

Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement sebagai Variabel Intervening pada PT Permodalan Nasional Madani Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya

Dian Herdiana*, Sri Wahyuni
Perbanas Institute, Indonesia
Email: d14n.nafarra@gmail.com*

Keywords:

Competence; workload; work engagement; employee performance; PT Permodalan Nasional Madani.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Publikasi Indonesia

Kata Kunci:

Kompetensi; beban kerja; work engagement; kinerja karyawan; PT Permodalan Nasional Madani.

Abstract

This study aims to analyze and examine the effects of competence and workload on employee performance, with work engagement serving as a mediating variable among Account Officers (AO) at PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Region Tasikmalaya 2 Branch Office Tasikmalaya. The primary issue addressed in this research revolves around fluctuations in operational target achievements and intense field work pressures. A quantitative approach was utilized, employing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) executed via SmartPLS. Model evaluations comprised outer model assessment, inner model metrics (R^2 , f^2 , Q^2), and bootstrapping hypothesis testing. The findings reveal that competence has a positive and significant direct effect on both work engagement and employee performance. Conversely, workload positively and significantly impacts employee performance as a form of challenge demands, yet it exerts no significant effect on work engagement. Furthermore, work engagement demonstrates a positive and significant direct effect on employee performance. In mediation testing, work engagement partially mediates the relationship between competence and employee performance. However, work engagement fails to mediate the effect of workload on employee performance. These empirical findings suggest practical implications for PT PNM management to prioritize technical competency enhancement and work engagement preservation in optimizing Account Officer performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan work engagement sebagai variabel pemediasi pada staf Account Officer (AO) PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya. Masalah utama yang diangkat adalah fluktuasi pencapaian target operasional dan tingginya tekanan kerja di lapangan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Evaluasi model mencakup outer model, inner model (R^2 , f^2 , Q^2), serta uji hipotesis bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement maupun kinerja karyawan secara langsung. Sebaliknya, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai bentuk dorongan tantangan kerja (challenge demands), namun tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement. Lebih lanjut, work engagement terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam pengujian mediasi, work engagement

terbukti memediasi secara parsial (partial mediation) hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan. Namun, work engagement tidak memediasi hubungan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT PNM untuk memprioritaskan peningkatan kompetensi teknis dan pemeliharaan work engagement guna mengoptimalkan kinerja staf Account Officer.

PENDAHULUAN

Di era dinamika ekonomi global dan persaingan bisnis yang kian kompetitif, Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi sekadar dipandang sebagai salah satu faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis (human capital) yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi, khususnya pada industri jasa keuangan dan pembiayaan yang mengandalkan kepercayaan, ketepatan analisis, serta intensitas hubungan manusia (human touch) dalam menjalankan operasional harian (Busro, 2018; Mangkunegara, 2017). Sektor keuangan mikro di Indonesia memiliki peran vital dalam menggerakkan roda perekonomian nasional, khususnya dalam memberdayakan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), dan sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berfokus pada pembiayaan dan pendampingan usaha mikro, PT Permodalan Nasional Madani (PNM) memegang mandat strategis untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui layanan pembiayaan inklusif seperti program Mekaar dan UlaMM. PT Permodalan Nasional Madani Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya, sebagai salah satu unit operasional yang menjangkau masyarakat di wilayah tersebut, dituntut untuk menjaga produktivitas yang konsisten, pencapaian target penyaluran dana yang optimal, kualitas portofolio pembiayaan, serta edukasi dan pendampingan yang intensif kepada nasabah, sehingga pencapaian Kinerja Karyawan yang tinggi dan stabil menjadi kebutuhan organisasi yang tidak dapat ditawar (Ghozali, 2018).

Kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan, dan dalam praktiknya dipengaruhi oleh serangkaian faktor internal individu maupun faktor lingkungan kerja, di antaranya Kompetensi, Beban Kerja, serta keterikatan kerja (*Work Engagement*) (Ueranant et al., 2026; Qalati et al., 2022). Kompetensi, yang mencakup dimensi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), serta sikap kerja (attitude), merupakan landasan utama agar setiap karyawan dapat menjalankan tugas secara efektif; pada staf Account Officer (AO) di PNM, kompetensi yang tinggi memungkinkan analisis kelayakan pembiayaan yang cermat, pengelolaan risiko kredit yang bijak, serta komunikasi yang empatik namun tegas kepada nasabah, sementara keterbatasan kompetensi dapat memicu kesalahan prosedur (human error), kelambatan pengambilan keputusan, hingga tingginya risiko kredit macet (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Albrecht, 2018).

(Tisu et al., 2020) Fenomena kesenjangan kompetensi staf AO di PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya teridentifikasi dari hasil evaluasi "Pelatihan AO Mekaar Tasikmalaya" yang diikuti 149 staf AO dengan durasi 8 jam kerja: nilai pre-test peserta berkisar dari 25 hingga 96, meningkat menjadi 40 hingga 100 pada post-test, namun tingkat pertumbuhan pemahaman (learning growth) antarpeserta menunjukkan rentang yang sangat lebar, mulai dari penurunan daya serap sebesar -47% hingga pertumbuhan tertinggi sebesar +140% (Hu et al., 2024). Kesenjangan tersebut mencerminkan bahwa variasi pengetahuan dan

keterampilan lapangan masih menjadi kendala di tingkat cabang, yang jika tidak ditangani dapat berdampak pada efisiensi analisis pembiayaan (Aman et al., 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi secara langsung berbanding lurus dengan peningkatan kinerja, tetapi dalam pekerjaan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat dan memiliki dinamika lapangan tinggi, kompetensi yang dimiliki karyawan tidak serta-merta menghasilkan kinerja optimal apabila karyawan tersebut tidak memiliki rasa keterikatan (*engagement*) atau motivasi intrinsik terhadap pekerjaannya (Afandi, 2018). Di sisi lain, tuntutan target bisnis yang tinggi dan volume pekerjaan harian membawa implikasi pada tingginya Beban Kerja (*workload*) yang ditanggung karyawan, mencakup kuantitas tugas, tenggat waktu yang ketat, kompleksitas administratif, serta tuntutan emosional dalam menghadapi berbagai karakter nasabah di lapangan (Kwon & Kim, 2020; Kossyva et al., 2023). Pada operasional PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya, fenomena beban kerja ini tercermin dari data operasional tahun 2023-2025: pencapaian target jumlah nasabah (NOA) menurun dari 93% pada 2023 dan 94% pada 2024 menjadi hanya 84% pada 2025, sementara pencapaian target Outstanding (OS) berfluktuasi dari 81% (2023) dan 93% (2024) menjadi 88% (2025). Kondisi ini diperparah oleh defisit tenaga Account Officer yang terus membengkak, dari formasi ideal 500 AO pada 2025, jumlah AO aktif yang tersedia hanya 307 orang sehingga cabang mengalami kekurangan hingga 193 orang, berdampak pada lonjakan rasio kelolaan nasabah per AO aktif dari 482 nasabah pada 2024 menjadi 586 nasabah pada 2025 (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

Lonjakan beban kerja dan defisit staf lapangan tersebut memberikan tekanan emosional serta waktu kerja yang ekstrem bagi staf AO, tercermin dari penurunan pencapaian target NOA sebesar 16 persen poin dan target OS yang hanya mencapai 88% pada 2025, mengindikasikan bahwa beban kerja berlebih (*excessive workload*) yang tidak diimbangi kecukupan personil lapangan berpotensi menurunkan efektivitas kerja dan pencapaian target cabang secara keseluruhan. Mengingat kompleksitas hubungan antara kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja, diperlukan suatu variabel penyalaras (*mediating/intervening variable*) yang memicu dorongan psikologis karyawan untuk memberikan performa terbaiknya, yaitu *Work Engagement* (Keterikatan Kerja) - kondisi pikiran positif dan memuaskan yang berkaitan dengan pekerjaan, ditandai oleh tiga dimensi utama: vigor (tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja), dedication (rasa memiliki, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan terhadap pekerjaan), dan absorption (konsentrasi penuh dan keasyikan mendalam saat bekerja sehingga waktu terasa berlalu cepat) (Huo & Wang, 2024; Gameda & Lee, 2020).

Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi diprediksi akan merasa lebih percaya diri dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga memicu tumbuhnya antusiasme dan dedikasi, sementara beban kerja yang dikelola dan dipersepsikan secara positif dapat menjaga semangat kerja karyawan agar tidak cepat mengalami kelelahan mental. Karyawan yang engaged secara emosional dan intelektual tidak sekadar bekerja untuk menggugurkan kewajiban, melainkan secara sukarela mengerahkan usaha ekstra (*discretionary effort*) untuk mencapai target organisasi, sehingga work engagement diduga memegang peranan krusial sebagai variabel perantara yang menjembatani pengaruh kompetensi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun hubungan antara kompetensi, beban kerja, work engagement, dan kinerja karyawan telah banyak diteliti di berbagai sektor bisnis umum seperti perbankan komersial, manufaktur, dan instansi pemerintah, studi yang mengintegrasikan variabel-variabel

ini dalam konteks spesifik lembaga pembiayaan keuangan mikro berbasis pemberdayaan masyarakat seperti PNM Mekaar/ULaMM di wilayah regional/cabang tertentu masih memerlukan pendalaman lebih lanjut, mengingat karakteristik pekerjaan di PNM memiliki keunikan tersendiri dibandingkan lembaga keuangan formal konvensional, dengan pendekatan sosial, mobilitas tinggi di daerah perdesaan/suburban, serta pola pendampingan kelompok sebagai bagian tak terpisahkan dari tugas harian karyawan.

Penelitian ini bermaksud mengisi ruang akademis tersebut dengan menguji model struktural hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel pada tingkat operasional cabang. Pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kompetensi dan pengelolaan beban kerja membentuk work engagement, serta implikasinya terhadap kinerja akhir karyawan, sangat krusial bagi manajemen PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya, dan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan empiris bagi pengambilan keputusan strategis dalam manajemen SDM, perancangan pelatihan berbasis kompetensi, penataan ulang pembagian beban kerja (job redesign), serta formulasi program pengikatan pegawai (employee engagement program). Atas dasar pertimbangan teoretis, empiris, serta kejelasan fenomena operasional di lokasi penelitian, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada PT Permodalan Nasional Madani Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya".

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan masalah mengenai apakah kompetensi dan beban kerja masing-masing berpengaruh terhadap work engagement, apakah kompetensi, beban kerja, dan work engagement masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta apakah kompetensi dan beban kerja masing-masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui work engagement sebagai variabel intervening. Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan beban kerja masing-masing terhadap work engagement, menganalisis pengaruh kompetensi, beban kerja, dan work engagement masing-masing terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh kompetensi dan beban kerja masing-masing terhadap kinerja karyawan melalui work engagement.

Hasil penelitian ini akan memberikan bukti empiris tentang pengaruh penerapan kompetensi dan pengelolaan beban kerja yang baik terhadap kinerja karyawan di PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya, sekaligus dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya terkait pengelolaan Sumber Daya Manusia, khususnya cara meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel kompetensi, beban kerja, dan work engagement. Penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait interaksi antara kompetensi, beban kerja, dan work engagement dalam memengaruhi kinerja karyawan di sektor pembiayaan mikro, serta menjadi rujukan ilmiah bagi penelitian selanjutnya yang menggunakan model variabel intervening.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan empiris dan sumbangan pemikiran bagi manajemen PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya dalam merumuskan kebijakan pengelolaan Sumber Daya Manusia. Temuan penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan strategis untuk mengevaluasi dan merancang distribusi beban kerja yang lebih proporsional, menyusun program pelatihan pengembangan kompetensi yang

tepat sasaran, serta memformulasikan strategi peningkatan work engagement guna mengoptimalkan pencapaian kinerja karyawan secara berkelanjutan di tingkat cabang (Tarwaka, 2019).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilakukan secara sistematis dan akurat, dengan dua variabel independen yaitu Kompetensi (X1) dan Beban Kerja (X2), satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y), serta satu variabel intervening yaitu Work Engagement (Z) (Sugiyono, 2019; Hair et al., 2021) .

Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini adalah individu, sesuai dengan responden karyawan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya, mencakup karyawan pada unit Mekaar, unit ULaMM, dan Kantor Cabang, dengan posisi yang mendominasi adalah Account Officer (AO) (Hair et al., 2019).

Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian, mencakup dimensi dan jumlah indikator tiap variabel, dirangkum pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Ringkasan Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Jumlah Indikator	Skala
Kompetensi (X1) - Independen	Pengetahuan (Knowledge), Keterampilan (Skills), Sikap Kerja (Attitude)	6	Likert (1-5)
Beban Kerja (X2) - Independen	Target Pekerjaan, Kondisi Pekerjaan, Penggunaan Waktu	6	Likert (1-5)
Work Engagement (Z) - Intervening	Semangat (Vigor), Dedikasi (Dedication), Penyerapan (Absorption)	6	Likert (1-5)
Kinerja Karyawan (Y) - Dependen	Kualitas Hasil Kerja, Kuantitas Hasil Kerja, Ketepatan Waktu, Kemandirian & Tanggung Jawab	8	Likert (1-5)

Populasi, Sampel, dan Sumber Data

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Account Officer aktif pada PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan Saturated Sampling (sensus) terhadap seluruh 150 staf AO, dengan kriteria inklusi: (a) karyawan aktif, dan (b) memiliki masa kerja minimal 6 bulan. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 150 karyawan dan seluruhnya kembali.

Metode Pengumpulan Data dan Instrumen

Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian kuesioner berbasis Google Form oleh 150 responden, menggunakan skala Likert 5 poin (Sangat Setuju=5 hingga Sangat Tidak

Setuju=1), dengan skala pengukuran interval. Instrumen diuji validitasnya (nilai r hitung $> r$ tabel) dan reliabilitasnya (Cronbach's Alpha) menggunakan software SmartPLS.

Analisis Data

Analisis data menggunakan metode Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3, melalui evaluasi outer model (model pengukuran) dan inner model (model struktural).

Evaluasi Outer Model: mencakup uji validitas konvergen (outer loading $\geq 0,70$; AVE $\geq 0,50$), uji validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion dan HTMT $< 0,90$), serta uji reliabilitas (Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ dan Composite Reliability $\geq 0,70$).

Evaluasi Inner Model: mencakup R-Square (0,75=kuat; 0,50=moderat; 0,25=lemah), Effect Size f^2 (0,02=kecil; 0,15=sedang; 0,35=besar), Predictive Relevance Q^2 ($Q^2 > 0$ menunjukkan kemampuan prediksi), dan Uji Hipotesis melalui metode bootstrapping (kriteria: t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$), mencakup pengaruh langsung (direct effect) dan tidak langsung (indirect effect/mediasi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik 264 responden staf Account Officer PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori (Dominan)	n	%
Usia	18-20 tahun	104	39,39
	21-23 tahun	98	37,12
Pendidikan Terakhir	SMA Sederajat	251	95,08
Masa Kerja	< 1 tahun	125	47,35
	1-3 tahun	91	34,47
Unit Kerja	Tersebar pada 35 unit Mekaar	1-14 per unit	0,38-5,30

Responden didominasi kelompok usia muda 18-20 tahun (39,39%), berpendidikan SMA sederajat (95,08%), dan mayoritas memiliki masa kerja di bawah 1 tahun (47,35%). Rincian unit kerja mencakup 35 unit Mekaar yang tersebar di wilayah Ciamis, Banjar, dan Pangandaran, dengan jumlah responden per unit berkisar 1-14 orang.

Rekapitulasi Jawaban Kuesioner per Variabel

Rekapitulasi rata-rata jawaban 264 responden untuk setiap variabel penelitian disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Rekapitulasi Rata-rata Jawaban Kuesioner per Variabel

Variabel	Rata-rata	Item Tertinggi	Item Terendah
Kompetensi (X1)	4,07	X1.5 - Kepatuhan kode etik & integritas (4,19)	X1.4 - Kemampuan penyelesaian masalah teknis (3,93)

Variabel	Rata-rata	Item Tertinggi	Item Terendah
Beban Kerja (X2)	3,68	X2.2 - Ketatnya tenggat waktu pelaporan (3,82)	X2.5 - Kecukupan jam kerja operasional (3,42)
Work Engagement (Z)	3,94	Z3 - Rasa bangga & terinspirasi oleh peran (4,06)	Z6 - Keasyikan menikmati rutinitas kerja (3,77)
Kinerja Karyawan (Y)	3,94	Y8 - Tanggung jawab kualitas portofolio (4,12)	Y3 - Realisasi target kuota pencairan (3,73)

Keempat variabel berada pada kategori tinggi (rata-rata 3,68-4,07), mengindikasikan bahwa staf AO memiliki kompetensi, keterikatan kerja, dan kinerja yang baik, meskipun turut merasakan beban kerja yang cukup tinggi.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji validitas konvergen tahap awal menunjukkan indikator X2.5 (Kecukupan Waktu Kerja) memiliki outer loading 0,578, di bawah ambang batas minimum 0,60, sehingga dieliminasi dari model. Setelah eliminasi (Tahap 2), seluruh indikator yang tersisa dinyatakan valid. Rangkuman rentang outer loading dan nilai AVE per variabel (Tahap 2/final) disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Outer Loading dan AVE Tahap Final

Variabel	Jumlah Indikator (Final)	Rentang Outer Loading	AVE
Kompetensi	6	0,865-0,894	0,778
Beban Kerja	5 (X2.5 dieliminasi)	0,698-0,887	0,627
Work Engagement	6	0,762-0,899	0,702
Kinerja Karyawan	8	0,811-0,894	0,739

Seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga seluruh konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Uji validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker Criterion menunjukkan akar kuadrat AVE setiap variabel (0,792-0,882) lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain, sedangkan uji HTMT menunjukkan seluruh nilai berada di bawah 0,90 (rentang 0,403-0,899), sehingga validitas diskriminan model terpenuhi. Uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel memiliki Cronbach's Alpha (0,852-0,949) dan Composite Reliability (0,893-0,958) di atas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan sangat reliabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Hasil evaluasi R-Square, f-Square, dan Q-Square disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Ringkasan Evaluasi Model Struktural

Kriteria	Hasil	Interpretasi
R-Square - Kinerja Karyawan (Y)	0,803	Kuat (menjelaskan 80,3% variansi)
R-Square - Work Engagement (Z)	0,624	Moderat cenderung kuat (62,4%)
f-Square - Kompetensi → Work Engagement	1,227	Sangat besar
f-Square - Kompetensi → Kinerja Karyawan	0,348	Besar

Kriteria	Hasil	Interpretasi
f-Square - Work Engagement → Kinerja Karyawan	0,319	Moderat cenderung besar
f-Square - Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0,073	Kecil
f-Square - Beban Kerja → Work Engagement	0,000	Tidak ada kontribusi
Q-Square - Kinerja Karyawan	0,583	Relevansi prediktif baik (> 0)
Q-Square - Work Engagement	0,429	Relevansi prediktif baik (> 0)

Kompetensi dan Work Engagement terbukti menjadi dua faktor penentu paling dominan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Beban Kerja menunjukkan kontribusi yang relatif kecil, bahkan tidak berkontribusi terhadap Work Engagement.

Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	Kompetensi → Work Engagement	0,795	24,378	0,000	Diterima
H2	Beban Kerja → Work Engagement	-0,009	0,203	0,839	Ditolak
H3	Kompetensi → Kinerja Karyawan	0,457	7,010	0,000	Diterima
H4	Beban Kerja → Kinerja Karyawan	0,140	3,387	0,001	Diterima
H5	Work Engagement → Kinerja Karyawan	0,409	5,857	0,000	Diterima
H6	Kompetensi → Work Engagement → Kinerja Karyawan (mediasi)	0,325	6,055	0,000	Diterima
H7	Beban Kerja → Work Engagement → Kinerja Karyawan (mediasi)	-0,004	0,199	0,842	Ditolak

Dari 7 hipotesis yang diuji, 5 hipotesis diterima (H1, H3, H4, H5, H6) dan 2 hipotesis ditolak (H2, H7) - keduanya melibatkan variabel Beban Kerja terhadap Work Engagement, baik pengaruh langsung maupun peran mediasi Work Engagement pada hubungan Beban Kerja-Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Pembahasan disintesis berdasarkan landasan Job Demands-Resources (JD-R) Model dan Self-Determination Theory, dikaitkan dengan karakteristik operasional staf Account Officer PT PNM.

Pengaruh Kompetensi terhadap Work Engagement (H1 Diterima)

Kompetensi terbukti menjadi fondasi utama pemicu keterikatan kerja. Dalam perspektif JD-R Model, kompetensi bertindak sebagai personal resource yang vital; penguasaan prosedur kerja dan keterampilan analisis-komunikasi mengurangi kecemasan serta memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan rasa mampu (competence) sebagaimana dijelaskan Self-Determination

Theory, sehingga karyawan mendedikasikan energi mental lebih besar dan merasa bangga terhadap perannya.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Work Engagement (H2 Ditolak)

Beban kerja tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja karena volume target, tenggat waktu, dan mobilitas lapangan yang tinggi dipandang karyawan sebagai konsekuensi logis dan rutin dari profesi AO yang telah disepakati sejak awal, sehingga tidak secara otomatis memengaruhi rasa bangga, antusiasme, atau dedikasi emosional mereka. Keterikatan kerja lebih didorong oleh faktor internal seperti kebanggaan atas misi sosial perusahaan, bukan berat-ringannya volume tugas harian.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H3 Diterima)

Kompetensi memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja karena keterampilan analisis kelayakan pembiayaan, kepatuhan SOP, dan komunikasi persuasif merupakan kunci keberhasilan operasional; integritas dan pemahaman regulasi yang komprehensif meminimalisasi risiko kesalahan administrasi dan menjaga kualitas portofolio pembiayaan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H4 Diterima)

Berbeda dari pengaruhnya terhadap Work Engagement, beban kerja justru berpengaruh positif terhadap kinerja. Dalam kerangka JD-R Model, beban kerja pada tingkat tertentu dipersepsikan sebagai challenge demands (tuntutan yang menantang), bukan hindrance demands (hambatan yang merusak): tingginya kuota dan ketatnya tenggat waktu mendorong kedisiplinan dan efisiensi waktu, memicu dorongan ekstra karyawan membuktikan kemampuan terbaiknya.

Pengaruh Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan (H5 Diterima)

Keterikatan kerja terbukti menjadi pendorong kuat efektivitas kinerja. Staf dengan energi mental tinggi dan keterlibatan emosional mendalam menunjukkan tanggung jawab lebih besar, bekerja proaktif dan tidak mudah menyerah, berdampak langsung pada ketelitian laporan, ketepatan waktu, dan komitmen menjaga kualitas portofolio angsuran.

Peran Mediasi Work Engagement (H6 Diterima; H7 Ditolak)

Work Engagement terbukti memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (H6): penguasaan pengetahuan dan keterampilan lebih dulu membangkitkan rasa percaya diri dan kebanggaan, yang kemudian disalurkan menjadi peningkatan kualitas, kuantitas, dan akuntabilitas kinerja. Sebaliknya, Work Engagement tidak memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H7): beban kerja berpengaruh secara langsung dan mekanis sebagai dorongan tantangan operasional harian, tanpa perlu melalui kondisi psikologis keterikatan kerja terlebih dahulu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Work Engagement sebagai variabel pemediasi pada staf Account Officer (AO) PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang

Tasikmalaya, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement, di mana semakin tinggi pemahaman SOP, keterampilan analisis kelayakan nasabah, dan integritas staf AO, semakin tinggi pula stamina mental, rasa bangga, dan keterikatan kerja mereka, sementara beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement, karena tinggi atau rendahnya kuota penyaluran, ketatnya deadline, serta jam lembur harian tidak menentukan tingkat keterikatan emosional maupun dedikasi staf AO terhadap pekerjaan.

Kompetensi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena penguasaan pengetahuan teknis operasional dan sikap kerja yang profesional secara langsung meningkatkan ketelitian analisis, kepatuhan SOP, serta kualitas portofolio angsuran nasabah, sedangkan beban kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena dipersepsikan sebagai challenge demands (tantangan kerja yang memicu motivasi), sehingga tuntutan target mendorong staf AO untuk bekerja lebih disiplin dan efisien. Work engagement turut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, terbukti dari staf AO yang memiliki semangat, dedikasi, dan penyerapan kerja tinggi mampu menghasilkan performa operasional yang optimal.

Dari sisi mediasi, work engagement memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan secara parsial (partial mediation), di mana kompetensi yang tinggi akan meningkatkan rasa bangga dan antusiasme kerja terlebih dahulu sebelum terealisasi menjadi peningkatan kinerja harian, sementara work engagement tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan, karena beban kerja mendorong peningkatan kinerja karyawan secara langsung tanpa harus melalui peningkatan atau penurunan keterikatan emosional karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian dan fenomena di lapangan, manajemen PT PNM disarankan memperkuat pelatihan problem solving lapangan melalui program mentoring dan pelatihan studi kasus penanganan kendala nasabah/kelompok secara rutin bagi staf AO, mengingat indikator pemecahan masalah teknis di lapangan masih relatif rendah. Manajemen juga perlu mengoptimalkan penjadwalan kerja dan evaluasi kuota dengan mengevaluasi rasio kecukupan personil AO per wilayah, mengingat indikator target pencairan dana dan kecukupan waktu kerja menjadi perhatian utama responden, agar jam kerja lembur dapat ditekan tanpa mengorbankan kualitas pencairan. Selain itu, karena work engagement terbukti memediasi kompetensi terhadap kinerja secara signifikan, perusahaan perlu terus merawat rasa bangga staf AO melalui program pembinaan dedikasi dan motivasi, seperti program apresiasi (reward) dan penguatan makna sosial atas peran pendampingan masyarakat prasejahtera.

Peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel independen lain yang belum diteliti dalam model ini, seperti servant leadership, organizational culture, atau burnout, untuk meningkatkan nilai R-Square pada variabel work engagement, serta memperluas cakupan wilayah sampel ke region atau cabang lain di luar Jawa Barat guna menguji komparasi dan generalisasi hasil penelitian secara lebih luas.

Penelitian ini telah diupayakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah yang berlaku, namun tetap memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi pertimbangan bagi penyempurnaan riset selanjutnya. Penelitian ini hanya berfokus pada staf Account Officer (AO) di lingkungan PT PNM Region Tasikmalaya 2 Cabang Tasikmalaya, sehingga temuan dan kesimpulannya belum tentu dapat digeneralisasikan secara langsung untuk seluruh cabang

PNM di wilayah atau region lain yang memiliki karakteristik geografis, budaya kerja, dan tingkat kepedulian masyarakat yang berbeda. Pengumpulan data juga sepenuhnya bertumpu pada instrumen kuesioner mandiri (self-report questionnaire), yang berpotensi menimbulkan bias respons (self-serving bias) atau kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap ideal (social desirability bias) saat menilai kompetensi, beban kerja, dan kinerjanya sendiri.

Penelitian ini juga menggunakan pendekatan cross-sectional, di mana pengumpulan data dilakukan pada satu titik waktu tertentu (one-shot study), sehingga hanya mampu menangkap persepsi responden pada saat kuesioner diisi dan tidak dapat mengamati dinamika perubahan perilaku, beban kerja musiman, atau fluktuasi kinerja karyawan secara longitudinal dalam jangka panjang. Selain itu, model penelitian ini terbatas pada pengujian variabel Kompetensi, Beban Kerja, Work Engagement, dan Kinerja Karyawan; berdasarkan nilai R-Square, masih terdapat persentase variansi variabel terikat yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini, seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, stres kerja, dan lingkungan kerja operasional.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Penulis berkontribusi penuh dalam perumusan ide gagasan utama, melakukan pengumpulan data kepustakaan (library research), melakukan analisis dan interpretasi teks primer tokoh, serta penyusunan manuskrip. Seluruh penulis telah menyetujui versi akhir manuskript.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini. Penulis mengakui penggunaan AI generatif untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa dan memperbaiki struktur tata bahasa manuskrip. Penggunaan tersebut dilakukan dengan mematuhi pedoman etika yang berlaku mengenai penggunaan dan pengungkapan AI generatif dalam penelitian ilmiah. Setiap penulis telah memberikan kontribusi intelektual yang substansial terhadap karya ini. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah secara cermat untuk memastikan keakuratannya, dan penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas integritas serta isi akhir manuskript.

REFERENSI

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Aman, A., Rafiq, M., & Dastane, O. (2023). A cross-cultural comparison of work engagement in the relationships between trust climate-job performance and turnover intention:

- Focusing China and Pakistan. *Heliyon*, 9(9), e19534. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19534>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- 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>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hu, H., Hu, X., & Zhang, Y. (2024). Do income-welfare satisfaction and competency enhance work engagement among Chinese nursing home caregivers? A moderated mediating effect based on professional identity. *Geriatric Nursing*, 57, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2024.04.014>
- Huo, W., & Wang, X. (2024). Understanding the influencing factors of foreign language teachers' work engagement: A meta-analytic structural equation model. *Heliyon*, 10(14), e34272. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34272>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Outcomes of engagement: A systematic literature review and future research directions. *Heliyon*, 9(6), e17565. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17565>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tarwaka. (2019). *Ergonomi Industri: Dasar-dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*. Harapan Press.

- Tisu, L., Lupsa, D., Virga, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: The mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Ueranant, T., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2026). Understanding Generation Z employees: The role of motivators, engagement, and performance in organizational success. *Heliyon*, 12(12), e45168. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2026.e45168>