

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN
CUKAI SUMATERA BAGIAN BARAT MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

TESIS

Oleh:

**Putri Anggraini
2321011009**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI SUMATERA BAGIAN BARAT MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh:

Putri Anggraini

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sumatera Bagian Barat. Ketidakkonsistenan capaian kinerja pegawai per triwulan, rendahnya partisipasi dalam pelatihan pengembangan kompetensi, serta tingginya beban kerja yang tidak merata di antara unit kerja. Faktor-faktor ini dinilai memengaruhi kepuasan kerja dan berdampak pada performa pegawai secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 180 orang pegawai yang merupakan sampel dari populasi pegawai yang bekerja di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Sumatera Bagian Barat, termasuk unit-unit kerja di Bandar Lampung dan Bengkulu. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) *Analysis Of Moment Structure* (AMOS), guna menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, penelitian ini mendukung hipotesis yang digunakan, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menyarankan agar instansi dapat memperkuat internalisasi nilai dan makna kerja melalui komunikasi visi-misi organisasi secara berkelanjutan. Mendorong budaya riset terapan dengan pelatihan metodologis dan kemitraan akademik. Meningkatkan kompetensi kepemimpinan melalui pelatihan yang menekankan komunikasi dan empati. Serta menjaga keseimbangan antara semangat kerja dan kesejahteraan pegawai melalui pengelolaan beban kerja yang proporsional. Rekomendasi ini bertujuan untuk mendukung penguatan kinerja organisasi secara menyeluruh melalui pendekatan strategis pada pengembangan sumber daya manusia.

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

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND WORKLOAD ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE REGIONAL OFFICE OF THE DIRECTORATE GENERAL OF CUSTOMS AND EXCISE OF WESTERN SUMATRA THROUGH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE

By:

Putri Anggraini

This study aims to examine and analyze the influence of competence and workload on employee performance, as well as the mediating role of job satisfaction at the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise (DJBC) for Western Sumatra. Inconsistencies in quarterly performance achievements, low participation in competency development training, and high workload disparities across work units are identified as factors affecting job satisfaction and overall employee performance. This research adopts a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to 180 employees, representing a sample from the population working at the DJBC Regional Office for Western Sumatra, including sub-units in Bandar Lampung and Bengkulu. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with the Analysis of Moment Structure (AMOS) to test both direct and indirect relationships among the variables.

The results confirm all proposed hypotheses. Competence has a positive and significant effect on employee performance, while workload has a negative and significant effect. Job satisfaction significantly mediates the relationship between both competence and workload on employee performance. Based on these findings, the study recommends that the institution strengthen the internalization of work meaning through continuous communication of the organizational vision and mission; foster a culture of applied research by offering methodological training and academic partnerships; enhance leadership competence through training focused on communication and empathy and maintain a balance between work enthusiasm and employee well-being through proportional workload management. These recommendations aim to holistically improve organizational performance through strategic human resource development.

Keywords: Competence, Workload, Employee Performance, Job Satisfaction

**PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN
CUKAI SUMATERA BAGIAN BARAT MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Oleh:

Putri Anggraini

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
Magister Manajemen

Pada

Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI SUMATERA BAGIAN BARAT MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Nama Mahasiswa : **Putri Anggraini**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2321011009**

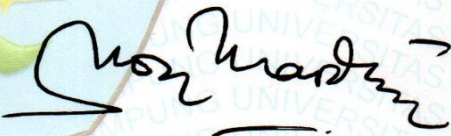
Konsentrasi : **Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**




Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP. 19650307 199103 1001


Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M
NIP. 19701106 199802 2001

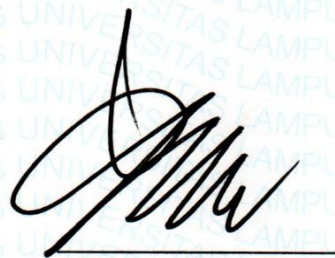
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung


Dr. Roslina, S.E., M.Si.
NIP.19770711 200501 2002

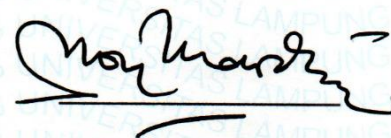
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



Sekretaris : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Penguji II : **Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



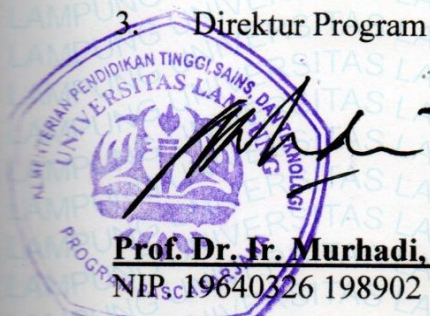
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si
NIP. 19660621 199003 1003



3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si
NIP. 19640326 198902 1001



Tanggal Lulus Ujian Tesis : **11 Juli 2025**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi “** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 11 Juli 2025



Putri Anggraini

NPM. 2321011009

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Kota Palembang pada tanggal 10 Mei 2000. Penulis merupakan anak tunggal dari pasangan Bapak Sunardi dan Ibu Sumartini.

Penulis menyelesaikan pendidikan dasar SD Negeri 187 Palembang pada tahun 2012, selanjutnya pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 14 Palembang pada tahun 2015, dan penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 14 Palembang pada tahun 2018.

Penulis melanjutkan pendidikan Strata Satu (S1) jurusan Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ekonomi di Universitas Indo Global Mandiri pada tahun 2018 dan menyelesaikan studi pada tahun 2022 dengan gelar Sarjana Manajemen (S.M). Pada tahun 2023 peneliti melanjutkan pendidikannya sebagai mahasiswa Program Studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia, Program Pascasarjana di Universitas Lampung. Pada tahun 2024 penulis melakukan kunjungan pengabdian dari Universitas Lampung ke Lakeland University Japan dan Japan Exchange Group, Inc (JPX) di Tokyo.

MOTTO

“Allah tidak mengatakan hidup ini mudah. Tetapi Allah berjanji, bahwa
sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

— **QS. Al-Insyirah : 5-6** —

Ada harga dalam proses. Nikmati perjalanannya, luaskan semua rasa untuk
menjadikan impianmu yang berharga.

“Bumi itu tenang, yang berisik itu adalah orang-orang yang tidak mencintai
takdirnya”

— **QS. Al-Baqarah : 316** —

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur ku panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, cinta, kasih sayang, dan petunjuk-Nya. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Berkat karunia-Nya, karya tulis ini akhirnya dapat terselesaikan. Dengan penuh cinta dan hormat, kupersembahkan karya ini kepada:

Orang tua tercinta Ayahanda Sunardi dan Ibunda Sumartini. Terima kasih atas segala doa, kasih sayang, pengorbanan yang tiada pernah lelah mengiringi langkah-langkahku dan dukungan yang tiada henti dalam setiap perjalanan hidup dan perjuangan ku meraih cita-cita.

Juga kepada seluruh anggota keluarga besar, Almamater, Guru, sahabat, serta semua insan yang telah memberi arti dalam perjalanan hidup dan pendidikan ini.

SANWACANA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, penulis memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Tesis ini disusun dengan judul *“Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.”* Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Selama proses penyusunan tesis ini, penulis memperoleh banyak bantuan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Arfiani, D. E. A., IPM., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
5. Bapak Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Dosen Pembimbing I, yang telah dengan sabar dan penuh dedikasi membimbing penulis selama proses penyusunan tesis ini. Terima kasih atas kesediaan Bapak meluangkan waktu di tengah kesibukan, memberikan arahan yang konstruktif, kritik yang membangun, serta motivasi yang tak henti-hentinya demi kesempurnaan penyusunan tesis ini. Bimbingan Bapak tidak hanya

membantu dalam penyusunan isi tesis, tetapi juga memberikan pelajaran berharga mengenai kedisiplinan akademik, ketelitian berpikir, serta integritas dalam menulis tesis.

6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing II, terimakasih atas segala bimbingan, perhatian, dan dukungan yang telah diberikan sepanjang proses penyusunan tesis ini. Di tengah kesibukan yang luar biasa, Ibu masih berkenan meluangkan waktu untuk membimbing, memberikan arahan yang jelas, masukan yang konstruktif, kritik yang membangun, serta saran-saran yang sangat berharga. Tak hanya itu, semangat dan motivasi yang Ibu berikan telah menjadi kekuatan tersendiri bagi penulis dalam menghadapi berbagai tantangan selama proses akademik ini berlangsung. Ketulusan dan dedikasi Ibu dalam membimbing tidak hanya meninggalkan kesan mendalam, tetapi juga menjadi inspirasi tersendiri bagi penulis dalam menjalani proses pembelajaran dan pengembangan diri. Semoga segala ilmu, keteladanan, dan kebaikan hati yang Ibu curahkan mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.
7. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji I pada ujian tesis, terima kasih atas kesediaan beliau meluangkan waktu, serta atas ilmu, masukan, kritik, dan saran yang sangat berarti dalam proses penyempurnaan tesis ini. Pandangan dan wawasan yang diberikan telah memperkaya sudut pandang penulis dalam menyusun karya ilmiah ini dengan lebih baik dan matang.
8. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Dosen Penguji II pada ujian tesis, terima kasih atas waktu, perhatian, dan kontribusi pemikiran yang Ibu berikan selama proses ujian tesis. Kritik dan saran yang disampaikan telah menjadi masukan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyempurnakan hasil penelitian ini, sekaligus menjadi motivasi untuk terus belajar dan berkembang di masa mendatang.
9. Seluruh dosen-dosen pengajar di Magister Manajemen yang telah banyak memberikan ilmu, pengetahuan, arahan, saran dan nasihat selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Lampung.

10. Mas Andri Kasrani, S.Pd, serta Staff Magister Manajemen yang telah memberikan dukungan, membantu segala urusan dan mempermudah proses pembelajaran.
11. Mba Chyntia Gustiyanda Patraini, S.Si., M.Si. dan Mas Ricky Fernando, S.Pd., M.Si., terima kasih atas segala bantuan dari awal sampai akhir penyusunan tesis ini hingga peneliti dapat mempermudah semua urusan kepembimbingan peneliti serta memberikan semangat dan arahan dalam proses bimbingan.
12. Seluruh pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Lampung dan C Bengkulu, terima kasih atas segala bantuan, saran, masukan, dan kerja sama yang telah diberikan selama proses penyusunan tesis ini. Kontribusi, keterbukaan, dan dukungan dari seluruh pihak terkait telah memberikan penulis banyak wawasan dan data yang sangat berarti, sehingga tesis ini dapat tersusun dengan lebih komprehensif dan mendalam.
13. Kedua orang tua tercinta Bapak Sunardi dan Ibu Sumartini yang telah memberikan semangat dan dukungan kepada anaknya dalam mengejar cita-cita dan pendidikan, serta terima kasih atas segala doa yang telah diberikan sehingga anaknya dapat menyelesaikan pendidikan di Magister Manajemen.
14. Untuk penulis ucapkan terima kasih atas keteguhan hati, semangat yang tak pernah padam, serta kesabaran dalam melalui setiap proses, rintangan, dan kelelahan selama menyusun tesis ini. Di tengah keterbatasan waktu, tekanan, dan berbagai ujian, penulis belajar untuk tetap bertahan, tumbuh, dan terus melangkah. Setiap tantangan yang dihadapi menjadi bagian penting dalam membentuk pribadi yang lebih kuat dan tangguh.
15. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seseorang yang tidak dapat disebutkan secara langsung dalam penelitian ini, namun telah memberikan arti dan peran penting dalam perjalanan ini. Dukungan yang tak selalu terlihat, doa yang diam-diam dipanjatkan, serta kehadiran yang mungkin hanya bisa dirasakan, telah menjadi kekuatan tersendiri bagi penulis. Semoga Allah SWT membalas setiap kebaikan dan ketulusan yang telah

diberikan, meski nama tidak tertulis, namun jasanya akan selalu terpatrit dalam hati.

16. Kepada kakak, ayuk, adik sepupu dan Keponakan ku (Ican, Eka, Desty, Fifi, Dora, Jaya, Keven dan Keyva) yang telah memberikan motivasi, semangat dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. terkhusus untuk adik sepupu tersayang Almh. Dewi Sekar Wangi, terima kasih atas waktu dan kebersamaannya yang telah menemani dan mengantarkan penulis dari pendaftaran kuliah sampai detik terakhir pemberkasan, semua yang telah penulis jalankan akan diselesaikan sampai tuntas.
17. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh teman-teman Magister Manajemen angkatan 23, khususnya kepada Gita Audria, Yovita Riska, Febriana, Muharrom Ainul Y, Annisa Giani Z, Ikke Nurjannah, Maria Y. Siregar, Fitri Melan, Irma Fitriyani, Susi Indriyani, Ayu Gita, Lusia Dewi, Mutiara Azizah, Reizha N. H, Joko Purnomo, Yovita Y.C.H, dan Nahdan A.A, atas kebersamaan, semangat, dan persahabatan yang terjalin selama lebih dari dua tahun perjalanan ini. Terima kasih atas momen-momen berharga yang dibagikan, baik dalam proses pembelajaran dalam kelas maupun luar kampus, yang selalu dipenuhi dengan ilmu, tawa, canda, dukungan, dan kehangatan yang tidak ternilai. Perjalanan ini bukan sekadar proses akademik, penuh kenangan emosional yang sulit diungkapkan dengan kata-kata. Kehadiran kalian semua telah memberi warna tersendiri dalam kehidupan penulis, menjadi teman berbagi suka dan duka, serta meninggalkan kesan mendalam yang akan selalu dikenang dengan penuh rasa syukur dan haru.
18. Kepada teman-teman (Pebriyanti, Arista, Desti, Ismi, Syerin, Tasya, Nuria, Garda dan Rita) terima kasih atas waktunya yang tidak meninggalkan peneliti dalam kondisi apa pun, dan selalu memberikan semangat serta dukungan sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan segala anugrahnya dan membalas semua kebaikan kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam

menyelesaikan tesis. Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan akan tetapi masih ada sedikit harapan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua orang.

Bandar Lampung, Juli 2025

Penulis

Putri Anggraini

NPM. 2321011009

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI.....	ii
DAFRAT TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
 I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian	17
 II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	 18
2.1 Pengertian dan Indikator Kompetensi.....	18
2.2 Pengertian dan Indikator Beban Kerja.....	19
2.3 Pengertian dan Indikator Kepuasan Kerja	20
2.4 Pengertian dan Indikator Kinerja Pegawai	22
2.5 Penelitian Terdahulu	24
2.6 Kerangka Pemikiran.....	33
2.7 Pengembangan Hipotesis	34
 III METODE PENELITIAN	 38
3.1 Desain Penelitian	38
3.2 Populasi dan Sampel	38
3.2.1 Populasi	38
3.2.2 Sampel dan Teknik Sampilng.....	39
3.3 Sumber Data Penelitian	40
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	41
3.6 Instrumen Penelitian dan Pengukuran Variabel.....	43
3.6.1 Instrumen Penelitian.....	43
3.6.2 Pengukuran Variabel	44
3.7 Uji Instrumen	44
3.7.1 Uji Validitas.....	45
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	45
3.7.3 Uji Normalitas	46
3.8 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis SEM-AMOS.....	46
3.9 Uji Sobel (<i>Sobel Test</i>)	49

IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Hasil Pengumpulan Data	51
4.1.1. Karakteristik Responden.....	52
4.1.2. Uji Instrumen	55
4.1.2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	55
4.1.2.2 Hasil Uji Normalitas	57
4.1.3. Analisis Deskriptif Pengukuran Variabel	58
4.1.3.1 Deskriptif Variabel Kompetensi	59
4.1.3.2 Deskriptif Variabel Beban Kerja	60
4.1.3.3 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	61
4.1.3.4 Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	61
4.1.4 Hasil Uji Model Struktural	62
4.1.5 Analisis Kesesuaian Model.....	63
4.1.6 Hasil Uji Hipotesis	64
4.1.7 Hasil Uji Sobel/Mediasi.....	65
4.2 Pembahasan Penelitian	67
4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	67
4.2.2 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	68
4.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	69
4.2.4 Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	70
V KESIMPULAN DAN SARAN	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN.....	83

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Capaian Kinerja Organisasi berdasarkan <i>Stakeholders Perspective</i> ...	5
Tabel 1.2 Ketidakkonsistenan Target dan Capaian Kinerja pada tiap Triwulan.	6
Tabel 1.3 Kategori Pelatihan.....	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 3.1. Populasi Penelitian 2024.....	39
Tabel 3.2. Data Sampel yang disebarkan	40
Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel.....	42
Tabel 3.4 Kategori Jawaban Responden (Likert).....	44
Tabel 4.1 Destribusi Kuesioner.....	51
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	52
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	53
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	54
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Satuan Kerja	54
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Convergen dan Uji Reliabilitas	56
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Assessment of Normality</i>	57
Tabel 4.9 Hasil Statistik Deskriptif Variabel	59
Tabel 4.10 Deskriptif Variabel Kompetensi	59
Tabel 4.11 Deskriptif Variabel Beban Kerja.....	60
Tabel 4.12 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	61
Tabel 4.13 Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	61
Table 4.14 Evaluasi <i>Goodness of Fit</i> Model struktural.....	64
Tabel 4.15 Hasil Pengujian Hipotesis Variabel Langsung.....	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	34
Gambar 4.1 Hasil Uji Model Struktural.....	63
Gambar 4.2 Uji Sobel Kompetensi (X_1), Kepuasan Kerja (M), Kinerja (Y) ..	66
Gambar 4.3 Uji Sobel Beban Kerja (X_2), Kepuasan Kerja (M), Kinerja (Y) ...	66

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Demografi Pegawai Kanwil Djbc Sumbagbar
- Lampiran 3 Data Pelatihan Kompetensi Pegawai
- Lampiran 4 Klasifikasi Data Pelatihan Kompetensi Pegawai
- Lampiran 5 Tabulasi Responden
- Lampiran 6 Data Tabulasi Variabel
- Lampiran 7 Olah Data SPSS Identitas Responden
- Lampiran 8 Olah Data Amos 24
- Lampiran 9 SK Judul dan Pembimbing
- Lampiran 10 SK Ujian Tesis Terpadu
- Lampiran 11 Berita Acara Ujian Tesis Terpadu
- Lampiran 12 Jurnal Penelitian

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen di era globalisasi saat ini sangat diperlukan dalam perusahaan maupun dalam organisasi diantaranya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian suatu instansi pemerintah. Manajemen yaitu proses atau kerangka kerja yang melibatkan atau mengarahkan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Robbins dan Coulter (2018), menekankan bahwa manajemen adalah koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas kerja yang dilakukan melalui orang lain agar tugas dapat diselesaikan dengan efisien. Dalam suatu instansi pemerintahan memiliki banyak manajemen yang tergabung di dalamnya, banyaknya sumber daya manusia yang tergabung dalam manajemen tersebut dapat membantu instansi dalam melakukan tugas dan kewajibannya. Instansi-instansi merupakan suatu alat yang bertujuan melaksanakan tugas yang dibentuk oleh pemerintah dan berfungsi untuk menangani urusan-urusan pemerintahan, selain itu instansi merupakan salah satu cara penentuan untuk terlaksananya sebuah misi atau rencana dengan sempurna agar cita-cita dari sebuah negara dapat tercapai dan terwujud dengan baik (Costari dan Belinda, 2021). Agar instansi pemerintah dapat menghadapi persaingan di periode keuniversalan maka harus memiliki potensi individu yang baik ketika melakukan setiap aktifitas organisasi.

Organisasi tidak akan bisa menyelesaikan kegiatannya dengan benar tanpa adanya potensi individu yang memadai, walaupun organisasi tersebut didukung oleh sarana dan prasarana modern. Potensi individu adalah sarana yang sangat fundamental dan paling mendasar saat berusaha meraih tujuan organisasi atau instansi, karena potensi tersebut memiliki daya pikir, emosi, impian, keahlian, motivasi, kemampuan serta karya. Untuk menjalankan kegiatan suatu instansi dengan benar maka organisasi diminta supaya memiliki dan meningkatkan potensi

individu yang dimilikinya. Ketika meraih maksud dari beberapa indikator yang sangat berperan adalah potensi individu.

Instansi dengan pegawai yang memiliki potensi individu yang benar maka keberhasilan instansi tersebut akan semakin baik. Sulit buat instansi pemerintah guna meraih tanpa ada potensi individu yang handal, sehingga suatu industri atau organisasi wajib mempunyai pekerja yang memiliki sumber daya manusia yang tinggi yang adalah harta yang paling bernilai bagi instansi supaya berjalan melaju. Pegawai harus bisa memajukan kemampuannya agar sasaran organisasi bisa diraih dengan membuat karakter dan tindakan yang menggambarkan kewajibannya sebagai pegawai yang memberi sumbangsih buat organisasi (Silaen *et al.*, 2022).

Hakekat otonomi daerah merupakan pelimpahan tugas pemerintahan yang disertai dengan kewenangan untuk pengambilan kebijakan dan pengelolaan dana *public*, serta pengaturan kegiatan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah, pada umumnya adalah menyangkut rendahnya kemampuan keuangan pemerintah daerah untuk membiayai pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai akibat belum memadainya perangkat peraturan untuk dapat meningkatkan pendapatan daerah. Provinsi Lampung, merupakan Provinsi yang terletak paling ujung bagian selatan Kepulauan Sumatera dan Ibu Kota Bandar Lampung, memiliki 2 kota besar selain Bandar Lampung yaitu Kota Metro serta 13 kabupaten disetiap batas wilayah (Purnomo dan Ariyansyah, 2020). Era globalisasi membuka peluang terbukanya pasar bebas lintas batas. Setiap negara memiliki peluang besar untuk memenuhi kebutuhan domestik negara lain, yang membuat batas antar negara semakin jelas. Rute bahkan lebih mudah diakses. Di era globalisasi, perluasan jalur transportasi antar negara juga menyebabkan peningkatan mobilitas barang antar negara. Dengan memenuhi kebutuhannya, negara secara tidak langsung membuka pintu gerbang masuk dan masuk yang besar dalam batas-batas suatu negara.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yang biasa dikenal sebagai *Clearance Under Standard Trade Operations Management System* atau CUSTOMS (Instansi Kepabeanan) yang merupakan sebuah instansi pengawas perbatasan yang berperan penting pada negara. Bea dan Cukai merupakan suatu perangkat negara konvensional seperti kepolisian, Kejaksaan, pengadilan ataupun angkatan bersenjata yang telah ada di sepanjang sejarah negara itu sendiri, dimana memiliki tugas yaitu memungut *invoer-rechten* (bea impor atau masuk), *uitvore-rechten* (bea ekspor atau keluar) dan *accijnzen* (*excise* atau cukai). Tidak hanya itu saja bea cukai juga merupakan instansi pemerintah yang bertugas melakukan pengawasan pada perbatasan antara Indonesia dan negara lain, bea cukai, kewenangan bea cukai sendiri jika dilihat secara eksplisit adalah melakukan pengawasan terhadap lalu lintas barang yang masuk dan keluar (impor dan ekspor) wilayah Indonesia.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang merupakan salah satu unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang bertanggung jawab dalam bidang kepabeanan dan cukai. Memiliki peranan penting di Indonesia untuk menjaga stabilitas ekonomi, keamanan negara dan kesejahteraan masyarakat membuat DJBC mendapatkan berbagai tugas utama seperti:

1. Pengawasan Lalu Lintas Barang: Mengawasi barang yang masuk dan keluar dari wilayah Indonesia untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan.
2. Pungutan Bea Masuk dan Bea Keluar: Mengelola pengenaan tarif bea atas impor dan ekspor barang.
3. Pungutan Cukai: Mengelola dan memungut cukai dari produk tertentu seperti rokok, minuman beralkohol, dan produk lain yang dikenakan cukai.
4. Perlindungan Masyarakat: Melindungi masyarakat dari barang-barang ilegal, berbahaya, dan barang-barang yang dapat merugikan seperti narkoba, senjata, dan produk berbahaya lainnya.
5. Fasilitasi Perdagangan: Mendukung kelancaran ekspor-impor dengan memberikan kemudahan bagi dunia usaha, termasuk pemberian fasilitas kepabeanan.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sendiri tersebar diberbagai Provinsi yang ada di Indonesia dengan memiliki beberapa kantor wilayah sebanyak 20 kantor dan 140 kantor pelayanan utama (KPU) maupun kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai (KPPBC), yang dimana baik kantor wilayah maupun kantor pelayanan memiliki tugasnya tersendiri, hal tersebut membuat pegawai yang bekerja di instansi tersebut memiliki tanggung jawab dan beban kerja yang berbeda. Seperti halnya kanwil yang memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan regional masing-masing seperti pada kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat (SUMBAGBAR), dengan memiliki pegawai yang lebih sedikit dibanding dengan kantor pelayanan. Sedangkan kantor pelayanan memiliki tugas dalam melayani berbagai kegiatan kepabeanan dan cukai dengan skala besar, seperti yang ada di pelabuhan utama dan bandara internasional, pada skali yang lebih kecil bisa kantor tersebut melayani di wilayah-wilayah tertentu dan memiliki peran dalam pengawasan, pemberi pelayanan kepada masyarakat setempat.

Struktur organisasi dalam DJBC sangat luas sehingga dapat tersebar diseluruh Indonesia dan dapat bekerja dengan baik. Kantor wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat memiliki sub unit kerja atau kantor pelayanan yang berada di Bandar Lampung dan Bengkulu, memiliki peranan dan fungsi tugas tersendiri yang dimana pada kanwil tersebut memiliki tanggung jawab yang lebih besar ketimbang KPPBC Type Madya B Bandar Lampung dan KPPBC Type Madya C Bengkulu. Sebagai kantor wilayah yang memegang kendali terhadap pergerakan kantor pelayanan tersebut dan memiliki tugas utama dalam pergerakannya, dapat mengkoordinasikan seluruh KPPBC di wilayah Sumatera Bagian Barat termasuk mengevaluasi kegiatan serta pelaporan kinerja mereka, dengan menerapkan kebijakan yang diberikan oleh kantor pusat maka kanwil dapat melakukan beberapa sosialisasi dan implementasi kebijakan tersebut kepada KPPBC yang dibawah yurisdiksi.

Pabean Bandar Lampung dan Bengkulu memiliki aktivitas yang dapat dikelola melalui perdagangan internasional, pada kegiatan yang terjadi pada kantor

tersebut tidak sebesar kanwil SUMBAGBAR, mereka hanya memiliki kewenangan yang berupa mengatur pengawasan arus barang di pelabuhan dan bandara. Pegawai yang bertugas di tempat tersebut bisa diambil berdasarkan kebutuhan operasional, memiliki ratusan pegawai yang tersebar di seluruh KPPBC membuat instansi tersebut selalu memberikan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan yang ada di bandara maupun pelabuhan, dengan memilih pegawai yang sesuai dengan kriteria yang sesuai pada penempatannya membuat DJBC melakukan seleksi pada kinerja pegawai tersebut apakah mereka layak ditempatkan disana atau tidak.

Benyoussef & Benghezala (2025), kinerja merupakan konsep yang kompleks, multidimensi, dan terus berkembang, yang tidak memiliki batasan yang pasti. Mereka menekankan bahwa kinerja terkait dengan berbagai landasan teoretis dan pengukurannya berada dalam keadaan perubahan yang berkelanjutan. Kinerja pegawai adalah perilaku yang telah dievaluasi dalam hal kontribusinya terhadap tujuan organisasi (Bush *et al.*, 1990; Jalal dan Zaheer, 2017). Affandi *et al.* (2021); Kurwiany dan Dhirgantara (2022) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dilakukan oleh individu atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang dijalankan berdasarkan hukum, sesuai dengan pimpinan dan tanggung jawabnya, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan etika atau perilaku.

Faktor yang dapat mempengaruhi naik turunnya suatu kinerja adalah kompetensi pegawai yang memenuhi standar pegawai dan beban kerja yang berlebihan, sehingga hal tersebut beberapa pegawai dapat merasakan kepuasan atau ketidakpuasan dalam suatu pekerjaan yang dijalani. Kinerja sangat penting untuk mencapai kemajuan dan tujuan suatu instansi. Berikut adalah capaian target IKU di DJBC berdasarkan *stakeholders perspective*:

Tabel 1.1 Capaian Kinerja Organisasi berdasarkan *Stakeholders Perspective*

No	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Capaian Kinerja
1.	Indeks integritas	86,98	81,83	94,08
2.	Indeks maturitas penyelenggaraan SPIP	100 (level 4 skala 5)	110 (level 4,018 skala 5)	110

**Lanjutan Tabel 1.1 Capaian Kinerja Organisasi berdasarkan Stakeholders
Perspective**

No	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Capaian Kinerja
3.	Tingkat pemenuhan Unit Kerja terhadap Kriteria ZI WBK	100 %	113,14	113,14
4.	Indeks keberhasilan penerimaan kepabeanan dan cukai	100	98,86	98,86
5.	Presentase realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai	100%	95,41%	95,43
6.	Indeks efektivitas insentif fiskal	100 (86)	112,68 (96,90)	112,68

Sumber: Annual Reports 2023

Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa ada beberapa IKU yang teralisasi sesuai target yang ditentukan, seperti pada indeks integritas tahun 2023 mendapatkan indeks sebesar 77,75 hal tersebut jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami penurunan 8,24 dari capaian tahun 2022 yang sebesar 85,99. DJBC mendapatkan apresiasi sebesar 4,49 atas tindak lanjut SPI tahun 2022 dengan kegiatan pencegahan anti korupsi yang dilakukan selama tahun 2023 dan menjadi tambahan poin yang mencapai hasil IKU sebesar 81,83. Pada presentasi realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai sebesar 95,41% dari target yang ditetapkan, sehingga dapat dikatakan bahwa realisasi tersebut masih dibawah target yang ditetapkan pada Renstra DJBC dan Renja yaitu 100% .

Terdapat ketidakkonsistenan pada target dan capaian kinerja yang di dapatkan setiap triwulan penilaian kinerja pegawai. Hal tersebut memicu beberapa perbedaan dari penilaian yang dilakukan sebelumnya. Berikut beberapa penilaian yang terjadi ketidakkonsistenan pada capaian kinerja pertriwulan :

Tabel 1.2 Ketidakkonsistenan Target dan Capaian Kinerja pada Triwulan

No	Nama IKU	TW I	TW II	TW II	TW III
		Capaian TW I	Capaian TW I	Capaian TW II	Capaian TW II
1.	Persentase efektivitas audit kepabeanan dan cukai	74,3%	72,91%	-	-
2.	Persentase implementasi PRKC Berkelanjutan	45,81%	46,08%	-	-
3.	Persentase efektivitas audit kepabeanan dan cukai	-	-	85,91%	84,55%

Sumber: Annual Reports 2023

Tabel 1.2 di atas terdapat kondisi yang tidak sesuai dengan KMK nomor 300/KMK.01/2022 yang menyebutkan bahwa:

1. Target, realisasi, dan indeks capaian kinerja yang berisi informasi tentang kinerja organisasi dengan membandingkan target dan realisasi IKU.
2. Target IKU merupakan standar minimal pencapaian kinerja yang ditetapkan untuk periode 1 tahun.
3. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIN) merupakan ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
4. Penyusunan LAKIN dilakukan oleh seluruh UPK secara berjenjang berdasarkan atas kinerja organisasi UPK.

Persentase efektivitas audit kepabeanan dan cukai TW I capaian TWI sebesar 74,3% hal tersebut mengalami penurunan pada capaian TWII sebesar 72,91% dan pada TWII dan TWIII pada capaian target TWII sebesar 85,91% dan 84,55%, pada persentase implementasi PRKC berkelanjutan. TW I capaian TWI sebesar 45,81% hal tersebut mengalami peningkatan pada capaian TWII sebesar 46,08%, ketidak konsistenan yang terjadi karena adanya revisi realisasi capaian kinerja triwulan/bulan selanjutnya. Akibatnya LCK belum sepenuhnya valid (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2023).

Kinerja pegawai adalah konsep yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam konteks organisasi. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui pengembangan kompetensi dan peningkatan motivasi. (Ariani, 2020). Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus menjadi fokus utama bagi manajemen. Kinerja pegawai adalah hasil dari interaksi antara kemampuan individu dan dukungan dari lingkungan (Robbins dan Judge, 2013). Kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu dan lingkungan kerja yang mendukung (Robbins dan Judge, 2013). Penelitian ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja. Kinerja pegawai merupakan

faktor kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi (Usman *et al.*, 2023) Dalam studi literatur terdapat identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam mengelola faktor-faktor tersebut untuk meningkatkan kinerja. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan menurunkan produktivitas pegawai (Mahfudz, 2017).

Perlu dilakukan pengukuran kinerja agar manajemen dapat mengetahui apakah pegawai tersebut memiliki kompetensi yang sesuai dengan kualifikasi atau tidaknya, dengan adanya proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang dilakukan instansi untuk memiliki pegawai yang bermutu dan kompeten dalam melaksanakan pekerjaan yang diinginkan seperti banyaknya sumber daya manusia yang diperlukan. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai keberhasilan suatu instansi. Hal ini menandakan perlunya adanya proses pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dizenzo *et al.*, (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pemantauan pengadaan, pengembangan, sistem penghargaan, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Banyaknya pegawai yang tergabung dalam instansi dapat dilihat dari skill, pengetahuan dan kinerja yang dimiliki untuk mengetahui apakah pegawai tersebut memiliki komitmen dan kompetensi yang cukup tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kompetensi memegang peranan penting pada kemampuan dasar seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kompetensi merupakan karakter dasar yang menunjukkan cara seseorang berpikir, berperilaku, bertindak, dan menarik kesimpulan. Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Ekhsan *et al.*, 2020). Kompetensi digunakan untuk menunjukkan kinerja dalam suatu pekerjaan tertentu baik pengetahuan maupun keterampilan. Kompetensi merupakan hal utama yang harus dimiliki oleh seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat

membantu para pegawai atau tenaga kerja di dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perilaku keahlian atau keunggulan dalam bidang keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang baik yang harus dimiliki seorang pemimpin atau staf yang telah ditentukan. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai dimensi dari kompetensi pegawai dikaitkan dengan keterampilan individu untuk memenuhi harapan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh manajemen puncak suatu organisasi, kompetensi mengacu pada kemampuan untuk memanfaatkan informasi, keterampilan, bakat, kapasitas (Ong'ango, 2019). Dalam beberapa kasus perusahaan, terdapat kesulitan yang dihadapi adalah mengintegrasikan masalah manajemen AI (*Artificial Intelligence*) dan HRM (*Human Resource Management*), karena kurangnya kompetensi dan keterampilan pegawai untuk mendorong perubahan radikal di seluruh organisasi.

Kegiatan penempatan kembali, pengembangan model kerja baru dan layanan baru juga mengubah skenario ketenagakerjaan. Beberapa pekerjaan akan hilang dan digantikan, sementara pekerjaan lain yang benar-benar baru akan muncul (Santana dan Díaz-Fernández, 2023) Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai maka perusahaan harus memperhatikan mulai dari proses rekrutmen yang sudah baik atau belum kemudian, tahapan seleksi yang sesuai dan kompetensi calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kompetensi mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kualifikasi, formasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kompetensi merupakan konsep yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia, Model berbasis kompetensi merupakan alat deskriptif yang mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu organisasi (Hecklau *et al.*, 2016). Dalam penelitian mereka, Hecklau *et al.* (2016), mengidentifikasi bahwa model berbasis kompetensi sangat penting untuk kebutuhan pasar tenaga kerja. Kompetensi harus dipahami sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja.

Pendekatan berbasis kompetensi semakin penting dalam menyelaraskan kebutuhan pasar tenaga kerja dengan pendidikan (Cravero *et al.*, 2024). Mereka mencatat bahwa ada kesulitan dalam mendefinisikan dan membedakan antara kompetensi, keterampilan, dan kemampuan. Penelitian ini menyoroti pentingnya pemahaman yang jelas tentang kompetensi untuk pengembangan kebijakan pendidikan dan pelatihan. Adapun beberapa kompetensi pegawai Kanwil DJBC Sumbagbar dan sub unit kerja yang harus ditingkatkan dengan melalui berbagai pelatihan yang diadakan oleh kantor tersebut, akan tetapi masih ada beberapa pegawai yang tidak berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi. Berikut adalah 9 kategori pelatihan telah diklasifikasi dari 73 jenis pelatihan yang telah dilaksanakan :

Tabel 1.3 Kategori Pelatihan Kompetensi

No	Kategori Pelatihan	Pegawai yang Mengikuti	Jam Pelatihan
1	Manajemen dan kepemimpinan	7	237
2	Kepabeanaan dan cukai	11	285
3	Pemeriksaan dan pengawasan barang	25	681
4	Intelijen dan penegakan hukum	2	323
5	Fasilitas dan kemudahan impor-ekspor	7	321
6	Teknologi dan digitalisasi	7	322
7	Pelatihan fisik dan kesempatan	5	265
8	Keptuhan dan pengawasan internal	4	100
9	Keuangan, Pajak, Logistik dan pergudangan	5	448
Total		73	2982

Sumber : Diolah Peneliti (2025)

Tabel 1.3 di atas, dapat dilihat sebanyak 73 program pelatihan telah di laksanakan dan diikuti oleh 73 orang pegawai, hal tersebut disebabkan karena dalam 1 pelatihan yang diberikan hanya 1 orang pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut. Tidak semua pegawai yang tergabung dapat mengikuti pelatihan, akan tetapi pelatihan tersebut diperlukan untuk pegawai yang sangat memerlukan pengembangan dalam pekerjaannya. Selain itu dapat mengefisiensi waktu dan pekerjaan untuk pegawai lainnya, jika diikut sertakan semua pegawai. Dilihat dari durasi pelatihan yang berbeda-beda maka disimpulkan pelatihan tersebut dapat meningkatkan serta menurunkan kualitas maupun kinerja pegawai.

Hal tersebut dipacu oleh kurangnya motivasi dan kesadaran bahwa pentingnya dalam melakukan pengembangan diri, yang dimana keterlibatan pegawai dalam pengembangan kompetensi sangat penting, rendahnya keinginan pegawai dalam

meningkatkan kompetensi menjadi hambatan dalam meningkatkan kualitas diri. Selain itu berdasarkan analisis yang diperoleh (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2023), Direktorat Jenderal Bea dan Cuka menghadapi tantangan pada kompetensi pegawai yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kompetensi pegawai, seperti keterampilan teknis, manajemen kinerja, serta komitmen dan tanggung jawab pegawai. Dalam keterampilan teknis seorang pegawai sering kali kurang memahami prosedur kepabeanan dan cukai secara mendalam, terutama dalam proses pemeriksaan barang. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan berbasis e-learning yang telah diterapkan belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kompetensi teknis pegawai. Selain itu, aspek manajemen kinerja juga menjadi perhatian karena implementasi sistem pengelolaan kinerja yang baik masih memerlukan penguatan di tingkat wilayah.

Pengelolaan kinerja yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi, namun pada implementasinya di lapangan masih kurang optimal sehingga hal tersebut perlu dilakukannya perbaikan dalam pengawasan dan penilaian terhadap kinerja pegawai (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2018). Berdasarkan hasil dari laporan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, (2018) kurangnya keterampilan teknis pada pegawai dalam menangani proses kepabeanan dan cukai yang semakin kompleks. Hal tersebut berdampak pada efisiensi dan efektivitas pelayanan kepada masyarakat dan pelaku usaha. Adapun program Peningkatan Kompetensi Pegawai (PKP) yang dilaksanakan, masih ada tantangan dalam penerapan pengetahuan yang diperoleh selama pelatihan ke dalam praktik sehari-hari. Dengan diadakannya berbagai program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dapat menanggulangi kekurangan yang dapat memicu penurunan kinerja pada pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Pentury dan Usmany (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi yang diwakili oleh indikator kompetensi intelektual, kompetensi emosional, kompetensi sosial, dan kompetensi spiritual pegawai memberikan peranan langsung terhadap tingkat kepuasan. Pada penelitian Alzen dan Syah (2024) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan

secara individu terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Medan. Hal ini disimpulkan berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan uji signifikansi parsial yang menemukan nilai thitung sebesar $3,185 > t_{tabel} 1,665$ dengan taraf signifikansi $0,00 < 0,05$.

Komponen selanjutnya dalam penelitian ini adalah beban kerja menjelaskan bagaimana jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh individu dapat mempengaruhi kinerja, kesehatan mental, dan kepuasan kerja. Tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa kontrol yang memadai dapat menyebabkan stres yang berlebihan (Karasek, 2017). Pengembangan model "*Demand-Control*" yang menjelaskan bahwa beban kerja terdiri dari tuntutan pekerjaan dan kontrol yang dimiliki individu atas pekerjaannya. Model ini menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan dan kontrol untuk menjaga kesehatan mental pegawai. Beban kerja yang tinggi dapat mengganggu keseimbangan kehidupan kerja, sehingga menurunkan kepuasan pegawai (Sonnentag dan Fritz, 2018). Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen beban kerja yang baik sangat penting untuk menjaga kesejahteraan pegawai. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sumbagbar menghadapi beberapa permasalahan pada beban kerja, seperti tingginya volume pekerjaan yang harus ditangani oleh pegawai, terutama dalam proses pengawasan dan pelayanan kepabeanan.

Tingkat beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan penurunan kualitas layanan dan kepuasan pengguna. Dalam laporan kinerja DJBC disebutkan bahwa tingkat beban kerja yang tinggi, terutama dalam pengawasan barang impor dan ekspor, sering kali menyebabkan pegawai menghadapi tekanan kerja yang besar (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2022). Selanjutnya distribusi tugas yang tidak merata dan tenggat waktu yang ketat sering terjadi pada beberapa kantor wilayah dan KPPBC sering memberi tugas tambahan untuk melakukan inspeksi fisik barang di lapangan, sementara unit administratif mungkin memiliki beban kerja yang lebih ringan. Ketidakmerataan pembagian tugas menyebabkan beberapa pegawai merasa terbebani dengan pekerjaan berlebih, sedangkan

sebagian lainnya tidak sepenuhnya diberdayakan (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2018).

Kompleksitas tugas dapat menyebabkan kelelahan mental yang berdampak negatif pada kinerja individu (Hockey, 2019). Bahwa beban kerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah tugas, tetapi juga dengan kompleksitas dan tantangan dari tugas tersebut, kompleksitas tugas dapat menyebabkan kelelahan mental, yang berdampak negatif pada kinerja (Hockey, 2019). Penelitian ini menekankan pentingnya memahami berbagai dimensi beban kerja dalam konteks kinerja. Bakker dan Demerouti mengembangkan model *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menunjukkan bahwa beban kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Mereka menjelaskan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan, sementara sumber daya yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan kinerja (Bakker dan Demerouti, 2016) model ini membantu memahami interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia.

Beban kerja yang berlebihan dapat mempengaruhi tidak hanya kinerja individu tetapi juga dinamika tim (Kahn *et al.*, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian Janib *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa beban kerja berhubungan negatif dengan kinerja staf akademik, tingginya tingkat komitmen karir sesuai dengan tingkat kepuasan yang tinggi di tempat kerja akademisi. Selain itu, beban kerja yang lebih besar juga mengurangi kepuasan kerja akademisi. Selanjutnya pada penelitian Kahn *et al.*, (2021). menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan tidak hanya mempengaruhi kinerja individu tetapi juga dapat berdampak pada dinamika tim secara keseluruhan

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan individu. Peningkatan kinerja secara keseluruhan, nilai-nilai kerja yang luar biasa, tingkatan yang sangat termotivasi, kesehatan intelektual dan fisik yang lebih baik dikaitkan secara positif dengan kepuasan kerja (Sagheer *et al.*, 2024). Kepuasan kerja ditentukan oleh seberapa besar kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh seorang karyawan dari pekerjaannya dan apa yang

sebenarnya mereka dapatkan (Soomro dan Shah, 2019). Kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kompensasi. Kepuasan kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu. Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan dan pengalaman kerja (Locke, 2017).

Terdapat komponen utama kepuasan kerja yaitu komponen afektif dan komponen non-afektif. Komponen afektif berkaitan dengan keadaan emosional karyawan, sedangkan komponen non-afektif berkaitan dengan penilaian kinerja pekerjaan. Pegawai yang bekerja sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dikuasai akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Soomro *et al.*, 2019). Kepuasan kerja yang terjadi dilingkungan kerja dapat dilihat dari tingginya beban kerja yang diberi oleh instansi yang menyebabkan tugas dan tanggung jawab pegawai yang beragam dapat menyebabkan tekanan kerja yang tinggi, yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Hackman dan Oldham (1976); Zhao dan Li (2022) menjelaskan bahwa tugas yang menantang, beragam, dan memberikan otonomi (seperti kompetensi dalam melaksanakan tugas) dapat meningkatkan kepuasan kerja. Beban kerja yang terlalu berat atau monoton dapat menurunkan kepuasan kerja, dan berimplikasi pada turunnya kinerja. Kanwil DJBC Sumbagbar memiliki wilayah kerja yang luas dengan keterbatasan SDM di beberapa lokasi.

Beban kerja yang berlebih dapat menyebabkan stres kerja yang berat, terutama terkait pencapaian target penerimaan dan penegakan hukum (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2022). Selain itu tingkat kepuasan kerja dapat dilihat dari evaluasi survey yang diberikan oleh masyarakat, pegawai dan lainnya, survei kepuasan pengguna jasa (SKPJ) kepada stakeholder pengguna layanan kepabeanan dan cukai di wilayah provinsi Lampung tahun 2023 mendapatkan nilai 4,82 (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian Soomro dan Shah (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan (*employee's performance*). Pada penelitian Zhao dan Li (2022), menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh

langsung terhadap kinerja pegawai, sementara beban kerja berfungsi sebagai faktor penghambat yang mengurangi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja melalui mediasi.

Penelitian terdahulu yang mengenai pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja seperti yang dilakukan Janib *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja berhubungan negatif dengan kinerja staf akademik. Selain itu, kepuasan kerja memediasi hubungan beban kerja dan kinerja staf akademik. Temuan ini memperkuat pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi terhadap efek buruk beban kerja dan kinerja staf akademik. Analisis dinamika interaksi-moderasi menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung mengurangi dampak beban kerja pada akademisi kepuasan kerja. Pada penelitian Choi dan Kim (2021), memaparkan bahwa faktor-faktor kompetensi dan beban kerja mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja dalam organisasi jasa. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja, serta mengurangi dampak negatif dari beban kerja yang berlebihan. Dan pada penelitian Pentury dan Usmany (2023), menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Sesuai dengan pemaparan dari beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang meningkat, beban kerja yang berlebihan serta kepuasan kerja pegawai merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat. Dengan adanya pengelolaan faktor tersebut, instansi dapat meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik dari yang sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja sebagai mediasi untuk melihat pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai menjadi pengaruh tidak langsung. Berdasarkan fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut yang diharapkan dapat menjawab tingkat kinerja pegawai melalui kajian ilmiah. Adapun penelitian yang akan

dibahas yaitu : **“Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat merupakan instansi kepabeanan yang mengawas perbatasan yang berperan penting pada negara dan masyarakat setempat. DJBC Sumatera Bagian Barat masih menghadapi berbagai tantangan untuk meningkatkan kinerja pegawai, di tengah tuntutan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat an negara. Banyaknya pegawai untuk memenuhi kebutuhan pelayanan sangat diperlukan, Instansi diminta untuk mempertahankan kualitas pelayanan serta meningkatkan kualitas dalam pelayanan tersebut kepada Negara. Kompetensi memiliki peran penting pada pekerjaan guna meningkatkan pengetahuan serta wawasan yang dibutuhkan. Beban kerja yang berlebihan dapat berpengaruh pada naik turunnya sebuah kompetensi dan kinerja yang dimiliki pegawai untuk mendapatkan kualitas kinerja yang lebih memadai. Sedangkan Kepuasan kerja yang positif menjadi faktor yang memperkuat mediasi antara kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai serta efektivitas layanan kepabeanan dan cukai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta produktivitas yang optimal dalam menjalankan tugasnya.

Latar belakang di atas, mengenai pegaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat?

4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat.
4. Untuk mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat pada laporan penelitian ini, dapat diharapkan memberi masukan berupa informasi-informasi penting mengenai pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Maka hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikur :

1. Manfaat teoritis, Sebagai refrensi atau bahan pertimbangan antar variabel dan menambah pengetahuan terhadap variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini, serta dapat membandingkan teori yang telah dipelajari.
2. Manfaat praktis, Sebagai informasi untuk instansi bahwa integritas dan kompetensi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai serta sebagai masukan untuk instansi tersebut

II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan bahwa setiap kinerja yang dicapai perlu didukung oleh kondisi kerja yang telah ditetapkan agar kinerja yang diinginkan tercapai dengan memuaskan. Makna kompetensi adalah usulan individu tentang keyakinan yang mereka miliki terhadap kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cita-cita mereka (Spreitzer, 1995; Yildiz *et al.*, 2024). Kompetensi juga merupakan suatu kemampuan untuk mengangkat atau menjalankan suatu pekerjaan atau tantangan yang didasarkan sepenuhnya pada kemampuan dan pengetahuan serta didukung oleh pola pikir kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut (Azizah *et al.*, 2022). Kompetensi pegawai tersebut merupakan seperangkat sikap, kemampuan, dan pengetahuan yang penting bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien (Mustaqim *et al.*, 2023).

Tahirsylaj dan Sundberg (2020), Kompetensi (*competency*) diartikan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan atribut pribadi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Kompetensi ini bersifat *multi-dimensi* dan kontekstual, mencakup aspek teknis maupun *non-teknis* (seperti *soft skills*), dan sering kali tergantung pada peran atau jabatan tertentu dalam organisasi (Broeck *et al.*, 2024). Selain itu kompetensi profesional dijelaskan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang mendasari kinerja yang unggul (Fahrenbach, 2022). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang bercirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai hal yang terpenting, sebagai yang unggul dalam bidang tersebut.

2.1.1 Indikator Kompetensi

Makna kompetensi adalah usulan individu tentang keyakinan yang mereka miliki terhadap kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cita-cita

mereka (Spreitzer, 1995; Yildiz *et al.*, 2024). Adapun indikator yang digunakan, peneliti mengadaptasi menurut (Spreitzer, 1995; Yildiz *et al.*, 2024) skala adaptasi terdiri dari dua faktor yaitu:

1. Makna (*Meaning*)

Sejauh mana pekerjaan seseorang memiliki nilai dan tujuan yang sesuai dengan standar atau ideal pribadinya.

2. *Self-efficacy*

Keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk melakukan tugas pekerjaan dengan baik.

2.2 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merujuk pada jumlah tugas dan aktivitas yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dengan tenggat waktu tertentu (Diehl *et al.*, 2021; Kim dan Yeo, 2024). Menurut Dhelvia dan Soegoto (2019). Beban kerja sebagai banyaknya pekerjaan yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang, dan harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu, yang juga diartikan sebagai banyaknya jam yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pemeliharaan tertentu. Banyaknya tugas yang diberikan kepada pegawai akan menyebabkan hasil yang kurang optimal karena keterbatasan waktu dan keterampilan. Beban kerja (*workload*) merujuk pada jumlah waktu dan usaha yang diinvestasikan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, baik di dalam maupun di kantor. Beban kerja mencakup aktivitas seperti persiapan tugas, prngrtahuan mandiri, serta keterlibatan pegawai dilapangan (Bouwmeester *et al.*, 2019).

Perspektif organisasi, pemberian beban kerja tertentu bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kerja sama tim (Inegbedion *et al.*, 2020). Namun, beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental pekerja (Diehl *et al.*, 2021). Semakin besar beban kerja yang dirasakan karyawan maka kinerja karyawan akan semakin rendah, sehingga perusahaan harus selalu memperhatikan beban kerja karyawan.

2.2.1 Indikator Beban Kerja

Beban kerja merujuk pada jumlah tugas dan aktivitas yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dengan tenggat waktu tertentu (Diehl *et al.*, 2021; Kim dan Yeo, 2024). Menurut Diehl *et al.*, 2021), beban kerja memiliki efek samping yang dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental pekerja jika jumlah beban kerja yang diberikan terlalu banyak atau terlalu tinggi, terdapat empat indikator yang digunakan untuk mengukur beban kerja sebagai berikut :

1. Tugas dan Aktivitas (*Tasks and Activities*)
Mengukur seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu.
2. Stress
Beban kerja yang tinggi dapat secara dramatis memengaruhi kecemasan dan kekhawatiran pekerja tentang pemenuhan tenggat waktu dan hasil kinerja
3. Kelelahan (*Burnout*)
Pekerja merasa kelelahan karena pekerjaan ketika diberi beban kerja yang lebih banyak, yang membutuhkan upaya fisik dan emosional untuk menyelesaikan tugas. Beban kerja yang meningkat dapat mempengaruhi naik turunnya kualitas kinerja pegawai.
4. Tuntutan Fisik dan Mental
Tuntutan fisik dan mental merujuk pada beban dan tekanan yang dialami oleh individu dalam melakukan suatu aktivitas, baik bersifat fisik maupun kognitif.

2.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan berasal dari bahasa latin yaitu *satis* artinya cukup baik atau memadai dan *facio* artinya membuat atau melakukan, sehingga bisa diartikan bahwa kepuasan adalah sebagai upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai. Menurut Robbins dan Judge (2013), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif seseorang (pelanggan) tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya dan setelah membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakan (pelayanan yang

diterima dan dirasakan) dengan yang diharapkannya. Kepuasan kerja merupakan suatu konsep penting dalam psikologi industri dan organisasi yang menggambarkan penilaian individu terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Menurut Spector (2019), kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif yang muncul ketika individu mengevaluasi pekerjaan dan lingkungan kerjanya dengan mempertimbangkan pengalaman dan preferensi pribadi. Kepuasan kerja merupakan evaluasi keseluruhan terhadap aspek-aspek pekerjaan, yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya secara umum (Taylor dan Bowers, 1974; Dartey-Baah *et al.*, 2020).

Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap kerja yang dapat dipengaruhi oleh tingginya tingkat stres kerja (Fairbrother dan Warn, 2003; Mansoor *et al.*, 2011). Kepuasan kerja merupakan evaluasi menyeluruh terhadap kesenangan seseorang terhadap pekerjaan (Harari *et al.*, 2018). Kepuasan kerja merupakan salah satu bidang yang kompleks, yang terdiri dari berbagai macam perasaan dan kondisi. Karena lingkungan menjadi kompetitif dan kompleks dari hari ke hari, pentingnya kepuasan kerja dan hubungannya dengan kinerja karyawan juga meningkat (Inayat dan Khan, 2021)

2.3.1 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan evaluasi keseluruhan terhadap aspek-aspek pekerjaan, yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya secara umum (Taylor dan Bowers, 1974; Dartey-Baah *et al.*, 2020). Dalam mengembangkan skala untuk mengukur kepuasan kerja yang mencakup tujuh indikator utama. Indikator-indikator ini dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang berbagai aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berikut tujuh indikator tersebut (Taylor dan Bowers, 1974; Dartey-Baah *et al.*, 2020) :

1. Gaji dan Tunjangan

Mengacu pada persepsi karyawan mengenai kompensasi yang mereka terima dibandingkan dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan standar industri.

2. Kondisi Kerja

Menilai lingkungan fisik dan psikologis tempat karyawan bekerja, termasuk fasilitas, keamanan, dan kenyamanan.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja

Menggambarkan kualitas interaksi dan hubungan sosial antara karyawan dengan rekan-rekan mereka di tempat kerja.

4. Pengawasan

Mencakup persepsi karyawan terhadap gaya manajemen dan dukungan yang diberikan oleh atasan mereka.

5. Kesempatan Promosi

Menilai seberapa besar peluang yang ada bagi karyawan untuk maju dalam karir mereka di organisasi.

6. Pekerjaan itu Sendiri

Menggambarkan sejauh mana karyawan menemukan arti dan kepuasan dalam pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari.

7. Organisasi Secara Keseluruhan

Menilai pandangan umum karyawan terhadap organisasi sebagai tempat kerja, termasuk nilai-nilai dan budaya perusahaan.

2.4 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah konsep yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam konteks organisasi. Kinerja merupakan kapasitas pegawai dalam mencapai hasil dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tujuan dan prioritas yang telah ditetapkan (Kudaibergenov *et al.*, 2024). Menurut Garengo dan Sardi (2020), Kinerja merupakan hasil dari interaksi antara proses pengukuran kinerja dan proses dari manajemen kinerja. Kinerja merupakan hasil akhir dari suatu pekerjaan seorang individu atau kelompok di dalam suatu organisasi, yang meliputi dari tanggung jawab, wewenang yang diberikan, tugas, dan peran (Inayat dan Khan, 2021). Menurut Kudaibergenov *et al.*, (2024), Kinerja adalah penilaian pelaksanaan kuantitatif dan kualitatif dari semua usaha yang direncanakan dan hasilnya yang ditujukan untuk mencapai tujuan. Menurut Kampkötter (2017), memberikan definisi alternatif, yang menggambarkan kinerja sebagai kapasitas untuk mencapai hasil dalam jangka waktu tertentu sesuai

dengan tujuan dan prioritas yang ditetapkan. Dan menurut Kowshik dan Mahesh (2019), menyatakan bahwa kinerja juga berfungsi sebagai pengukur ekonomi yang mencerminkan efisiensi kerja karyawan. Upaya mengoptimalkan produktivitas tetap menjadi perhatian yang langgeng dan signifikan. Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi aktivitas profesional spesialis dan hasil yang mereka capai terkait kompensasi mereka merupakan pekerjaan yang rumit.

2.4.1 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan kapasitas pegawai dalam mencapai hasil dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tujuan dan prioritas yang telah ditetapkan (Kampkötter, 2017; Kudaibergenov *et al.*, 2024). Adapun indikator kinerja yang digunakan yaitu mengadaptasi dari Kudaibergenov *et al.*, (2024), terdapat beberapa indikator kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Kehadiran dan Ketepatan Waktu

Kehadiran yang konsisten menunjukkan bahwa seorang pegawai memiliki dedikasi dalam menjalankan tugasnya, sementara ketidakhadiran yang sering dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan efisiensi kerja tim.

2. Sikap dan Semangat Kerja

Sikap dan semangat kerja dalam menentukan kinerja pegawai, karena mencerminkan motivasi, dedikasi, dan komitmen terhadap tugas serta lingkungan kerja. Pegawai dengan sikap positif cenderung lebih proaktif, mudah beradaptasi, dan memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan serta atasan. Selain itu, semangat kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, serta daya juang dalam menghadapi tantangan.

3. Penyelesaian Tugas

Penyelesaian tugas dalam menilai kinerja pegawai, mencerminkan tingkat tanggung jawab, keterampilan, serta efektivitas individu dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan menunjukkan profesionalisme serta dedikasi terhadap pekerjaannya.

4. Usaha dan Desikasi

Usaha dan dedikasi mencerminkan sejauh mana seorang individu berkomitmen terhadap pekerjaannya. Pegawai yang menunjukkan usaha maksimal dalam menyelesaikan tugasnya biasanya memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, tidak mudah menyerah dalam menghadapi tantangan, serta berorientasi pada hasil yang optimal.

5. Kemampuan Menyelesaikan Masalah

Kemampuan dalam menyelesaikan masalah mencerminkan kecerdasan, kreativitas, serta ketangguhan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Pegawai yang memiliki keterampilan ini mampu mengidentifikasi permasalahan dengan cepat, menganalisis akar penyebabnya, serta menemukan solusi yang efektif dan efisien.

2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu mengenai Kompetensi, Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai yang digunakan sebagai sumber informasi dan acuan dalam penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Mantik dan Rinayanti Pelealu, (2023)	<i>The influence of work overload, person-job fit, and work engagement on employee performance through job stress as a variable intervening in automotive companies</i>	Beban Kerja Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk membantu perusahaan mengevaluasi pekerjaan, khususnya di dalam hal kelebihan beban kerja, kecocokan orang-pekerjaan, dan keterlibatan kerja. Variabel beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap stres kerja, person-job fit variabel mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap pekerjaan, pekerjaan variabel keterlibatan berpengaruh negatif signifikan terhadap

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				pekerjaan stres, variabel beban kerja tidak berpengaruh terhadap karyawan variabel kinerja, dan kesesuaian orang-pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	(Trisnayani et al., (2024)	<i>Job Satisfaction's Role in Mediating the Influence of Workload and Work Culture on Employee Performance of Community Health Center at Klungkung</i>	Beban Kerja Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai	Berdasarkan hasil penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh psikologis beban kerja dan budaya kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa psikologis beban kerja tidak berpengaruh signifikan kinerja pegawai, kepuasan kerja mempunyai dampak yang signifikan terhadap karyawan kinerja, beban kerja psikologis tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3.	Silalahi et al., (2022)	<i>Workers' Mental Workload in Indonesian Small Food-Producing Business: Preliminary Findings At a Corn Chips Business</i>	Beban Kerja	Berdasarkan hasil penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki kondisi beban kerja mental di kalangan pekerja di usaha kecil produksi makanan di Indonesia, dan bagaimana karakteristik pekerjaan dan pekerja dapat mempengaruhi mental pekerja. Penelitian ini memberikan dasar pemahaman dan temuan mengenai keadaan beban kerja mental pekerja dalam usaha produksi makanan kecil di

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				Indonesia.
4.	Yusuf <i>et al.</i> , (2019)	Pengaruh <i>employee engagement</i> , beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada cv. Indospice di manado	Beban Kerja <i>employee engagement</i> , Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Hasil penelitian yang didapat. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado.
5.	Subongkod, (2024)	<i>Individual Competency Causal Factors Affecting Performance Of Academic Personnel In Higher Education Institution</i>	Kompetensi Individu, Kinerja Tenaga Akademik	Temuan penelitian menemukan bahwa model kausal kompetensi individu berpengaruh terhadap kinerja personel pada perguruan tinggi. Hal ini sesuai dengan data empiris, dilihat dari $\chi^2 = 994.860$, $df = 249$, $p = 0.000$, χ^2/df Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji model kausal kompetensi individu yang mempengaruhi kinerja pegawai di tingkat yang lebih tinggi $\chi^2 = 3,99$, Keuangan = 0,94, TLI = 0,93, RMSEA = 0,06, SRMR = 0,04. Faktor penyebab kompetensi individu berpengaruh institusi pendidikan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
6.	Panduwinata et al., (2023)	<i>An Influence Of Supervision, Workload And Work Stress To Performance Inpatient Installation Nurses At Murni Teguh Memoria l Hospital Medan</i>	Supervisi Beban Kerja Stres Kerja Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi, beban kerja dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat dan variabel supervisi merupakan pengaruh yang dominan.
7.	Carolus et al., (2023)	<i>MAILS - Meta AI literacy scale:Development and testing of an AI literacy questionnaire based on well-founded competency models and psychological change- and meta-competencies</i>	Kompetensi Perubahan Psikologis Meta Kompetensi	Pengukuran literasi AI yang valid penting untuk pemilihan personel, identifikasi kekurangan keterampilan dan pengetahuan, dan evaluasi intervensi literasi AI. Hasil penelitian ini berkontribusi pada penelitian literasi AI dengan menyediakan instrumen pengukuran yang mengandalkan model kompetensi mendalam. Kompetensi psikologis termasuk sangat penting dalam konteks perubahan yang meluas melalui sistem AI.
8.	(Rosmaini & Tanjung, 2019)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Kompetensi Motivasi Kinerja Pegawai Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kompetensi, motivasi dan kepuasan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
9.	Gökçearslan et al., (2024)	<i>f educational use of the Internet of Things (IoT) in the context of individual innovativeness and ICT competency of pre-service teachers</i>	<i>Acceptanc IoT in Education, Individual Innovativeness, ICT Competency</i>	Hasil penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan dan menguji model struktural yang menentukan penerimaan teknologi IoT pendidikan. Penelitian ini, penerimaan IoT di lingkungan pendidikan dimodelkan dalam konteks inovasi individu dan kompetensi teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 471 calon guru, 69% niat penggunaan IoT dalam pendidikan dijelaskan dalam model penerimaan teknologi TAM) yang menggabungkan variabel TAM, inovasi individu, dan kompetensi TIK.
10.	Obied Alajmi, dan (2023)	<i>The professional competence o f faculty members' perspective at Kuwait University and Palestine Technical University Kadoorie</i>	Kompetensi profesional, persepsi mahasiswa	Hasil penelitian terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kompetensi profesional di Kuwait dan Palestine Technical University Kadoorie karena gender di semua domain lebih mengutamakan perempuan, tahun akademik domain teknologi antara tahun pertama dan tahun kedua, dibandingkan tahun kedua. Terdapat perbedaan yang signifikan karena variabel tahun ajaran domain manusia antara tahun pertama dan tahun ketiga, dibandingkan

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				tahun ketiga. Terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kompetensi profesional di Palestine Technical University Kadoorie karena tahun akademik domain teknologi (tahun kedua, ketiga, keempat dan lebih banyak) dan tahun kedua, mendukung (tahun kedua). Terdapat perbedaan yang signifikan karena tahun akademik domain manusia antara tahun pertama dan kedua, dibandingkan tahun kedua.
11.	Moreira et al., (2020)	<i>Competences turnover intentions: the development and serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment</i>	Kompetensi, Turnover Intentions, perceived internal employability, affective commitment	Hasil penelitian ini terdapat pengaruh signifikan dan negatif dari praktik organisasi terhadap pengembangan kompetensi, persepsi kelayakan kerja internal, dan komitmen afektif terhadap niat berpindah telah diverifikasi. Efek mediasi serial total juga ditemukan dari persepsi kelayakan kerja internal dan komitmen afektif dalam hubungan antara praktik pengembangan kompetensi organisasi (yaitu, pelatihan, dukungan individual, dan rotasi fungsional) dan niat berpindah. Penelitian ini memberikan dua kontribusi penting. Pertama, hal ini menegaskan adanya hubungan yang signifikan dan negatif antara persepsi kelayakan kerja internal dan niat berpindah. Kedua, itu hal ini membuktikan adanya

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				efek mediasi serial total dari persepsi kelayakan kerja internal dan komitmen afektif dalam hubungan antara praktik organisasi pengembangan kompetensi dan niat berpindah.
12.	Indrayani <i>et al.</i> , (2024)	<i>How does millennial employee job satisfaction affect performance?</i>	Kinerja Pegawai Kepuasan Kerja	Hasil penelitian terhadap kinerja pegawai milenial dengan intervening kepuasan kerja menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan (2,49), kompleksitas tugas (2,74) dan kompetensi profesional (2,0) berpengaruh signifikan. Artinya kinerja karyawan milenial akan meningkat jika mendapatkan kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan maka komitmen dan kompetensi pegawai milenial pun tinggi. Sedangkan hasil penelitian terhadap kinerja pegawai milenial mempunyai pengaruh langsung, hanya kompetensi profesional (2,27) dan kompleksitas tugas (4,06) yang signifikan. Artinya, setinggi-tingginya kompetensi profesional yang ditandai dengan intelektual, mood dan sikap emosional yang dimiliki oleh pegawai milenial maka kinerja yang dihasilkan pun semakin meningkat meski menghadapi tugas-tugas yang kompleks.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
13.	Oskarsson dan Vik, (2024)	<i>Suggesting a holistic framework for understanding healthcare services leadership competence – a critical interpretive synthesis</i>	Kompetensi Kepemimpinan Layanan Kesehatan	Hasil peneliti telah melakukan upaya yang signifikan untuk mengidentifikasi dan menentukan kompetensi yang menentukan bagi kepemimpinan layanan kesehatan. Namun, istilah-istilah luas seperti kompetensi, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyarankan kerangka kerja holistik untuk memahami kompetensi kepemimpinan layanan kesehatan, yang sangat penting untuk mengoperasikan kompetensi kepemimpinan layanan kesehatan yang penting bagi para peneliti, pengambil keputusan, dan juga praktisi.
14.	Rashidi, (2024)	<i>Overconfidence, managerial accounting competence and dividend smoothing: evidence from emerging markets</i>	Kepercayaan diri yang berlebihan, kompetensi akuntansi manajerial, dan perataan dividen	Hasil penelitian ini memberikan bukti dan informasi bagi pembuat kebijakan dan investor mengenai kesenjangan teoritis dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam penelitian ini, kemampuan eksekutif manajer diuji dalam bentuk kompetensi akuntansi sekaligus kepercayaan diri yang berlebihan, untuk mengendalikan sebagian dari keterbatasan inheren yang disebabkan oleh perilaku manajer.
15.	Chai et al., (2022)	<i>Evaluating the moderating effect of in-vehicle warning information on mental workload and collision</i>	Beban Kerja Mental, Kinerja Pengendara	Hasil penelitian yang ada menemukan bahwa kinerja pengemudi dalam menghindari tabrakan dipengaruhi oleh informasi peringatan dan beban kerja pengemudi.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		<i>avoidance performance</i>		Hasil dari 30 peserta menunjukkan bahwa informasi perintah meningkatkan perilaku menghindari tabrakan lebih dari peringatan pemberitahuan dalam skenario mengemudi berisiko tabrakan ke depan. Pada saat yang sama, informasi perintah dapat melemahkan efek negatif ini.
16.	Omolayo dan Omole (2013)	<i>Influence of Mental Workload on Job Performance</i>	Beban Kerja Mental Kinerja Kerja	Hasil menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara beban kerja mental dan kinerja pekerjaan. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa pekerja laki-laki tidak menunjukkan beban kerja mental yang lebih besar daripada pekerja perempuan. Lebih jauh, tidak ada pengaruh utama yang signifikan dari usia dan kualifikasi pendidikan terhadap kinerja pekerjaan, tetapi ada pengaruh utama yang signifikan dari lamanya masa kerja terhadap kinerja pekerjaan. Tidak ditemukan pengaruh interaksi yang signifikan antara usia, kualifikasi pendidikan, dan lamanya masa kerja terhadap kinerja pekerjaan. Namun, ada perbedaan yang signifikan dalam tingkat beban kerja mental pekerja akademis dan non-akademis.
17.	Asamani et al. (2015)	<i>Influence of workload levels on performance in a rural hospital</i>	Beban Kerja Kinerja	Beban kerja pada karyawan rumah sakit (baik nakes maupun non nakes) berada pada

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

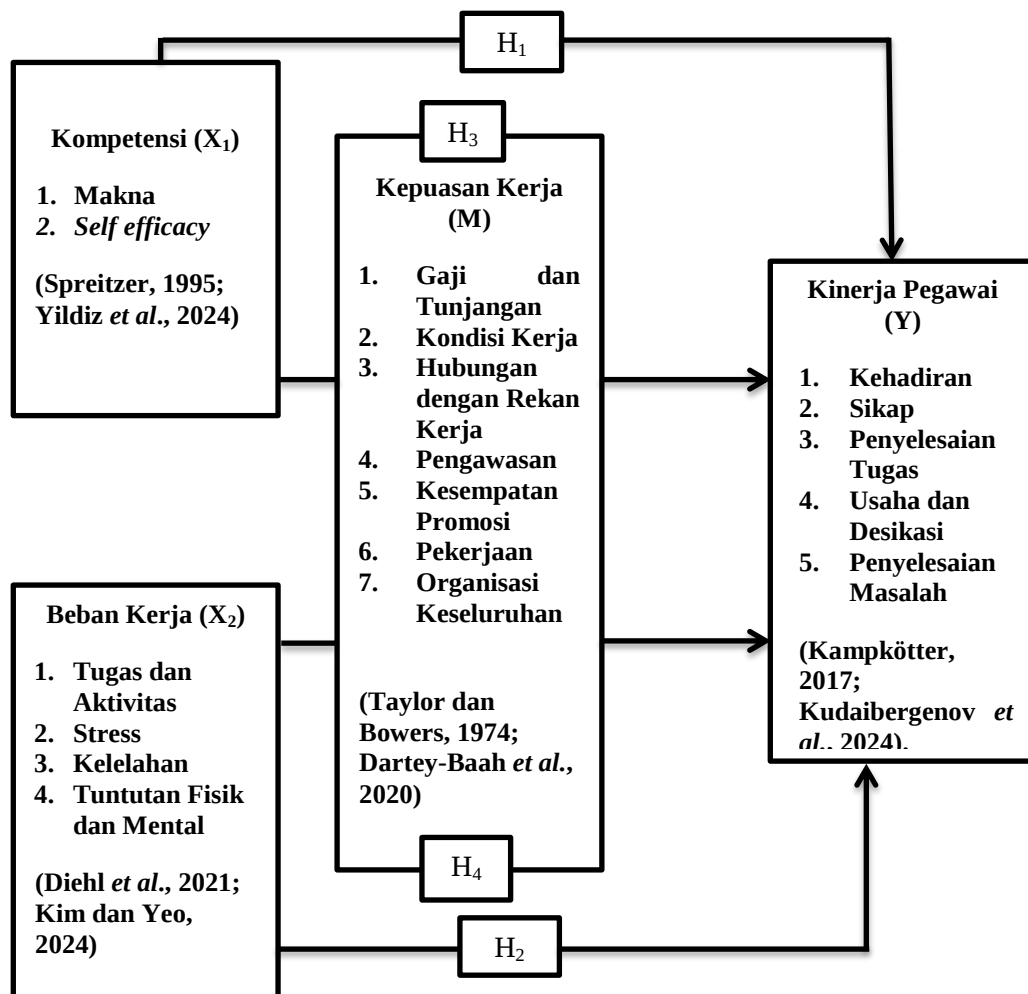
No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
				tingkatan sedang Terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja karyawan
18.	Ali et al. (2014)	<i>Impact of Stress on Job Performance: An Empirical study of the Employees of Private Sector Universities of Karachi, Pakistan</i>	Beban Kerja Konflik Peran Penghargaan finansial Kinerja	Beban Kerja, Konflik Peran, dan Penghargaan finansial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Sumber : Diolah Peneliti (2025)

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya terletak pada objek penelitian, metode analisis dan periode waktu penelitian. Secara umum ruang lingkup dalam berbagai penelitian hampir sama dengan beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian ini lebih tertuju pada obojek tersebut yaitu Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat. Dengan menggunakan variabel kompetensi dan beban kerja sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2.6 Kerangka Pemikiran

Peneliti mengajukan kerangka pemikiran teoritis berdasarkan penelitian terdahulu. Penelitian ini meliputi Variabel Kompetensi (X_1), Beban Kerja (X_2), Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Pegawai (Y) yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.7 Pengembangan Hipotesis

Sekaran dan Bougie (2016), hipotesis merupakan pernyataan yang dapat diuji dan dirumuskan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel. Hipotesis berfungsi sebagai pedoman dalam penelitian, memberikan arah yang jelas tentang apa yang ingin diuji dan diobservasi oleh peneliti. Hipotesis diturunkan dari teori yang menjadi dasar model konseptual dan seringkali bersifat relasional. Dengan menguji hipotesis dan mengkonfirmasi hubungan dugaan, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk memperbaiki masalah yang dihadapi data (Sekaran dan Bougie, 2016). Dari rumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat

Wibowo dalam Mardiani *et al.*, (2024), Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau menjalankan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Selain itu kompetensi profesional dijelaskan sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang mendasari kinerja yang unggul (Fahrenbach, 2022). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mustaqim *et al.*, (2023), menunjukkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian Marhayani *et al.*, (2019), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi pegawai yang bekerja pada Dinas Pengairan Provinsi Aceh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,30 pada taraf signifikansi 0,021.

H₁ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat.

2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat

Beban kerja (*workload*) merujuk pada jumlah waktu dan usaha yang diinvestasikan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, baik di dalam maupun di kantor. Dari perspektif organisasi, pemberian beban kerja tertentu bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kerja sama tim (Inegbedion *et al.*, 2020). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Dhelvia dan Soegoto (2019), menunjukan bahwa penelitian yang dilakukan pada PT. X Finance terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja dengan kinerja. Penelitian menurut Sastrawan *et al.*, (2022), Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan hubungannya signifikan. Hasil tersebut memberikan makna bahwa beban kerja pegawai RSUD Klungkung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, dan penelitian Ali *et al.* (2014), menyatakan Beban

Kerja, Konflik Peran, dan Penghargaan finansial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

H₂ : Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat.

3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi oleh Kepuasan Kerja

Kompetensi menekankan bahwa kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai berperan penting dalam menentukan kinerja mereka. Menurut Spector (2019), kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif yang muncul ketika individu mengevaluasi pekerjaan dan lingkungan kerjanya dengan mempertimbangkan pengalaman dan preferensi pribadi. Selain itu, kepuasan kerja sering dianggap sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kompetensi dengan kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mustaqim *et al.*, (2023), menyatakan bahwa bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel mediasi antara kompetensi dan kinerja guru, dengan efek komplementer sebagai efek mediasinya. Pada penelitian Marhayani *et al.*, (2019), terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0,44 pada taraf signifikansi 0,004, dan tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,13 dengan taraf signifikansi 0,327 (γ 0,05). Selain itu ditemukan pula bahwa faktor kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmen pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Pengairan Provinsi Aceh.

H₃ : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat.

4. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi oleh Kepuasan Kerja

Beban kerja yang berlebihan berhubungan dengan kelelahan, pergantian karyawan, dan penurunan kepuasan kerja (Persellin *et al.*, 2019). Kepuasan kerja merupakan evaluasi keseluruhan terhadap aspek-aspek pekerjaan, yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya secara umum (Taylor dan

Bowers, 1974; Dartey-Baah *et al.*, 2020). Kepuasan kerja tampaknya menjadi faktor lain yang memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja . Hasil penelitian Sastrawan *et al.*, (2022), menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan hubungannya tidak signifikan. Hasil ini berarti bahwa beban kerja staf RSUD Klungkung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Danendra dan Rahyuda (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap beban kerja dan kinerja karyawan, artinya kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memediasi beban kerja terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja ditemukan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dan menurut penelitian Maghsoud *et al.*, (2022), menyatakan bahwa ketika beban kerja meningkat, perawat tidak dapat memenuhi beberapa kebutuhan pasien meskipun mereka telah berusaha keras. Jadi, perawat tidak memiliki sikap positif terhadap kinerja mereka, yang menyebabkan kepuasan kerja yang lebih rendah. Penelitian Chin-Quee *et al.* (2016), Menyatakan bahwa Beban Kerja berhubungan dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja

H₄ : Kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat.

III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data dalam bentuk angka yang dapat diukur secara statistik. Pendekatan ini sering digunakan untuk menguji hipotesis, mengidentifikasi pola hubungan antar variabel, serta membuat prediksi berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Penelitian kuantitatif umumnya menggunakan metode survei, eksperimen, atau analisis data sekunder dengan instrumen pengukuran yang terstruktur, seperti kuesioner dan skala likert. Kelebihan dari metode tersebut adalah dalam menghasilkan temuan yang objektif, dapat direplikasi, serta memiliki *validitas* dan *reliabilitas* yang tinggi dalam pengambilan keputusan berbasis data (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek atau objek yang memiliki ciri-ciri tertentu dan relevan dengan masalah penelitian. Sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil dengan teknik tertentu

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti oleh seorang peneliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Untuk populasi dalam penelitian ini merupakan pegawai dari kantor wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat, KPPBC TMP B Bandar Lampung dan KPPBC TMP C Bengkulu yang berjumlah 275 pegawai dirincikan sebagai berikut :

Tabel 3.1. Populasi Penelitian 2024

Kantor	Jumlah Karyawan
Kantor Wilayah Sumbagbar	90
KPPBC B Bandar Lampung	140
KPPBC C Bengkulu	45
Jumlah	275

Sumber : Diolah Peneliti (2025)

3.2.2 Sampel dan Teknik Sampling

Sampel merupakan bagian atau sub kelompok dari populasi (Sekaran, 2006). Populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dalam sebuah penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam pengambilan sampel tersebut peneliti harus menentukan populasi secara tepat, sehingga sampel yang didapatkan akan sesuai. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan pada sampel dengan jenis *Probability Sampling* dan menggunakan kategori *Simple Random Sampling*. Hal ini dilakukann karena anggota populasi Kantor Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumbagbar, KPPBC B Lampung dan KPPBC C bengkulu memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sampel. Menurut Hair *et al.* (2019), menyatakan bahwa ukuran sampel paling minimum berkisar antara 100 atau lebih besar, tergantung pada kompleksitas model penelitian dan jumlah indikator yang digunakan.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada pernyataan Hair *et al.* (2019), bahwa jumlah sampel sebagai responden disesuaikan dengan jumlah indikator pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner, dengan asumsi $n \times 5$ observed variable (indikator) sampai dengan $n \times 10$ observed variable (indikator). Penelitian ini, menggunakan item indikator sebanyak 18 item indikator yang dapat digunakan sebagai pengukur dari 4 variabel tersebut, maka jumlah responden yang akan digunakan sebanyak 18 item indikator dikalikan sampel minimal 5 (18×5) sama dengan 90 responden, sedangkan sampel maksimal 10 (18×10) sama dengan 180 responden. Perhitungan sampel dalam penelitian yang tersaji dalam tabel 3.2 sebagai berikut :

Tabel 3.2. Data Sampel yang disebarkan

No	Populasi	Jumlah Populasi	Sampel Size
1	Kantor Wilayah Sumbagbar	90	$90/275 \times 180 = 59$
2	KPPBC B Bandar Lampung	140	$140/275 \times 180 = 92$
3	KPPBC C Bengkulu	45	$45/275 \times 180 = 29$
	Jumlah	275	180

Sumber : Diolah peneliti (2025)

3.3 Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan sekunder:

1. Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti untuk mendapatkan solusi dari masalah. Data tersebut diperoleh dari kegiatan observasi maupun survey secara langsung dengan menggunakan kuesioner yang diisi responden untuk mendapatkan poin pemecahan masalah dalam penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016).

2. Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui media dan perantara. Data sekunder yang bersumber dari berbagai sumber, seperti buku, jurnal, dan artikel media elektronik yang berhubungan dengan masalah yang dibahas bertujuan untuk mendukung data primer.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sekaran dan Bougie (2016), metode pengumpulan data merupakan proses sistematis untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber aslinya melalui metode seperti survei, wawancara, observasi langsung, dan eksperimen. Penelitian yang menggunakan data primer

dengan menyebarkan kuesioner kepada responden atau melakukan wawancara terstruktur. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya oleh peneliti yang dimana nanti jawabannya akan dikelola menganalisis permasalahan dalam penelitian. Pada umumnya kuesioner dibuat untuk mengumpulkan sejumlah data yang besar dan bersifat kuantitatif. Di sisi lain, data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain atau tersedia melalui publikasi, seperti jurnal ilmiah, laporan pemerintah, atau arsip historis. Pemilihan metode pengumpulan data yang tepat sangat penting untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel adalah segala sesuatu yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai. Nilai tersebut dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bagian sebagai berikut :

1. Variabel Independen (Bebas)

Variabel *independen* merupakan variabel yang berfungsi sebagai faktor penyebab atau variabel yang mempengaruhi perubahan pada variabel lain. Dalam penelitian ini variabel *independen* yang digunakan adalah Kompetensi (X_1) dan Beban Kerja (X_2).

2. Variabel Dependen (Terikat)

Variabel *dependen* merupakan variabel yang menjadi fokus utama penelitian dan bergantung pada variabel independen. Variabel ini disebut sebagai variabel terikat karena perubahan yang terjadi pada variabel ini disebabkan oleh adanya perubahan pada variabel independen. Dalam penelitian ini variabel *dependen* yang digunakan adalah Kinerja Pegawai (Y)

3. Variabel Mediasi (M)

Variabel mediasi berperan sebagai perantara dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel mediasi menjelaskan bagaimana atau mengapa suatu variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen. Dengan adanya variabel mediasi, hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi tidak langsung, melainkan melalui variabel perantara tersebut. Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah Kepuasan Kerja (M).

Definisi operasional adalah penjelasan bagaimana suatu konsep atau variabel diukur dalam konteks penelitian tertentu (Sekaran dan Bougie, 2016). Definisi ini memberikan rincian tentang prosedur atau langkah-langkah yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengukur variabel, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang konsisten dan dapat direplikasi. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kompetensi (X ₁)	Makna kompetensi adalah usulan individu tentang keyakinan yang mereka miliki terhadap kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cita-cita mereka. Terakhir, penentuan nasib sendiri mencerminkan otonomi dalam memulai dan melanjutkan perilaku dan proses kerja (Spreitzer, 1995; Yildiz <i>et al.</i> , 2024)	1. Makna 2. Self efficacy (Spreitzer, 1995; Yildiz <i>et al.</i> , 2024)	Likert
Beban Kerja (X ₂)	Beban kerja merujuk pada jumlah tugas dan aktivitas yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dengan tenggat waktu tertentu.	1. Tugas dan Aktivitas 2. Stress 3. Kelelahan 4. Tuntutan Fisik dan Mental	Likert

Lanjutan Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
	(Diehl <i>et al.</i> , 2021; Kim dan Yeo, 2024)	(Diehl <i>et al.</i> , 2021; Kim dan Yeo, 2024)	
Kepuasan Kerja (M)	Kepuasan kerja merupakan evaluasi keseluruhan terhadap aspek-aspek pekerjaan, yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya secara umum (Taylor dan Bowers, 1974; Dartey-Baah <i>et al.</i> , 2020)	1. Gaji dan Tunjangan 2. Kondisi Kerja 3. Hubungan dengan Rekan Kerja 4. Pengawasan 5. Kesempatan Promosi 6. Pekerjaan 7. Organisasi Keseluruhan (Taylor dan Bowers, 1974; Dartey-Baah <i>et al.</i> , 2020)	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja merupakan kapasitas pegawai dalam mencapai hasil dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tujuan dan prioritas yang telah ditetapkan (Kudaibergenov <i>et al.</i> , 2024)	1. Kehadiran 2. Sikap 3. Penyelesaian Tugas 4. Usaha dan Desikasi 5. Penyelesaian Masalah (Kampkötter, 2017; Kudaibergenov <i>et al.</i> , 2024)	Likert

Sumber : Diolah Peneliti (2025)

3.6 Instrumen Penelitian dan Pengukuran Variabel

Instrumen penelitian Sekaran dan Bougie (2016) merupakan alat yang digunakan untuk mengukur suatu konsep atau variabel penelitian, yang dapat berupa kuesioner, tes, atau bentuk lain yang digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan. Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran variabel berupa skala likert.

3.6.1 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian pada variabel kompetensi (X_1) diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh Yildiz *et al.*, (2024) dengan 6 item pertanyaan, dan

menggunakan 2 item indikator. Pengukuran variabel beban kerja (X_2) menggunakan instrumen penelitian yang dilakukan Kim dan Yeo (2024) dengan 4 item pertanyaan, dan menggunakan 4 item indikator.

Pengukuran variabel kepuasan kerja (M) menggunakan instrumen yang dilakukan Dartey-Baah *et al.*, (2020) dengan 7 item pertanyaan, dan menggunakan 7 item indikator. Pada variabel kinerja (Y) dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian yang dilakukan Kudaibergenov *et al.*, (2024) menggunakan 5 item pertanyaan, dan menggunakan 5 item indikator.

3.6.2 Pengukuran Variabel

Instrumen dari penelitian menjadi sebuah cara atau alat peneliti untuk mengukur dan memberi penilaian akan berbagai fenomena atau peristiwa sosial. Penggunaan tersebut dapat diketahui dan didapatkan berbagai informasi yang biasanya bersumber dari kuesioner yang dibuat peneliti dengan penggunaan jenis dari skala *likert* atau dapat dikatakan *interval scale* (Sekaran dan Bougie, 2016), Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* dari kuesioner dapat diberi skor sebagai berikut:

Tabel 3.4 Kategori Jawaban Responden (Likert)

Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

3.7 Uji Instrumen

Uji penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah penelitian valid dan reliabel perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden. Validitas merujuk kepada sejauh mana instrumen dapat digunakan untuk mengukur tentang apa yang hendak diukur. Sedangkan reliabilitas merujuk pada sejauh mana pengukur dapat dipercaya atau diandalkan (Sekaran, 2006).

3.7.1 Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji seberapa tepat sebuah instrumen yang telah dikembangkan saat mengukur suatu konsep yang spesifik. Sehingga uji validitas dapat menunjukkan bahwa setiap instrumen, teknik atau proses yang digunakan saat mengukur sebuah konsep adalah benar dan tepat dalam mengukur konsep yang dimaksud. Digunakan untuk menguji kebaikan dari ukuran yang penulis gunakan dalam kuesioner penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016). Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kualitas kuesioner yang dibuat oleh penulis. Dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor *Confirmatory Factor Analisis* yaitu uji yang digunakan untuk mengkonfirmasi kecocokan antara model pengukuran.

Validitas konvergen merupakan derajat kesesuaian antara atribut hasil pengukuran alat ukur dan konsep-konsep teoritis yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut dari variabel tersebut. Validitas Konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi *Software AMOS*. Model SEM dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen atau valid, apabila nilai *outer loading* $> 0,7$, nilai AVE $> 0,5$ (Hair *et al.*, 2014). Namun menurut Ghozal (2012) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), reliability digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner bias atau tidak (*error free*) dan secara konsisten mampu menjadi alat ukur dari waktu-ke waktu dengan berbagai variasi. Uji reliabilitas menjadi sebuah pengujian ukuran, keandalan agar suatu kuesioner yang dibuat berdasarkan indikator variabel penelitian tidak bias. Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai reliabilitas konstruk (*construct reliability*) dalam SEM yang diperoleh dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2012):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon}$$

3.7.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu data yang terdistribusi (Hamdi dan Baharudin, 2004). Normalitas yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi proses estimasi atau interpretasi hasil SEM. Misalnya, dapat meningkatkan nilai *chi-square* dan mungkin menyebabkan nilai *indeks fit* dan standar kesalahan dari estimasi parameter dibawah perkiraan (Hair *et al.*, 2006).

Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode *skewness* dan *kurtosis*. Uji normalitas *skewness* dan *kurtosis* menurut Ghozali (2016) adalah tes statistik yang digunakan untuk menguji normalitas data. Uji normalitas data dalam output Amos, dilakukan dengan menggunakan kriteria CR (*critical ratio*) *skewness* sebesar $\pm 2,58$ pada *assessment of normality* dengan tingkat signifikan 0,01 (Ghozali, 2016). Data dapat dikatakan berdistribusi normal jika nilai *critical ratio skewness value* $\pm 2,58$. Proses uji normalitas untuk variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan AMOS.

3.8 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis SEM-AMOS

Metode analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* atau SEM. Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis struktural dalam penelitian ini adalah AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Dalam menguji hipotesis-hipotesis tersebut, penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural melalui *Analisis Struktur Momen* (AMOS) untuk menyelidiki efek langsung dan tidak langsung, sesuai dengan pendapat (Shah *et al.*, 2022). Menurut Dachlan (2014) SEM menggunakan matriks untuk mempresentasikan persamaan untuk model struktural atau disingkat menjadi persamaan struktural (*structural equation*), dan persamaan untuk model pengukuran atau disingkat menjadi persamaan pengukuran (*measurement equation*).

Pengujian dari hipotesis 1 hingga hipotesis 2 dapat dievaluasi berdasarkan nilai *t* statistik. Menurut Hair *et al.* (2014) dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95 persen (*alpha* 5%), nilai *T*-tabel untuk hipotesis satu arah adalah $\geq 1,96$. Oleh karena itu, suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai *t*-statistik $\geq 1,96$. Pengujian untuk hipotesis 3 dan hipotesis 4 dilakukan melalui uji variabel mediasi. Empat tahap dalam menguji variabel mediasi. Pertama, variabel independen harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Kedua, variabel independen harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel mediasi. Ketiga, variabel mediasi seharusnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Jika ketiga tahap ini menghasilkan hasil yang signifikan (dengan *t*-statistik $\geq 1,96$ dan nilai *p-value* $< 0,05$), maka variabel tersebut dianggap sebagai variabel mediasi. Selanjutnya, untuk menentukan apakah mediasi yang terjadi bersifat sempurna (*full mediation*) atau sebagian (*partial mediation*), langkah keempat dapat dilakukan. Langkah ini melibatkan pengamatan terhadap pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan memasukkan variabel mediator. Jika hasilnya tidak signifikan atau mendekati 0, maka mediasi dikategorikan sebagai mediasi sempurna. Namun, jika hasilnya tetap signifikan dan mengalami penurunan, maka mediasi dikategorikan sebagai mediasi sebagian (Ghozali, 2012).

Pengembangan dan Analisis Model Struktural

Setelah mendapatkan model pengukuran yang *valid* dan *established* melalui sejumlah tahapan selanjutnya adalah mengevaluasi relasi struktural antara konstruk yang satu dengan yang lain sesuai model teoritis.

- a. Menetapkan Model Struktural Inti dari penetapan model struktural adalah membuat relasi dependensi dari sebuah konstruk ke konstruk yang lain. Jadi setelah merumuskan masalah penelitian, selanjutnya mengajukan hipotesis.
- b. Mengevaluasi Model Struktural Setelah model struktural ditetapkan selanjutnya mengevaluasi model khususnya menilai fit model menggunakan ukuran/indeks fit (*goodness of fit*).
- c. Uji Hipotesis Relasi Struktural Tahap terakhir dari SEM adalah uji hipotesis mengenai relasi struktural antar konstruk. Uji hipotesis ini dilakukan dengan

menguji signifikansi estimasi parameter model struktural, yaitu koefisien γ (*gamma*), adalah loading struktural dari konstruk eksogen ke konstruk endoge, dan koefisien β (*beta*), adalah loading struktural dari konstruk endogenus ke konstruk endogenus lainnya. Untuk uji signifikansi parameter ini difokuskan pada nilai *critical ratio* (C.R) beserta p-value nya dari loading struktural tersebut. Jika p-value yang dihasilkan lebih kecil dari taraf signifikan α (biasanya 5% atau 1%) maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa " $\gamma = 0$ atau $\beta = 0$ (loading struktural bernilai 0)" tidak didukung. Tidak didukungnya hipotesis nol dapat diartikan bahwa konstruk independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap konstruk endogenus.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah menggunakan regresi linear dengan analisis jalur. Analisis jalur (*path analysis*) merupakan pengembangan analisis multi regresi, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan interaktif (*reciprocal*)). Model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variabel endogen (Sugiyono, 2019).

Menentukan model dan persamaan

Penelitian ini terdapat variabel bebas, variabel mediasi dan variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu kompetensi (X_1) beban kerja (X_2), variabel mediasi pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja (Z), dan variabel terikatnya kinerja karyawan (Y). Persamaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \rho_{YX_1} + \rho_{YX_2} + \rho_{YZ} \quad \text{(Persamaan struktur 1)}$$

$$Y = \rho_{ZX_1} + \rho_{ZX_2} + \rho_{ZX_3} + \rho_{ZY} \quad \text{(Persamaan struktur 2)}$$

Keterangan :

X_1 : Kompetensi

X_2 : Beban Kerja

Y : Kinerja Pegawai

Z : Kepuasan Kerja

- ρ_{YX_1} : Koefisien Jalur X_1 terhadap Y
 ρ_{YX_2} : Koefisien Jalur X_2 terhadap Y
 ρ_{ZX_1} : Koefisien Jalur X_1 terhadap Z
 ρ_{ZX_2} : Koefisien Jalur X_2 terhadap Z
 $\rho_{Y\epsilon_1}$: Koefisien Jalur variabel lain terhadap Y diluar variabel X dan X_2
 $\rho_{Z\epsilon_2}$: Koefisien Jalur variabel lain terhadap Z diluar variabel X_1 dan X_2 terhadap Y

3.9 Uji Sobel (*Sobel Test*)

Sobel test merupakan statistik uji sederhana yang diusulkan oleh Sobel (1982), Uji Sobel digunakan untuk memeriksa hipotesis di mana hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dimediasi atau dipengaruhi oleh variabel ketiga (M); yaitu, X dan Y memiliki hubungan tidak langsung. Dalam kata lain, uji Sobel memeriksa apakah penyertaan *mediator* (M) dalam analisis regresi secara signifikan mengurangi efek variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Hipotesis yang diuji adalah bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik antara efek total dan efek langsung setelah mempertimbangkan *mediator*; jika terdapat nilai statistik uji yang signifikan, maka mediasi total atau parsial dapat didukung (Abu-Bader dan Jones, 2021).

Uji Sobel mudah digunakan serta memerlukan tiga langkah:

- a. Jalankan analisis regresi linear sederhana untuk efek variabel independen (X) terhadap mediator (M). Langkah ini menghitung koefisien regresi tidak distandardisasi (α) dan kesalahan standar "a" (S_a).
- b. Jalankan analisis regresi linear berganda untuk efek variabel independen (X) dan variabel mediasi (M) terhadap variabel dependen (Y). Langkah ini menghitung koefisien regresi tidak distandardisasi (β) dan kesalahan standar "b" (S_b).

Uji Sobel melibatkan perkalian perkiraan koefisien a dan b dan menentukan rasio nilai yang dihasilkan terhadap kesalahan standar. Sobel mengusulkan penggunaan rumus berikut (Ors Ozdil & Kutlu, 2019).

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$$

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil temuan dari pembahasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan dalam penelitian ini mendukung hipotesis yang digunakan :

1. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kompetensi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan beban kerja pegawai akan menurunkan kinerja pegawai.
3. Kepuasan kerja memediasi sebagian pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Pegawai yang kompeten cenderung merasa lebih puas dalam bekerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.
4. Kepuasan kerja memediasi sebagian pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Beban kerja yang dikelola dengan baik dapat meminimalisir dampak negatif terhadap kepuasan kerja dan menjaga kinerja tetap optimal.

5.2 Saran

Hasil yang telah dibahas sebelumnya berdasarkan pembahasan, peneliti memberikan saran ini kepada instansi berupa :

1. Instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Sumbagbar perlu melakukan upaya untuk terus memperkuat makna kerja (*meaningfulness of work*) bagi para pegawai melalui strategi internalisasi nilai-nilai organisasi dan penyelarasan tujuan individu dengan visi institusi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan program pengembangan karier, memberikan penghargaan atas kontribusi pegawai,

serta komunikasi yang transparan terkait dampak nyata dari pekerjaan yang dilakukan terhadap pencapaian misi DJBC. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaannya sehingga berdampak positif pada kepuasan dan kinerja kerja.

2. DJBC Sumbagbar perlu melakukan upaya untuk memperkuat budaya penelitian di lingkungan kerja dengan memberikan fasilitasi dan insentif yang mendukung kegiatan ilmiah. Hal ini dapat dilakukan melalui penyediaan pelatihan metodologi penelitian terapan, pendampingan kepenulisan karya ilmiah, serta kolaborasi dengan institusi akademik atau pusat studi. Dengan menanamkan urgensi dan manfaat dari publikasi ilmiah baik sebagai bentuk pengembangan kompetensi individu maupun kontribusi terhadap inovasi organisasi diharapkan pegawai semakin terdorong untuk aktif dalam kegiatan riset yang relevan dengan tugas dan fungsi institusi.
3. Perlu dilakukan upaya dalam meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan melalui penguatan kompetensi kepemimpinan yang berorientasi pada empati, komunikasi dua arah, dan pemberdayaan pegawai. Pelatihan kepemimpinan transformatif, coaching, serta evaluasi berkala terhadap gaya manajerial dapat menjadi langkah strategis untuk menciptakan iklim kerja yang suportif dan kolaboratif. Peningkatan kepuasan terhadap atasan tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga berdampak positif terhadap produktivitas dan loyalitas organisasi.
4. DJBC Sumbagbar perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik pegawai agar dedikasi dan upaya yang diberikan dapat lebih optimal dan berkelanjutan. Upaya ini dapat diwujudkan melalui pemberian umpan balik konstruktif, pengakuan atas kinerja, serta penyalarsan antara beban kerja dan kapasitas individu. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa dedikasi yang tinggi tidak menyebabkan kelelahan kerja (*burnout*), sehingga perlu diterapkan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang seimbang antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, W. U., Raheem, A. R., Nawaz, A., & Imamuddin, K. (2014). Impact of Stress on Job Performance : An Empirical study of the Employees of Private Sector Universities of Karachi , Pakistan. *Research Journal of Management Sciences*, 3(7), 14–17.
- Alzen, & Syah, A. (2024). Competence, Motivation, Communication And Employee Performance. *Proceeding 2 Nd Medan International Economics and Business*, 2(1), 791–799.
- Ariani, D. W. (2020). The Role of Competency Development in Enhancing Employee Performance. *Journal of Business Research*, 1(112).
- Asamani, J. A., Amertil, N. P., & Chebere, M. (2015). The influence of workload levels on performance in a rural hospital. *British Journal of Health Care Management*, 21(12), 577–586. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2015.21.12.577>
- Azizah, I., Setyowati, T., & R, T. D. (2022). Rekrutmen, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Bondowoso. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, 3(2), 338–348. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v3i2.3954>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). *Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward*. 22(September 2018), 273–285.
- Benyoussef, N., & Benghazala, Z. (2025). *Exploration conceptuelle de la performance : Définition , mesure et évolution Conceptual exploration of performance : Definition , measurement and evolution*. 6(1), 530–545.
- Bouwmeester, R. A. M., de Kleijn, R. A. M., van den Berg, I. E. T., ten Cate, O. T. J., van Rijen, H. V. M., & Westerveld, H. E. (2019). Flipping the medical classroom: Effect on workload, interactivity, motivation and retention of knowledge. *Computers and Education*, 139(June 2018), 118–128. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.05.002>
- Broeck, L. Van Den, Laet, T. De, Dujardin, R., & Tuyaerts, S. (2024). Unveiling the competencies at the core of lifelong learning : A systematic literature review. *Educational Research Review*, 45(October), 100646. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100646>
- Carolus, A., Koch, M. J., Straka, S., Latoschik, M. E., & Wienrich, C. (2023). MAILS - Meta AI literacy scale: Development and testing of an AI literacy questionnaire based on well-founded competency models and psychological

- change- and meta-competencies. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 1(2), 100014. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2023.100014>
- Chai, C., Zhou, Z., Yin, W., Hurwitz, D. S., & Zhang, S. (2022). Evaluating the moderating effect of in-vehicle warning information on mental workload and collision avoidance performance. *Journal of Intelligent and Connected Vehicles*, 5(2), 49–62. <https://doi.org/10.1108/JICV-03-2021-0003>
- Chin-Quee, D., Mugeni, C., Nkunda, D., Uwizeye, M. R., Stockton, L. L., & Wesson, J. (2016). Balancing workload, motivation and job satisfaction in Rwanda: Assessing the effect of adding family planning service provision to community health worker duties. *Reproductive Health*, 13(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s12978-015-0110-z>
- Choi, S., & Kim, T. (2021). Competence, Workload, and Job Satisfaction: A Study of Their Impact on Employee Performance in Service Organizations. *Journal of Business Research*.
- Costari, N., & Belinda, P. A. (2021). Pentingnya Implementasi Akuntansi Sektor Publik Dalam Suatu Instansi Pemerintahan. *Jamanta : Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita*, 1(1), 58–77. https://doi.org/10.36563/jamanta_unita.v1i1.421
- Cravero, A., Álvarez, D., Sepúlveda, S., Valdivieso, M. I., & Muñoz, L. (2024). Meta4CBC: Metamodel for Competency-Based Curriculum Design in Higher Education. *Applied Sciences (Switzerland)*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/app142210110>
- Dachlan, U. (2014). *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling*. Lentera Ilmu.
- Danendra, A. N. B., & Rahyuda, A. G. (2019). The Effect of Work Loads on Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(8), 40–49. <https://doi.org/10.29226/tr1001.2019.147>
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Osafo, G. A. (2020). Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: evidence from Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1437–1454. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0323>
- Dhelvia, R., & Soegoto, H. S. (2019). The Influence Workload and Competence on Employee Performance in PT X Finance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 225(Icobest), 135–138. <https://doi.org/10.2991/icobest-18.2018.30>
- Diehl, E., Riger, S., Letzel, S., Schoblon, A., Nienhaus, A., Pinzon, L. C. E., & Dietz, P. (2021). The relationship between workload and burnout among nurses: the buffering role of personal. *Social and Organisational Resources*, 16(1), 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245798>

- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2018). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kementerian Keuangan Tahun 2018*.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2022). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kementerian Keuangan Tahun 2022*.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2023a). *Laporan Kinerja DJBC Tahun 2023*.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2023b). *Tingkatkan Kompetensi Pegawai, Bea Cukai Kanwil Jakarta Adakan Sosialisasi*. Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai. <https://kanwilbcjakarta.com/2023/01/27/tingkatkan-kompetensi-pegawai-bea-cukai-kanwil-jakarta-adakan-sosialisasi/>
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2024). *Hasil Survey Kepuasan Pengguna Jasa*. Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai. <https://www.beacukai.go.id/berita/hasil-survei-kepuasan-pengguna-jasa.html>
- Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 538–560. <https://doi.org/10.1002/job.1996>
- Ekhsan, M., Badrianto, Y., Fahlevi, M., & Rabiah, A. S. (2020). *Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta*. 120(Icmeb 2019), 239–244. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.042>
- Fahrenbach, F. (2022). A design science approach to developing and evaluating items for the assessment of transversal professional competences. *Education and Training*, 64(1), 21–40. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2020-0056>
- Garengo, P., & Sardi, A. (2020). Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1629–1654. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0102>
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Gökçearsan, Ş., Yildiz Durak, H., & Atman Uslu, N. (2024). Acceptance of educational use of the Internet of Things (IoT) in the context of individual innovativeness and ICT competency of pre-service teachers. *Interactive Learning Environments*, 32(2), 557–571. <https://doi.org/10.1080/10494820.2022.2091612>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*.

- Organizational Behavior and Human Performance*, 16(170), 250–279.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8 th ed). Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6 th ed). Prentice Hall.
- Hair Jr., J. F., Gabriel, M. L. D. da S., & Patel, V. K. (2014). Amos Covariance-Based Structural Equation Modeling (Cb-Sem): Guidelines On Its Application As A Marketing Research Tool. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44–55. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>
- Hamdi, A. S., & Baharudin, E. (2004). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan* (1st ed.).
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Herachwati, N. (2013). Performance appraisal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(23).
- Hockey, G. R. . (2019). Cognitive fatigue: A review of the effects of mental workload on performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 2(25).
- Inayat, W., & Khan, M. J. (2021). A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>
- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Jalal, R. N.-U.-D., & Zaheer, M. A. (2017). Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i9/3309>
- Janib, J., Rasdi, R. M., & Zaremohzzabieh, Z. (2022). The Influence of Career Commitment and Workload on Academics' Job Satisfaction: The Moderating Role of a Supportive Environment. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(1), 1–17.

<https://doi.org/10.26803/ijlter.21.1.1>

- Kahn, W. A., Laura, M. R., Ashley, M., & Annie, B. (2021). Workload and team dynamics: The impact of individual workload on team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 129–145.
- Kampkötter, P. (2017a). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750–774.
- Kampkötter, P. (2017b). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(28), 750–774.
- Karasek, R. A. (2017). Job demands and job decision latitude: A new model for job stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(22), 309–322.
- Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). Are you happy with your work? Side effects of workloads and work–family conflict in higher education. *TQM Journal*, 36(9), 437–455. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2024-0114>
- Kowshik, C. N., & Mahesh, D. G. (2019). Personnel Performance Appraisal Dimensions For Indian Construction Organizations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 4(8), 3404–3410. <https://doi.org/https://doi.org/10.35940/ijrte.D6754.118419>
- Kudaibergenov, Z., Bolatova, B., Kurmanalina, A., & Balginova, K. (2024). Analyzing the Influence of Hygienic and Motivating Factors on Employee Performance: Insights of University’S Hrm Practices and Industry Settings. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(2), 202–217. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i2.1429>
- Kurwiany, K., & Dhingantara, E. B. (2022). the Effect of Compensation and Workload on Employee Performance With Turnover Intention As a Mediation Variable in Save the Children Indonesia. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(3), 374–384. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i3.1165>
- Locke, E. A. (2017). The Nature and Causes of Job Satisfaction: A Review of the Literature. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press*, 3, 129–169.
- Maghsoud, F., Rezaei, M., Asgarian, F. S., & Rassouli, M. (2022). Workload and quality of nursing care: the mediating role of implicit rationing of nursing care, job satisfaction and emotional exhaustion by using structural equations modeling approach. *BMC Nursing*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01055-1>
- Mahfudz, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*.
- Mantik, J., & Rinayanti Pelealu, D. (2023). The influence of work overload, person-job fit, and work engagement on employee performance through job

- stress as a variable intervening in automotive companies. *Jurnal Mantik*, 7(2), 2685–4236.
- Mardiani, E., Haryaka, U., Aziza, F., Salabi, A., & Wibowo, T. S. (2024). The Influence Of Work Competence On Work Productivity With Work Motivation As A Moderating Variable. *Edunomika*, 15(1), 37–48.
- Marhayani, Musnadi, S., & Ibrahim, M. (2019). Effect Of Competence And Employee Commitment To Employee Performance: Job Satisfaction As A Mediator (Study On Watering Office Of Aceh Province). *International Journal of Business and Management and Economic Review*, 2(01), 15–27.
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020). Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/ejms-10-2020-001>
- Mustaqim, M. H., Nurhayati, M., & Riyanto, S. (2023). The Influence Of Work Competence And Work Stress On Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable. *International Journal of Management and Business Applied*, 2(2), 49–58. <https://doi.org/10.54099/ijmba.v2i2.694>
- Obied, A., & Alajmi, A. (2023). The professional competence of faculty members from the students' perspective at Kuwait University and Palestine Technical University Kadoorie. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(4), 1755–1769. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2023-0208>
- Omolayo, B. O., & Omole, O. C. (2013). Influence of Mental Workload on Job Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(15). <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2351978915002747> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915002747> <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1068589> <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2016.02.158> <http://elib.uni-stut>
- Ong'ango, S. A. (2019). *The Influence of Employee Competence on Employee Performance Performance In Commercial Banks In Kenya*. 7(6).
- Oskarsson, I. M. L., & Vik, E. (2024). Suggesting a holistic framework for understanding healthcare services leadership competence – a critical interpretive synthesis. *Leadership in Health Services*, 37(5), 99–129. <https://doi.org/10.1108/LHS-08-2023-0059>
- Panduwinata, W., Girsang, E., & Nasution, S. W. (2023). *An Influence Of Supervision , Workload And Work Stress To Performance Inpatient Installation Nurses At Murni Teguh Memorial Hospital Medan*. 12(4), 100–106.
- Pentury, G. M., & Usmany, P. (2023). Job Satisfaction Mediates the Effect of Work Environment and Competence on Performance. *International Journal of Social Science and Business*, 7(2), 335–343. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.53822>

- Persellin, J. S., Schmidt, J. J., Dixon, S. V., Goodman, H., Fellow, F., Wilkins, M. S., Capps, G., Cohen, J., Gramling, A., Hawkins, E., Hogan, C., Keune, M., Newton, N., & Simnett, R. (2019). *Auditor Perceptions of Audit Workloads, Audit Quality, and Job Satisfaction*. <https://ssrn.com/abstract=2534492>
- Purnomo, A., & Ariyansyah, Y. (2020). Analisis Implementasi Pengawasan Cukai Hasil Tembakau di Provinsi Lampung (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Cukai Sumatera Bagian Barat). *Jurnal Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 6(2).
- Rashidi, M. (2024). Overconfidence, managerial accounting competence and dividend smoothing: evidence from emerging markets. *Review of Economics and Political Science*. <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2024-0031>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management* (14 th ed). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Fifteenth). Prentice Hall.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Sagheer, Z., Mohsin, D., Abdulghani, T., Binyamin, M., Jawaid, H., & Arif, M. M. (2024). To Explore The Level Of Job Satisfaction Among Speech And Language Pathologists Working In Public And Private Sectors. *Harf-o-Sukhan*, 8(3), 1017–1022.
- Santana, M., & Díaz-Fernández, M. (2023). Competencies for the artificial intelligence age: visualisation of the state of the art and future perspectives. In *Review of Managerial Science* (Vol. 17, Issue 6). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00613-w>
- Sastrawan, K. B., Dharmanegara, I. B. A., & Yasa, P. N. S. (2022). The Effect Of Work Load And Burnout On Performance Employees With Mediation Job Satisfaction At Klungkung Regional General Hospital. *JUSTBEST: Journal of Sustainable Business and Management*, 2(2), 73–87. <https://globalresearcher.net/index.php/justbest/index><https://globalresearcher.net/index.php/justbest/index>
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1*. Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016a). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7 th ed). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016b). *Research Methods for Business: A Skills-Building Approach* (7 th ed). Wiley.

- Silaen, N. R., Sembiring, V., & Halawa, R. T. S. (2022). Pengaruh Proses Rekrutmen, Kompetensi Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Andal Sejati Medan. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), 193. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v30i1.1447>
- Silalahi, R. L. R., Sari, A. L., Sriwahyuni, P. I., Iksari, D. M., Septifani, R., Citraesmi, A. D. P., & Deoranto, P. (2022). Workers' Mental Workload in Indonesian Small Food-Producing Business: Preliminary Findings At a Corn Chips Business. *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 17(2), 82–91. <https://doi.org/10.14710/jati.17.2.82-91>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/270723>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2018). Recovery from job stress: The role of work-related rumination and recovery experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(23).
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Soomro, B. A., Shah, S., & Memon, M. A. (2019). Job satisfaction and its impact on employee performance: A case study of the banking sector in Pakistan. *Journal of Business and Management*, 21(4), 45–54.
- Spector, P. (2019). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (2 nd ed). Sage Publications.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256865>
- Subongkod, M. (2024). Individual Competency Causal Factors Affecting Performance Of Academic Personnel. *Procedia Computer Science*, 237(2021), 502–509. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.133>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabet.
- Tahirsylaj, A., & Sundberg, D. (2020). The unfinished business of defining competences for 21st century curricula—a systematic research review. *Curriculum Perspectives*, 40(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s41297-020-00112-6>
- Taylor, J., & Bowers, D. (1974). The Measurement of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1(59).
- Trisnayani, K., Gunadi, I. G. N. B., Landra, N., & Putra, I. G. C. (2024). Job Satisfaction's Role in Mediating the Influence of Workload and Work

- Culture on Employee Performance of Community Health Center at Klungkung. *Asian Pacific Journal of Management and Education*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.32535/apjme.v7i1.2536>
- Usman, S., Lasiatun, K. M., Negawati, K. M., & Ritamaja, D. S. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Studi Literatur Manajemen Sumber Daya. *Jurnal Pendidikan Tambusai*.
- Yildiz, K., Akoglu, H. E., Emir, E., Angosto, S., Spain, S., & Garcia-Fernandez, J. (2024). The perceived effect of digital transformation and resultant empowerment on job performance of employees in the fitness family business. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0038>
- Yusuf, R. M., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2019). the Influence of Employee Engagement , Workload , and Job Satisfaction of the Employee Performance At Cv . Indospice in Manado. *Jurnal Emba*, 7(4), 4787–4797.
- Zhao, Y., & Li, X. (2022). The Role of Competence and Workload in Enhancing Employee Performance through Job Satisfaction: Evidence from the Manufacturing Industry. *Journal of Applied Economics*, 23(3).