

**ANALISIS PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA SDM  
DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S2  
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

**Yunny Adiyani Putri  
NIM. 20402400463**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**ANALISIS PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP  
KINERJA SDM DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**

Disusun oleh:

**Yunny Adiyani Putri  
NIM. 20402400463**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

Dapat diajukan kehadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, Agustus 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

## LEMBAR PENGUJIAN

# ANALISIS PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Disusun oleh :

**Yunny Adiyani Putri**  
**NIM. 20402400463**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 16 Agustus 2025

## **SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal Agustus 2025

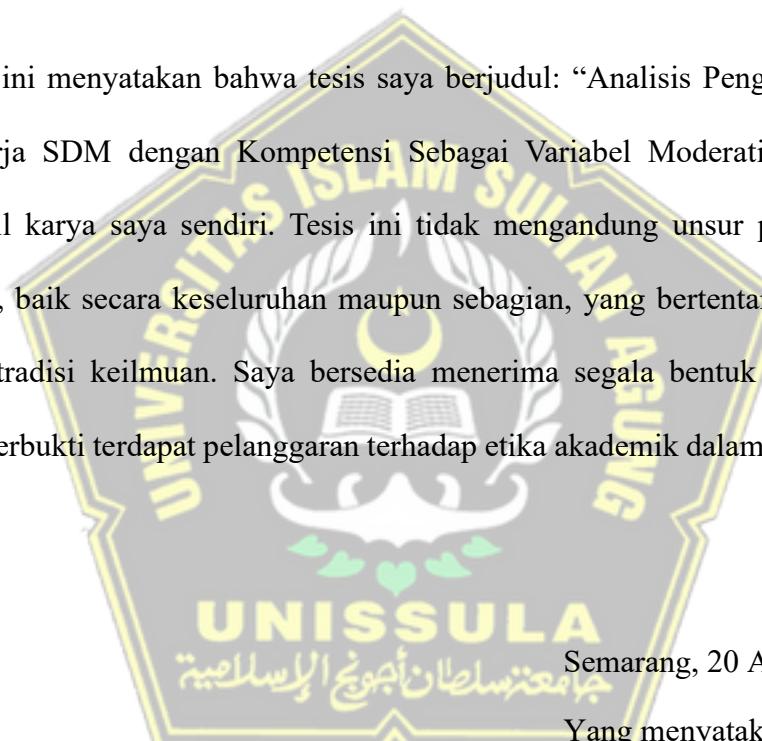
The image shows a blue ink signature of 'Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.' written in a cursive style. The signature is placed over the official seal of Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA). The seal is a shield-shaped emblem with a purple border. Inside the border, the text 'UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG' is written in a circular path, with 'YOGYAKARTA' at the bottom. In the center of the shield is a white crescent moon and a star, with the text '1954' at the bottom. Below the shield, the acronym 'UNISSULA' is written in a stylized font.

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yunny Adiyani Putri  
NIM : 20402400463  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa tesis saya berjudul: "Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja SDM dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderating" adalah benar merupakan hasil karya saya sendiri. Tesis ini tidak mengandung unsur plagiarisme dalam bentuk apa pun, baik secara keseluruhan maupun sebagian, yang bertentangan dengan etika akademik dan tradisi keilmuan. Saya bersedia menerima segala bentuk sanksi apabila di kemudian hari terbukti terdapat pelanggaran terhadap etika akademik dalam penulisan laporan penelitian ini.



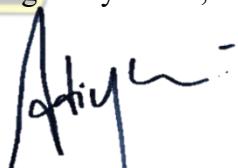
UNISSULA

Semarang, 20 Agustus 2025

Pembimbing,

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

Yang menyatakan,

  
Yunny Adiyani Putri  
NIM. 20402400463

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yunny Adiyani Putri  
NIM : 20402400463  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

### **ANALISIS PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA SDM DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Agustus 2025

Yang menyatakan,

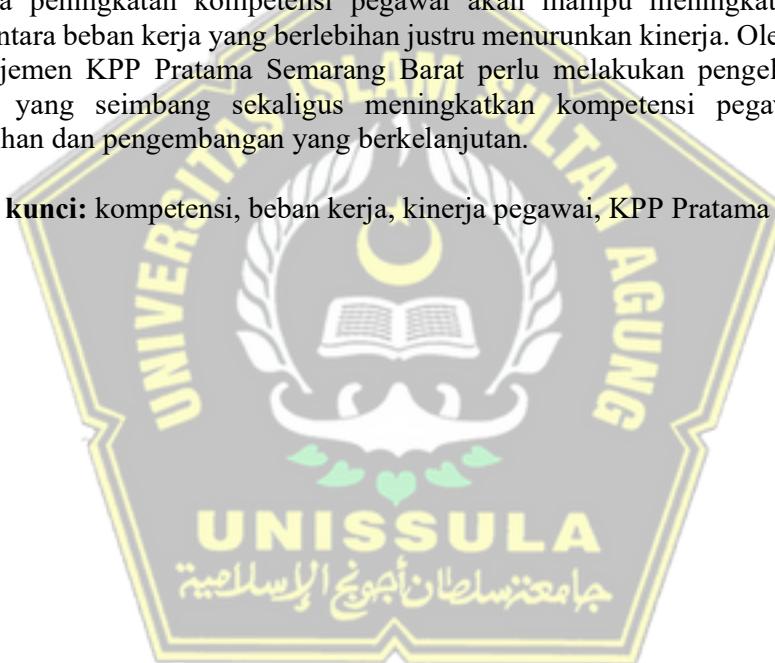


Yunny Adiyani Putri

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Barat. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 74 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, kompetensi dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai akan mampu meningkatkan kinerja, sementara beban kerja yang berlebihan justru menurunkan kinerja. Oleh karena itu, manajemen KPP Pratama Semarang Barat perlu melakukan pengelolaan beban kerja yang seimbang sekaligus meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan.

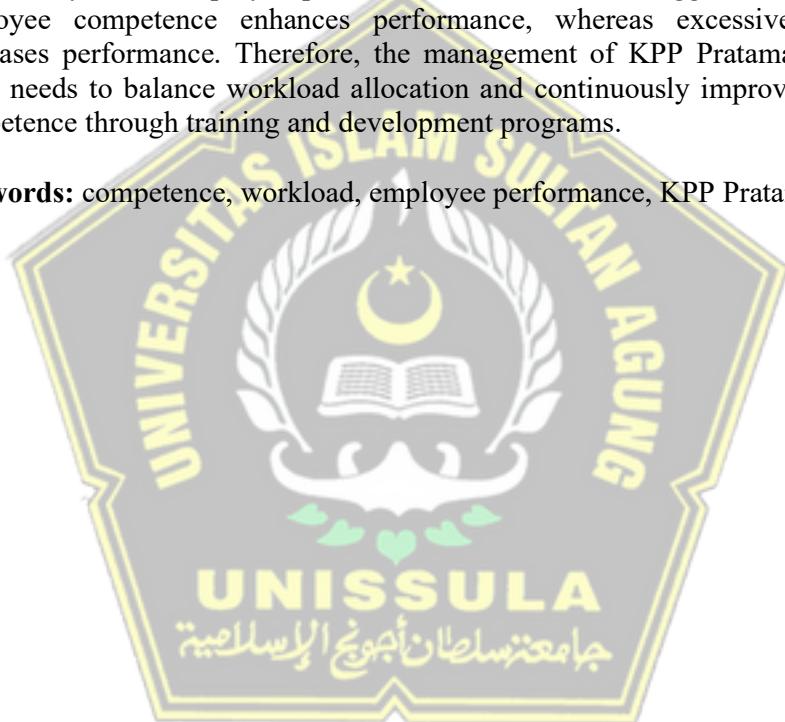
**Kata kunci:** kompetensi, beban kerja, kinerja pegawai, KPP Pratama



## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of competence and workload on employee performance at the Tax Service Office (KPP) Pratama Semarang Barat. This research employed a quantitative approach with a survey method through questionnaires distributed to 74 respondents. Data were analyzed using multiple linear regression to examine the effect of each independent variable on employee performance. The findings indicate that competence has a positive and significant effect on employee performance, while workload has a negative and significant effect on employee performance. Simultaneously, competence and workload significantly affect employee performance. These results suggest that improving employee competence enhances performance, whereas excessive workload decreases performance. Therefore, the management of KPP Pratama Semarang Barat needs to balance workload allocation and continuously improve employee competence through training and development programs.

**Keywords:** competence, workload, employee performance, KPP Pratama



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja SDM dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderating”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari Do'a Orang Tua, Suami dan keluarga serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen Pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

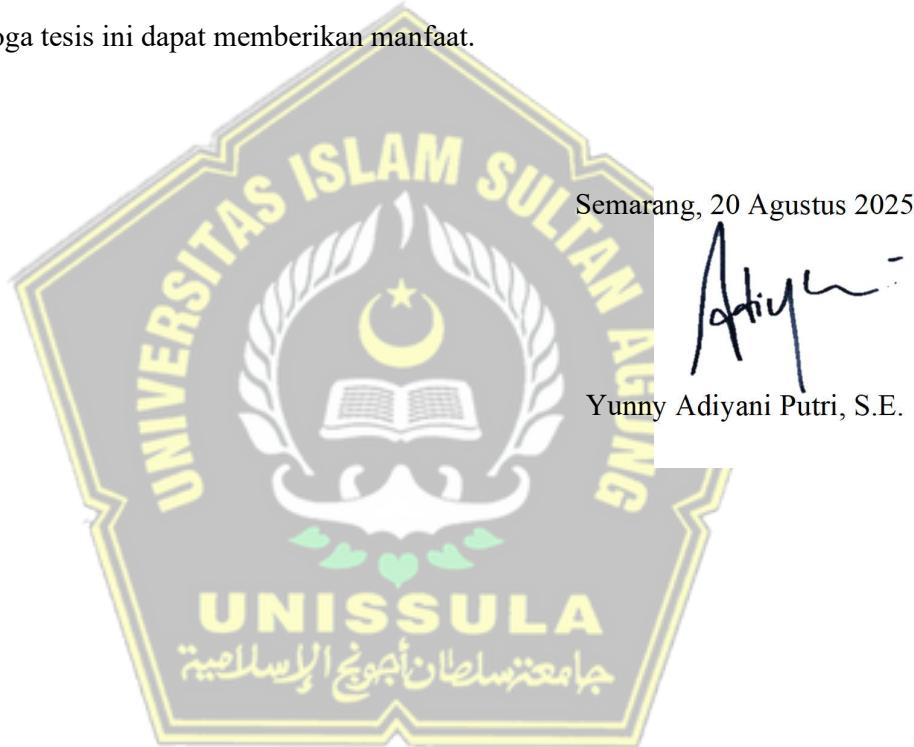
1. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Prof. Dr. H. Heru Sulistyo. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh Dosen Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu dan pengetahuan selama masa perkuliahan.
4. Seluruh staff Fakultas Ekonomi Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.

5. Orang tua, keluarga, serta sahabat tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral maupun material, serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik

Semoga amal ibadah mereka mendapatkan imbalan dari Allah SWT.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat kekurangan, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis.

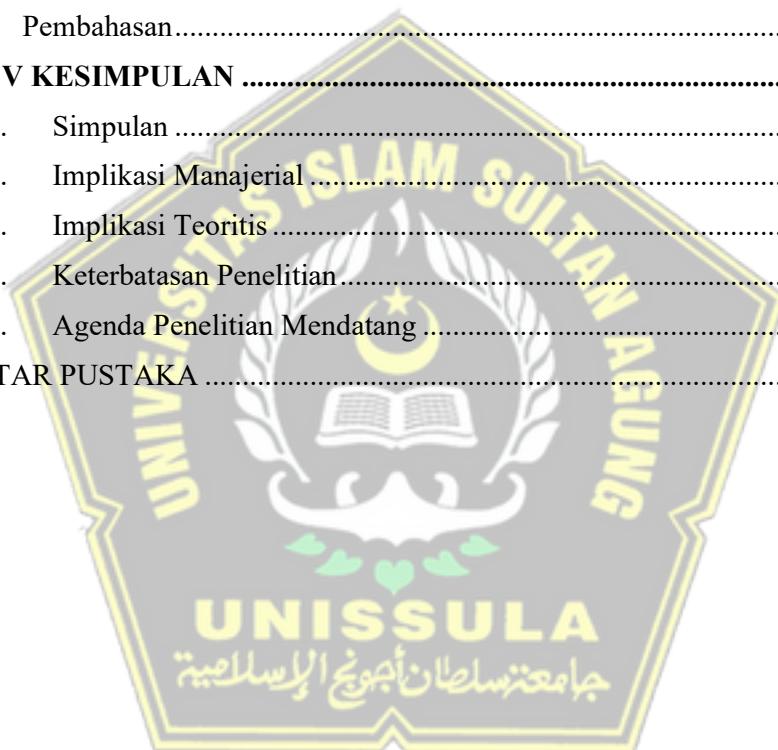
Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1.    Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.    Rumusan Masalah .....	4
1.3.    Tujuan Penelitian .....	5
1.4.    Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
2.1.    Beban Kerja.....	6
2.1.1.    Pengertian Beban Kerja.....	6
2.1.2.    Aspek dan Dimensi Beban Kerja .....	7
2.1.3.    Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja.....	8
2.1.4.    Indikator Beban Kerja.....	8
2.2.    Kompetensi .....	12
2.2.1.    Pengertian Kompetensi .....	12
2.2.2.    Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....	13
2.2.3.    Indikator Kompetensi.....	15
2.3.    Kinerja.....	17
2.3.1.    Pengertian Kinerja.....	17
2.3.2.    Indikator Kinerja Pegawai.....	19
2.3.3.    Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	19
2.4.    Pengembangan Hipotesis .....	22
2.4.1.    Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja SDM .....	22
2.4.2.    Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja SDM.....	24
2.4.3.    Peran Moderasi Kompetensi terhadap Beban Kerja dan Kinerja SDM	26
2.5.    Model Empirik Penelitian .....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>29</b>
3.1.    Jenis Penelitian.....	29
3.2.    Variabel dan Indikator.....	30

3.3.	Sumber Data.....	31
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5.	Responden.....	33
3.6.	Teknik Analisis .....	34
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>36</b>
4.1.	Deskripsi Responden.....	36
4.2.	Deskripsi Variabel.....	40
4.3.	Analisis Statistik .....	46
4.4.	Pembahasan.....	54
<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>		<b>64</b>
5.1.	Simpulan .....	64
5.2.	Implikasi Manajerial .....	65
5.3.	Implikasi Teoritis .....	66
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	67
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>1</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 2. Model Empirik Penelitian .....	28
Gambar 4. 1 <i>Output Algorithm</i> .....	48
Gambar 4. 2 <i>Output Bootstrapping</i> .....	54



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Data Realisasi Pajak Tahunan KPP Pratama Semarang Barat Periode 2019-2023 .....	3
Tabel 3. 1: Variabel dan Indikator Penelitian .....	30
Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin .....	36
Tabel 4. 2 Berdasarkan Usia Responden.....	37
Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	38
Tabel 4. 4 Berdasarkan Masa Kerja .....	39
Tabel 4. 5 Berdasarkan Jabatan.....	40
Tabel 4. 6 . Tanggapan Responden Terhadap Beban Kerja.....	41
Tabel 4. 7. Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi.....	43
Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM .....	45
Tabel 4. 9 Hasil <i>Outer Loading</i> .....	48
Tabel 4. 10 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	49
Tabel 4. 11 <i>Cronbach Alpha</i> .....	50
Tabel 4. 12 <i>Composite Reliability</i> .....	50



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kondisi sekarang ini, setiap instansi dituntut untuk bersaing, baik dengan instansi lain dibidang yang sama maupun dibidang yang berbeda. Salah satu faktor penentu dalam persaingan ini adalah kualitas dan kinerja sumber daya manusia (SDM) yang terlibat didalamnya. SDM merupakan aset berharga bagi suatu instansi, namun pengelolaannya sering kali kompleks. Keputusan yang keliru dalam menangani permasalahan SDM dapat berdampak negatif, seperti menurunnya kinerja pegawai dan tujuan instansi akan semakin sulit tercapai. Sebaliknya instansi yang didukung oleh pegawai yang kompeten di bidangnya akan mampu berkembang dan bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif. Pegawai tidak hanya menjadi penggerak utama roda organisasi, tetapi juga berperan sebagai aktor kunci dalam merealisasikan visi dan misi instansi.

Oleh karena itu, instansi harus memperhatikan dan mengelola kinerja pegawai secara optimal. Tidak hanya dibutuhkan pegawai yang kompeten dan terampil, tetapi juga sistem kerja yang memperhitungkan beban kerja agar pegawai dapat mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan instansi. Mengingat lingkungan instansi baik internal dan eksternal akan selalu mengalami perubahan berkelanjutan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang perlu diperhatikan yaitu kompetensi dan beban kerja. Apabila kompetensi pegawai sesuai dengan tugas yang diberikan oleh instansi, maka para pegawai lebih

terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Loyalitas atau komitmen pegawai juga akan meningkat apabila beban kerjanya sesuai dengan kompetensinya dan merasa senang selama menjalankan tugasnya. Pada dasarnya seseorang akan merasa tidak terbebani dengan tugasnya apabila memperoleh kenyamanan dan dapat bersinergi dengan lingkungannya.

Beban kerja merupakan suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dilaksanakan atau dihadapi (Safitri, 2020). Beban kerja dapat juga didefinisikan sebagai tuntutan pekerjaan yang dilaksanakan sehari-hari serta dianggap sebagai beban (Zainal et al., 2015).

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat adalah adalah unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan di bidang perpajakan kepada masyarakat baik yang telah terdaftar sebagai Wajib Pajak maupun belum, di dalam lingkup wilayah kerja Semarang Barat. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat yang terletak di Jalan Pemuda No.1 Semarang ini terbagi ke beberapa bagian/seksi, antara lain Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, Seksi Pelayanan, Seksi Penjaminan Kualitas Data, Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan, Seksi Pengawasan, dan Kelompok Fungsional Pemeriksa Pajak. Dan juga mempunyai 118 Pegawai dimana mengalami penurunan kinerja pada tahun 2021 dan 2023. Berdasarkan data yang diperoleh dari Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat mengalami pasang surut yang dapat dilihat dari jumlah realisasi pajak tahunan dalam 5 tahun terakhir dari tahun 2019 hingga tahun 2023. Berikut adalah data

realisasi pajak tahunan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat periode 2019-2023.

**Tabel 1. 1. Data Realisasi Pajak Tahunan KPP Pratama Semarang Barat Periode 2019-2023**

No	Tahun	Target	Realisasi	Persentase (%)
1	2019	2,492,163,068,000	2,062,486,413,798	82.76%
2	2020	1,800,937,759,000	1,659,058,462,163	92.12%
3	2021	1,438,357,490,000	1,272,985,201,446	88.50%
4	2022	1,149,496,669,000	1,473,949,423,520	128.23%
5	2023	1,546,302,704,000	1,621,223,963,040	104.85%

Sumber: KPP Pratama Semarang Barat

Dari Tabel 1.1. dapat dilihat bahwa kinerja KPP Pratama Semarang Barat mengalami pasang surut pada periode 2019-2023. Hal ini menunjukkan adanya penurunan kuantitas kerja pegawai yang berimbas pada menurunnya kinerja KPP Pratama Semarang Barat secara keseluruhan. Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kompetensi dan beban kerja. Apabila kompetensi pegawai sesuai dengan tugas yang diberikan oleh instansi, maka para pegawai lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Loyalitas atau komitmen pegawai juga akan meningkat apabila beban kerjanya sesuai dengan kompetensinya dan merasa senang selama menjalankan tugasnya. Pada dasarnya seseorang akan merasa tidak terbebani dengan tugasnya apabila memperoleh kenyamanan dan dapat bersinergi dengan lingkungannya.

Menurut Alifa Isherdianti Nabila & Puspita Wulansari (2024) beban kerja yang meningkat dapat berpengaruh pada turunnya kemampuan kerja karyawan, akibatnya kualitas kerja karyawan menjadi sangat rendah dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Penelitian lain yang relevan juga menyatakan bahwa adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai ditemukan oleh Sihombing et al.

(2020); Leonita (2020). Hasil penelitian menjelaskan bahwa kompetensi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila kompetensi pegawai telah sesuai dengan bidang pekerjaannya, maka pegawai akan mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam pekerjaannya.

Beban kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indrajaya (2023), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja dimana semakin besar beban kerja karyawan menyebabkan kinerja karyawan tersebut menjadi menurun.

Namun penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Qastalano (2019) dimana hasilnya beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan karyawan meyakini dan merasa tugas yang diberikan adalah pekerjaan yang harus diselesaikan dan merupakan tanggung jawab karyawan meskipun pekerjaan itu dirasa berlebihan sehingga karyawan harus segera menyelesaikan sehingga hal ini tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung atas penelitian terdahulu milik (Astianto, 2014).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM di lingkungan KPP Pratama Semarang Barat?
2. Apakah kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM di lingkungan KPP Pratama Semarang Barat?

3. Apakah kompetensi SDM berperan sebagai variabel moderasi membuat beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM di lingkungan KPP Pratama Semarang Barat?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja SDM pada lingkup KPP Pratama Semarang Barat.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja SDM pada lingkup KPP Pratama Semarang Barat.
3. Untuk menguji peran kompetensi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja SDM pada lingkup KPP Pratama Semarang Barat.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

#### **1. Aspek Teoritis:**

Sebagai tambahan informasi ilmiah khususnya terkait pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada lingkup pegawai KPP Pratama Semarang Barat.

#### **2. Aspek Praktis:**

Memberikan informasi bagi organisasi/instansi untuk mengetahui pengaruh beban kerja dan kompetensi SDM dan terhadap kinerja pegawai pada lingkup pegawai KPP Pratama Semarang Barat.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Beban Kerja**

##### **2.1.1. Pengertian Beban Kerja**

Beratnya intensitas kerja selalu sering terjadi masalah bagi karyawan. Beratnya dan banyaknya intensitas kerja seringkali disebut sebagai beban kerja. Beban kerja menurut Shafer (1987) dan Zhao et al. (2023) merupakan suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi dimana memiliki tingkatan pembebanan dengan kesulitan yang berbeda-beda. Beban kerja juga mengacu pada keadaan dimana karyawan dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu (Lancia et al., 2011); (Zhao et al., 2023). Ide et al., (2023); Howard et al., (2021); M. Zhang et al. (2018), beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah karyawan dalam suatu bagian tertentu.

Beban kerja merupakan kunci penentu yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Basahel, 2021). Beban kerja telah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Ohorela (2021), Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat terjadi dalam tiga kondisi. Pertama, beban kerja sesuai standar, yaitu pekerjaan yang diberikan seimbang dengan kemampuan karyawan. Kedua, beban kerja yang terlalu tinggi (over capacity), yaitu pekerjaan yang diberikan melebihi kemampuan karyawan. Ketiga, beban kerja yang terlalu rendah (under capacity), yaitu

pekerjaan yang diberikan lebih rendah dibandingkan dengan kemampuan karyawan.

Beban kerja yang baik adalah yang sesuai dengan kemampuan karyawan. Over capacity maupun under capacity akan berdampak pada inefisiensi kerja. Sehingga kinerja karyawan tersebut tidak akan maksimal.

### **2.1.2. Aspek dan Dimensi Beban Kerja**

Menurut Munandar (2014), beban kerja memiliki dua aspek utama:

1. Beban kerja sebagai tuntutan fisik: Kondisi fisik saat bekerja mempengaruhi kinerja dan kesehatan mental karyawan. Agar tetap sehat dan produktif, karyawan memerlukan istirahat yang cukup serta lingkungan kerja yang nyaman dan memadai.
2. Beban kerja sebagai tuntutan tugas: Kerja shift atau malam adalah pekerjaan di luar jam kerja normal dengan target waktu tertentu. Beban kerja yang berlebihan atau terlalu sedikit dapat menyebabkan kelelahan dan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Newstrom & Davis (2002), terdapat sebelas dimensi yang menyebabkan terjadinya beban kerja pada karyawan. Dimensi tersebut meliputi: (1) pekerjaan yang berlebihan, yaitu tugas yang terlalu banyak sehingga menimbulkan stres; (2) waktu yang sangat terbatas, yaitu Tekanan waktu yang mendesak, meningkatkan risiko kesalahan; (3) pengawasan buruk, yaitu arahan dari atasan yang tidak jelas sehingga membuat karyawan tidak nyaman; (4) kewenangan tidak sesuai tanggung jawab, yaitu ketidakseimbangan antara tanggung jawab yang besar dengan wewenang yang terbatas; (5) kurangnya umpan balik prestasi kerja, yaitu minimnya penghargaan atau evaluasi dari perusahaan atas kinerja; (6) ketidakjelasan peran, yaitu

informasi yang tidak lengkap sehingga membuat karyawan menjadi bingung atas tugas dan tanggung jawabnya; (7) perubahan dalam pekerjaan, yaitu adanya perubahan jenis pekerjaan, organisasi, atau kebijakan yang mengganggu stabilitas kerja; (8) konflik antar pribadi atau kelompok, yaitu perselisihan yang terjadi menghambat komunikasi dan kerja sama; (9) suasana politik yang tidak aman, yaitu situasi politik yang tidak stabil baik di lingkungan kerja maupun eksternal; (10) frustrasi, yaitu harapan karyawan yang tidak terpenuhi dapat menimbulkan stres; dan (11) perbedaan nilai perusahaan dengan nilai karyawan, yaitu ketidakselarasan antara orientasi perusahaan dengan kebutuhan atau keinginan karyawan.

### **2.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Menurut Tarwaka (2015), ada tiga faktor utama yang mempengaruhi beban kerja, yaitu tuntutan tugas, usaha, dan performa. Pertama, tuntutan tugas. Beban kerja dapat dilihat dari analisis tugas yang dilakukan pekerja, namun perbedaan individu tetap perlu diperhatikan. Kedua, usaha atau tenaga. Jumlah tenaga yang dikeluarkan bisa mencerminkan beban kerja, tetapi saat tuntutan tugas meningkat, tidak semua individu mampu meningkatkan usahanya. Ketiga, performa. Sebagian besar penelitian fokus pada performa yang dicapai, namun pengukuran performa saja tidak cukup untuk memberikan gambaran lengkap tentang beban kerja.

### **2.1.4. Indikator Beban Kerja**

Indikator beban kerja dirinci menjadi tiga dimensi utama, yaitu target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan (Tarwaka, 2015).

## 1. Target yang Harus Dicapai.

Target pekerjaan yang diberikan kepada karyawan merupakan salah satu faktor utama penentu beban kerja (Tarwaka, 2015). Kejelasan target sangat penting agar pekerja memahami apa yang harus dicapai, sehingga dapat meminimalisir ketidakpastian dalam bekerja (Mangkunegara & Prabu, 2017). Selain itu, kesesuaian antara target yang diberikan dengan kemampuan pekerja juga mempengaruhi tingkat beban kerja (Tarwaka, 2015); target yang melebihi kapasitas pekerja akan meningkatkan tekanan dan risiko kelelahan (Mangkunegara & Prabu, 2017). Tenggat waktu atau deadline dalam penyelesaian target juga menjadi aspek penting; semakin ketat waktu penyelesaiannya, maka semakin tinggi beban kerja yang dirasakan (Tarwaka, 2015). Terakhir, frekuensi perubahan target dalam waktu singkat dapat menyebabkan ketidakstabilan beban kerja, karena pekerja harus terus beradaptasi dengan kondisi yang berubah (Tarwaka, 2015).

## 2. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan mencakup berbagai aspek fisik maupun mental yang dialami pekerja selama bekerja (Sutalaksana, Ruhana, & Tjakraatmadja, 2006). Lingkungan fisik kerja seperti suhu ruangan, pencahayaan, kebisingan, dan tata letak sangat mempengaruhi kenyamanan dan beban kerja (Tarwaka, 2015). Lingkungan kerja yang tidak nyaman atau tidak mendukung akan meningkatkan kelelahan fisik maupun mental (Alifa Isherdianti Nabila & Puspita Wulansari, 2024). Selain itu, ketersediaan fasilitas kerja yang memadai juga menjadi faktor penting dalam meringankan beban kerja; peralatan yang tidak memadai atau rusak

dapat menghambat proses kerja dan menambah beban pekerja (Tarwaka, 2015).

Beban fisik, seperti tugas yang memerlukan tenaga besar, serta beban mental, seperti konsentrasi tinggi atau tekanan psikologis, juga menjadi komponen kondisi pekerjaan yang harus diperhatikan (Priya et al., 2023). Terakhir, jam kerja yang panjang tanpa disertai waktu istirahat yang cukup dapat meningkatkan beban kerja secara signifikan (Tarwaka, 2015).

### 3. Standar Pekerjaan

Standar pekerjaan merupakan aturan, prosedur, atau pedoman yang harus diikuti oleh pekerja dalam melaksanakan tugas (Mangkunegara & Prabu, 2017). Kejelasan standar kerja sangat diperlukan agar pekerja mengetahui kriteria yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pekerjaannya (Tarwaka, 2015). Standar yang tidak jelas atau ambigu dapat meningkatkan beban kerja karena menimbulkan kebingungan (Mangkunegara & Prabu, 2017). Selain itu, kesesuaian standar dengan keterampilan pekerja menjadi aspek penting; apabila standar terlalu tinggi tanpa disesuaikan dengan kompetensi pekerja, maka akan meningkatkan tekanan kerja (Tarwaka, 2015). Tuntutan kualitas pekerjaan yang tinggi, misalnya hasil kerja harus bebas dari kesalahan atau cacat, turut meningkatkan beban kerja, apalagi jika tidak diimbangi dengan pelatihan atau sumber daya yang memadai (Mangkunegara & Prabu, 2017). Ketatnya prosedur kerja yang harus diikuti juga dapat menambah tekanan, terutama jika prosedur tersebut terlalu rumit atau birokratis (Tarwaka, 2015).

Beban kerja di Kantor Pelayanan Pajak mencerminkan tuntutan yang dihadapi oleh pegawai serta sistem yang digunakan untuk mengelola tuntutan tersebut secara efektif. Pemahaman mengenai beban kerja mencakup identifikasi jenis-jenis beban kerja, dampaknya terhadap kinerja, serta metode yang digunakan untuk mengukurnya. Pemahaman ini penting untuk mengoptimalkan kinerja pegawai sekaligus meningkatkan mobilisasi penerimaan pajak.

Secara umum, beban kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis utama. Pertama, beban kerja kognitif, yaitu beban mental yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Beban kerja yang tinggi dalam aspek kognitif berpotensi menurunkan kinerja, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja secara signifikan berdampak negatif terhadap hasil penyelesaian tugas (Howard et al., 2021). Kedua, beban kerja ini dapat bervariasi dengan tuntutan fisik dan logistik dalam pengelolaan proses perpajakan. Beban kerja ini dapat bervariasi tergantung pada struktur organisasi dan lingkungan kerja, seperti perbedaan antara kantor berkonsep terbuka dengan kantor individu (Gerlitz & Hülsbeck, 2024).

Dampak beban kerja terhadap kinerja juga perlu menjadi perhatian utama. Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan kerja (*burnout*) dan penurunan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas pengumpulan penerimaan pajak (Howard et al., 2021). Selain itu, manajemen beban kerja yang efektif telah dikaitkan dengan peningkatan kapasitas produktif organisasi, yang secara

positif mempengaruhi mobilisasi penerimaan pajak. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kelembagaan merupakan faktor penting dalam pencapaian hasil pajak yang lebih baik (Tchagnao, 2024).

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan utama. Pendekatan kuantitatif mencakup penggunaan data kinerja dan tingkat penyelesaian tugas, yang sering kali dianalisis menggunakan studi simulasi untuk memahami dinamika pengendalian beban kerja (Soepenberg et al., 2012). Sementara itu, pendekatan kualitatif dilakukan melalui survei kepuasan kerja dan umpan balik pegawai untuk mengetahui persepsi terhadap beban kerja serta dampaknya terhadap kinerja. Akan tetapi, perlu diperhatikan bahwa meskipun pengelolaan beban kerja bertujuan meningkatkan kinerja dan penerimaan pajak, fokus yang berlebihan pada produktivitas dapat menimbulkan konsekuensi negatif. Misalnya, penggunaan alat digital untuk meningkatkan produktivitas secara tidak langsung dapat meningkatkan beban kerja pegawai, tanpa menyelesaikan permasalahan mendasar dalam organisasi (Nyman et al., 2023).

## 2.2. Kompetensi

### 2.2.1. Pengertian Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2018) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan

standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Menurut Mangkunegara & Prabu (2017), kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.

### **2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell, (2008) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

#### **1. Keyakinan dan nilai-nilai**

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

#### **2. Karakteristik kepribadian**

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

#### **3. Motivasi**

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya

kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

#### 4. Isu emosional

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

#### 5. Kemampuan intelektual

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

#### 6. Budaya organisasi

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

### 2.2.3. Indikator Kompetensi

Variabel kompetensi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dari Penelitian Irianto & Kasim (1999); Irianto (2007) yaitu pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, Pengetahuan, Keterampilan.

1. Pengalaman kerja suatu dasar/acuan seorang pegawai dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Mashur et al., 2023).
2. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapai segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan (Mashur et al., 2023).
3. Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu (Mashur et al., 2023).
4. Ketrampilan (*skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu (Mashur et al., 2023).

Kompetensi di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak mencakup pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan administrasi perpajakan secara

efektif, termasuk kepatuhan dan kualitas pemeriksaan pajak. Salah satu aspek penting dari kompetensi ini adalah *task-specific knowledge (TSK)* atau pengetahuan tugas spesifik, yaitu pengetahuan yang berkembang melalui keterlibatan langsung dengan isu-isu pajak yang kompleks. Pengetahuan ini terakumulasi di tingkat organisasi dan terbukti dapat meningkatkan kualitas audit secara signifikan (Goldman et al., 2022).

Secara umum, kompetensi dapat dibedakan menjadi dua jenis utama. Pertama, *task-specific knowledge (TSK)* yang berfokus pada tugas-tugas spesifik perpajakan, seperti penyusunan laporan, verifikasi data, dan pelaksanaan audit. TSK secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pemeriksaan dan tingkat kepatuhan pajak wajib pajak. Kedua, *industry-specific knowledge*, yaitu pengetahuan yang berkaitan dengan karakteristik sektor industri tertentu. Meskipun lebih jarang dibahas, pengetahuan ini dapat melengkapi TSK dalam memahami konteks perpajakan yang lebih luas (Goldman et al., 2022).

Dari segi dampak, kompetensi yang baik di lingkungan kerja pajak memberikan pengaruh positif terhadap efisiensi operasional dan mampu menurunkan potensi terjadinya kecurangan pajak di kalangan pelaku usaha. Hal ini dikarenakan pegawai pajak yang kompeten memiliki kemampuan untuk mendeteksi ketidaksesuaian secara lebih akurat dan tepat sasaran (Bhalla et al., 2022). Selain itu, audit yang dilaksanakan secara komprehensif oleh auditor yang kompeten terbukti memberikan efek positif jangka panjang terhadap tingkat kepatuhan pajak perusahaan (Kotsogiannis et al., 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas administrasi pajak yang ditunjang oleh

kompetensi pegawai sangat penting dalam menciptakan sistem perpajakan yang akuntabel dan berkelanjutan.

Pengukuran kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai indikator, antara lain kualitas hasil audit, tingkat kepatuhan wajib pajak, serta efektivitas pengetahuan pegawai pajak dalam mencegah terjadinya kecurangan dan memastikan kepatuhan seacra tepat waktu (Bhalla et al., 2022); (Kotsogiannis et al., 2024). Meskipun demikian, perlu dicermati bahwa ketergantungan berlebihan pada audit dengan cakupan sempit dapat menimbulkan dampak negatif terhadap tingkat kepatuhan pajak secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang seimbang dalam pelaksanaan audit, dengan mempertimbangkan keragaman jenis audit yang mampu mencerminkan kompleksitas permasalahan perpajakan.

### **2.3. Kinerja**

#### **2.3.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Menurut Wirawan (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. "Kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai" (Mathis et al., 2016).

As'ad (2004) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasibuan et al. (2023) kinerja adalah suatu hasil

kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Mangkuprawira & Hubeis (2007) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan.

Mangkuprawira & Hubeis (2007) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Intihan & Pareke (2019); Rodrigues & Rebelo (2023) kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Banguln (2012) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Dari beberapa pengertian di atas, yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Mangkunegara yang mengemukakan kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja hasil kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### 2.3.2. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Ferry Setiawan (2014) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
3. Jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu organisasi selama periode tertentu.
4. Kerjasama antar pegawai merupakan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

### 2.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2005) kinerja merupakan suatu konstruk multi dimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, kompetensi, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan ekternal dan internal.

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) secara umum merujuk pada hasil kerja atau output individu dalam suatu organisasi, yang mencerminkan sejauh mana mereka memenuhi target dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Tensay & Singh, 2020). Kinerja ini tidak hanya berorientasi pada kuantitas hasil, namun juga mencakup aspek kualitas dan relevansi dengan visi perusahaan. Dalam era Revolusi industri 4.0, kinerja SDM juga dituntut untuk adaptif terhadap teknologi dan inovasi organisasi (Nankervis et al., 2021), menjadikan definisi kinerja semakin luas dan dinamis.

Dimensi utama dalam pengukuran kinerja SDM mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas output, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, serta efektivitas dan efisiensi kerja (Ren et al., 2022). Napathorn (2022) menambahkan bahwa dalam konteks organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan digitalisasi, dimensi kinerja turut melibatkan aspek kompetensi hijau dan keterlibatan multigenerasi karyawan, terutama dalam menghadapi tantangan global seperti perubahan demografi

dan lingkungan kerja inklusif. Maka, pemahaman atas dimensi kinerja perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi.

Kinerja SDM dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal, seperti kompetensi, motivasi, dan orientasi digital individu, serta faktor eksternal, seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, kebijakan HRM, dan lingkungan kerja. Bang, Choi, and Ahn (2022) menemukan bahwa aktivitas HR yang mendukung tanggung jawab sosial perusahaan (CSR-oriented HR practices) berkontribusi pada peningkatan motivasi dan komitment kerja karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja mereka.

Faktor teknologi juga berperan penting. Dalam konteks e-HRM dan orientasi digital, (Al-Ameryeen et al., 2024) menyoroti bahwa digitalisasi proses HR, yang diperkuat oleh dukungan pemerintah, secara signifikan meningkatkan performa SDM di sektor usaha kecil dan menengah. Selain itu, faktor lingkungan institusional, seperti pengadopsian *soft law* dalam bentuk komite konsultatif di Mauritius, juga terbukti mendorong aktivitas HR yang berdampak pada kinerja kolektif (Croucher et al., 2020).

Di sektor publik, Mayrhofer and Rapp (2021) menunjukkan bahwa perbedaan antarnegara dalam praktik HRM juga menciptakan keragaman pengaruh terhadap kinerja SDM, tergantung pada sistem birokrasi dan kebijakan nasional. Demikian pula, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terbukti berperan sebagai penghubung antara HRM dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Tensay & Singh, 2020).

Pengukuran kinerja SDM dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif, termasuk penilaian berbasis hasil kerja (*output-based*), evaluasi perilaku dan kompetensi, serta indikator kinerja utama (KPI). Dalam konteks keberlanjutan, Ren et

al. (2022) mengukur kinerja melalui komitmen lingkungan karyawan yang dimediasi oleh keyakinan CEO terhadap isu lingkungan dan tingkat polusi eksternal. Sementara itu, pendekatan *people analytics* dalam era Industri 4.0 telah memperluas metodologi pengukuran kinerja berbasis data (Grootboom et al., 2024).

Selain metode tradisional seperti evaluasi oleh atasan, beberapa organisasi mulai menerapkan pengukuran berbasis kolaboratif dan penggunaan teknologi seperti *dashboard digital* dalam memonitor pencapaian individu dan tim (Nankervis et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses, keterlibatan, serta nilai-nilai strategis dari para pegawai.

## 2.4. Pengembangan Hipotesis

### 2.4.1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja SDM

Beban kerja (*workload*) merupakan salah satu komponen utama dalam lingkungan kerja yang dapat memberikan efek positif maupun negatif terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), tergantung pada intensitas dan kapasitas individu dalam meresponsnya. Berdasarkan *Resource Allocation Theory* (Bower, 2018); (Ashar & Shapiro, 1988), individu memiliki sumber daya terbatas, seperti waktu, energi, dan perhatian yang harus dialokasikan secara efisien untuk menyelesaikan berbagai tuntutan pekerjaan. Apabila beban kerja tetap berada dalam batas optimal, hal tersebut justru dapat meningkatkan fokus, keterlibatan, dan produktivitas. Namun, ketika beban kerja melebihi ambang toleransi, individu akan mengalami kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas kerja (Bakker & Demerouti, 2024).

Teori stress kerja juga menjelaskan bahwa beban kerja yang berlebihan merupakan salah satu *job demands* yang berpotensi menimbulkan stres, kelelahan emosional, dan penurunan performa (Bowling et al., 2015). Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R), beban kerja diklasifikasikan sebagai tuntutan pekerjaan yang apabila tidak diimbangi dengan sumber daya kerja seperti dukungan, kompetensi, atau otonomi, dapat menurunkan kinerja dan meningkatkan risiko burnout (Bakker & Demerouti, 2007); (Bakker & Demerouti, 2024).

Penelitian empiris mendukung argumen ini. Studi oleh Chowhan & Pike (2023) menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki dampak negatif terhadap kinerja karyawan, terutama ketika terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hasil serupa ditemukan oleh (Ganesha Rahyuda & Bagus Danendra, 2019), yang menunjukkan bahwa beban kerja secara signifikan menurunkan kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Bruggen (2015) dan Bowling et al. (2015) juga melaporkan bahwa beban kerja yang berlebihan berkorelasi negatif dengan performa kerja akibat meningkatnya tekanan psikologis dan penurunan kapasitas kognitif. Howard et al. (2021) lebih lanjut mengonfirmasi bahwa indikator beban kerja, baik masa lalu maupun saat ini, berperan besar dalam menjelaskan variasi dalam performa kerja manusia.

Di sisi lain, studi oleh Mosquera & Soares (2024) dan Priya et al. (2023) menyoroti bahwa tekanan kerja yang terus menerus dapat menurunkan kesejahteraan psikologis, yang pada gilirannya mengganggu produktivitas. Bahkan dalam konteks organisasi dengan beban kerja tinggi seperti industri TI atau masa pandemi,

keterbatasan kapasitas individu untuk mempertahankan performa di bawah tekanan menjadi tantangan signifikan (Petcu et al., 2023); (Adah et al., 2025).

Dengan demikian, berdasarkan kajian teoritis dan bukti empiris, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM.**

#### **2.4.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja SDM**

Kompetensi merupakan salah satu faktorkrusial dalam menentukan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia (SDM) di sektor publik. Menurut *Human Capital Theory*, kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan merupakan bentuk modal manusia yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian hasil kerja yang optimal (Ulrich et al., 1995); (Bertucci, 2006). Individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan tugas, menunjukkan adaptabilitas yang lebih baik terhadap perubahan organisasi, serta mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja unit kerja (Preston, 2008).

*Social Cognitive Theory* juga menegaskan bahwa perilaku kerja, termasuk kinerja, dipengaruhi oleh interaksi antara kompetensi individu, lingkungan kerja, dan kepercayaan diri (*self-efficacy*) dalam menghadapi tantangan (Chiu et al., 2006). Kompetensi memberikan dasar bagi pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan pelaksanaan tugas secara profesional, yang semuanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM.

Berbagai penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara kompetensi dan kinerja karyawan, terutama di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak. Hasibuan et al. (2023) menunjukkan bahwa kompetensi Account Representative secara signifikan meningkatkan kinerja pengumpulan pajak. Temuan ini diperkuat oleh Listyorini et al. (2024) dan Irwanto, Indaryani, and Utomo (2023), yang mengidentifikasi pengaruh positif kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama. Setyawan et al. (2024) juga menyatakan bahwa peningkatan kompetensi, disertai penempatan kerja yang tepat, berkontribusi langsung terhadap pencapaian target kerja pegawai.

Selain itu, X. Zhang et al. (2023) menyoroti bahwa kompetensi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga dapat berperan sebagai variabel yang dimoderasi atau dimediasi oleh faktor-faktor lain seperti efikasi diri atau identitas organisasi. Meskipun konteksnya berbeda (pada level pimpinan HRD), mekanisme ini tetap relevan dalam menjelaskan kompleksitas hubungan antara kompetensi dan performa kerja.

Secara konseptual, Ulrich et al. (1995) dan Bertucci (2006) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai strategi utama peningkatan performa SDM, terutama di sektor publik. Dalam konteks ini, investasi organisasi dalam pengembangan kompetensi karyawan bukan hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada peningkatan efektivitas kelembagaan secara keseluruhan. Dengan merujuk pada kerangka teoritis dan bukti empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H2: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM**

### 2.4.3. Peran Moderasi Kompetensi terhadap Beban Kerja dan Kinerja SDM

Dalam lingkungan kerja modern yang ditandai dengan meningkatnya tuntutan dan kompleksitas pekerjaan, beban kerja (*workload*) menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja SDM. Berdasarkan Job Demands–Resources Theory (JD-R), beban kerja diklasifikasikan sebagai job demand, yakni aspek pekerjaan yang membutuhkan upaya fisik atau mental yang berkelanjutan dan dapat menimbulkan stres jika tidak ditangani dengan baik (Bakker & Demerouti, 2007); (Bakker & Demerouti, 2014). Namun, teori ini juga menekankan bahwa pengaruh negatif job demand terhadap kinerja dapat diminimalkan, atau bahkan diubah menjadi positif, jika individu memiliki sumber daya pribadi (personal resources) yang memadai, salah satunya adalah kompetensi (Sarwar et al., 2021); (Scholze & Hecker, 2024).

Kompetensi, dalam konteks penelitian ini, berfungsi sebagai *buffer* atau pelindung terhadap dampak negatif beban kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu memahami, mengelola, dan merespons tuntutan pekerjaan secara efektif. Mereka dapat memanfaatkan tekanan sebagai peluang untuk menunjukkan keahlian, meningkatkan produktivitas, dan menjaga kualitas kinerja (X. Zhang et al., 2023); (Federici et al., 2021). Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kompetensi rendah cenderung lebih rentan terhadap stres akibat beban kerja, yang dapat berdampak langsung pada penurunan kinerja (Yazdanshenas, 2021); (Kandil, 2023).

Penelitian empiris mendukung peran moderasi kompetensi dalam berbagai konteks. X. Zhang et al. (2023) mengidentifikasi bahwa kompetensi HRD tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi secara langsung, tetapi juga memperkuat atau

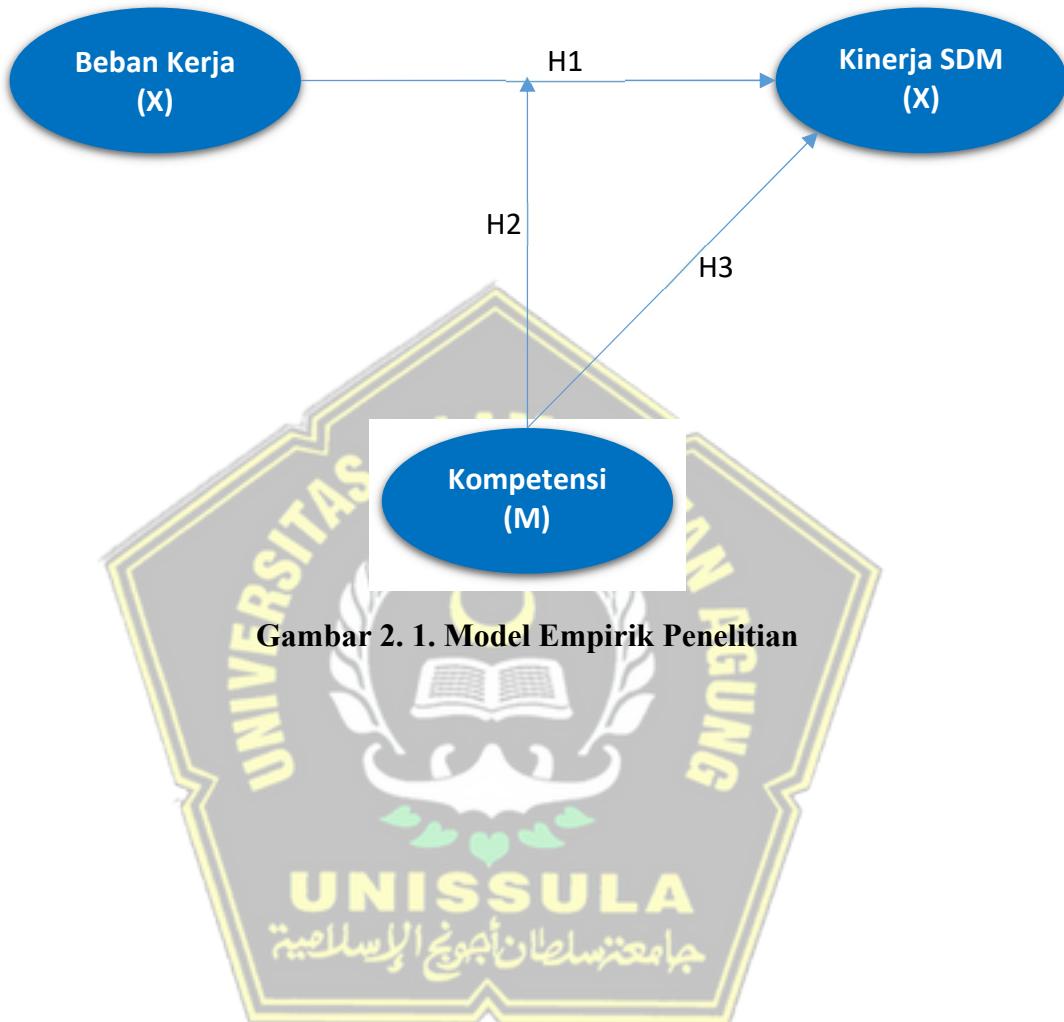
melemahkan pengaruh variabel lain melalui mekanisme mediasi dan moderasi. Sementara itu, Yazdanshenas (2021) menunjukkan bahwa kompetensi manajer proyek dipengaruhi oleh core self-evaluation dan memperkuat hubungan antara kecerdasan budaya dan efektivitas manajerial.

Dalam konteks yang lebih luas, Federici et al. (2021) juga menegaskan bahwa praktik SDM dan kompetensi adaptif dapat memoderasi hubungan antara career adaptability dan perilaku kerja proaktif. Dalam rung lingkup sektor publik, di mana beban kerja sering kali tinggi dan tuntutan administratif kompleks, dan kompetensi menjadi faktor penentu dalam keberhasilan individu menangani tanggung jawab pekerjaan. Hal ini ini didukung oleh temuan Pirrotta et al. (2025), yang menekankan pentingnya staffing needs dan kompetensi sebagai penguat efektivitas kerja dalam organisasi pelayanan publik. Selain itu, Somu (2025) dan Awadh Aljuaid (2025) juga menemukan bahwa kompetensi karyawan generasi muda dapat memperkuat hubungan antara strategi manajemen SDM dan efektivitas organisasi dalam industri konstruksi dan logistik. Dengan merujuk pada kerangka teoritis dan bukti empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan tidak hanya berperan langsung terhadap kinerja, tetapi juga sebagai aspek penting yang memperkuat hubungan antara beban kerja dan kinerja. Oleh karena itu, diajukan hipotesis sebagai berikut:

### **H3: Kompetensi memoderasi hubungan antara Beban Kerja dan Kinerja SDM**

(Dengan implikasi bahwa semakin tinggi kompetensi, semakin kecil dampak negatif atau semakin positif dampak beban kerja terhadap kinerja).

## 2.5. Model Empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatori. Penelitian explanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti, dalam hal ini pengaruh beban kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja SDM sebagai variabel dependen, serta peran kompetensi sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menguji hipotesis dan mengukur sejauh mana beban kerja dan kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan KPP Pratama Semarang Barat. Dengan menggunakan metode kuantitatif, data yang dikumpulkan dari responden dapat diolah secara statistik untuk menghasilkan kesimpulan yang objektif dan dapat digeneralisasi. Menurut Singarimbun & Effendi, (1995), penelitian kuantitatif yang bersifat eksplanatori merupakan bentuk penelitian yang menekankan pada pengujian hipotesis dan penjelasan hubungan antar variabel. Sedangkan menurut Widodo (2022), pendekatan ini relevan dalam penelitian manajemen karena mampu memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena organisasi berdasarkan pengukuran yang terstruktur dan dapat diuji secara empiris.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam

memahami bagaimana beban kerja dan kompetensi berperan dalam meningkatkan atau menghambat kinerja pegawai di sektor publik.

### 3.2. Variabel dan Indikator

Penentuan indikator dan masing-masing variabel **disususn berdasarkan teori** dan penelitian terdahulu. Rincian variabel dan indikator dijelaskan dalam Tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3. 1: Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<b>Beban Kerja</b>  Merupakan tuntutan pekerjaan yang dirasakan oleh individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan, meliputi beban fisik, mental, maupun emosional.	1. Target yang harus dicapai 2. Kondisi pekerjaan 3. Standar pekerjaan	1. Mangkunegara, A. A. A. P. (2011) 2. Sutalaksana et al. (2006) 3. Tarwaka (2015)
2.	<b>Kompetensi</b>  Kemampuan individu yang mencakup pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman yang relevan untuk melaksanakan tugas secara efektif.	1. Pengalaman kerja 2. Pendidikan 3. Pengetahuan 4. Ketrampilan	1. Liestyodono (2008) 2. Sutrisno, (2009:158) 3. Sudarmanto, (2009:53)
3.	<b>Kinerja SDM</b>  Tingkat efektivitas dan efisiensi individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.	1. Ketepatan waktu menyelesaikan tugas 2. Kesesuaian jam kerja 3. Jumlah ketidakhadiran pegawai 4. Kerja sama antar pegawai	Setiawan (2014)

## Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 5 poin, yang bertujuan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Rentang skala sebagai berikut:

Kategori	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
Nilai	1	2	3	4	5

Skala ini dipilih karena diharapkan mampu menangkap variasi persepsi dan sikap responden secara lebih terukur dan sistematis. Dengan pendekatan ini, data yang diperoleh dapat dianalisis secara kuantitatif menggunakan metode statistik inferensial untuk menguji hipotesis penelitian

### 3.3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data utama yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai di KPP Pratama Semarang Barat. Data ini dikumpulkan untuk mengetahui tanggapan dan persepsi pegawai terkait beban kerja, kompetensi, dan kinerja SDM. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel yang telah ditentukan sebelumnya dan diukur menggunakan skala Likert 5 poin. Penggunaan data primer memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang aktual, spesifik, dan relevan dengan tujuan penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen internal organisasi, jurnal ilmiah, buku referensi,

serta laporan resmi yang mendukung penguatan teori dan landasan konseptual dalam penelitian ini. Data sekunder digunakan sebagai bahan pendukung untuk memahami konteks organisasi, menyusun landasan teori, dan memperkuat argumentasi ilmiah dalam pembahasan hasil penelitian. Pemanfaatan data primer dan sekunder secara simultan dalam penelitian manajemen memberikan validitas dan kedalaman yang lebih baik terhadap analisis, karena data primer bersifat empirik dan kontekstual, sedangkan data sekunder membantu dalam memperkaya perspektif teoritis dan perbandingan hasil (Widodo, 2022). Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang menyeluruh dan komprehensif mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja SDM yang dimoderasi oleh kompetensi di lingkungan instansi pemerintah.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode penyebaran kuesioner, yang merupakan teknik pengumpulan data secara langsung melalui pemberian daftar pertanyaan kepada responden. Tahapan pengumpulan data diawali dengan penyusunan kuesioner yang disesuaikan dengan variabel-variabel penelitian. Pertanyaan dalam kuesioner disusun secara sistematis dan dirancang sedemikian rupa agar mudah dipahami oleh responden, serta dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel. Sebelum digunakan secara luas, kuesioner terlebih dahulu melalui proses uji coba terbatas guna memastikan kejelasan isi dan konsistensi pengukuran.

Setelah kuesioner dinyatakan layak, tahap selanjutnya adalah penyebaran kepada pegawai yang menjadi responden penelitian. Penyebaran kuesioner dilakukan

oleh peneliti atau pihak yang ditunjuk, dengan disertai penjelasan singkat mengenai tujuan penelitian serta tata cara pengisian kuesioner.

Dalam pelaksanaannya, peneliti menekankan bahwa seluruh jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah. Responden diminta untuk mengisi kuesioner dan setelah seluruh kuesioner terkumpul, peneliti melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan data dan kemudian melakukan pengolahan dan analisis data lebih lanjut.

### **3.5. Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat, baik yang menempati jabatan struktural maupun fungsional. Pemilihan responden didasarkan pada pertimbangan bahwa seluruh pegawai memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas organisasi dan mengalami beban kerja serta menjalankan peran sesuai dengan kompetensinya. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Barat. Teknik sampling melalui pendekatan sensus atau total sampling, mengingat jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan untuk dilakukan pengambilan data secara menyeluruh. Karakteristik responden terdiri dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan, yang selanjutnya digunakan untuk mendeskripsikan profil responden secara komprehensif. Komposisi responden yang beragam ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang representatif terhadap kondisi aktual pegawai di lingkungan KPP Pratama Semarang Barat.

### 3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis data dalam penlitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis *Struktural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Squares* (PLS). Pemodelan SEM-PLS dipilih karena mampu menangani kompleksitas hubungan antar variabel laten, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, serta cocok digunakan dalam jumlah sampel relatif kecil dan distribusi data non-normal (Hair et al., 2017); (Hair et al., 2022).

Proses analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4, dengan tahapan sebagai berikut:

#### 1. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Tahap ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator terhadap konstruknya.

a. *Convergent validity* diuji melalui nilai outer loading dan nilai Average Varience Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading  $> 0.7$  dan  $AVE > 0.5$  (Hair et al., 2017); (Ghozali, 2021)..

b. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$  dan Composite Reliability  $> 0,7$  (Hair et al., 2017); (Ghozali, 2021).

#### 2. Uji Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, serta menguji hipotesis yang diajukan. Beberapa indikator yang digunakan meliputi:

- a. R-square ( $R^2$ ): untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.
- b. Nilai T-statistik dan P-value: untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel menggunakan metode bootstrapping. Hipotesis nol terima jika nilai T-statistik  $> 1,96$  pada tingkat signifikansi 5% (*two-tailed test*).



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada Bab IV ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden dimana hasil Pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk menganalisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

#### **4.1. Deskripsi Responden**

##### 4.1.1. Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4. 1 Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki-laki	74	55,2
2.	Perempuan	60	44,8
	Jumlah	134	100

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Dari Tabel 4.1 menunjukkan jumlah responden laki-laki lebih besar sebesar 74 responden (55,2%) dibandingkan dengan responden perempuan sebanyak 60 responden (44,8%). Kondisi ini membawa keuntungan tersendiri di KPP Pratama Semarang Barat dimana karyawan laki-laki memiliki kemampuan untuk bekerja lebih kuat, memiliki mobilitas tinggi dan lebih mampu untuk bekerja dibawah tekanan.

#### 4.1.2. Berdasarkan Usia Responden

**Tabel 4. 2 Berdasarkan Usia Responden**

No	Usia Responden	Jumlah	Presentase
1.	< 25 Tahun	1	0,7%
2.	25 – 35 Tahun	24	17,9%
3.	36 – 45 Tahun	95	70,9%
4.	46 – 50 Tahun	10	7,5%
5.	> 55 Tahun	4	3,0%
	Jumlah	134	100

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan tabel 4.2 dapat ditunjukkan bahwa dari 134 responden didominasi oleh responden berusia kisaran dari 36-45 tahun yaitu sebesar 70,9%. Selanjutnya responden yang berusia 25–35 tahun yaitu merupakan terbanyak kedua sebesar 17,9%. Jadi, secara umum responden di KPP Pratama Semarang Barat, didominasi oleh pegawai dengan usia produktif dan matang, yaitu antara 25 hingga 45 tahun, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dan berada pada fase puncak karier. Hal ini relevan dengan konteks penelitian mengenai beban kerja, kinerja SDM, dan kompensasi, karena pengalaman dan kematangan usia seringkali berkorelasi dengan tingkat kompetensi dan kemampuan dalam mengelola beban kerja yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja.

#### 4.1.3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4. 3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1.	SMA/SMK	5	3,7%
2.	D3	13	9,7%
3.	S1	72	53,7%
4.	S2	44	32,8%
	Jumlah	134	100

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat ditunjukkan bahwa responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) menempati urutan pertama yaitu sebanyak 72 responden atau 53,7% disusul latar belakang pendidikan S2 yaitu 44 orang responden. Sehingga kondisi ini membawa dampak bagi KPP Pratama Semarang Barat karena dengan latar belakang pendidikan yang cukup tinggi memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi, kemampuan analitis dan pemahaman terhadap tugas-tugas kompleks di bidang perpajakan diharapkan semakin kuat. Hal ini memungkinkan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, efisien, dan akurat, serta meminimalkan kesalahan yang mungkin terjadi. Tingkat pendidikan yang tinggi juga berpotensi meningkatkan adaptabilitas pegawai terhadap perubahan regulasi dan teknologi, serta mendorong inovasi dalam pelaksanaan tugas, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, latar belakang pendidikan yang kuat dari para responden ini menjadi modal penting dalam konteks penelitian yang mengkaji peran beban kerja terhadap kinerja SDM yang dimoderasi oleh kompetensi,

mengingat kompetensi seringakli briringan dengan tingkat pendidikan formal yang dicapai.

#### 4.1.4. Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4. 4 Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1.	1 – 5 Tahun	3	2,2%
2.	6 – 10 Tahun	17	12,7%
3.	11 – 15 Tahun	81	60,4%
4.	> 15 tahun	33	24,6%
	Jumlah	134	100

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat ditunjukkan bahwa responden karyawan masa kerja 11-15 tahun merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 81 responden atau 60,4%. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan KPP Pratama Semarang Barat merupakan karyawan yang memiliki pengalaman yang baik, sehingga dapat diasumsikan memiliki pemahaman mendalam terkait tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Tingginya proporsi responden dengan masa kerja menengah hingga panjang ini berimplikasi pada validitas data yang terkumpul, mengingat pengalaman kerja yang memadai seringkali berkorelasi dengan tingkat kompetensi yang lebih stabil dan persepsi yang lebih akurat terhadap beban kerja dan kinerja. Hal ini penting dalam konteks penelitian ini, di mana kompetensi berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja SDM.

#### 4.1.5. Berdasarkan Jabatan

**Tabel 4. 5 Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
1.	Eselon II/III/IV	24	17,9%
2.	Supervisor	1	0,7%
3.	Fungsional	19	14,2%
5.	Account Representative	52	38,8%
6.	Pelaksana	31	23,1%
7.	Lainnya	7	5,2%
	Jumlah	134	100

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat ditunjukkan bahwa responden karyawan dengan jabatan Account Representative merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 52 responden atau 38,8%. Hal ini menunjukkan bahwa jabatan tersebut memiliki peran yang dominan pada KPP Pratama Semarang Barat. Jabatan *Account Representative* ini memiliki interaksi langsung dan intens dengan wajib pajak, sehingga beban kerja yang tinggi dan tuntutan kompetensi yang memadai menjadi isu krusial dalam upaya mencapai kinerja SDM yang optimal. Oleh karena itu, data ini relevan untuk menyoroti bagaimana dinamika beban kerja dan kompetensi mempengaruhi kinerja pada kelompok responden mayoritas ini.

#### 4.2. Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain kompetensi, beban kerja dan kinerja SDM. Studi ini menggunakan kriteria rentang sebesar 3. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah : a).1 – 2,33 = kriteria rendah. b). 2,34 – 4,67 = kriteria sedang. c). 4,68 – 7 = kriteria tinggi (Ferdinand, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian KPP Pratama Semarang Barat dengan jumlah sampel sebesar 134 responden atau karyawan, masing – masing deskripsi indikator adalah sebagai berikut :

#### 4.2.1. Variabel Beban Kerja

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Beban Kerja di KPP Pratama Semarang Barat dalam penelitian ini digunakan 3 (Tiga) indikator yaitu: Target yang harus di capai, Kondisi pekerjaan, dan Standar pekerjaan.

**Tabel 4. 6 . Tanggapan Responden Terhadap Beban Kerja**

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev.	Kriteria
1.	Target yang harus dicapai	Beban kerja fisik saya berada pada tingkat yang wajar dan tidak melelahkan.	3.73	1.092	Sedang
		Tugas yang diberikan sering kali sesuai dengan kemampuan saya.	4.07	0.779	Sedang
2.	Kondisi pekerjaan	Saya merasa memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan tugas dengan baik tanpa terburu-buru.	3.70	1.030	Sedang
		Tekanan pekerjaan di tempat kerja ini masih dalam batas yang dapat saya tangani.	3.91	0.906	Sedang
3.	Standar pekerjaan	Lingkungan kerja saya mendukung saya untuk bekerja secara efisien.	3.95	0.953	Sedang
		Jumlah pekerjaan yang saya tangani sebanding dengan sumber daya yang tersedia di tempat kerja.	3.53	1.084	Sedang
<b>Nilai indeks variabel Beban Kerja</b>			<b>3,81</b>		Sedang

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.6 tanggapan tentang indikator variabel Beban Kerja dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variabel Beban Kerja menunjukkan angka 3,81 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai

bahwa Beban Kerja di KPP Pratama Semarang Barat masuk kategori sedang. Kondisi ini menunjukkan bahwa beban tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai, meskipun ada, masih dalam batas yang dapat dikelola dan tidak menimbulkan tekanan yang berlebihan. Hal ini tercermin dari persepsi responden bahwa target yang harus dicapai umumnya wajar, tugas yang diberikan sesuai kemampuan, waktu yang tersedia cukup untuk menyelesaikan pekerjaan, serta tekanan dan lingkungan kerja mendukung efisiensi. Dengan demikian, beban kerja yang moderat ini berpotensi memberikan dampak positif atau tidak menghambat kinerja SDM, bahkan berpotensi dapat mendorong produktivitas tanpa mengorbankan kesejahteraan pegawai.

Indikator tertinggi dari variabel Beban Kerja adalah indikator Target yang harus dicapai dengan pernyataan "Tugas yang diberikan sering kali sesuai dengan kemampuan saya" memperoleh nilai sebesar 4,07, Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai terhadap kesesuaian tugas dengan kemampuan mereka sangat positif, menunjukkan adanya penyalarasan yang baik antara penugasan dan kapabilitas individu. Kesesuaian ini berkontribusi pada efisiensi kerja dan minimnya frustasi pegawai karena merasa mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Sedangkan indikator terendah adalah indikator Standar pekerjaan dengan pernyataan "Jumlah pekerjaan yang saya tangani sebanding dengan sumber daya yang tersedia di tempat kerja" memperoleh skor nilai 3.53. Meskipun masih dalam kategori sedang, nilai ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terkait ketersediaan sumber daya untuk menyeimbangkan beban kerja cenderung lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, mengindikasikan adanya potensi

ketidakseimbangan antara volume pekerjaan dan dukungan sumber daya yang tersedia. Implikasi temuan ini adalah pentingnya evaluasi lebih lanjut terhadap alokasi sumber daya untuk memastikan bahwa jumlah pekerjaan dapat diatasi secara optimal oleh pegawai.

#### 4.2.2. Variabel Kompetensi

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kompetensi di KPP Pratama Semarang Barat dalam penelitian ini digunakan 4 (Empat) pernyataan dari indikator yaitu: Pengalaman kerja, Pendidikan, Pengetahuan, dan Keterampilan.

**Tabel 4. 7. Tanggapan Responden Terhadap Kompetensi**

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev.	Kriteria
1.	Pengalaman kerja	Saya memiliki pengalaman kerja yang relevan dengan tugas-tugas saya saat ini.	4.15	0.781	Sedang
2.	Pendidikan	Pendidikan yang saya tempuh membantu saya dalam menjalankan tugas di posisi saya sekarang.	4.05	0.785	Sedang
3.	Pengetahuan	Saya memiliki pengetahuan teknis yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.	4.11	0.681	Sedang
4.	Keterampilan	Saya memiliki keterampilan komunikasi yang memadai untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan.	4.27	0.684	Sedang
		Saya berusaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya secara berkelanjutan	4.42	0.603	Sedang
<b>Nilai indeks variabel Kompetensi</b>			<b>4.20</b>		<b>Sedang</b>

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Berdasarkan Tabel 4.7 tanggapan tentang indikator Kompetensi dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variabel Kompetensi

menunjukkan angka 4,20 yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Kompetensi di KPP Pratama Semarang Barat masuk kategori Sedang. Hal ini menandakan bahwa meskipun pegawai memiliki kompetensi, masih terdapat ruang untuk pengembangan lebih lanjut.

Indikator tertinggi dari variabel Kompetensi adalah indikator Keterampilan dengan pernyataan Saya berusaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya secara berkelanjutan sebesar 4,42. Nilai ini menunjukkan adanya kesadaran dan inisiatif yang cukup tinggi dari pegawai untuk terus mengembangkan diri. Sedangkan indikator terendah adalah Pendidikan dengan pernyataan Pendidikan yang saya tempuh membantu saya dalam menjalankan tugas di posisi saya sekarang, mempunyai nilai sebesar 4,05. Temuan ini mengimplikasikan bahwa relevansi pendidikan formal dengan tuntutan pekerjaan saat ini cenderung dirasakan kurang optimal oleh sebagian responden, atau terdapat kebutuhan untuk penyesuaian kurikulum pendidikan bagi pegawai KPP Pratama Semarang sesuai dengan kebutuhan praktis di lapangan.

#### 4.2.3. Variabel Kinerja SDM

Guna mengungkap tanggapan responden mengenai variabel Kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Barat dalam penelitian ini digunakan 4 (Empat) pernyataan yang diambil dari indikator yaitu: ketepatan waktu menyelesaikan tugas, kesesuaian jam kerja, jumlah ketidakhadiran pegawai, kerjasama antar pegawai.

**Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja SDM**

No	Indikator	Pernyataan	Indeks	STD Dev.	Kriteria
1.	Ketepatan waktu menyelesaikan tugas	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan target yang ditetapkan.	4.15	0.836	Sedang
		Kualitas hasil kerja saya memenuhi atau melebihi standar yang diharapkan oleh organisasi.	4.08	0.754	Sedang
2.	Kesesuaian jam kerja	Saya mampu bekerja dengan efisien meskipun terdapat perubahan tugas atau prosedur.	4.10	0.715	Sedang
3.	Jumlah ketidakhadiran pegawai	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang rendah.	4.10	0.683	Sedang
4.	Kerjasama antar pegawai	Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim untuk mencapai tujuan bersama.	4.41	0.637	Sedang
<b>Nilai indeks variabel Kinerja SDM</b>			<b>4.17</b>		Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 tanggapan tentang indikator Kinerja SDM dari perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator variabel Kinerja SDM menunjukkan angka 4,17, yang menunjukkan sebagian besar responden menilai bahwa Kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Barat masuk kategori Sedang. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai di KPP Pratama Semarang memiliki kinerja cukup memadai, namun masih terdapat ruang untuk pengembangan.

Indikator tertinggi dari variabel Kinerja SDM adalah kerja sama antar pegawai dengan pernyataan “Saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim untuk mencapai tujuan Bersama” mendapatkan nilai sebesar 4,41. Ini mencerminkan bahwa responden menilai kemampuan kolaborasi dan kerja sama tim di KPP Pratama Semarang Barat sangat baik. Kekuatan dalam aspek kerja sama ini

berpotensi menjadi fondasi yang kuat dalam menghadapi tantangan dan mencapai target organisasi. Sementara itu, indikator terendah adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dengan pernyataan “Kualitas hasil kerja saya memenuhi atau melebihi standar yang diharapkan oleh organisasi” mendapatkan nilai sebesar 4,08. Meskipun masih dalam kategori sedang, nilai ini menunjukkan bahwa aspek ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja, khususnya dalam memenuhi atau melebihi standar organisasi, perlu mendapat perhatian lebih. Hal ini dapat menjadi area prioritas untuk pengembangan guna meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

### 4.3. Analisis Statistik

Analisis data dilakukan untuk menguji validitas dari masing-masing indikator dan reliabilitas dari konstruk. Kriteria validitas diukur dengan *convergent validity*, sedangkan *reliability* konstruk diukur dengan *composite reliability*.

#### 4.3.1. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model.

##### 1. Uji Validitas dengan *convergent validity*

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji ini dilakukan dengan menggunakan ukuran *convergent validity* pada PLS. Nilai *convergent*

validity dari masing-masing indikator dapat dilihat dari nilai loading.

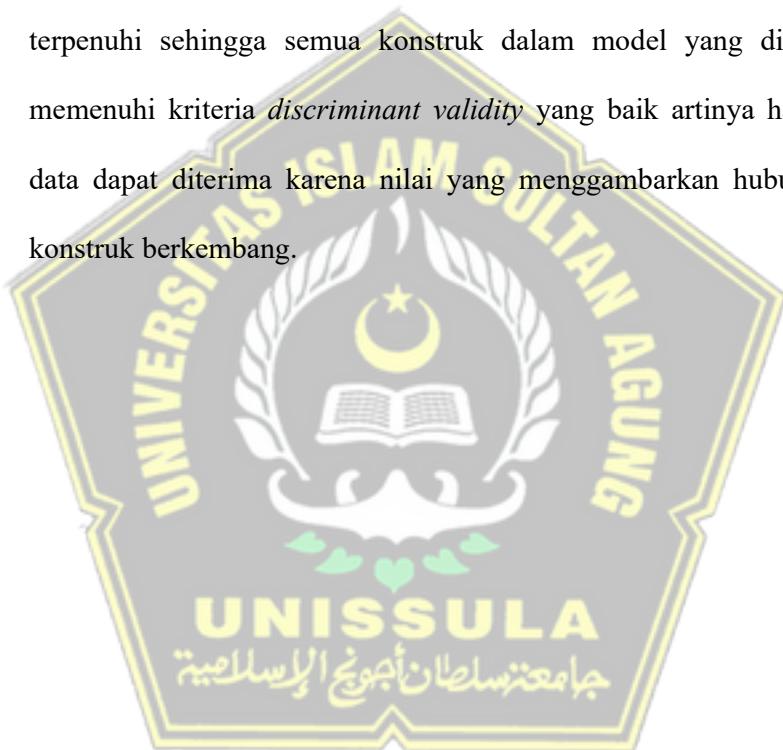
Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai loading di atas 0,70

Menurut Chin (1998) dalam (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian

tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai

0.6 dianggap cukup memadai.

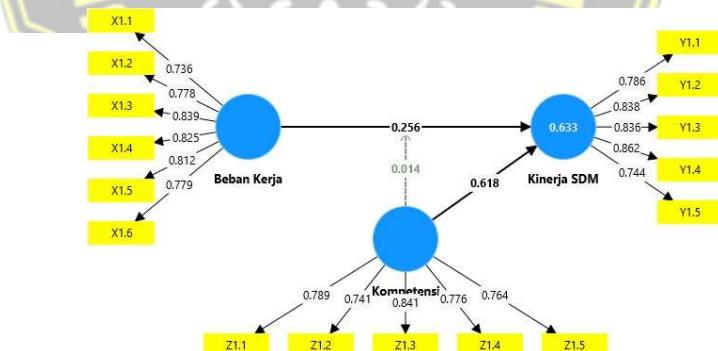
Dari Tabel 4.9 berikut ini dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang.



Tabel 4. 9 Hasil *Outer Loading*

	Beban Kerja	Kinerja SDM	Kompetensi	Kompetensi x Beban Kerja
X1.1	0,736			
X1.2	0,778			
X1.3	0,839			
X1.4	0,825			
X1.5	0,812			
X1.6	0,779			
Y1.1		0,786		
Y1.2		0,838		
Y1.3		0,836		
Y1.4		0,862		
Y1.5		0,744		
Z1.1			0,789	
Z1.2			0,741	
Z1.3			0,841	
Z1.4			0,776	
Z1.5			0,764	
Kompetensi x Beban Kerja				1,000

Sumber Data primer yang diolah, 2025

Gambar 4. 1 *Output Algorithm*

Adapun metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah diatas 0,5. Berikut adalah nilai AVE dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 10 Average Variance Extracted (AVE)**

<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$\sqrt{AVE}$
Beban Kerja	0,633
Kinerja SDM	0,663
Kompetensi	0,613

*Sumber Data primer yang diolah, 2025*

Tabel 4.10 menunjukkan nilai  $\sqrt{AVE}$  di atas 0,5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid. Nilai  $\sqrt{AVE}$  yang paling rendah adalah sebesar 0,782 yaitu pada konstruk Kompetensi.

## 2. Uji Reliabilitas

Pengukuran *reliability* dengan menggunakan 2 (dua) cara yaitu:

1. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang, terhadap pernyataan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali & Latan, 2015). Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala/kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4. 11 Cronbach Alpha**

<b>Cronbach Alpha</b>	
Beban Kerja	0,884
Kinerja SDM	0,872
<b>Kompetensi</b>	<b>0,842</b>

*Sumber Data primer yang diolah, 2025*

Tabel 4.11 menunjukkan dari hasil *Cronbach Alpha* masing masing konstruk baik yaitu di atas 0,6.

2. Selain dari Croanbach Alpha, untuk menilai reliabilitas suatu konstruk dapat juga dilakukan dengan melihat Composite Reliability antar konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil yang baik yaitu di atas 0,70. dimana hasil loading factor 0,70 ke atas adalah baik.

**Tabel 4. 12 Composite Reliability**

<b>Composite Reliability</b>	
Beban Kerja	0,893
Kinerja SDM	0,876
<b>Kompetensi</b>	<b>0,844</b>

*Sumber Data primer yang diolah, 2025*

Tabel 4.12 menunjukkan dari hasil *composite reliability* masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,7. Menurut Chin (1998) suatu indikator dikatakan mempunyai *reliabilitas* yang baik jika nilainya di atas 0,70 serta dapat dipertahankan dan diterima pada nilai 0,50 hingga 0,60. Terlihat disini nilai untuk keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,5$  artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Yang dimaksud dengan reliabel disini adalah bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

#### 4.3.2. Uji Model Struktural (Inner Model)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model structural (*Inner model*). Berikut adalah nilai *Adjusted R-Square* pada konstruk:

**Tabel 4. 13 *Adjusted R-Square***

R-square	
Kinerja SDM	0,625

*Sumber: Data primer yang diolah, 2025*

Tabel 4.13 menunjukkan nilai *Adjusted R-Square* pada konstruk Kinerja SDM yang sebesar 0,625. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan sebesar 62,5% variasi yang terjadi pada variabel dependen yaitu Kinerja SDM. Sisanya sebesar 37,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Nilai R-Square sebesar 0,625 tergolong dalam kategori kuat, karena berada di atas ambang 0,60, sebagaimana standar dalam model Partial Least Square (PLS). Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki daya jelaskan (*explanatory power*) yang cukup baik terhadap Kinerja SDM. Pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 14 Uji Hipotesis**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Beban Kerja -> Kinerja SDM	0,256	0,254	0,079	3,264	0,001
Kompetensi -> Kinerja SDM	0,618	0,629	0,073	8,517	0,000
Kompetensi x Beban Kerja -> Kinerja SDM	0,014	0,008	0,070	0,193	0,847

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita ( $\alpha$ ) 0,05 dan derajad bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (134-3)$$

$$= 131$$

sehingga nilai t tabel untuk df 131 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,97. Sehingga persamaan yang terbentuk berdasarkan tabel diatas adalah:

$$\text{Persamaan 1: } Y_1 = 0,256 X_1$$

$$\text{Persamaan 2: } Y_2 = 0,256 X_1 + 0,618 Y_1 + 0,014 \text{ Mod}$$

Tabel 4.14 menunjukkan nilai *original sample estimate* Beban Kerja terhadap Kinerja SDM sebesar 0.256 artinya semakin baik Beban Kerja akan

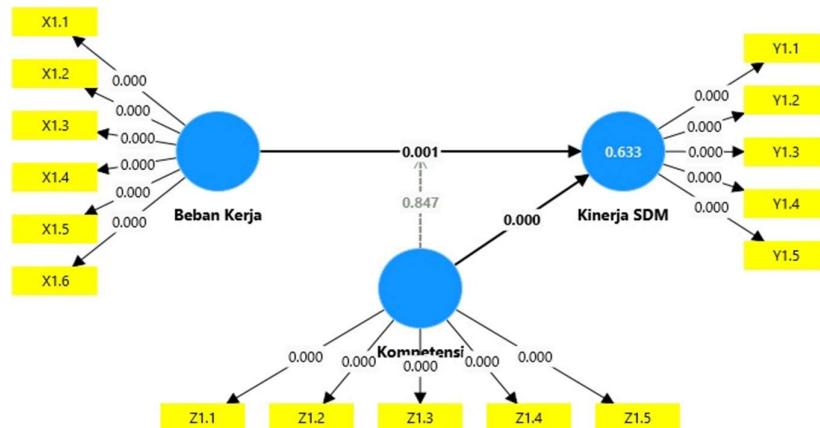
meningkatkan Kinerja SDM. Hasil uji statistic menunjukkan nilai t-statistik sebesar  $3.264 > t$ -tabel  $1,97$ , sehingga hipotesis yang menyatakan bila Beban Kerja baik maka akan meningkatkan Kinerja SDM, sehingga **H1 diterima**.

Tabel 4.14 menunjukkan nilai *original sample estimate* antara Kompetensi terhadap Kinerja SDM sebesar  $0,618$  yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah Positif. Nilai T-statistik sebesar  $8,517 > 1,97$  sehingga dinyatakan memiliki hubungan yang signifikan. Dengan demikian hipotesis H2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa bila Kompetensi sumber daya manusia baik, maka akan meningkatkan Kinerja SDM, sehingga **H2 diterima**.

Tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa nilai T-statistik pengaruh Kompetensi tidak mampu memoderasi Beban Kerja terhadap Kinerja SDM sebesar  $0,193 < 1,97$  dan nilai *original sample estimate* sebesar  $0,014$  yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kompetensi dalam memoderasi Beban Kerja terhadap Kinerja SDM adalah positive. Dengan ini, menyatakan bahwa Beban Kerja terhadap Kinerja SDM yang dimoderasi oleh Kompetensi **H3 ditolak**.



Berikut adalah diagram nilai T statistic berdasarkan output dengan Smart PLS Versi 4:



**Gambar 4. 2 Output Bootstrapping**

#### 4.4. Pembahasan

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah di ajukan, yaitu:

##### 1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis menunjukkan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan beban kerja, maka semakin tinggi kinerja SDM.

Dalam penelitian ini, beban kerja di KPP Pratama Semarang Barat berada dalam kategori sedang menjadi faktor yang memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas secara efisien tanpa tekanan berlebih. Beban kerja yang dikelola secara moderat terbukti memberikan ruang bagi karyawan untuk menunjukkan performa optimal tanpa mengalami burnout atau stress kerja yang berlebihan.

Penelitian ini mendukung studi terdahulu. Bruggen, (2015) mengungkapkan bahwa beban kerja yang berada pada tingkat moderat dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Korelasi berbentuk kurva U-terbalik menunjukkan bahwa performa memuncak pada tingkat beban kerja tertentu sebelum kemudian menurun ketika beban kerja melebihi batas maksimal kemampuan individu. Selain itu, Liu et al., (2024) menemukan bahwa dalam kerja tim, beban kerja harian yang optimal dapat memperkuat dinamika tim dan meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kinerja. Sebaliknya, studi dari Xu et al., (2021) dan (Ganesha Rahyuda & Bagus Danendra, 2019) memperingatkan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi dapat mengarah pada kelelahan kognitif dan menurunnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya merugikan performa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja diukur melalui tiga indikator utama, yaitu: *target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan*. Sementara itu, kinerja SDM diukur melalui lima indikator: *ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat ketidakhadiran, kemampuan beradaptasi, dan kerja sama antar pegawai*. Nilai indeks rata-rata untuk beban kerja menunjukkan dalam kategori sedang. Sedangkan nilai indeks rata-rata kinerja SDM dalam kategori sedang cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai bahwa beban kerja yang mereka hadapi masih dalam batas yang wajar dan tidak menghambat produktivitas kerja.

Peryataan dengan skor tertinggi dari indikator beban kerja yaitu "tugas yang diberikan sering kali sesuai dengan kemampuan saya", yang menunjukkan adanya *job-person fit* yang baik. Penyelarasan ini memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaan lebih efektif, sebagaimana tercermin dalam indikator kinerja "saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu", dan "saya dapat bekerja sama dengan baik dalam tim". Artinya tugas yang sesuai dengan kapabilitas individu memperkuat efisiensi personal sekaligus mendukung kolaborasi tim.

Selanjutnya, profil demografis responden turut memperkuat pemahaman atas hasil temuan. Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa lebih dari 50% adalah pegawai laki-laki. Hal ini berpotensi mempengaruhi kinerja karena karakteristik pekerjaan biasanya menuntut ketahanan dan mobilitas tinggi yang secara umum lebih diasosiasikan dengan tenaga kerja laki-laki. Dari aspek usia, lebih dari 70% responden berada dalam rentang usia 36-45 tahun, yang merupakan usia produktif dan matang secara karier. Kelompok usia ini cenderung memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk mengelola beban kerja secara efisien. Dukungan ini terlihat pada masa kerja, dimana sebagian besar (lebih dari 60%) telah bekerja antara 11-15 tahun, menunjukkan tingkat adaptasi yang baik terhadap dinamika pekerjaan.

Pendidikan formal juga menjadi fondasi penting dalam memberntuk kompetensi pegawai. Sebagian besar responden berpendidikan S1 dan S2. Latar belakang pendidikan tinggi ini memberikan landasan kemampuan

analitis dan adaptabilitas yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi beban kerja kompleks di sektor perpajakan. Terakhir, jabatan *Account Representative* sebagai jabatan terbanyak (lebih dari 30%) adalah kelompok yang sangat terdampak oleh beban kerja karena memiliki interaksi langsung dengan wajib pajak, dan karenanya membutuhkan tingkat kompetensi dan manajemen stres yang tinggi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik ditandai dengan target kerja yang sesuai kemampuan, tekanan kerja yang terkendali, dan lingkungan kerja yang mendukung, dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja SDM. Temuan ini mendukung bahwa strategi manajemen SDM yang mempertimbangkan keseimbangan beban kerja dan penguatan kompetensi akan mendorong pencapaian performa optimal dalam sektor publik.

## 2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis menunjukkan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan. Dalam konteks KPP Pratama Semarang Barat, kompetensi yang dimiliki pegawai yang mencakup pengalaman kerja, pendidikan, pengetahuan teknis, serta ketrampilan komunikasi dan pengembangan diri, memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Hal ini menguatkan peran kompetensi

sebagai elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam lingkungan kerja yang menuntut ketepatan, efisiensi, dan ketellitian seperti di sektor perpajakan.

Hasil ini sejalan dengan temuan Hasibuan et al., (2023), yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai *Account Representative* sangat menentukan keberhasilan pencapaian target penerimaan pajak. Kompetensi memungkinkan pegawai bekerja sesuai prosedur, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan memahami dinamika peraturan pajak dengan lebih baik. Dukungan serupa juga ditemukan dalam studi Listyorini et al., (2024), yang menunjukkan bahwa kombinasi antara disiplin kerja, kompetensi, dan motivasi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai kantor pajak. Ambarwati et al. (2023) bahkan menambahkan bahwa kompetensi pegawai, apabila diiringi dengan pengelolaan pengetahuan yang efektif, akan memperkuat pengelolaan piutang pajak secara signifikan.

Dalam lingkup internasional, Zhang et al. (2023) menegaskan bahwa kompetensi direktur SDM berkorelasi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, terutama dalam lingkungan sektor publik yang membutuhkan akuntabilitas tinggi. Penelitian Budding et al., (2022) juga menggarisbawahi pentingnya keterampilan interpersonal yang dimiliki pegawai sektor publik, yang turut memperkuat performa kerja dan efektivitas komunikasi internal. Selain itu, Goldman et al. (2022) menyoroti bahwa pengetahuan teknis spesifik dalam bidang pajak dapat meningkatkan kualitas audit dan

pelaporan, yang mempertegas pentingnya kompetensi sebagai penopang kinerja organisasi.

Kinerja SDM dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator, yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat ketidakhadiran, serta kerja sama antar pegawai. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator kerja sama antar pegawai memperoleh skor tertinggi dengan nilai indeks sebesar 4,41. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di KPP Pratama Semarang Barat memiliki tingkat kolaborasi yang tinggi, yang menjadi kekuatan utama dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Kolaborasi yang solid di antara pegawai mempercepat proses penyelesaian tugas dan memperkuat komunikasi tim.

Dalam konteks deskripsi responden, dominasi responden laki-laki (55,2%) memberikan kontribusi terhadap persepsi beban kerja dan kinerja, mengingat kecenderungan peran laki-laki yang lebih tinggi dalam aspek mobilitas dan tekanan kerja. Usia responden yang mayoritas berada pada rentang 36–45 tahun (70,9%) mencerminkan usia kerja yang produktif dan matang, yang umumnya berkorelasi dengan peningkatan kompetensi dan stabilitas dalam menyikapi beban kerja. Tingkat pendidikan juga menunjukkan dominasi pendidikan tinggi, dengan 53,7% bergelar S1 dan 32,8% bergelar S2, yang memperkuat kapasitas analitis dan adaptasi pegawai terhadap perubahan regulasi dan teknologi.

Selain itu, masa kerja responden sebagian besar berada pada rentang 11–15 tahun (60,4%), yang menunjukkan pengalaman kerja yang cukup

matang untuk menghadapi kompleksitas tugas perpajakan. Dari sisi jabatan, mayoritas responden berprofesi sebagai Account Representative (38,8%), yang merupakan jabatan strategis dengan tuntutan kerja yang tinggi dan interaksi langsung dengan wajib pajak. Kombinasi dari faktor usia, pendidikan, masa kerja, dan jabatan ini memperkuat temuan bahwa kompetensi yang memadai akan mendukung kinerja SDM yang optimal, terutama dalam menghadapi beban kerja yang kompleks.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Barat. Kinerja SDM yang diukur dengan indikator ketepatan waktu, efisiensi kerja, kehadiran, dan kerja sama tim dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi, baik melalui pelatihan teknis, pengalaman kerja, maupun pengembangan soft skills. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi dalam merancang program pengembangan SDM yang tepat sasaran untuk meningkatkan performa organisasi secara berkelanjutan.

### **3. Pengaruh moderasi Kompetensi antara Beban Kerja terhadap Kinerja SDM**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Kompetensi belum dapat memoderasi secara signifikan pengaruh antara Beban Kerja terhadap Kinerja SDM. Berbeda dengan dua hipotesis sebelumnya, hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kompetensi belum dapat berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja

SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi, meskipun berpengaruh langsung terhadap kinerja, ternyata belum dapat memperkuat atau memperlemah dampak beban kerja terhadap kinerja dalam konteks penelitian ini. Hal ini menunjukkan potensi adanya homogenitas tingkat kompetensi responden, atau masih terdapat faktor moderasi lain seperti dukungan organisasi, efikasi diri, atau resiliensi memiliki pengaruh lebih dominan dalam menangkal efek negatif beban kerja.

Hasil ini berbeda dari beberapa studi sebelumnya yang menunjukkan adanya peran moderasi kompetensi, seperti yang disampaikan oleh (X. Zhang et al., 2023); (Federici et al., 2021); dan (Pirrotta et al., 2025). Namun, hasil yang tidak signifikan ini tetap memberikan kontribusi penting, yaitu menekankan perlunya pendekatan kontekstual dalam memahami mekanisme moderasi di lingkungan sektor publik seperti Kantor Pelayanan Pajak, yang mungkin memiliki karakteristik pekerjaan, sistem kerja, dan budaya organisasi yang unik.

Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi belum memainkan peran sebagai faktor penyeimbang (*buffer*) dalam mengelola pengaruh beban kerja terhadap kinerja. Hal ini berbeda dengan beberapa temuan dalam penelitian sebelumnya. Penelitian oleh (Alifa Isherdianti Nabila & Puspita Wulansari, 2024) menyatakan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam mengelola beban kerja sehingga mampu mendorong kinerja pegawai, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti kantor pajak. Begitu pula dalam studi oleh (Supriyatno et al., 2019) dan (Mulyadi &

Hermina, 2023), ditemukan bahwa auditor atau pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu menjaga kualitas kerja di bawah tekanan beban kerja tinggi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian internasional seperti oleh Zhang et al. (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi, khususnya dalam pengembangan SDM, berkontribusi langsung pada peningkatan performa organisasi. Namun demikian, penelitian oleh de Reuver et al. (2021) juga menyebutkan bahwa sekalipun kompetensi tinggi, jika beban kerja melebihi kapasitas, maka dampak negatif terhadap performa tetap tidak dapat dihindari.

Selanjutnya, pada pengujian moderasi, nilai loading interaksi Kompetensi \* Beban Kerja terhadap Kinerja SDM adalah 1,000, yang secara statistik tinggi, tetapi tidak signifikan secara t-value dan p-value. Ini mengindikasikan bahwa meskipun secara model interaksi terbentuk, ternyata efek nyata dari interaksi tersebut terhadap peningkatan kinerja SDM belum terkonfirmasi.

Bila ditinjau dari karakteristik responden, mayoritas pegawai berada dalam usia produktif (36-45 tahun) dan memiliki masa kerja 11-15 tahun. Ini menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki kematangan usia dan pengalaman kerja yang cukup baik, yang semestinya menjadi modal kompetensi kuat. Namun, hasil menunjukkan bahwa kompetensi belum optimal dalam memperkuat dampak beban kerja terhadap kinerja. Dalam hal ini ada kemungkinan berkaitan dengan persepsi sebagian pegawai bahwa pendidikan yang mereka tempuh belum sepenuhnya relevan, atau

masih membutuhkan pelatihan yang kontekstual terhadap beban kerja yang dihadapi. Selain itu, jabatan dengan proporsi terbedar adalah *Account Representative* yang secara fungsional menghadapi tekanan kerja tinggi, berinteraksi langsung dengan wajib pajak, dan membutuhkan kompetensi teknis serta interpersonal yang memadai.

Dengan demikian, peran moderasi kompetensi belum terwujud secara signifikan dalam pengaruh beban kerja terhadap kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Barat. Di masa mendatang, penguatan kompetensi melalui pelatihan terstruktur, penyesuaian kurikulum pendidikan, serta penyediaan sumber daya yang proporsional terhadap beban kerja menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa dalam konteks organisasi publik seperti kantor pajak, kompetensi harus dikembangkan secara sistemik dan tidak hanya mengandalkan pengalaman semata, namun juga perlu difasilitasi oleh sistem pengelolaan SDM yang adaptif dan responsif terhadap dinamika kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

Bab penutup ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

#### **5.1. Simpulan**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji dan menganalisis secara empiris pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja SDM serta pengaruh pengaruh Kompetensi dalam memoderasi hubungan Beban Kerja terhadap Kinerja SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

##### **1. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM**

Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja yang berada dalam kategori sedang dinilai masih dalam batas wajar dan dapat dikelola oleh sebagian besar pegawai. Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan, waktu penyelesaian tugas yang memadai, serta tekanan kerja yang masih dapat ditoleransi berkontribusi terhadap pencapaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen beban kerja yang proporsional dapat mendorong kinerja SDM secara optimal di lingkungan instansi pelayanan publik seperti KPP Pratama Semarang Barat.

##### **2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM**

Hasil ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai, yang ditunjukkan melalui pengalaman kerja, pendidikan, pengetahuan teknis, dan keterampilan

interpersonal, memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kualitas kinerja SDM. Tingkat kompetensi yang dinilai berada pada kategori tinggi, khususnya pada aspek inisiatif untuk mengembangkan diri secara berkelanjutan, menjadi salah satu faktor pendukung dalam pencapaian efisiensi dan efektivitas kerja.

3. Kompetensi belum mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja SDM Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara beban kerja dan kompetensi belum dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, kompetensi belum terbukti secara statistik dalam memperkuat ataupun memperlemah pengaruh beban kerja yang masih terkendali, atau belum optimalnya penerapan kompetensi dalam situasi kerja yang dinamis dan penuh tekanan. Oleh karena itu, peningkatan efektivitas kompetensi sebagai variabel moderasi memerlukan pendekatan pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan kontekstual.

## 5.2. Implikasi Manajerial

### 1. Pengelolaan Beban Kerja yang Proporsional

Temuan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM menekankan pentingnya manajemen organisasi dalam melakukan evaluasi dan distribusi beban kerja secara berkala. Pimpinan KPP Pratama Semarang Barat perlu memastikan bahwa volume pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kapasitas pegawai, serta mempertimbangkan ketersediaan sumber daya pendukung untuk menjaga performa pegawai tetap optimal.

## 2. Penguatan Program Pengembangan Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja SDM. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat program pelatihan dan pengembangan berbasis kebutuhan nyata pekerjaan, seperti pelatihan teknis perpajakan, manajemen waktu, dan soft skills. Upaya ini penting untuk mendorong pencapaian target kinerja dan mendukung efektivitas kerja lintas jabatan.

### 5.3. Implikasi Teoritis

#### 1. Kontribusi pada Kajian Manajemen SDM di Sektor Publik

Penelitian ini memperkaya literatur mengenai pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja SDM dalam konteks instansi pemerintah. Temuan bahwa kompetensi tidak memoderasi hubungan beban kerja dan kinerja SDM memberikan perspektif baru bahwa hubungan moderasi dapat bersifat kontekstual dan tidak selalu signifikan secara statistik, terutama dalam organisasi yang sudah relatif stabil seperti kantor pajak.

#### 2. Validasi Instrumen Kompetensi dan Beban Kerja

Penelitian ini menggunakan indikator-indikator spesifik yang relevan dengan kondisi instansi perpajakan. Oleh karena itu, hasilnya turut memperkuat validitas konstruk dalam pengukuran kompetensi (meliputi pengalaman, pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan) serta beban kerja (target, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan) di sektor layanan publik.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

##### 1. Ruang Lingkup Organisasi yang Terbatas

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu unit kerja, yaitu KPP Pratama Semarang Barat. Oleh karena itu, hasil temuan belum tentu dapat digeneralisasi ke instansi pajak lainnya atau sektor pemerintahan yang berbeda, yang mungkin memiliki budaya organisasi, struktur kerja, dan dinamika sumber daya manusia yang berbeda.

##### 2. Pengukuran variabel Moderasi yang Sifatnya Umum

Variabel kompetensi sebagai moderator diukur secara agregat, tanpa membedakan antara jenis kompetensi teknis, administratif, dan interpersonal. Hal ini mungkin menyebabkan efek moderasi tidak signifikan secara statistik. Keterbatasan ini menunjukkan pentingnya pemilahan jenis kompetensi secara lebih terperinci dalam penelitian selanjutnya.

#### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

##### 1. Perluasan Objek Penelitian pada Beberapa Instansi atau Wilayah

Penelitian selanjutnya disarankan mencakup lebih dari satu unit organisasi atau wilayah kerja agar hasilnya lebih representatif dan memiliki daya generalisasi lebih tinggi terhadap instansi perpajakan di tingkat nasional maupun sektor publik lainnya.

##### 2. Eksplorasi Variabel Lain sebagai Moderator atau Mediator

Mengingat kompetensi belum dapat berperan sebagai moderator dalam hubungan beban kerja dan kinerja SDM, agenda riset ke depan dapat

mengeksplorasi variabel lain seperti resiliensi kerja, dukungan atasan, kesejahteraan psikologis, atau work-life balance sebagai mediator atau moderator untuk melihat dinamika yang lebih kompleks dalam memengaruhi kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adah, C. A., Aghimien, D. O., & Oshodi, O. (2025). Work-life balance in the construction industry: a bibliometric and narrative review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2023-0150>
- Al-Ameryeen, M. F. I., Isa, M. F. M., & Othman, S. Z. (2024). The effect of e-HRM and digital orientation on MEs' performance in Amman: The moderating role of government support. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2713–2728. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.5.001>
- Alifa Isherdianti Nabila, & Puspita Wulansari. (2024). Understanding How Competence, Workload, and Burnout Affect Performance: A Conceptual Framework. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(09), 1950–1956. <https://doi.org/10.18535/ijsrn/v12i09.sh01>
- Ambarwati, R. D., Firmansyah, A., Hartopo, W., & Iswandy, I. (2023). Employee Competence and Management of Government Tax Revenues Receivable: Does Knowledge Management Matter? *Jrak: Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 15(1), 76–86. <https://doi.org/10.23969/jrak.v15i1.6911>
- As'ad, M. (2004). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri Edisi Keempat*. Liberty.
- Ashar, H., & Shapiro, J. Z. (1988). Measuring Centrality : A Note on Hackman ' s Theory. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 275–283.
- Astianto, A. (2014). *Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
- Awadh Aljuaid, Abdulrahman. (2025). Achieving Logistics Firm Performance Through High-Performance Work System (HPWS) and e-HRM Capabilities: The Moderating Role of Digital Talent Acquisition. *SAGE Open*, 15(1), 21582440241310304. <https://doi.org/10.1177/21582440241310306>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper. (Eds.), *Wellbeing: Vol. III* (pp. 1–28). Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job Demands–Resources Theory: Frequently Asked Questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Bang, S. R., Choi, M. C., & Ahn, J. Y. (2022). Human Resource Practices for Corporate Social Responsibility: Evidence From Korean Firms. *Frontiers in Psychology*, 13(April). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893243>
- Banguln, W. (2012). *Manajemeln Sulmbelr Daya Manulsia*. Elrlangga.
- Basahel, A. M. (2021). Safety leadership, safety attitudes, safety knowledge and motivation toward safety-related behaviors in electrical substation construction projects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph18084196>
- Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2014). Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, 9789400756, 1–249. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>
- Bertucci, Guido. (2006). Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. *Public Personnel Management*, 35(3), 175–179. <https://doi.org/10.1177/009102600603500302>
- Bhalla, N., Sharma, R. K., & Kaur, I. (2022). Effect of Tax Knowledge and Technological Shift in Tax System on Business Performance: A PLS-SEM Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su141610217>
- Bower, J. (2018). Resource Allocation Theory. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *the Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1445–1448). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-37-00772-8\\_677](https://doi.org/10.1057/978-1-37-00772-8_677)
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress*, 29(2), 95–113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. In *Management Decision* (Vol. 53, Issue 10, pp. 2377–2389). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0063>
- Budding, T., de Jong, G., & Smit, M. (2022). New development: Bridging the gap—analysis of required competencies for management accountants in the public sector. *Public Money and Management*, 42(7), 565–568. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2068862>
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing

- in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Chowhan, J., & Pike, K. (2023). Workload, work–life interface, stress, job satisfaction and job performance: a job demand–resource model study during COVID-19. *International Journal of Manpower*, 44(4), 653–670. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0254>
- Croucher, R., Sandvik, A. M., Gooderham, P., & Michel, D. (2020). The organisational adoption of soft law encouraging joint consultative committees in Mauritius. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(3), 295–314. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2019-0113>
- de Reuver, R., Van de Voorde, K., & Kilroy, S. (2021). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2889–2909. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>
- Federici, E., Boon, C., & Den Hartog, D. N. (2021). The moderating role of HR practices on the career adaptability–job crafting relationship: a study among employee–manager dyads. *International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1339–1367. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1522656>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Univ. Diponegoro Press.
- Ferry Setiawan, A. A. S. K. D. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(5), 1471–1490.
- Ganesha Rahyuda, A., & Bagus Danendra, A. A. N. (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>
- Gerlitz, A., & Hülsbeck, M. (2024). The productivity tax of new office concepts: a comparative review of open-plan offices, activity-based working, and single-office concepts. In *Management Review Quarterly* (Vol. 74, Issue 2). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00316-2>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares, konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program Smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goldman, N. C., Harris, M. K., & Omer, T. C. (2022). Does task-specific knowledge

- improve audit quality: Evidence from audits of income tax accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 99, 101320. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101320>
- Grootboom, N., Guvhu, R., Tachiona, T., & Tsokota, T. (2024). Performance Management and Industry 4.0. In *Industry 4.0 and People Analytics* (1st ed., pp. 39–50). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9781003414193-3>
- Hasibuan, Y., Nuraini, A., & Fazli Syam, B. (2023). Evaluating Account Representative Competence and its Impact on Tax Collection Performance: A Strength Typology-30 Study. *2023 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*, 374–379. <https://doi.org/10.1109/DASA59624.2023.10286756>
- Howard, Z. L., Innes, R., Eidl, A., & Loft, S. (2021). Using Past and Present Indicators of Human Workload to Explain Variance in Human Performance. *Psychonomic Bulletin and Review*, 28(6), 1923–1932. <https://doi.org/10.3758/s13423-021-01961-6>
- Ide, B. N., Silvatti, A. P., Marocolo, M., Oranchuk, D. J., & Mota, G. R. (2023). The Misuse of “workload” in Sports Science and Possible Solutions. *Strength and Conditioning Journal*, 45(3), 364–366. <https://doi.org/10.1519/SSC.0000000000000750>
- Indrajaya, Y. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Pt. Tractorindo Mitra Utama Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 6(2), 157–165. <https://doi.org/10.37504/jmb.v6i2.512>
- Intiinan, & Pareke, F. J. (2019). Career Satisfaction In The Public Sector Employees: A Study Of Indonesia The Public Sector Organization. *IOSR Journal Of Humanities And Social Scinece (IOSR-JHSS)*, 24(2), 4–16. <https://doi.org/10.9790/0837-2402050416>
- Irianto, L. B. (2007). Pengaruh Kemampuan Dan Perilaku Aparatur Birokrasi Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan (Studi Pada Puskesmas Puskesmas Kabupaten Tangerang). *Manajerial*, 409.
- Irianto, L. B., & Kasim, A. (1999). *Proses pelayanan kemahasiswaan dan kualitas pelayanan (studi kasus di Universitas Terbuka Jakarta)*. Universitas Indonesia.
- Irwanto, A., Indaryani, M., & Utomo, J. (2023). The Effect of Work Discipline and Employee Competence on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable (Study on Employees of the Pratama Pati Tax Office). *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(3), 891–904. <https://doi.org/10.55927/fjst.v2i3.3344>
- Kandil, T. T. (2023). Green Human Resource Competency Mechanisms: Moderator

- Role Between Green Supply Chain and the Oil and Gas Industry Environmental Performance. *Vision*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/09722629231180684>
- Kotsogiannis, C., Salvadori, L., Karangwa, J., & Mukamana, T. (2024). Do tax audits have a dynamic impact? Evidence from corporate income tax administrative data. *Journal of Development Economics*, 170(February 2022), 103292. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2024.103292>
- Lancia, L., Di Labio, L., Carpico, A., & Petrucci, C. (2011). Relazioni tra gli aspetti principali che definiscono il concetto di lavoro del personale infermieristico: revisione della letteratura. *Professioni Infermieristiche*, 64(1), 3–10.
- Leonita, N. (2020). Determinasi Pengembangan Karier Dan Kinerja Pegawai Kompetensi Dan Beban Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(2), 155–167. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i2.342>
- Listyorini, E., Reniati, R., & Daulay, P. (2024). Workplace Discipline and Employee Performance at the Bangka Pratama Tax Service Office: The Influence of Work Competency, Commitment, and Motivation. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 14(2), 255–270. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v14i2.13850>
- Liu, Yihao, Koopmann, Jaclyn, Alterman, Valeria, Wang, Mo, Liu, Songqi, & Shi, Junqi. (2024). Duality of Workload in Teams: A Daily Investigation of Team Workload and Team Functioning. *Journal of Management*, 01492063241289091. <https://doi.org/10.1177/01492063241289091>
- Mahmudi, M. (2005). *Manajemen kinerja sektor publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan 14)* (Cetakan 14). PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen mutu sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia.
- Mashur, S. D., Giyanto, B., & Sutrisno, E. (2023). COMPETENCE-BASED RECRUITMENT OF NON CIVIL SERVANT STATE EMPLOYEES FOR THE INTERNAL SECURITY DIVISION, SECRETARIAT GENERAL OF THE HOUSE OF REPRESENTATIVES OF THE REPUBLIC OF INDONESIA. *DiA: Jurnal Administrasi Publik*, 21(1), 86–97.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning. <https://books.google.co.id/books?id=ihBCgAAQBAJ>
- Mayrhofer, W., & Rapp, M. (2021). HRM in different countries. In *Research*

- Handbook on Hrm in the Public Sector Elgar Handbooks in Public Administration and Management* (pp. 307–321). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789906622.00032>
- Mosquera, P., & Soares, M. E. (2024). Dealing with work overload in the IT industry. *Management Decision*, 62(7), 2111–2135. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0970>
- Mulyadi, A., & Hermina, N. (2023). The Influence Of Competence And Work Training On Employee Performance With Work Effectiveness As A Mediating Variable At Pt. Unicorn Tosan Perkasa. *International Journal of Management Science*, 1(2), 65–74. <https://doi.org/10.59535/ijms.v1i2.62>
- Munandar, A. S. (2014). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press.
- Nankervis, A., Connell, J., Cameron, R., Montague, A., & Prikshat, V. (2021). ‘Are we there yet?’ Australian HR professionals and the Fourth Industrial Revolution. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12245>
- Napathorn, C. (2022). The development of green skills across firms in the institutional context of Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 539–572. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2020-0370>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill/Irwin.
- Nyman, Stig, Bødker, Mads, & Blegind Jensen, Tina. (2023). Reforming work patterns or negotiating workloads? Exploring alternative pathways for digital productivity assistants through a problematization lens. *Journal of Information Technology*, 39(3), 503–520. <https://doi.org/10.1177/02683962231181602>
- Ohorela, M. (2021). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Jayapura. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 127–133.
- Petcu, M. A., Sobolevschi-David, M. I., Crețu, R. F., Curea, S. C., Hristea, A. M., Oancea-Negescu, M. D., & Tutui, D. (2023). Telework: A Social and Emotional Perspective of the Impact on Employees’ Wellbeing in the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20031811>
- Pirrotta, L., Cantarelli, P., & Belle, N. (2025). Exploring the role of staffing needs in JD-R theory: evidence from public healthcare organizations. *Management Decision*, 63(13), 282–301. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2024-1718>
- Preston, Mark S. (2008). Does Office Location Influence the Work Actions of Public Sector Human Service Managers?: The Effects of Rural Practice Settings on Core

- Managerial Role Competencies. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 640–660. <https://doi.org/10.1177/0275074008327511>
- Priya, J., Machani, P., Agyei, I. T., Suryanarayana, N. V. S., Thandayuthapani, S., & Lourens, M. (2023). Effects of Performance and Target Pressure on the Psychological Well-Being of Corporate Employees. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(8), 218–227.
- Qastalano, R. I. (2019). *Analisis pengaruh beban kerja dan pengawasan terhadap stres kerja dan kinerja karyawan departemen produksi PT. XYZ*. Institut Teknologi Sepuluh Novermber.
- Ren, S., Jiang, K., & Tang, G. (2022). Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment. *Human Resource Management*, 61(1), 75–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.22079>
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2023). Can employees capitalize upon their role breadth self-efficacy and innovative work behaviour to enhance their prospects of promotion? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 562–574. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2198707>
- Safitri, H. U. (2020). Hubungan Beban Kerja Dengan Stres Kerja SMP Negeri 2 Samarinda dan SMP Negeri 8 Samarinda. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(2), 174.
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>
- Scholze, A., & Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*, 155(February), 108177. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177>
- Setyawan, R., Hasibuan, R. T. O., Wijaya, R., Sadly, M. K. F., Supriadi, & Syah, A. (2024). the Effect of Employee Competence, Job Placement, and Career Development on Employee Performance. *Journal Asian of Management Analytics*, 3(2), 515–528.
- Shafer, J. B. (1987). Practical Workload Assessment in the Development Process. *Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting*, 31(12), 1408–1410. <https://doi.org/10.1177/154193128703101223>
- Sihombing, S. L., Nainggolan, E. M., Diafri, D., Sitompul, G. D., & Anggoro, M. A. (2020). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asam Jawa Medan. *Journal of Education, Humaniora and*

- Social Sciences (JEHSS), 3(1), 273–280. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i1.303>*
- Soopenberg, G. D., Land, M. J., & Gaalman, G. J. C. (2012). Workload control dynamics in practice. *International Journal of Production Research, 50*(2), 443–460. <https://doi.org/10.1080/00207543.2010.539277>
- Somu, S. (2025). HR Competencies, Strategic Roles, and HRM Effectiveness: Examining the Role of Generation Y in India's Construction Industry. *Prabandhan Indian Journal of Management, 18*(5), 8–26. <https://doi.org/10.17010/pijom/2025/v18i5/174408>
- Sudarmanto. (2018). *KINERJA DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Cetakan ke). Pustaka Pelajar.
- Supriyatn, E., Iqbal, M. A., & Rhian, I. (2019). Analysis of auditor competencies and job satisfaction on tax audit quality moderated by time pressure (case study of Indonesian tax offices). *International Journal of Business Excellence, 19*(1), 119. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2019.10023220>
- Tarwaka. (2015). *EKONOMI INDUSTRI: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi Di Tempat Kerja* (2nd ed.). Harapan Press.
- Tchagnao, A.-F. (2024). Effect of productive capacities on tax revenue mobilization: Evidence from Sub-Saharan African countries. *Journal of Public Affairs, 24*(1), e2895. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pa.2895>
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Helijon, 6*(6), e04094. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management, 34*(4), 473–495.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Xu, Y., Tan, T. F., & Netessine, S. (2021). The Impact of Workload on Operational Risk: Evidence from a Commercial Bank. *Management Science, 68*(4), 2668–2693. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4019>
- Yazdanshenas, M. (2021). Core self-evaluations and project managers' competencies: the moderating role of cultural intelligence. *Journal of Management Development, 40*(6), 542–573. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2021-0031>

- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (Edisi Keti). Rajawali Pers.
- Zhang, M., Martin, P., Powley, W., & Chen, J. (2018). Workload Management in Database Management Systems: A Taxonomy. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 30(7), 1386–1402. <https://doi.org/10.1109/TKDE.2017.2767044>
- Zhang, X., Qing, L., Wang, S., & Chun, D. (2023). The Effect of Human Resource Director (HRD) Competency on the Performance of Exponential Organizations—Analysis of the Continuous Mediating Effect Based on Organizational Identity, Self-Efficacy, and the Moderating Effect of Organizational Politics. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15020936>
- Zhao, M., Qiu, D., & Zeng, Y. (2023). How much workload is a ‘good’ workload for human beings to meet the deadline: human capacity zone and workload equilibrium. *Journal of Engineering Design*, 34(8), 644–673. <https://doi.org/10.1080/09544828.2023.2249216>
- Zwell, M. (2008). *Creating a Culture of Competence*. New York: Jhon Wiley and Sons. Jhon Wiley and Sons.

