

Pengaruh Beban Kerja dan *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompetensi sebagai Variabel Mediasi

Widodo^{1*}, Muryati², Choirum Rindah Istiqaroh³, Rahayu Puji Suci⁴, Aji Suraji⁵
Armanu Thoyib⁶

^{1,2,4-6}Universitas Widya Gama Malang, Indonesia

³Universitas Merdeka Madiun, Indonesia

Email: widodojr78@gmail.com¹, muryati@widyagama.ac.id², choirum@unmer-madiun.ac.id³,
rahayu@widyagama.ac.id⁴, ajisuraji@widyagama.ac.id⁵, armanuthoyib7@gmail.com⁶

*Penulis korespondensi: widodojr78@gmail.com

Abstract. *Employee performance is a key factor in achieving organizational effectiveness, particularly in public service organizations undergoing digital transformation. This study aims to analyze the effects of workload and Quality of Work Life (QWL) on employee performance, with competence serving as a mediating variable at PT Jasa Raharja Regional Office of East Java. This study employed a quantitative explanatory approach using a census method involving all 133 permanent employees. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that workload has no significant direct effect on employee performance, whereas Quality of Work Life and competence positively and significantly influence employee performance. In addition, workload and Quality of Work Life significantly enhance employee competence. The mediation analysis demonstrates that competence fully mediates the relationship between workload and employee performance and partially mediates the relationship between Quality of Work Life and employee performance. These findings indicate that employee competence plays a strategic role in transforming work demands into improved performance while strengthening the positive contribution of organizational support. Therefore, organizations should integrate competence development with initiatives to improve Quality of Work Life in order to sustain employee performance during organizational transformation.*

Keywords: *Competence; Employee Performance; Public Service Organization; Quality Of Work Life; Workload.*

Abstrak. Kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi, terutama pada organisasi pelayanan publik yang menghadapi transformasi digital. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori melalui metode sensus yang melibatkan seluruh 133 pegawai tetap sebagai responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan *Quality of Work Life* dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, beban kerja dan *Quality of Work Life* juga terbukti meningkatkan kompetensi pegawai. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kompetensi memediasi secara penuh hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai serta memediasi secara parsial hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan pengaruh tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan peningkatan kualitas kehidupan kerja sebagai strategi untuk mendukung kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata kunci: Beban Kerja; Kinerja Pegawai; Kompetensi; *Quality Of Work Life*; Transformasi Organisasi.

1. LATAR BELAKANG

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor strategis yang menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan serta memberikan pelayanan yang berkualitas. Pada organisasi pelayanan publik, peningkatan kinerja menjadi semakin penting seiring dengan transformasi digital yang mendorong perubahan proses kerja, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan tuntutan pelayanan kepada masyarakat. Kondisi tersebut menuntut organisasi

tidak hanya mampu mengelola beban kerja pegawai, tetapi juga menciptakan *Quality of Work Life* (QWL) yang mendukung serta memastikan pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja, kualitas kehidupan kerja, dan kompetensi menjadi aspek penting dalam mempertahankan serta meningkatkan kinerja pegawai (Dewi et al., 2025; Gerhart & B., 2021; Leitão et al., 2021).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, *Quality of Work Life* (QWL), dan kompetensi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja yang melebihi kapasitas individu berpotensi menurunkan kinerja karena meningkatkan tekanan dan kelelahan kerja, meskipun pada kondisi tertentu beban kerja juga dapat menjadi tantangan yang mendorong pengembangan kemampuan pegawai (Fhauzan et al., 2024; Hern et al., 2024). Sementara itu, *Quality of Work Life* secara konsisten terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta produktivitas pegawai melalui penyediaan lingkungan kerja yang lebih kondusif (Fancha et al., 2024; Leitão et al., 2021). Selain itu, kompetensi menjadi modal utama yang memungkinkan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efektif, beradaptasi terhadap perubahan, dan menghasilkan kinerja yang optimal (Dewi et al., 2025; Kurniasih et al., 2022).

Meskipun demikian, hubungan antara beban kerja, *Quality of Work Life*, dan kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang beragam pada penelitian terdahulu. Sebagian penelitian menemukan bahwa beban kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan karena dipengaruhi oleh faktor lain yang berkaitan dengan karakteristik individu maupun dukungan organisasi. Di sisi lain, sebagian besar penelitian masih menguji pengaruh langsung antarvariabel sehingga mekanisme yang menjelaskan bagaimana beban kerja dan *Quality of Work Life* memengaruhi kinerja pegawai belum banyak dieksplorasi secara komprehensif. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian dengan menempatkan kompetensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja, *Quality of Work Life*, dan kinerja pegawai pada konteks organisasi pelayanan publik yang sedang menghadapi transformasi digital.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan *Job Demands–Resources Theory*, khususnya mengenai peran kompetensi sebagai *personal resources* dalam menjelaskan hubungan antara *job demands*, *job resources*, dan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi organisasi dalam merumuskan strategi

pengembangan kompetensi serta peningkatan kualitas kehidupan kerja untuk mendukung kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Job Demands–Resources (JD-R) Theory

Job Demands–Resources (JD-R) Theory yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan ke dalam dua komponen utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* merupakan berbagai tuntutan fisik, psikologis, sosial, maupun organisasi yang memerlukan usaha berkelanjutan dari pegawai sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan apabila tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Sebaliknya, *job resources* merupakan berbagai dukungan yang disediakan organisasi untuk membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan pekerjaan, serta mendorong pembelajaran dan pengembangan individu (Bakker et al., 2016).

Dalam perkembangannya, JD-R Theory juga menekankan pentingnya *personal resources*, yaitu karakteristik positif yang dimiliki individu, seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan keyakinan diri, yang memungkinkan pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan secara lebih efektif. Keberadaan *personal resources* memperkuat kemampuan pegawai dalam memanfaatkan *job resources* sekaligus mengurangi dampak negatif *job demands* terhadap hasil kerja (Bakker et al., 2016).

Penelitian ini menggunakan JD-R Theory sebagai landasan konseptual untuk menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian. Beban kerja diposisikan sebagai *job demands* karena merepresentasikan tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi pegawai. *Quality of Work Life* (QWL) diposisikan sebagai *job resources* karena mencerminkan dukungan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sementara itu, kompetensi dipandang sebagai *personal resources* yang memungkinkan pegawai mengelola tuntutan pekerjaan sekaligus memanfaatkan dukungan organisasi secara optimal. Interaksi ketiga komponen tersebut selanjutnya memengaruhi kinerja pegawai sebagai *organizational outcome*. Dengan demikian, JD-R Theory memberikan dasar yang kuat untuk menjelaskan mekanisme pengaruh beban kerja dan *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi.

Hubungan Beban Kerja, *Quality of Work Life* (QWL), Kompetensi, dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan JD-R Theory, hubungan antara beban kerja, *Quality of Work Life* (QWL), kompetensi, dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui interaksi antara *job demands*, *job resources*, dan *personal resources*. Beban kerja sebagai *job demands* tidak selalu memberikan dampak negatif terhadap kinerja. Ketika tuntutan pekerjaan masih berada pada tingkat yang

dapat dikelola, beban kerja dapat menjadi tantangan (*challenging demands*) yang mendorong pegawai meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebaliknya, beban kerja yang melebihi kapasitas individu berpotensi menimbulkan kelelahan dan menurunkan efektivitas kerja (Bakker et al., 2016).

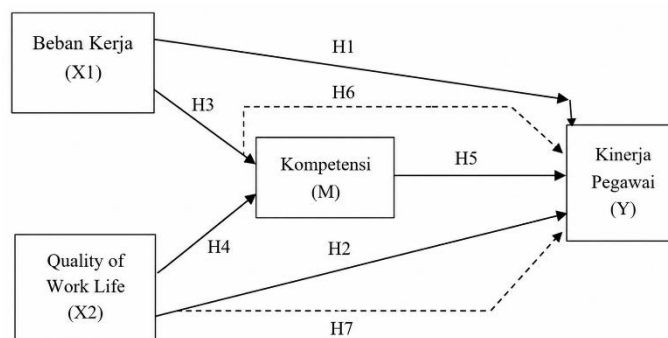
Di sisi lain, *Quality of Work Life* merupakan salah satu bentuk *job resources* yang memberikan dukungan organisasi melalui lingkungan kerja yang aman, kesempatan pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, serta hubungan kerja yang kondusif. Ketersediaan sumber daya tersebut tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, tetapi juga memperkuat kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Fancha et al., 2024; Leitão et al., 2021).

Kompetensi dipandang sebagai *personal resources* yang memungkinkan pegawai memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, mampu memanfaatkan dukungan organisasi secara efektif, serta lebih siap menghadapi kompleksitas pekerjaan. Oleh karena itu, kompetensi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpotensi menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana beban kerja dan *Quality of Work Life* memengaruhi kinerja pegawai (Dewi et al., 2025; Kurniasih et al., 2022).

Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja, *Quality of Work Life*, dan kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan variasi, terutama mengenai pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja serta mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menempatkan kompetensi sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antara beban kerja, *Quality of Work Life*, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi pelayanan publik.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan hasil sintesis penelitian terdahulu, penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menjelaskan bahwa beban kerja dan *Quality of Work Life* memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi sebagai variabel mediasi. Model konseptual tersebut disajikan pada Gambar berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikembangkan, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H1: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H2: *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3: Beban kerja berpengaruh terhadap kompetensi.

H4: *Quality of Work Life* berpengaruh terhadap kompetensi.

H5: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H6: Kompetensi memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

H7: Kompetensi memediasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) untuk menguji pengaruh beban kerja dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur. Pendekatan eksplanatori dipilih karena penelitian bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian model struktural yang dikembangkan berdasarkan perspektif Job Demands–Resources (JD-R) Theory.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur yang berjumlah 133 pegawai. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas, penelitian menggunakan teknik total sampling (sensus) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian.

Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini melibatkan empat konstruk, yaitu beban kerja sebagai variabel independen, *Quality of Work Life* (QWL) sebagai variabel independen, kompetensi sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Seluruh konstruk diukur menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Indikator setiap variabel diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia sebagaimana disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian.

Variabel	Indikator	Referensi
Beban Kerja (X1)	Target pekerjaan; Kondisi pekerjaan; Standar pekerjaan	Sunyoto (2012)
<i>Quality of Work Life</i> (X2)	Penghargaan dan pengakuan; Keseimbangan kerja dan kehidupan; Peluang pengembangan diri; Keterlibatan dalam pengambilan keputusan; Kondisi kerja yang nyaman	Dittes et al. (2019); Leitão et al. (2021); Bregenzer & Jimenez (2021)
Kompetensi (M)	Pengetahuan kerja; Keterampilan kerja; Sikap kerja	Spencer & Spencer (1993); Kurniasih et al. (2022)
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas kerja; Kuantitas kerja; Pelaksanaan tugas; Tanggung jawab; Kerja sama	Mangkunegara (2017)

Sumber: (Bregenzer & Jimenez, 2021; Dittes et al., 2019; Kurniasih et al., 2022; Leitão et al., 2021;

Mangkunegara, 2017; Spencer & Spencer, 1993; Sunyoto, 2012).

Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang bersumber dari dokumen organisasi dan berbagai literatur yang relevan. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks penelitian

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung, serta sesuai digunakan untuk penelitian yang berorientasi pada pengembangan dan prediksi model (Hair et al., 2022).

Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*. Evaluasi *outer model* dilakukan berdasarkan nilai loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), Cronbach's Alpha, dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, evaluasi *inner model*

dilakukan menggunakan nilai R^2 , Q^2 predict, dan effect size (f^2) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan konstruk endogen. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* (Hair et al., 2022).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai tetap PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur sebagai responden dengan menggunakan teknik total sampling. Dari 133 kuesioner yang disebarkan, seluruhnya kembali dan dapat diolah sehingga tingkat respons mencapai 100%. Karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin dan usia sebagaimana ditunjukkan pada Tabel berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden.

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	76	57,14
	Perempuan	57	42,86
Usia	23–35 tahun	61	45,86
	36–52 tahun	72	54,14
Total		133	100,00

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel responden didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 76 orang (57,14%), sedangkan pegawai perempuan sebanyak 57 orang (42,86%). Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang 36–52 tahun sebanyak 72 orang (54,14%), sedangkan responden berusia 23–35 tahun sebanyak 61 orang (45,86%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang memadai sehingga mampu memberikan penilaian yang representatif terhadap variabel penelitian.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai persepsi responden terhadap variabel penelitian berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) setiap konstruk. Hasil analisis deskriptif disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.

Variabel	Mean	Kategori
Beban Kerja	3,988	Tinggi
<i>Quality of Work Life</i> (QWL)	4,199	Tinggi
Kompetensi	4,442	Sangat Tinggi
Kinerja Pegawai	4,481	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2026).

Secara umum, seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,481, diikuti kompetensi sebesar 4,442, *Quality of Work Life* sebesar 4,199, dan beban kerja sebesar 3,988. Temuan ini menunjukkan bahwa responden menilai kondisi lingkungan kerja, kompetensi, dan kinerja berada pada kategori baik. Meskipun demikian, beban kerja juga dipersepsikan relatif tinggi, yang mengindikasikan bahwa pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang cukup besar tetapi tetap mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian model struktural. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, serta nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* melebihi 0,70. Selain itu, seluruh nilai *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT) berada di bawah batas 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk sehingga layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Validitas konvergen dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi menggunakan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Reliabilitas konstruk dinilai berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Ringkasan hasil evaluasi model pengukuran disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*).

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Beban Kerja	0,584	0,846	0,872	Valid dan reliabel
Kinerja Pegawai	0,636	0,857	0,897	Valid dan reliabel
Kompetensi	0,518	0,765	0,840	Valid dan reliabel
<i>Quality of Work Life</i>	0,708	0,896	0,924	Valid dan reliabel

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh konstruk berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk evaluasi model struktural.

Selanjutnya, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT).

Konstruk	Beban Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi	QWL
Beban Kerja	–			
Kinerja Pegawai	0,330	–		
Kompetensi	0,503	0,896	–	
<i>Quality of Work Life</i>	0,219	0,695	0,475	–

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum 0,90. Meskipun hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai memiliki nilai HTMT tertinggi sebesar 0,896, nilai tersebut masih memenuhi kriteria validitas diskriminan. Oleh karena itu, setiap konstruk dalam penelitian ini mampu membedakan konsep yang diukur dari konstruk lainnya sehingga model pengukuran dinyatakan memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen melalui nilai koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* ($Q^2_{predict}$), dan *effect size* (f^2). Nilai R^2 menunjukkan bahwa beban kerja dan *Quality of Work Life* mampu menjelaskan 33,8% variasi kompetensi, sedangkan beban kerja, *Quality of Work Life*, dan kompetensi mampu menjelaskan 64,2% variasi kinerja pegawai. Selain itu, seluruh konstruk endogen memiliki nilai $Q^2_{predict}$ lebih besar dari nol sehingga model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Koefisien Determinasi dan Kemampuan Prediktif Model

Tabel 6. Hasil Evaluasi Model Struktural.

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted	Rata-rata $Q^2_{predict}$
Kompetensi	0,338	0,328	0,146
Kinerja Pegawai	0,642	0,634	0,225

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel, nilai R^2 menunjukkan bahwa beban kerja dan *Quality of Work Life* mampu menjelaskan 33,8% variasi kompetensi. Sementara itu, beban kerja, *Quality of Work Life*, dan kompetensi mampu menjelaskan 64,2% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selain itu, seluruh konstruk endogen memiliki nilai rata-rata $Q^2_{predict}$ lebih besar dari nol, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap kompetensi maupun kinerja pegawai.

Effect Size (f^2)

Besarnya kontribusi masing-masing hubungan antarvariabel dalam model dievaluasi menggunakan nilai *effect size* (f^2). Hasil pengujian disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 7. Nilai *Effect Size* (f^2).

Hubungan Antarvariabel	f^2	Interpretasi
Beban Kerja → Kinerja Pegawai	0,005	Sangat kecil
Beban Kerja → Kompetensi	0,280	Sedang
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,634	Besar
<i>Quality of Work Life</i> → Kinerja Pegawai	0,363	Besar
<i>Quality of Work Life</i> → Kompetensi	0,139	Kecil

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel, pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki ukuran efek terbesar ($f^2 = 0,634$), diikuti oleh pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai ($f^2 = 0,363$). Sementara itu, pengaruh beban kerja terhadap kompetensi berada pada kategori sedang ($f^2 = 0,280$), sedangkan pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kompetensi termasuk kategori kecil ($f^2 = 0,139$). Adapun pengaruh langsung beban kerja terhadap kinerja pegawai memiliki ukuran efek yang sangat kecil ($f^2 = 0,005$), sehingga kontribusinya terhadap perubahan kinerja relatif terbatas.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4. Suatu hipotesis dinyatakan didukung apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Hasil pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	β	t-statistic	P-value	Keputusan
H1	Beban Kerja → Kinerja Pegawai	-0,048	0,650	0,516	Tidak didukung
H2	QWL → Kinerja Pegawai	0,391	5,671	0,000	Didukung
H3	Beban Kerja → Kompetensi	0,438	7,885	0,000	Didukung
H4	QWL → Kompetensi	0,309	4,448	0,000	Didukung
H5	Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,585	7,450	0,000	Didukung
H6	Beban Kerja → Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,256	4,820	0,000	Didukung
H7	QWL → Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,181	4,237	0,000	Didukung

Sumber: Data diolah (2026).

Berdasarkan Tabel, enam dari tujuh hipotesis penelitian didukung. Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,048$; $t = 0,650$; $p = 0,516$), sehingga H1 tidak didukung. Sebaliknya, *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,391$; $t = 5,671$; $p < 0,001$), sedangkan beban kerja ($\beta = 0,438$; $t = 7,885$; $p < 0,001$) dan *Quality of Work Life* ($\beta = 0,309$; $t = 4,448$; $p < 0,001$) terbukti meningkatkan kompetensi. Kompetensi juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,585$; $t = 7,450$; $p < 0,001$).

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa kompetensi memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,256$; $t = 4,820$; $p < 0,001$) serta

memediasi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,181$; $t = 4,237$; $p < 0,001$). Pola hubungan tersebut mengindikasikan bahwa kompetensi berperan sebagai *indirect-only mediation* pada hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai karena pengaruh langsung tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung signifikan. Sebaliknya, pada hubungan antara *Quality of Work Life* dan kinerja pegawai, kompetensi berperan sebagai *complementary mediation* karena pengaruh langsung maupun tidak langsung sama-sama signifikan dan memiliki arah hubungan yang positif.

Pembahasan

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan belum tentu berdampak pada perubahan kinerja pegawai. Dengan kata lain, pegawai tetap mampu mempertahankan kualitas maupun kuantitas pekerjaannya meskipun menghadapi beban kerja yang relatif tinggi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang dirasakan responden masih berada pada tingkat yang dapat dikelola sehingga tidak menghambat penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan hasil deskriptif, beban kerja berada pada kategori tinggi, sedangkan kompetensi dan kinerja pegawai berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas mampu mengimbangi tuntutan pekerjaan yang diberikan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan konsep Job Demands–Resources Theory yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan tidak selalu menurunkan kinerja apabila diimbangi oleh sumber daya individu maupun organisasi (Bakker et al., 2016). Dalam penelitian ini, kompetensi pegawai menjadi salah satu sumber daya individu yang memungkinkan pegawai tetap bekerja secara efektif meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Effendy et al. (2025) dan Sari et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh beban kerja sangat bergantung pada karakteristik organisasi, sistem kerja, serta kemampuan pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Pada konteks PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur, organisasi telah menerapkan sistem kerja yang terstruktur serta didukung oleh kompetensi pegawai yang baik sehingga peningkatan beban kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan penghargaan, kesempatan berkembang, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, keseimbangan kehidupan kerja, serta kondisi kerja yang nyaman mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil deskriptif memperlihatkan bahwa QWL berada pada kategori tinggi, sedangkan kinerja pegawai berada pada kategori sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa dukungan organisasi telah memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kinerja.

Hasil tersebut sesuai dengan indikator QWL yang dikembangkan oleh Dittes et al. (2019), Leitão et al. (2021), serta Bregenzer dan Jimenez (2021), yang menekankan bahwa kualitas kehidupan kerja mencerminkan dukungan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kesejahteraan dan efektivitas kerja pegawai.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian Leitão et al. (2021) serta Fancha et al. (2024) yang menyatakan bahwa peningkatan *Quality of Work Life* berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai. Pada PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur, berbagai bentuk dukungan organisasi tersebut tampaknya berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai bekerja secara optimal.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Artinya, semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang diterima pegawai, semakin tinggi pula kompetensi yang dimiliki.

Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja tidak hanya dipersepsikan sebagai tekanan kerja, tetapi juga sebagai tantangan yang mendorong pegawai untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kompleksitas pekerjaan yang semakin tinggi mendorong pegawai untuk terus belajar dan menyesuaikan diri terhadap perubahan proses kerja.

Hasil tersebut sejalan dengan konsep kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), bahwa kompetensi berkembang melalui pengalaman kerja yang memungkinkan individu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Kondisi ini juga diperkuat oleh Kurniasih et al. (2022) yang menjelaskan bahwa kompetensi pegawai

akan berkembang ketika individu menghadapi tuntutan pekerjaan yang membutuhkan kemampuan baru.

Pada PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur, transformasi digital serta peningkatan kompleksitas layanan tampaknya mendorong pegawai untuk terus mengembangkan kompetensinya sehingga mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kompetensi

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai. Semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kenyamanan pegawai, tetapi juga menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuan melalui pelatihan, penghargaan, maupun keterlibatan dalam berbagai aktivitas organisasi. Dukungan tersebut memberikan ruang bagi pegawai untuk terus meningkatkan kapasitas profesionalnya.

Temuan ini selaras dengan indikator QWL menurut Leitão et al. (2021) yang menempatkan kesempatan pengembangan diri sebagai salah satu dimensi utama *Quality of Work Life*. Selain itu, penelitian Dewi et al. (2025) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung mampu mempercepat pengembangan kompetensi pegawai.

Pada organisasi yang sedang mengalami transformasi seperti PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur, kualitas kehidupan kerja yang baik menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kompetensi pegawai agar mampu beradaptasi terhadap perubahan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif sesuai dengan target organisasi. Berdasarkan hasil deskriptif, kompetensi dan kinerja sama-sama berada pada kategori sangat tinggi sehingga hubungan keduanya terlihat cukup kuat.

Hasil tersebut sesuai dengan konsep kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) yang menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Temuan ini juga mendukung penelitian

Kurniasih et al. (2022) serta Dewi et al. (2025) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan faktor utama yang menentukan pencapaian kinerja pegawai.

Pada PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur, kompetensi menjadi modal penting bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang semakin kompleks sehingga mampu mempertahankan kinerja pada tingkat yang tinggi.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi mampu memediasi secara penuh pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi terlebih dahulu mendorong peningkatan kompetensi yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan menjadi sarana pembelajaran bagi pegawai untuk memperkaya pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengembangkan kemampuan kerja. Setelah kompetensi meningkat, pegawai menjadi lebih mampu memenuhi tuntutan organisasi sehingga kinerjanya juga meningkat.

Hasil ini memperkuat konsep kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu proses penting dalam pembentukan kompetensi individu. Temuan ini juga menunjukkan bahwa kompetensi menjadi mekanisme utama yang menjelaskan hubungan antara beban kerja dan kinerja pegawai.

Bagi PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur, hasil tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja akan memberikan dampak positif apabila diikuti dengan upaya pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pembelajaran, maupun pendampingan kerja.

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memediasi secara parsial pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, *Quality of Work Life* mampu meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan kompetensi pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang berkualitas tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap peningkatan semangat dan produktivitas kerja, tetapi juga mendorong pegawai untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang pada akhirnya memperkuat kinerja.

Hasil tersebut sejalan dengan konsep QWL menurut Leitão et al. (2021) yang menempatkan kesempatan pengembangan diri sebagai bagian penting dari kualitas kehidupan kerja. Selain itu, penelitian Kurniasih et al. (2022) dan Dewi et al. (2025) juga menunjukkan

bahwa kompetensi menjadi faktor yang memperkuat pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pada PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur, kualitas kehidupan kerja yang baik terbukti tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi pegawai sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan *Quality of Work Life* (QWL) dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, beban kerja dan *Quality of Work Life* (QWL) terbukti berpengaruh positif terhadap kompetensi. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kompetensi memediasi secara penuh pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai serta memediasi secara parsial pengaruh *Quality of Work Life* (QWL) terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh pengelolaan tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh kualitas kehidupan kerja dan kompetensi yang dimiliki pegawai.

Hasil penelitian memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* dengan menegaskan pentingnya kompetensi sebagai *personal resources* yang memperkuat hubungan antara *job demands*, *job resources*, dan kinerja pegawai. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi PT Jasa Raharja Kantor Wilayah Utama Jawa Timur untuk terus meningkatkan *Quality of Work Life* (QWL) melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sekaligus memperkuat program pengembangan kompetensi pegawai, khususnya dalam peningkatan keterampilan, penguasaan teknologi, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu organisasi dan hanya menguji pengaruh beban kerja, *Quality of Work Life* (QWL), dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi pada seluruh organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada berbagai sektor organisasi, menggunakan desain penelitian yang lebih beragam, serta menambahkan variabel lain yang relevan, seperti *work engagement*, kepemimpinan, budaya

organisasi, atau kesiapan transformasi digital untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Bakker, B., A., Demerouti, & E. (2016). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bregenzer, A., & Jimenez, P. (2021). Risk Factors and Leadership in a Digitalized Working World and Their Effects on Employees' Stress and Resources: Web-Based Questionnaire Study. *Journal of Medical Internet Research*, 23(3), e24906. <https://doi.org/10.2196/24906>
- Dewi, P., N., Elkarima, N., Pawar, & A. (2025). Transformational Leadership , Digital Competence , and Employee Performance : Examining the Mediating Role of Self-Efficacy and the Moderating Influence of Perceived Organizational Support. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1), 47–72. <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.25429>
- Dittes, S., Richter, S., & Smolnik, S. (2019). Toward the Digital Work Environment: Understanding Digital Workplace and Quality of Work Life. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Fancha, F., R., Hadiwijaya, D., Muttaqin, & I., M. (2024). The effect of quality of worklife , work motivation and employee engagement on employee performance. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 3(4), 362–372.
- Fhauzan, F., R., Ali, & H. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stress Kerja. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara (JPSN)*, 2(4), 169–176.
- Gerhart, & B. (2021). The Resource-Based View of the Firm , Human Resources , and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hern, M., Jose, A., Estrada-cruz, M., Gomez-gras, & M., J. (2024). Does digital transformation increase firms ' productivity perception? The role of technostress and work engagement. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 137–156. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2022-0177>
- Kurniasih, D., Setyoko, I., P., Saputra, & S., A. (2022). The Influence of Digital Electronic Performance , Competence and Motivation on Government Organization Employees Performance During the Digital Era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 86–99.
- Leitão, J., Pereira, D., Gonçalves, & Â. (2021). Quality of Work Life and Contribution to Productivity : Assessing the Moderator Effects of Burnout Syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 1–20.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1089642>

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).