

## PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

### *THE EFFECT OF WORKLOAD AND COMPETENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MORALE AS AN INTERVENING VARIABLE*

Silvia Natalia<sup>1)</sup>, Sri Harini<sup>2)</sup>, Ismartaya<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Djuanda, Indonesia.

Correspondence author: [silvia.natalia@unida.ac.id](mailto:silvia.natalia@unida.ac.id)

#### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine employee responses and analyze the direct and indirect influence of workload, competence on performance through work morale as an intervening variable in the production division of PT. Tirta Fresindo Jaya Bogor. The number of samples in this study was 100 respondents. This study is a quantitative study with a descriptive and verification research design. The data collection procedure in this study uses literature studies and field studies. In this study the author uses path analysis data analysis techniques, data testing using the SPSS version 31 program. The results of the study indicate that employee responses to workload, competence, work morale and performance are in the high category. Meanwhile, the results of the hypothesis test prove that workload and competence have a direct positive and significant effect on work morale; workload and competence have a direct positive and significant effect on performance; work morale has a direct positive and significant effect on performance and; work morale is able to mediate workload and competence on performance.*

**Keywords:** *Competence; Performance; Workload; Work Morale.*

#### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tanggapan karyawan dan menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung beban kerja, kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja sebagai variabel intervening pada divisi produksi PT. Tirta Fresindo Jaya Bogor. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan verifikatif. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan studi kepustakaan dan studi lapangan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis data analisis jalur atau path analysis, pengujian data menggunakan bantuan program SPSS versi 31. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tanggapan karyawan terhadap beban kerja, kompetensi, semangat kerja dan kinerja masuk dalam kategori tinggi. Sementara itu, hasil uji hipotesis membuktikan bahwa beban kerja dan kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap semangat kerja; beban kerja dan kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja; semangat kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dan; semangat kerja mampu memediasi beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** Beban Kerja; Kinerja; Kompetensi; Semangat Kerja.

#### PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya secara efektif, terutama Sumber Daya Manusia

(SDM) sebagai penggerak utama organisasi. Meskipun perkembangan teknologi semakin maju, kualitas dan kemampuan karyawan tetap menjadi faktor penentu dalam pencapaian tujuan

perusahaan. Namun, pengelolaan SDM bukanlah proses yang sederhana, kompleksitas dalam pengelolaan SDM menuntut manajemen untuk memastikan efektivitas perencanaan, pengembangan serta pengawasan tenaga kerja agar seluruh potensi dapat dioptimalkan.

Kinerja karyawan menjadi faktor penting keberhasilan organisasi, kinerja sendiri merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal yaitu tinggi rendahnya semangat kerja dan kompetensi yang sesuai dengan kualifikasi serta faktor eksternal yaitu beban kerja yang berada pada titik optimal sesuai dengan kapasitas karyawan. Sedangkan untuk indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan diantaranya (1) kualitas; (2) kuantitas; (3) pelaksanaan tugas; (4) tanggung jawab.

Beban kerja adalah proses dalam menetapkan jumlah jam kerja SDM yang bekerja, digunakan dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu (Koesomowidjojo, 2020). Adapun indikator beban kerja yaitu: (1) kondisi pekerjaan; (2) penggunaan waktu kerja dan; (3) target yang harus dicapai.

Faktor berikutnya yang berperan penting mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap (Edison, 2020). Kompetensi dapat diukur menggunakan indikator seperti: (1) pengetahuan (*knowledge*); (2) keahlian (*skill*) dan; (3) sikap (*attitude*).

Sedangkan semangat kerja adalah suatu dorongan atau daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja keras, memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal serta bekerja sama untuk mencapai

tujuan organisasi (Hasibuan, 2019). Indikator semangat kerja meliputi (1) moral kerja; (2) disiplin kerja dan; (3) prestasi.

Berdasarkan hasil pengamatan awal pada PT. Tirta Fresindo Jaya Bogor menunjukkan bahwa tingkat pencapaian target produksi selama tahun 2023 rata-rata hanya mencapai 90% dan belum memenuhi standar perusahaan. Survei pendahuluan juga mengindikasikan bahwa 60% karyawan merasa kinerjanya belum optimal, terutama pada aspek kuantitas kerja. Kondisi ini diduga terkait dengan tingginya beban kerja, terlihat dari rata-rata lembur (*overtime*) sebesar 10%, serta ketidaksesuaian jumlah aktual karyawan dengan kebutuhan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah SDM yang tersedia tidak sebanding dengan volume pekerjaan yang harus diselesaikan.

Selain itu, sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan kualifikasi teknis yang disyaratkan, hal ini berpotensi menurunkan tingkat kompetensi operasional. Faktor lain yang ditemukan adalah rendahnya semangat kerja karyawan, dibuktikan melalui survey pendahuluan yang menunjukkan 60% karyawan memiliki moral kerja, disiplin dan persepsi penghargaan yang rendah. Hal ini dikarenakan kurangnya apresiasi dan penghargaan perusahaan bagi kinerja karyawan serta sulitnya mengikuti program promosi jabatan diduga memperburuk motivasi kerja dan berdampak pada produktivitas.

Adapun penelitian serupa yang dilakukan oleh Astuti et al., 2024 menunjukkan bahwa beban kerja dan kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Namun demikian, penelitian tersebut masih berfokus pada aspek kompensasi sebagai faktor utama peningkatan kinerja, sehingga belum menggambarkan secara komprehensif peran kualitas sumber daya manusia dari sisi kompetensi individu.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Beban Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Tirta Fresindo Jaya Bogor”.

#### **MATERI DAN METODE**

Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan SDM dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2019). Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2020).

#### **Pengaruh Antar Variabel Penelitian**

##### **1. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja**

Beban kerja merupakan seluruh pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam waktu tertentu, yang meliputi fisik, pikiran, serta tenaga (Mangkunegara, 2020). Apabila beban kerja yang tinggi tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai, hal tersebut cenderung menurunkan semangat kerja karyawan karena memicu stres dan kelelahan. Namun, ketika beban kerja berada pada tingkat yang wajar dan menantang serta didukung oleh sumber daya yang cukup, maka beban kerja dapat berfungsi sebagai stimulus positif yang dapat meningkatkan semangat kerja, mendorong karyawan merasa lebih termotivasi dan terlibat. Hasil kajian empiris menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung beban kerja terhadap semangat kerja (Kusnadi *et al.*, 2025; Romadhoni, 2023; Astuti *et al.*, 2024).

##### **2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Semangat Kerja**

Semangat kerja bertujuan meningkatkan moral, kepuasan dan produktivitas karyawan, serta menjaga kestabilan, kedisiplinan dan hubungan kerja yang harmonis (Hasibuan, 2019). Kompetensi yang kuat berperan penting dalam mencapai tujuan tersebut. Kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja karena memberikan rasa percaya diri dan kepuasan dalam bekerja, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Hasil kajian empiris menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan secara langsung kompetensi terhadap semangat kerja (Yudhistira, Z. W, 2023; Satriawan, F. D, 2024; Wardoyo *et al.*, 2024).

##### **3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Beban kerja diartikan sebagai keseluruhan yang harus diselesaikan individu dalam periode tertentu, yang hasilnya tercermin pada kinerja yang dicapai sesuai tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2020). Kinerja akan meningkat seiring bertambahnya beban kerja hingga mencapai titik optimal, di mana karyawan merasa tertantang dan fokus (Robbins, 2020). Hal ini didukung oleh kajian empiris yang menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan secara langsung beban kerja terhadap kinerja karyawan (Kusnadi *et al.*, 2025; Astuti *et al.*, 2024; Ramadhoni 2023).

##### **4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi merupakan faktor internal yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik individu, yang merupakan penentu keberhasilan kerja seorang karyawan (Mangkunegara, 2020). Karyawan yang memiliki kompetensi relevan cenderung lebih efektif dalam melaksanakan tugas, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Hasil kajian empiris menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ismartaya *et al.*, 2023; Wardoyo *et al.*, 2024; Rudiansyah *et al.*, 2024).

#### 5. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Semangat kerja mencerminkan tingkat antusiasme, motivasi dan dedikasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. tujuan utama dari semangat kerja adalah meningkatkan moral, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan (Hasibuan, 2019). Karyawan dengan tingkat semangat kerja yang tinggi menunjukkan konsentrasi yang lebih baik, kegigihan dalam menghadapi tantangan dan komitmen yang kuat. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat dampak langsung positif dan signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja (Wardoyo *et al.*, 2024; Harini *et al.*, 2025;).

#### 6. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi secara langsung mendorong kinerja yang lebih baik. Kinerja akan optimal ketika beban kerja berada pada tingkat yang wajar dan menantang. Namun, jika beban kerja menjadi terlalu tinggi dan melampaui kapasitas, hal ini akan memicu stress dan kelelahan yang secara signifikan mengikis semangat kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui dampaknya pada semangat kerja. Hal ini didukung kajian empiris yang menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja (Kusnadi *et al.*, 2025; Romadhoni, 2023; Astuti *et al.*, 2024).

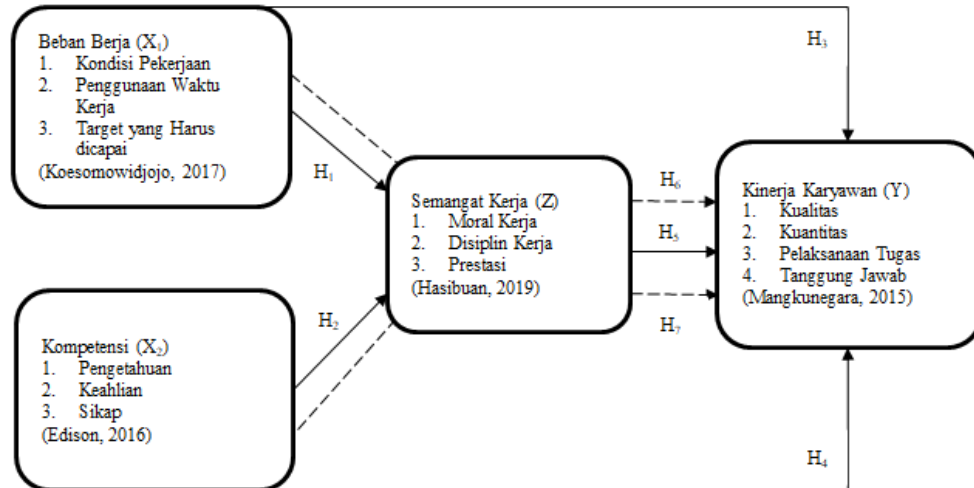
#### 7. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi dapat memperkuat hubungan antara kompetensi individu dengan hasil kerja yang dicapai. Karyawan yang kompeten cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan merasa lebih mampu. Perasaan ini dapat mendorong kepuasan dalam bekerja, hal tersebut akan meningkatkan semangat kerja mereka. kompetensi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui dampaknya pada semangat kerja. Hal tersebut didukung oleh kajian empiris dengan hasil menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel semangat kerja dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan (Wardoyo *et al.*, 2024; Rudiansyah *et al.*, 2024).

Berdasarkan uraian pengaruh antar variabel, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan beban kerja terhadap semangat kerja.
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kompetensi terhadap semangat kerja.
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan semangat kerja terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh tidak langsung positif beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.
- H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh tidak langsung positif kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.

### Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

### Metode Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah beban kerja, kompetensi, semangat kerja dan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data deskriptif, verifikatif dan analisis jalur.

### Operasionalisasi Variabel

Variabel yang digunakan terdiri dari variabel dependen kinerja karyawan (Y), variabel independen ialah beban kerja (X<sub>1</sub>) dan kompetensi (X<sub>2</sub>) dan variable *intervening* semangat kerja (Z). Adapun skala pengukurannya skala likert. Berikut ini merupakan operasionalisasi variabel.

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Konsep Indikator	Butir Pernyataan	Skala
<b>Beban Kerja (X<sub>1</sub>)</b>	Beban kerja adalah proses dalam menetapkan jumlah jam kerja SDM yang bekerja, digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. (Koesomowidjojo, 2020)	1. Kondisi Pekerjaan	1. Mengenai tingkat kenyamanan, keselamatan dan kelayakan lingkungan	1-3	Likert
		2. Penggunaan Waktu Kerja	2. Mengenai efektivitas pemanfaatan waktu kerja dalam tugas-tugas utama	4-5	
		3. Target yang Harus dicapai	3. Mengenai tingkat pencapaian hasil kerja sesuai rencana atau standar kerja	6-7	
<b>Kompetensi (X<sub>2</sub>)</b>	Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan ( <i>knowledge</i> ), keahlian	1. Pengetahuan	1. Mengenai tingkat pemahaman terhadap teori, prosedur dan informasi yang relevan.	8-11	Likert
		2. Keahlian	2. Mengenai kemampuan praktis dalam melaksanakan tugas	12-13	
		3. Sikap	3. Perilaku kerja yang mencerminkan etika	13-14	

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Konsep Indikator	Butir Pernyataan	Skala
	( <i>skill</i> ) dan sikap ( <i>attitude</i> ). (Edison, 2020)				
<b>Semangat Kerja (Z)</b>	Semangat kerja adalah suatu dorongan atau daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja keras, memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal, serta bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. (Hasibuan, 2019)	1. Moral Kerja	1. Mengenai etika, integritas dan semangat dalam menjalankan tugas	15-17	Likert
		2. Disiplin Kerja	2. Mengenai kepatuhan aturan, waktu dan tata tertib	18-20	
		3. Prestasi	3. Hasil kerja yang melebihi target atau memberikan dampak positif	21-22	
<b>Kinerja (Y)</b>	Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2020)	1. Kualitas	1. Mengenai tingkat ketepatan, kerapian dan kesesuaian hasil kerja	23-25	Likert
		2. Kuantitas	2. Mengenai jumlah output kerja yang dihasilkan dalam periode tertentu	26-27	
		3. Pelaksanaan Tugas	3. Mengenai kemampuan menyelesaikan tugas sesuai prosedur dan intruksi	28-29	
		4. Tanggung Jawab	4. Mengenai komitmen dalam menjalankan tugas dengan penuh kesadaran dan dapat dipercaya	30-31	

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Divisi Produksi PT. Tirta Fresindo Jaya Bogor berjumlah sekitar 361 orang. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis probability sampling, hasil perhitungan sampel dengan Rumus Yamane yaitu 78 orang, namun ditingkatkan menjadi 100 orang. Data primer diperoleh melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Sedangkan data sekunder berasal dari penelitian kepustakaan, termasuk buku, jurnal, tesis, data internet dan laporan perusahaan.

### Pengujian Instrumen

Copyright: VISIONIDA, 2025

<https://ojs.unida.ac.id/Jvs>, surel: [jurnal.visionida@gmail.com](mailto:jurnal.visionida@gmail.com)

Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan *Statistical Program for Social Science* (SPSS) versi 31. Tolak ukur uji validitas apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,3), maka semua item pernyataan dianggap valid. Pengujian reliabilitas jika nilai *cronbach alpha* lebih dari 0,6 sehingga semua item dinyatakan reliabel. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini semua item pernyataan valid serta reliabel untuk melakukan pengujian selanjutnya.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Berdasarkan uji normalitas menggunakan metode grafik histogram menunjukkan

bahwa data tersebut telah berdistribusi normal kurva yang dihasilkan berbentuk simetris terhadap mean (U), serta berdasarkan *normal probability plot* menunjukkan distribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Besaran yang digunakan adalah *tolerance* > 0,05 atau VIF < 10. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas bahwa nilai *tolerance* dari setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari nilai *cutoff* atau *tolerance* (0,05) dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel model regresi tersebut tidak mengalami multikolinearitas.

**Tabel 2 Hasil Uji Korelasi Berganda Persamaan Pertama**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.810 <sup>a</sup>	.656	.649	3.351

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Beban Kerja

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui nilai *r* sebesar 0,810 yang menunjukkan korelasi atau hubungan dari variabel eksogen yang terdiri dari beban kerja dan kompetensi dengan semangat kerja memiliki korelasi yang sangat kuat dan

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Bersumber pada hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *scatterplot* pencaran data tidak menunjukkan pola tertentu dan data menyebar secara acak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas dan layak dipakai untuk memprediksi setiap variabel dalam penelitian ini.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Jalur Korelasi Berganda

positif karena berada pada interval (0,80-1,00). Ketika nilai variabel beban kerja dan kompetensi mengalami peningkatan akan diikuti oleh peningkatan variabel semangat kerja.

**Tabel 3 Hasil Uji Korelasi Berganda Persamaan Kedua**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796 <sup>a</sup>	.634	.622	3.409

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Kompetensi, Beban Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui nilai *r* sebesar 0,796 yang menunjukkan korelasi atau hubungan dari variabel beban kerja, kompetensi dan semangat kerja dengan kinerja karyawan memiliki korelasi yang kuat dan positif karena berada pada interval (0,60-0,79). Ketika nilai variabel beban kerja, kompetensi dan semangat kerja mengalami peningkatan akan diikuti oleh peningkatan variabel kinerja karyawan.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi pada variabel endogen semangat kerja berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat pada nilai *R square* yaitu sebesar 0,656 atau 65,6%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap semangat kerja sebesar 65,6%, sedangkan sisanya 34,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Sedangkan koefisien determinasi pada variabel endogen kinerja karyawan berdasarkan Tabel 3 bisa dibuktikan dengan melihat nilai *R square* yaitu sebesar 0,634 atau 63,4%. Hal ini menunjukkan bahwa

persentase sumbangan pengaruh beban kerja, kompetensi dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 63,4%. Sedangkan sisanya 36,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

### Uji Parsial (Uji t)

**Tabel 4 Hasil Uji t Persamaan Pertama**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4.662	1.789		2.607	.011	
Beban Kerja	.441	.087	.428	5.040	<.001	
Kompetensi	.519	.099	.447	5.268	<.001	

a. Dependent Variable: Semangat Kerja  
 Sumber: Data Primer Diolah (2025)

**Tabel 5 Hasil Uji t Persamaan Kedua**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	8.834	1.882		4.694	<.001	
Beban Kerja	.200	.100	.198	2.000	.048	
Kompetensi	.231	.114	.203	2.033	.045	
Semangat Kerja	.456	.103	.465	4.419	<.001	

a. Dependent Variable: Kinerja  
 Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan perhitungan pada Tabel 4 dan 5 dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  dan nilai signifikan dari masing-masing variabel

independen. Sedangkan  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 3 - 1 = 96$  yaitu sebesar 1,661.

**Tabel 6 Rekapitulasi Hasil Uji t**

No.	Variabel	Kriteria Pengujian		Keputusan	Keterangan
		Uji t	Signifikansi		
1	$X_1 \rightarrow Z$	5,040 >	0,001 <	$H_0$ ditolak,	Beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap semangat kerja
		1,661	0,05	$H_a$ diterima	
2	$X_2 \rightarrow Z$	5,268 >	0,001 <	$H_0$ ditolak,	Kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap semangat kerja
		1,661	0,05	$H_a$ diterima	
3	$X_1 \rightarrow Y$	2,000 >	0,048 <	$H_0$ ditolak,	Beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
		1,661	0,05	$H_a$ diterima	
4	$X_2 \rightarrow Y$	2,033 >	0,045 <	$H_0$ ditolak,	Kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
		1,661	0,05	$H_a$ diterima	
5	$Z \rightarrow Y$	4,419 >	0,001 <	$H_0$ ditolak,	Semangat kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
		1,661	0,05	$H_a$ diterima	

### Hasil Uji t

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel beban kerja sebesar 5,040 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 3 - 1 = 96$  sebesar 1,661 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,040 > 1,661$ ), serta nilai sig sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{01}$  ditolak dan  $H_{a1}$

diterima, artinya beban kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 5,268 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 3 - 1 = 96$  sebesar 1,661 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,268 > 1,661$ ), serta nilai sig sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ). Maka dapat

disimpulkan bahwa  $H_{02}$  ditolak dan  $H_{a2}$  diterima, artinya kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel beban kerja ( $X_1$ ) sebesar 2,000 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 3 - 1 = 96$  sebesar 1,661 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,000 >

1,661), serta nilai sig sebesar 0,048 lebih kecil dari 0,05 ( $0,048 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{03}$  ditolak dan  $H_{a3}$  diterima, artinya beban kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 2,033 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$

dengan derajat kebebasan  $100 - 3 - 1 = 96$  sebesar 1,661 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,033 > 1,661), serta nilai sig sebesar 0,045 lebih kecil dari 0,05 ( $0,045 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{04}$  ditolak dan  $H_{a4}$  diterima, artinya kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa  $t_{hitung}$  pada variabel semangat kerja ( $Z$ ) sebesar 4,419 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 3 - 1 = 96$  sebesar 1,661 berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (4,419 > 1,661), serta nilai sig sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{05}$  ditolak dan  $H_{a5}$  diterima, artinya semangat kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 7 Hasil Uji Analisis Jalur**

Variabel		Pengaruh			
Eksogen	Endogen	Intervening	Langsung (%)	Tidak Langsung (%)	Total (%)
Beban Kerja ( $X_1$ )	Semangat Kerja ( $Z$ )		0,428		
Kompetensi ( $X_2$ )	Semangat Kerja ( $Z$ )		0,447		
Beban Kerja ( $X_1$ )	Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Semangat Kerja ( $Z$ )	0,198	0,199	0,397
Kompetensi ( $X_2$ )	Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Semangat Kerja ( $Z$ )	0,203	0,208	0,411
Semangat Kerja ( $Z$ )	Kinerja Karyawan ( $Y$ )		0,465		

Hasil uji analisis jalur untuk variabel beban kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui semangat kerja sebesar 0,199 dengan

pengaruh total sebesar 0,397. Sedangkan untuk variabel kompetensi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui semangat kerja sebesar 0,208 dengan pengaruh total sebesar 0,411.

**Uji Sobel**

**Tabel 8 Rekapitulasi Hasil uji Sobel**

No.	Variabel	Kriteria		Keterangan
		Pengujian Uji Statistik	Keputusan	
1	$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	$3,23 > 1,96$	$H_0$ ditolak, $H_a$ diterima	Beban kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja
2	$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	$3,38 > 1,96$	$H_0$ ditolak, $H_a$ diterima	Kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja

## Pembahasan

### 1. Pengaruh langsung beban kerja terhadap semangat kerja

Hasil uji statistik menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,040 > 1,661$ ) dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap semangat kerja.

### 2. Pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja

Hasil uji statistik menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,268 > 1,661$ ) dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap semangat kerja.

### 3. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil uji statistik menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,000 > 1,661$ ) dengan nilai signifikansi  $0,048 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

### 4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji statistik menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,033 > 1,661$ ) dengan nilai signifikansi  $0,045 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kompetensi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 5. Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil uji statistik menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,419 > 1,661$ ), dengan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya semangat kerja

berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 6. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja

Hasil uji statistik menunjukkan nilai  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  ( $3,23 > 1,96$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya beban kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi semangat kerja.

### 7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja

Hasil uji statistik menunjukkan nilai  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  ( $3,38 > 1,96$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi semangat kerja.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Tanggapan Karyawan PT. Tirta Fresindo Jaya Bogor terhadap beban kerja, kompetensi, semangat kerja dan kinerja karyawan termasuk dalam katagori tinggi. Beban kerja dan kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap semangat kerja, beban kerja dan kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja, semangat kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja dan semangat kerja mampu memediasi beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja.

### Implikasi

#### 1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan manfaat bagi pembaca dan lingkungan akademik dengan menambah wawasan tentang hubungan antara beban kerja, kompetensi, semangat kerja dan kinerja. Hasilnya juga menjadi referensi empiris bagi penelitian lanjutan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia atau psikologi organisasi serta membantu mahasiswa, dosen dan peneliti memahami pentingnya peran semangat kerja

sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja.

2. Implikasi Praktis
  - a. Perusahaan mempertimbangkan dan melakukan evaluasi kembali secara menyeluruh terkait volume target produksi agar sesuai dengan kapasitas mesin, kondisi operasional serta beban kerja aktual di lapangan. Hal ini penting karena beban kerja yang tidak seimbang atau kurang sesuai dengan kapasitas dan peran masing-masing individu dapat berdampak negatif terhadap produktivitas karyawan.
  - b. Perusahaan sebaiknya melakukan penguatan kompetensi pada aspek pengetahuan melalui penyediaan program pendidikan formal maupun informal. Pendidikan formal dapat difasilitasi melalui dukungan pelatihan sertifikasi atau studi lanjutan yang relevan dengan pekerjaan. Sementara itu, pendidikan informal dapat dikembangkan melalui seminar, diskusi rutin dan pembelajaran berbasis pengalaman.
  - c. perusahaan sebaiknya memberikan *reward* bagi karyawan atas hasil prestasi kerja yang telah dicapai, penghargaan dapat berupa sertifikat, pujian maupun kesempatan promosi jabatan guna membangun rasa semangat kerja pada karyawan.
3. Untuk penelitian selanjutnya disarankan dapat menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya seperti disiplin kerja, kompensasi, pelatihan, pengawasan dan kepemimpinan.

#### UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada PT. Tirta Fresindo Jaya Bogor memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan ini,

penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung penulis dalam menyusun dan menyelesaikan penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Astuti Lusya Ndrari Ndraha, Yuliwartati Zai, & Budi Alamsyah. 2024. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Pada CV Surya Pratama Indonesia". *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(3), 1742-1766.  
<https://doi.org/10.55081/jurdip.v4i3.2152>
- Edison, E. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Bandung: Alfabeta.*, 2(1), 56–71.
- Harini, S., Yuningsing, E., Susilawati, M. 2025. "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening": *Blantika*, 3(4), 211 - 229.  
<https://blantika.publikasiku.id/index.php/bl/article/view/311/476>
- Ismartaya, I., Hamdan, H., Gemina, D., Yuningsih, E., & Samsuri, S. 2023. "The Influence of Competence and Career Development on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable "" : *Jurnal Administrasi dan Manajemen*. 13(3), 217–227.  
<https://doi.org/10.52643/jam.v13i3.3438>
- Jonni, J., Gaol, J. L., & Sinaga, S. 2022. "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sekolah Buddhis Bodhicitta Medan". *Jurnal Creative Agung*, 12(1), 1-10. [S.l.], v. 12, n. 1, p. 1-10, apr. 2022. ISSN

- 2301-6175. Available at: <https://jurnal.universitasdarmaagung.ac.id/creativeagung/article/view/1527>. Date accessed: 24 dec. 2025.
- Koesomowidjojo, S. (2020). Panduan praktis menyusun analisis beban kerja. *Jakarta: Raih Asa Sukses*.
- Kusnadi, K., Sitaniapessy, A., & Rismawati, R. 2025. "The Influence of Workload and Performance Allowances on Employees Performance through Work Motivation". *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 4(1), 100–113. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.2025.010>
- Novemaryl; Hendriai, Susi; Efni, Yulia. Pengaruh Beban Kerja Dan Mutasi Terhadap Semangat Kerja Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Ditreskrim Polda Riau. *Jurnal Psikologi*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 43-56, doi:<http://dx.doi.org/10.24014/jp.v15i1.4609>.
- Mangkunegara, A. P. (2020). Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan kedua belas. *Bandung: Remaja Rosdakarya*.
- Mangkunegara, A. P. (2020). Sumber Daya Manusia Perusahaan. *Cetakan Kedua Belas. Remaja Rosdakarya: Bandung, 80*.
- Romadhoni, Bagus Sasmita. 2021. "Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di PT. Lion Super Indo Cabang Mastrip Surabaya". *Diploma Thesis, Stie Mahardhika Surabaya*. 4(3) 1742-1766. <http://repository.stiemahardhika.ac.id/3392/>
- Rudiansyah, R., Khair, H., & Rambe, M. F. 2024. "Pengaruh Pengembangan SDM Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja". *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 1-12. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/19359>
- Satriawan, F. D. 2024. "Iklim Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening". *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 6(4), 359-373. <https://doi.org/10.37504/map.v6i4.577>
- Syihabudhin, S., Nora, E., Juariyah, L., Hariri, A., & Dhika, O. 2020. "Effect of workload on employee performance through work life balance at Ollino Garden Hotel Malang East Java". In *3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2019)* (pp. 141-146). Atlantis Press.
- Wardoyo, E. E. R., Kartika, C., & Indrawati, M. 2024. "Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Pegawai". *Jurnal Inspirasi ilmu manajemen*, 2(2), 72-80. <https://doi.org/10.32897/jiim.2024.2.2.2847>.
- Yudhistira, Z. W. 2023. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. X". Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Wibowo, M. K. (2019). Edisi 5. *Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada*.