu.

Teori *Need for Achievement* menjelaskan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam mendorong kinerja individu. Seseorang dengan tingkat motivasi berprestasi yang tinggi akan terdorong untuk terus meningkatkan hasil kerjanya melalui pemanfaatan serta pengembangan kemampuan yang dimiliki guna mencapai standar keberhasilan yang lebih tinggi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai umumnya lebih percaya diri dalam menjalankan tugas dan terdorong untuk menyelesaikannya secara maksimal. Berdasarkan perspektif kebutuhan akan pencapaian, individu yang memiliki keterampilan baik cenderung menetapkan target kerja yang spesifik dan menantang. Kemampuan yang dimiliki tersebut menumbuhkan keyakinan bahwa tujuan dapat diraih, sehingga meningkatkan semangat untuk mencapai prestasi yang optimal.

Teori Motivasi Dua Faktor

Teori dua faktor yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yang berbeda (Ghozali, 2020). Kedua kelompok tersebut dikenal sebagai faktor higiene (*dissatisfiers*) dan faktor motivator (*satisfiers*), yang juga sering disebut sebagai faktor ekstrinsik dan intrinsik. Herzberg menegaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan bukanlah dua kondisi yang saling berlawanan dalam satu garis yang sama, melainkan dua dimensi yang berdiri sendiri dan bersifat berkelanjutan.

Faktor motivator berkaitan dengan aspek intrinsik pekerjaan yang mampu menumbuhkan semangat, antusiasme, serta dorongan untuk bekerja lebih optimal. Ketika faktor ini terpenuhi, karyawan akan merasakan kepuasan kerja; namun jika tidak terpenuhi, kondisi tersebut tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan, melainkan hanya menghilangkan rasa puas. Faktor motivator berperan dalam membentuk perasaan positif terhadap pekerjaan dan berdampak pada peningkatan produktivitas serta kinerja karyawan (Azhar et al., 2023). Dengan demikian, keberadaan faktor intrinsik dalam pekerjaan dapat menjadi pendorong utama bagi peningkatan kinerja individu.

Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance* yang merujuk pada hasil nyata yang dicapai seseorang dalam pekerjaannya. Konsep ini tidak hanya menekankan pada hasil akhir, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan tugas (Apriliani et al., 2023). Menurut Mangkunegara (2021) kinerja merupakan capaian kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Selain itu, kinerja juga dapat dipahami sebagai perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Amalia & Indriyaningrum, 2023). Dengan demikian, kinerja pegawai dapat dimaknai sebagai hasil atau prestasi kerja individu maupun kelompok dalam menjalankan tugas berdasarkan kemampuan, pengalaman, dan waktu yang telah ditentukan.

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti “menggerakkan”, yang menunjukkan adanya dorongan dalam diri individu untuk bertindak. Dalam konteks kerja, motivasi dipahami sebagai proses yang menjelaskan tingkat intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan (Djaya, 2021).

Sedangkan menurut Mangkunegara (2021), motif merupakan kebutuhan internal yang mendorong pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan individu untuk mewujudkan tujuan dari kebutuhan tersebut. Sementara itu, Indahingwati & Nugroho (2020) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan psikologis yang menumbuhkan semangat, komitmen, dan kinerja tinggi. Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, dan ekonomi yang bersifat unik pada setiap individu (Sugiarti, 2023). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor pendorong masing-masing individu penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara optimal.

Kompetensi

Kompetensi kerja merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan individu agar mampu melaksanakan tugas secara efektif di lingkungan kerja (Sugiarti, 2023).

Menurut Sugiarti (2023) kompetensi mencakup tiga dimensi utama. Pertama, pengetahuan



(*knowledge*), yaitu pemahaman yang diperoleh melalui pendidikan formal maupun pelatihan yang relevan dengan bidang pekerjaan. Kedua, keterampilan (*skill*), yakni kemampuan teknis dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat, termasuk kecakapan memecahkan masalah secara cepat dan efisien. Ketiga, sikap (*attitude*), yang tercermin dalam perilaku profesional, menjunjung etika organisasi, serta menunjukkan sikap positif dalam bekerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan karena berkaitan langsung dengan kinerja pegawai. Setiap individu yang bekerja pada dasarnya mengharapkan rasa puas terhadap pekerjaannya (Hamali, 2023). Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar diri karyawan.

Menurut Mangkunegara (2021), terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama, faktor individu, meliputi kemampuan intelektual, keterampilan, usia, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman, kepribadian, serta sikap kerja. Kedua, faktor pekerjaan, yang mencakup karakteristik tugas, struktur organisasi, posisi atau jabatan, kualitas pengawasan, kompensasi, peluang promosi, serta hubungan dan interaksi sosial di lingkungan kerja.

Beban Kerja

Beban kerja (*workload*) dalam kajian manajemen organisasi merujuk pada jumlah tugas, tanggung jawab, dan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja atau unit organisasi dalam periode waktu tertentu, mencerminkan tuntutan pekerjaan yang membebani individu baik secara fisik maupun psikologis. Beban kerja tidak hanya dilihat dari sisi kuantitas tugas, tetapi juga dari tuntutan mental dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya; apabila tuntutan ini melebihi kemampuan atau sumber daya individu, hal ini dapat menimbulkan stres kerja dan berdampak negatif terhadap kesejahteraan serta kinerja pegawai, tetapi jika dikelola dengan baik, beban kerja yang proporsional juga bisa mendorong keterlibatan dan produktivitas kerja (Robbins & Judge, 2024).

Hubungan Antar Variabel

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

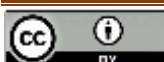
Kompetensi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan oleh organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi pegawai adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya (Sariana et al., 2022). Kinerja yang tinggi dapat dicapai apabila pegawai mampu bekerja dengan baik dan menjalankan peranan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang didukung dengan adanya kompetensi yang tinggi. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung bekerja lebih akurat, tepat waktu, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan kualitas hasil kerja. Dengan demikian, peningkatan kompetensi pegawai akan berkontribusi langsung terhadap optimalisasi kinerja pegawai.

Hasil penelitian Suarniti & Bagia (2022) dan A. S. E. Putra (2021) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga dikemukakan oleh Jumadi et al. (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi menentukan seberapa baik pegawai menyelesaikan pekerjaannya dan semakin tinggi kompetensi pegawai berkorelasi dengan hasil kerja yang lebih baik pula. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang diyakini seharusnya diterima oleh pegawai (Octavianti & Hamni, 2022). Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai di tempat kerja. Tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan pegawai kurang memiliki motivasi, bekerja tanpa komitmen yang kuat, serta tidak berupaya memberikan hasil kerja yang optimal. Sebaliknya, ketika pegawai merasakan kepuasan kerja yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, memiliki tanggung jawab yang lebih besar, serta berupaya menyelesaikan tugas secara maksimal. Kondisi ini mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja karena pegawai merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.



Penelitian Widayanti & Widiastini (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Ariska & Rahmawati (2021) dan Abdurrahim et al. (2020) yang bermakna kepuasan kerja mampu menentukan besar kecilnya hasil pekerjaan dari pegawai. Apabila kepuasan kerja rendah, pegawai akan bekerja sesuka hatinya saja, sementara apabila kepuasan kerja tinggi, pegawai akan bekerja dengan maksimal. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja yang sesuai dengan tingkat dan tekanan kerja akan membuat kinerja tinggi, karena pegawai akan mampu mengatasi beban kerja tanpa menurunkan kinerja, namun apabila beban kerja terlalu tinggi, akan menyebabkan kinerja menurun (Arif & Prahiawan, 2024). Target pekerjaan harus disesuaikan dengan kemampuan dan kapasitas karyawan agar dapat dicapai secara efektif. Target yang seimbang akan menjaga motivasi dan mendorong kinerja optimal, sedangkan target yang tidak realistis dapat menimbulkan tekanan kerja dan menurunkan kinerja. Gagasan tersebut juga sejalan dengan temuan empiris yang ditemukan oleh Manoppo et al. (2021) dan Rahmadyah (2021) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Target pekerjaan harus sama dan seimbang dengan kemampuan serta kapasitas karyawan. Sehingga, kesesuaian antara target pekerjaan dan kapasitas karyawan menjadi faktor penting dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Kompetensi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai, karena kompetensi dibutuhkan oleh organisasi untuk membangun budaya kinerja yang tinggi. Kompetensi pegawai yang sesuai dengan bidang kerja dan jabatan yang diemban turut berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga mendukung pencapaian kinerja yang optimal (Indrajaya, 2023). Kompetensi menggambarkan kemampuan pegawai dalam memahami dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pegawai yang memiliki kompetensi memadai cenderung merasa lebih yakin terhadap kemampuannya, sehingga muncul dorongan untuk bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik. Rasa mampu dan percaya diri tersebut menjadi sumber penting dalam meningkatkan motivasi kerja.

Penelitian Indrajaya (2023) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja. Sehingga, semakin tinggi kompetensi pegawai, maka semakin kuat motivasi kerja yang dimilikinya. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₄: Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau puas yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya berdasarkan evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta kesempatan pengembangan diri (Abdurrahim et al., 2020). Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi lebih tinggi karena merasa lebih dihargai oleh perusahaan/instansi, memiliki semangat untuk mencapai target dan lebih loyal serta berdedikasi. Hasil penelitian dari Abdurrahim et al. (2020) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

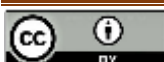
Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Beban kerja berkaitan erat dengan motivasi kerja. Beban kerja muncul dari interaksi antara tuntutan beban kerja tugas yang digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, dan persepsi pekerja. Beban kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja pegawai (Nasution et al., 2023). Hubungan antara beban kerja dan motivasi kerja dapat dijelaskan bahwa beban kerja mencerminkan tingkat tuntutan tugas yang harus diselesaikan pegawai sesuai dengan kemampuan dan persepsinya terhadap pekerjaan.

Beban kerja memengaruhi motivasi kerja karena berkaitan dengan tingkat tuntutan tugas yang



dirasakan pegawai. Beban kerja yang seimbang dapat meningkatkan semangat dan dorongan kerja, sedangkan beban kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah cenderung menurunkan motivasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Putra dkk. (2024), yang menjelaskan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₆: Beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan hal yang penting bagi pegawai, pegawai dengan motivasi yang tinggi tentunya akan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan lebih bersemangat (Djaya, 2021). Pandangan motivasi menjelaskan motivasi sebagai dorongan yang diberikan untuk bertindak terhadap serangkaian proses dengan mempertimbangkan arah, intensitas, ketekunan dan pencapaian tujuan. Motivasi kerja merupakan kombinasi kemampuan internal dan eksternal dari seorang individu yang signifikan untuk mengambil tindakan yang dibutuhkan terkait pekerjaan dan menentukan arah, intensitas, dan durasi pekerjaan (Dinh & Nguyen, 2022). Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan pegawai dalam bekerja. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Azizah et al. (2022), Lebang & Paulina (2022), Windi Bague et al. (2024), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung bekerja lebih bersemangat dan berupaya mencapai hasil kerja yang optimal, sehingga motivasi kerja berperan penting dalam mendorong perilaku dan kinerja pegawai. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₇: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Sebagai Pemediator Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja menjadi pendorong utama bagi pegawai untuk bekerja lebih giat, tekun, dan berorientasi pada pencapaian hasil, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian Fauzi & Nugroho (2024) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, yang menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi mampu mendorong motivasi kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi yang baik membuat pegawai merasa lebih mampu dan percaya diri dalam bekerja, sehingga mendorong munculnya motivasi kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang menjelaskan bagaimana kompetensi dapat memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₈: Motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja Sebagai Pemediator Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

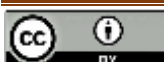
Penelitian yang dilakukan oleh Rosna et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai, di mana peningkatan kepuasan kerja mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi sehingga pegawai terdorong untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Motivasi yang tinggi tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menumbuhkan semangat dan dorongan internal pegawai untuk bekerja lebih baik, sehingga meningkatkan motivasi kerja. Sehingga, motivasi kerja dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan usaha, tanggung jawab, dan ketekunan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Melalui peningkatan motivasi kerja inilah kepuasan kerja dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₉: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

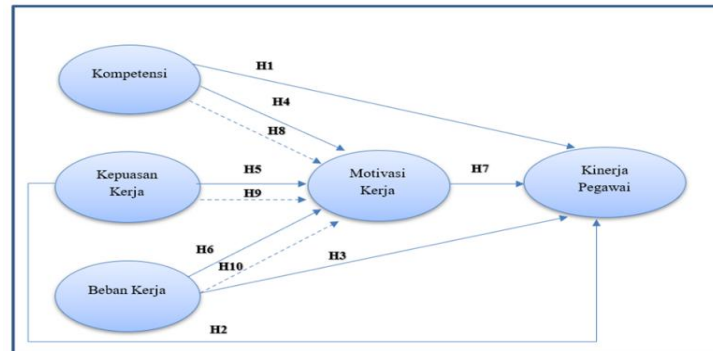
Pengaruh Motivasi Kerja Sebagai Pemediator Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja, di mana penyesuaian antara volume pekerjaan, target kerja, dan ketersediaan sumber daya manusia memengaruhi tingkat motivasi pegawai (Nasution et al., 2023). Beban kerja yang rasional dan seimbang membuat pegawai merasa mampu mengelola tugasnya dengan baik, sehingga motivasi kerja



tetap terjaga dan mendorong penyelesaian pekerjaan secara efektif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Sedangkan Nasution et al. (2023) mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja dengan melakukan rasionalisasi volume kerja terhadap target kerja dan jumlah SDM yang tersedia. Oleh karena itu, motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Atas dasar pemaparan teoritis dan temuan empiris sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₁₀: Motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pengadilan Agama Semarang yang terdiri dari unsur pimpinan, hakim, pejabat fungsional, pejabat struktural, hingga staf pelaksana dengan total 53 orang. Mengacu pada pendapat Sugiyono (2019), populasi merupakan keseluruhan subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari serta ditarik kesimpulannya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sama dengan jumlah populasi, yaitu sebanyak 53 pegawai. Pendekatan ini dipilih agar data yang diperoleh merepresentasikan kondisi organisasi secara menyeluruh dan meningkatkan akurasi hasil analisis.

Definisi Operasional dan Indikator

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1

Definisi Operasional dan Indikator

Variabel	Indikator	Jumlah Item	Skala	Sumber
Kompetensi	Pengetahuan, Keterampilan, Sikap	7	Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)	Sariana et al. (2022); Kitta et al. (2023); Djaya (2021)
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, gaji, kondisi kerja dan tanggung jawab pekerjaan	9	Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)	Azhar dkk. (2023)
Beban Kerja	Target pekerjaan, kondisi pekerjaan, standar pekerjaan	5	Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)	Azhar dkk. (2023)
Motivasi Kerja	<i>Need for achievement, Need for affiliation, Need for power</i>	10	Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)	Djaya (2021)
Kinerja	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu	5	Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju)	Azhar dkk. (2023)

Teknik Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dilakukan kepada seluruh pegawai yang terdiri dari unsur pimpinan, hakim, pejabat fungsional, dan staf pelaksana karena penelitian ini menggunakan teknik sensus. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator variabel yang telah ditetapkan dan diukur menggunakan skala Likert dengan rentang skor minimum 1 dan maksimum 5 (Sugiyono, 2020), untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diajukan. Top of Form Bottom of Form

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3 untuk pengolahan data. Pendekatan ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan serta sesuai untuk jumlah sampel yang relatif terbatas. Menurut Ghozali dan Latan (2020), evaluasi model dalam SEM-PLS diawali dengan pengujian model pengukuran (*outer model*), yang meliputi uji validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), serta uji reliabilitas melalui nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* guna memastikan instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan dan ketepatan pengukuran yang memadai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

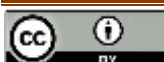
Karakteristik Responden

Berdasarkan karakteristik responden, dari total 51 responden, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa 26 orang (51%) merupakan perempuan, sedangkan 25 orang (49%) adalah laki-laki, yang mengindikasikan distribusi responden yang relatif seimbang. Ditinjau dari karakteristik usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 20–35 tahun, yaitu sebanyak 21 orang (41%), diikuti oleh kelompok usia 36–50 tahun sebanyak 14 orang (27%), yang mencerminkan keberagaman usia responden dengan dominasi usia produktif. Berdasarkan jabatan, mayoritas responden berasal dari bagian Kepaniteraan dan Kejaksaan sebanyak 17 orang (33%), diikuti oleh Calon Hakim sebanyak 9 orang (18%) dan Hakim sebanyak 8 orang (16%), yang menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai pada jabatan teknis yudisial. Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 1–5 tahun, yaitu sebanyak 21 orang (41%), disusul oleh responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 17 orang (33%), yang menandakan adanya kombinasi antara pegawai baru dan pegawai berpengalaman. Sementara itu, berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 29 orang (57%), diikuti oleh Strata 2 (S2) sebanyak 17 orang (33%), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kedinasan.

Convergent Validity

Tabel 2. Pengujian Validitas berdasarkan *Loading Factor*

	Kompetensi (X ₁)	Kepuasan Kerja (X ₂)	Beban Kerja (X ₃)	Motivasi Kerja (Y ₁)	Kinerja Pegawai (Y ₂)
X1.1	0,894				
X1.2	0,902				
X1.3	0,924				
X1.4	0,911				
X1.5	0,916				
X1.6	0,924				
X1.7	0,875				
X2.1		0,882			
X2.2		0,902			
X2.3		0,885			
X2.4		0,892			
X2.5		0,900			
X2.6		0,874			
X2.7		0,863			



	Kompetensi (X ₁)	Kepuasan Kerja (X ₂)	Beban Kerja (X ₃)	Motivasi Kerja (Y ₁)	Kinerja Pegawai (Y ₂)
X2.8		0,905			
X2.9		0,867			
X3.1			0,911		
X3.2			0,951		
X3.3			0,895		
X3.4			0,923		
X3.5			0,907		
Y1.1				0,890	
Y1.2				0,837	
Y1.3				0,853	
Y1.4				0,899	
Y1.5				0,876	
Y1.6				0,890	
Y1.7				0,888	
Y1.8				0,865	
Y1.9				0,892	
Y1.10				0,769	
Y2.1					0,900
Y2.2					0,850
Y2.3					0,894
Y2.4					0,907
Y2.5					0,816

Sumber: Data Olahan *SmartPLS 3*, 2025

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator pada variabel kompetensi, kepuasan kerja, beban kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur.

Discriminant Validity

Evaluasi validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk reflektif dalam model PLS memiliki hubungan yang lebih kuat dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain dalam model. Validitas diskriminan digunakan untuk menguji apakah suatu indikator benar-benar merepresentasikan konstruk yang diukur dan tidak memiliki korelasi tinggi dengan konstruk berbeda. Prinsip ini menegaskan bahwa setiap indikator seharusnya hanya berkaitan erat dengan konstruknya sendiri, sementara antar konstruk yang berbeda tidak menunjukkan hubungan yang kuat.

Tabel 3. Cross Loading

	Kompetensi (X ₁)	Kepuasan Kerja (X ₂)	Beban Kerja (X ₃)	Motivasi Kerja (Y ₁)	Kinerja Pegawai (Y ₂)
X1.1	0,894	0,373	-0,048	0,659	0,563
X1.2	0,902	0,172	0,085	0,558	0,501
X1.3	0,924	0,293	0,108	0,572	0,557
X1.4	0,911	0,315	-0,004	0,677	0,505
X1.5	0,916	0,162	0,036	0,569	0,510
X1.6	0,924	0,295	0,130	0,587	0,545
X1.7	0,875	0,088	0,029	0,510	0,395
X2.1	0,151	0,882	0,090	0,520	0,389
X2.2	0,234	0,902	0,160	0,540	0,317
X2.3	0,178	0,885	-0,016	0,508	0,337
X2.4	0,192	0,892	0,015	0,516	0,309
X2.5	0,230	0,900	-0,007	0,541	0,437
X2.6	0,368	0,874	0,109	0,551	0,378
X2.7	0,258	0,863	-0,242	0,580	0,427



	Kometensi (X ₁)	Kepuasan Kerja (X ₂)	Beban Kerja (X ₃)	Motivasi Kerja (Y ₁)	Kinerja Pegawai (Y ₂)
X2.8	0,270	0,905	-0,045	0,588	0,399
X2.9	0,295	0,867	0,049	0,590	0,444
X3.1	0,093	0,071	0,911	-0,125	-0,192
X3.2	0,046	-0,071	0,951	-0,250	-0,214
X3.3	0,082	0,073	0,895	-0,084	-0,087
X3.4	-0,038	0,002	0,923	-0,175	-0,181
X3.5	0,103	0,063	0,907	-0,123	-0,068
Y1.1	0,664	0,556	-0,230	0,890	0,659
Y1.2	0,478	0,621	-0,137	0,837	0,539
Y1.3	0,575	0,563	-0,214	0,853	0,555
Y1.4	0,601	0,556	-0,017	0,899	0,623
Y1.5	0,619	0,461	-0,201	0,876	0,589
Y1.6	0,622	0,481	-0,273	0,890	0,573
Y1.7	0,613	0,549	-0,159	0,888	0,632
Y1.8	0,506	0,539	-0,266	0,865	0,522
Y1.9	0,535	0,595	-0,114	0,892	0,611
Y1.10	0,428	0,459	0,052	0,769	0,512
Y2.1	0,460	0,449	-0,133	0,620	0,900
Y2.2	0,478	0,276	-0,064	0,447	0,850
Y2.3	0,506	0,310	-0,199	0,640	0,894
Y2.4	0,602	0,490	-0,168	0,653	0,907
Y2.5	0,415	0,343	-0,219	0,548	0,816

Sumber: Data Olahan *SmartPLS 3*, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lain. Variabel kompetensi (X₁) memiliki *loading* sebesar 0,875-0,924 dengan *cross loading* tertinggi 0,664, sedangkan kepuasan kerja (X₂) memiliki *loading* 0,863-0,905 dengan *cross loading* tertinggi 0,595, selanjutnya beban kerja (X₃) memiliki *loading* 0,895-0,951 dengan *cross loading* tertinggi hanya 0,103, dan motivasi kerja (Y₁) memiliki *loading* 0,837-0,899 dengan *cross loading* tertinggi 0,677, serta kinerja pegawai (Y₂) memiliki *loading* 0,816-0,907 dengan *cross loading* tertinggi 0,659. Seluruh nilai *cross loading* tersebut lebih rendah dibandingkan nilai *loading* pada konstruk masing-masing, sehingga dapat disimpulkan bahwa kriteria validitas diskriminan berdasarkan *cross loading* telah terpenuhi.

Composite Reliability (Cronbach's Alpha)

Tabel 4. Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kompetensi (X ₁)	0,964	0,970
Kepuasan Kerja (X ₂)	0,966	0,970
Beban Kerja (X ₃)	0,955	0,964
Kinerja Pegawai (Y)	0,923	0,942
Motivasi Kerja (Z)	0,963	0,968

Sumber: Data Olahan *SmartPLS 3*, 2025

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian bahwa setiap variabel memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga seluruh variabel dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan.

Koefisien Determinasi R-Square (R²)

Tabel 5. Nilai RSquare

	R Square	R Square Adjusted
Motivasi Kerja	0,687	0,667
Kinerja Pegawai	0,499	0,455

Sumber: Data Olahan *SmartPLS 3*, 2025



Tabel 5 menjelaskan nilai *Adjusted R Square* menunjukkan bahwa kompetensi, kepuasan kerja, dan beban kerja mampu menjelaskan variasi motivasi kerja sebesar 66,7%, sedangkan 33,3% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Sementara itu, pada variabel kinerja pegawai, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi penjelasan sebesar 45,5%, dan sisanya 54,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model.

Koefisien Determinasi *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2)

Tabel 6. Nilai *Q Square*

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kompetensi (X_1)	357,000	357,000	
Kepuasan Kerja (X_2)	459,000	459,000	
Beban Kerja (X_3)	255,000	255,000	
Kinerja Pegawai (Y)	255,000	162,061	0,364
Motivasi Kerja (Z)	510,000	251,634	0,507

Sumber: Data Olahan *SmartPLS* 4.0, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 6, Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa seluruh variabel laten eksogen memiliki kemampuan prediktif yang baik, sehingga model dinilai relevan dan akurat dalam memprediksi Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Uji *Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh*

	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,286	2,271	0,024
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,114	0,881	0,379
Beban Kerja → Kinerja Pegawai	-0,125	0,889	0,375
Kompetensi → Motivasi Kerja	0,535	7,776	0,000
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,476	5,574	0,000
Beban Kerja → Motivasi Kerja	-0,217	2,375	0,018
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,392	2,264	0,024

Sumber: Data Olahan *SmartPLS* 3, 2025

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji hipotesis adalah sebagai berikut.

H1: Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0,286 dengan P-value 0,024 ($<0,05$), sehingga Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H2: Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0,114 dengan P-value 0,379 ($>0,05$), sehingga Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H3: Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar -0,125 dengan P-value 0,375 ($>0,05$), yang berarti Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H4: Kompetensi terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,535 dengan P-value 0,000 ($<0,05$), sehingga Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

H5: Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai *original sample* sebesar 0,476 dengan P-value 0,000 ($<0,05$), yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

H6: Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai *original sample* sebesar -0,217 dengan P-value 0,018 ($<0,05$), sehingga Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

H7: Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *original sample* sebesar 0,392 dengan P-value 0,024 ($<0,05$), yang berarti Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Tabel 8. Uji *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,210	2,184	0,029



Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,187	2,032	0,043
Beban Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	-0,085	1,517	0,130

Sumber: Data Olahan *SmartPLS 3*, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 8 Uji *Specific Indirect Effects*, maka narasi hipotesis mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

H8: Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja menunjukkan hasil *indirect effect* yang signifikan dengan nilai *P-value* 0,029 ($<0,05$), sehingga Motivasi Kerja terbukti mampu memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

H9: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja menunjukkan hasil *indirect effect* yang signifikan dengan nilai *P-value* 0,043 ($<0,05$), sehingga Motivasi Kerja terbukti mampu memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

H10: Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja menunjukkan hasil *indirect effect* yang tidak signifikan dengan nilai *P-value* 0,130 ($>0,05$), sehingga Motivasi Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini menjelaskan bahwa kompetensi tidak bekerja secara mekanis terhadap kinerja, melainkan melalui proses psikologis internal. Dalam perspektif Teori *Need for Achievement* McClelland, individu yang memiliki kemampuan dan penguasaan tugas yang baik cenderung memiliki dorongan berprestasi lebih tinggi karena mereka merasa mampu mencapai standar kinerja yang menantang. Kompetensi meningkatkan *self-efficacy*, rasa percaya diri, serta persepsi kontrol terhadap pekerjaan, yang kemudian memperkuat motivasi intrinsik. Sehingga, kompetensi dapat menjadi sumber daya personal (*personal resource*) yang mengaktifkan energi kerja, sehingga kinerja meningkat tidak hanya didasarkan pada kapasitas yang dimiliki, melainkan juga pada motivasi kuat untuk berprestasi. Dengan demikian, peningkatan kompetensi saja tidak cukup, organisasi juga perlu memperhatikan aspek motivasi agar kinerja pegawai dapat berkembang secara optimal.

Penelitian oleh Caraciolla & Nurwanti (2025) juga menemukan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa kompetensi bukan hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga mengaktifkan dorongan berprestasi.

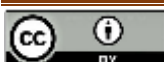
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa perasaan puas terhadap pekerjaan tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan output kinerja. Menurut Teori Dua Faktor Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor *hygiene*. Namun, kepuasan kerja lebih berperan dalam menjaga kondisi psikologis pegawai tetap stabil, dibandingkan secara langsung mendorong peningkatan kinerja yang tinggi. Pegawai yang puas belum tentu memiliki dorongan lebih untuk bekerja lebih produktif jika tidak ada motivasi intrinsik yang kuat. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai kondisi dasar, sedangkan peningkatan kinerja memerlukan energi pendorong tambahan berupa motivasi kerja. Dengan demikian, tidak signifikannya pengaruh langsung tersebut dapat dipahami secara teoritis.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Capah & Anwar (2024), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa walaupun hubungan keduanya bersifat positif, efek langsung terhadap peningkatan kinerja tidak selalu kuat secara statistik. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja penting, perannya seringkali tidak langsung memengaruhi kinerja tanpa adanya dorongan motivasi kerja yang kuat atau variabel intervening lain yang memperkuat hubungan tersebut.

Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Arah hubungan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja yang tidak proporsional dapat menurunkan dorongan motivasi pegawai. Dalam perspektif Herzberg, beban kerja termasuk *hygiene factor* yang apabila berlebihan akan menimbulkan ketidakpuasan. Beban kerja yang



tinggi meningkatkan tekanan psikologis, kelelahan, dan stres, sehingga energi kerja yang seharusnya dialokasikan untuk pencapaian kinerja justru terkuras untuk mengatasi tekanan. Artinya, pengelolaan beban kerja bukan sekadar isu teknis operasional, tetapi berkaitan langsung dengan keberlanjutan motivasi pegawai. Jika organisasi gagal menjaga keseimbangan tuntutan kerja, maka motivasi akan melemah dan berpotensi menurunkan performa jangka panjang. Penelitian yang dilakukan oleh Tannady (2023) juga menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan motivasi kerja karyawan.

Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memadai cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang kurang kompeten. Dengan kata lain, kompetensi merupakan salah satu faktor kunci yang mendorong munculnya semangat dan kemauan dari dalam diri pegawai untuk bekerja secara optimal. Penjelasan atas hasil penelitian ini dapat dikaitkan dengan Teori *Need for Achievement*. Teori tersebut menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh dorongan untuk berprestasi, yaitu keinginan untuk menyelesaikan tugas dengan baik, mencapai standar tinggi, serta mendapatkan hasil kerja yang membanggakan. Sehingga, kompetensi menjadi fondasi penting dalam membentuk dorongan tersebut, karena seseorang akan termotivasi untuk berprestasi apabila ia merasa memiliki kemampuan yang memadai untuk menghadapi tantangan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Indrajaya (2023) juga menemukan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula dorongan atau semangat kerja yang muncul dari dalam diri mereka. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja bukan hanya berperan dalam menciptakan kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga menjadi salah satu sumber penting pembentukan motivasi kerja intrinsik. Dengan pendekatan teori dua faktor Herzberg, hasil temuan ini dapat menjelaskan bahwa pegawai merasa puas terhadap aspek-aspek kerja yang bersifat motivasional, dengan adanya penghargaan atas kinerja, peluang untuk berkembang, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Hal-hal tersebut memberikan makna terhadap pekerjaan, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan berinisiatif tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk sikap positif terhadap pekerjaan yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian oleh Abdurrahim et al. (2020) yang menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

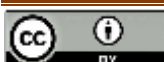
Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai terhadap beban kerja dapat memengaruhi tingkat motivasi mereka dalam bekerja. Beban kerja yang dirasa seimbang dan menantang dapat menjadi pendorong motivasi, sebaliknya beban yang berlebihan atau tidak proporsional cenderung melemahkan semangat kerja. Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg, beban kerja tidak termasuk ke dalam faktor motivator, namun lebih dekat pada kategori faktor higienis, khususnya dalam hal kondisi kerja. Meski demikian, temuan ini menegaskan bahwa beban kerja dapat memiliki efek motivasional apabila dikelola dengan baik. Beban kerja yang terukur, sesuai kapasitas, dan memberikan tantangan yang realistis dapat menciptakan rasa pencapaian (*achievement*) yang selaras dengan unsur motivator menurut Herzberg.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yulianty & Putra (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, terutama ketika tuntutan pekerjaan tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi merupakan determinan utama dalam menghasilkan kinerja optimal. Dalam teori McClelland, kebutuhan akan pencapaian mendorong individu menetapkan target yang menantang, bekerja lebih gigih, dan mencari umpan balik atas hasil kerja. Herzberg juga menegaskan bahwa faktor intrinsik seperti *achievement*, *recognition*, dan



responsibility menjadi pendorong utama peningkatan performa. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya hasil dari kemampuan teknis, tetapi juga refleksi dari kekuatan dorongan internal. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja harus fokus pada strategi yang membangun motivasi intrinsik, bukan hanya pada peningkatan keterampilan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sakinah et al. (2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai di instansi pemerintahan, di mana peningkatan motivasi kerja berdampak langsung pada peningkatan efektivitas tugas dan tanggung jawab pegawai.

Motivasi Kerja sebagai Pemeditasi Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, yang berarti kompetensi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa peningkatan motivasi. Secara konseptual, kompetensi mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang membuat pegawai merasa lebih mampu menyelesaikan tugas secara efektif. Dalam perspektif Teori *Need for Achievement* McClelland, individu yang merasa kompeten cenderung memiliki dorongan berprestasi yang lebih tinggi karena mereka yakin dapat mencapai standar kerja yang menantang. Rasa mampu tersebut meningkatkan *self-confidence* dan *expectancy* terhadap keberhasilan, yang kemudian memperkuat motivasi intrinsik untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, kompetensi dapat dipahami sebagai sumber daya internal yang mendorong munculnya semangat kerja, sedangkan motivasi berperan dalam mengubah potensi tersebut menjadi kinerja yang nyata. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Nur & Prakoso (2025) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja.

Motivasi Kerja sebagai Pemeditasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya, kepuasan kerja menjadi efektif dalam meningkatkan kinerja ketika ia berhasil mengaktifkan motivasi intrinsik pegawai. Dalam kerangka Herzberg, faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian menghasilkan kepuasan yang kemudian memicu semangat kerja. Tanpa motivasi, kepuasan hanya berhenti pada rasa nyaman, bukan peningkatan produktivitas. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai stimulus awal, sedangkan motivasi kerja menjadi mekanisme transformasional yang mengubah kepuasan menjadi output kinerja nyata. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian oleh Hariadi et al. (2025) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

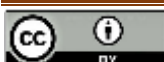
Motivasi Kerja sebagai Pemeditasi Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ditolak. Artinya, beban kerja yang dirasakan pegawai tidak secara langsung memengaruhi kinerja melalui peningkatan atau penurunan motivasi kerja. Temuan ini dapat dijelaskan menggunakan Teori Motivasi Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori tersebut, beban kerja lebih dekat dengan kategori *hygiene factors*, yaitu faktor yang apabila tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketidakpuasan, tetapi keberadaannya tidak secara otomatis meningkatkan motivasi intrinsik. Dengan demikian, meskipun beban kerja dapat memengaruhi kenyamanan kerja, faktor tersebut belum tentu menggerakkan motivasi yang cukup kuat untuk berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian oleh (Nurrahmah et al. (2024) yang menyatakan bahwa Motivasi tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi kerja terbukti menjadi pendorong dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja secara langsung meningkatkan kinerja. Selain itu, motivasi mampu memediasi pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja. Beban kerja justru berpengaruh negatif terhadap motivasi, yang menunjukkan bahwa tekanan kerja yang berlebihan dapat melemahkan dorongan internal pegawai.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat peran motivasi sebagai mekanisme psikologis utama yang menjembatani faktor individual dan faktor pekerjaan terhadap kinerja, sehingga memberikan kontribusi pada pengembangan model perilaku organisasi yang lebih integratif. Secara



praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa organisasi perlu memprioritaskan pengembangan kompetensi dan peningkatan kepuasan kerja serta mengelola beban kerja secara proporsional untuk menjaga motivasi pegawai dan mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

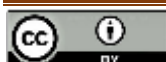
SARAN

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka penelitian berikutnya direkomendasikan untuk memperhatikan hal-hal berikut:

1. Bagi organisasi, perlu meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kapasitas kerja secara berkelanjutan. Kompetensi yang baik terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
2. Pengelolaan beban kerja perlu dilakukan secara proporsional dan terencana. Distribusi tugas yang seimbang serta dukungan organisasi yang memadai penting untuk menjaga stabilitas motivasi kerja pegawai.
3. Peningkatan kepuasan kerja hendaknya dilakukan melalui perbaikan sistem penghargaan, pengakuan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif agar motivasi kerja tetap terjaga dan kinerja dapat ditingkatkan secara optimal.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau komitmen organisasi, guna memperkaya model penelitian.
5. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan metode atau pendekatan berbeda, seperti pendekatan longitudinal atau *mixed methods*, untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika motivasi dan kinerja pegawai. Disarankan pula untuk memperluas objek dan lokasi penelitian, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas dan tidak terbatas pada satu instansi atau sektor tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahim, A., Jumiati, J., & Putra, D. S. (2020a). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah.
- Amalia, S., & Indriyaningrum, K. (2023a). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Bumi Serasi Kabupaten Semarang. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1360–1370. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6982>
- Anggri, Munthe, R. N., & Panjaitan, P. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Tentara Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 4(1), 33–42. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.352>
- Apriliani, L. N., Sutrisna, A., & Asyiah, A. K. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang dan Pertanahan Ciamis. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), 258–273. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i4.226>
- Arif, R., & Prahawan, W. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Dunia Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 22–29. <https://doi.org/10.47080/jmb.v6i1.3049>
- Ariska, S. P. A., & Rahmawati, P. I. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Singaraja. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2). <https://doi.org/10.23887/pjmb.v3i1.29510>
- Azhar, L., Harahap, P., & Lestari, R. I. (2023). Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jreb.v16i1.6395>
- Azizah, N., Martini, N., & Hersona, S. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Karawang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 7(1), 10–18.
- Capah, H., & Anwar, Y. (2024). The Influence of Job Satisfaction, Work Supervision and Work Discipline on the Performance of PT Employees Indah Pontjan District Serdang Bedagai (Case study of Penunasan employees). *International Journal of Society and Law*, 2(2), 624–640. <https://doi.org/10.61306/ijsl.v2i2.173>



- Caraciolla, R., & Nurwanti, N. (2025). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai TVRI Jakarta. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 5(1), 71–86. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v5i1.2869>
- Devi, I. C., Dewi, I. P., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh work life balance dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Megah Offset Mandiri Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 421–431
- Dinh, V. T., & Nguyen, Q. N. (2022). The Effect of Work Motivation on Employee Performance: The Case at OTUKSA Japan Company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(1), 404–412. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.13.1.0047>
- Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72. <https://doi.org/10.24843/BSE.2021.v26.i01.p06>
- Elkhori, N. E. M., & Budianto, E. W. H. (2024). Dampak Kecerdasan Emosional, Self-Efficacy, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan: Analisis pada Bank BTN KCS Malang dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JURNAL DIMENSI*, 13(2), 468–478. <https://doi.org/10.33373/dms.v13i2.6338>
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3016>
- Ghozali, I. (2020). 25 Grand Theory: 25 Teori Besar Ilmu Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis. Yoga Pratama.
- Hamali, A. Y. (2023). Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hariadi, H., Sundjoto, S., & Rahayu, S. (2025). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah III Surabaya dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(3), 1331–1344. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3.3859>
- Haryono, A., Purba, T., & Sipayung, T. (2024). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Di Kecamatan Teluk Dalam Kabupaten Asahan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 624–638
- Hasibuan, K. N., Purba, F., & Parinduri, T. (2021). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 3(1), 75–87. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v3i1.487>
- Indahingwati, A., & Nugroho, N. E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Teori dan Praktik. PT. Scopindo Media Pustaka.
- Indrajaya, Y. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di PT. Tractorindo Mitra Utama Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(1), 73–82. <https://doi.org/10.37504/jmb.v6i1.481>
- Jumadi, J., Santoso, R. A., & Sukaris, S. (2023). Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Customer Complaint Handling Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT. Pos Indonesia Persero Kantor Regional 7 Jawa Timur 60004). *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 13(1), 358. <https://doi.org/10.30588/jmp.v13i1.1175>
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(1), 297–309. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>
- Kurniawan, H., & Aji, A. A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Sragen. *WIJoB - Widya Dharma Journal of Business*, 1(02), 44–53. <https://doi.org/10.54840/wijob.v1i2.63>
- Lebang, D. G., & Paulina, P. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja pada Driver GO-JEK. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 3(3), 137. <https://doi.org/10.35384/jemp.v3i3.242>
- Maharani, F. D., Reskiputri, T. D., & Murtaliningtyas, W. (2025). Analisis Pengaruh Beban Kerja,



- Fleksibilitas Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Dewi Rinjani Persada Bondowoso. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 562-573
- Mahdaly, N., & Ginting, R. S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Organizational Citizhenship Behaviour Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Frontliner PT Bank XXX Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 176-190
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (cet. 14). Remaja Rosdakarya.
- Manoppo, P. K. P., Tewal, B., & Trang, I. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Integritas Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Empat Saudara Manado. *Jurnal EMBA*, 9(4), 773–781. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i4.36595>
- Nasution, M. I., -, I., & Pujngkoro, S. A. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi Kerja Karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional Finance Operation Medan. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah : Jurnal Ilmu Sosial, Politik, Dan Humaniora*, 7(2), 508. <https://doi.org/10.31604/jim.v7i2.2023.508-517>
- Nur, M. H., & Prakoso, F. A. (2025). Peran Motivasi Kerja Memediasi Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pondok Indah Padang Golf. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(5), 3729–3738. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5.5387>
- Nurrahmah, W., Efriyani, S., & Violinda, Q. (2024). Motivasi sebagai Mediasi antara K3, Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 302–316. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v17i1.1925>
- Octavianti, S., & Hamni, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Inkabiz Indonesia. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(3), 1490–1496. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i3.2667>
- Pancasasti, R. (2023). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. FMI Area Bank Indonesia Provinsi Banten dan DKI Jakarta). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(02), 170–185. <https://doi.org/10.47080/jmb.v5i02.2809>
- Putra, A. S. E. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Terhadap Kinerja Perangkat Desa. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 5(1), 24. <https://doi.org/10.24036/jess.v5i1.314>
- Putra, C. D., Suryani, A., & Sudirman, S. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 837. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1731>
- Rahayu, E., & Yuliamir, H. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang. *Jurnal Visi Manajemen*, 7(2), 81–87. <https://doi.org/10.56910/jvm.v7i2.159>
- Rahmadyah, A. (2021). Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Burnout Syndrome Pada PT. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Tjoekir. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 355. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p355-366>
- Rejekiyah, S., & Kusumawati, Y. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 361-376
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior*, 19th edition. Global Edition.
- Rosna, R. H., Sia Niha, S., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3).
- Sakinah, E., Anisah, A., Setiawati, M., & Febrianti, S. (2025). The Relationship between Work Motivation and Employee Performance at the Education and Culture Office of South Tangerang City. *Journal of Educational Management Research*, 4(4), 1392–1403. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i4.1135>
- Santana, T. H., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 535-547



- Saragih, Y. H. J., Martina, S., & Simbolon, P. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Lapangan Ekspedisi J&T Ekspres. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 485-494
- Sariana, S., Nurnajamuddin, M., & Serang, S. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 201-216.
- Srivastav, S. K., Habil, M., Pooja, T., & Kharya, M. (2024). The Dynamics of Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Progressive Research in Engineering Management and Science*, 4(8), 152-155. <https://doi.org/10.58257/IJPREMS3566>
- Suarniti, N. K. S., & Bagia, I. W. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PDAM Kabupaten Klungkung. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 81-89. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/33809>
- Sugiarti, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi untuk Keunggulan Kompetitif* (1st ed.). PT Dewangga Energi Internasional.
- Sugiono, E., Darmadi, D., & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 132-149. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v7i2.5599>
- Suhartini, E., & Jafar, A. (2024). Influence of Competence on Employee Performance through Innovation Behavior at PT Industri Kapal Indonesia. *Hong Kong Journal of Social Sciences*, 63(63). <https://doi.org/10.55463/hkjs.issn.1021-3619.63.16>
- Syahrani, S., Syaifuddin, D. T., Adam, L. O. B., Nur, N., Kohawan, Muh. R., & Hasan, R. R. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Integritas Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Dinas Tanaman Pangan, Holtikultura Dan Perkebunan (TPHP) KAB. KONAWE. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (Jumbo)*, 5(3), 488. <https://doi.org/10.33772/jumbo.v5i3.20927>
- Tannady, H. (2023). Analysis of the Effect of Workload and Work Motivation on Employee Performance in Logistics Companies. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(2), 328-335. <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i2.2535>
- Wanda, W., Musa, C. I., Haeruddin, I. M., Kurniawan, A. W., & Hamka, R. A. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Mamuju. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 215-223. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i2.768>
- Widayanti, L. J., & Widiastini, N. M. A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Bagian Moulding Kayu Pt. Adi Karya Graha Mulya. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1). <https://doi.org/10.23887/pjmb.v3i1.29510>
- Windi Bague, I., Daga, R., & Alwi, M. H. (2024). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri KC Pare-Pare Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 3(1), 56-64. <https://doi.org/10.56858/jsmn.v3i1.260>
- Yanti, R., Fikri, K., & Nofirda, F. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Felousa Trimedika Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Felousa Trimedika Indonesia). *Economics, Accounting and Business Journal*, 2(2), 377-386. <https://jom.umri.ac.id/index.php/ecountbis/article/view/365>
- Yuliastanty, S., & Putra, A. R. (2024). The Influence of Job Stress and Workload on Employee Work Motivation. *UPI YPTK Journal of Business and Economics*, 9(2), 48-51. <https://doi.org/10.35134/jbe.v9i2.270>

