



Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi

Fathkur Rahkman¹, Tristiana Rijanti²

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank

frahkman@gmail.com^{1*}

Menerima: 07 Agustus 2026 | Diterima: 15 Agustus 2026 | Diterbitkan: 20 Agustus 2026

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ASN di RSUD Mijen Kota Semarang, serta menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori ini melibatkan 50 responden melalui teknik *sampling* jenuh. Data dianalisis menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,502$; $p = 0,005$). Secara parsial, motivasi kerja juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,890$; $p = 0,000$), Koefisien negatif pada variabel motivasi tidak secara otomatis mengindikasikan terjadinya *burnout* maupun keterbatasan sarana, melainkan menunjukkan adanya mekanisme hubungan berlawanan arah yang secara teoritis memerlukan pembuktian serta bukti empiris tambahan. Selanjutnya, uji moderasi membuktikan bahwa budaya organisasi secara signifikan memoderasi hubungan beban kerja ($\beta = 1,389$; $p = 0,000$) dan motivasi kerja ($\beta = 1,729$; $p = 0,000$) terhadap kinerja pegawai. Interaksi positif tersebut menunjukkan adanya dinamika penguatan interaksi antarvariabel dalam model, tanpa mengklaim efek mitigasi langsung mengingat belum dilakukannya analisis *simple slope* atau evaluasi perubahan arah hubungan. Model ini memiliki koefisien determinasi (*Adjusted R²*) sebesar 0,828. Kesimpulannya, penguatan budaya organisasi berorientasi tim dan koordinasi yang efektif menjadi elemen krusial dalam menyelaraskan dinamika beban kerja dan motivasi guna mengoptimalkan kinerja pelayanan kesehatan.

Kata Kunci: Beban Kerja; Motivasi Kerja; Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai.

Abstract

*This study aims to analyze the effects of workload and work motivation on ASN employee performance at RSUD Mijen Semarang City, while examining the moderating role of organizational culture. Utilizing a quantitative explanatory design, a census sample of 50 respondents was analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) to evaluate both main and interaction effects. The results indicate that workload has a significant negative effect on performance ($\beta = -0,502$; $p = 0,005$). Work motivation also exhibits a significant negative partial effect ($\beta = -0,890$; $p = 0,000$). The negative coefficient for motivation reflects an inverse relationship mechanism that requires further empirical verification. Furthermore, the interaction model testing via MRA confirms that organizational culture significantly moderates the relationship between workload ($\beta = 1,389$; $p = 0,000$) and work motivation ($\beta = 1,729$; $p = 0,000$) on performance. These positive interaction coefficients indicate a strengthening interaction effect within the statistical model. The overall model yields an *Adjusted R²* of 0,828. In conclusion, organizational culture serves as a key moderating variable in aligning workload demands and motivation toward optimized public healthcare delivery*

Keywords: Workload; Work Motivation; Organizational Culture; Employee Performance.



PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di sektor pelayanan kesehatan publik, khususnya Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD), merupakan tuntutan krusial seiring dengan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan yang responsif dan akuntabel. Sebagai faskes rujukan tingkat daerah, RSUD Mijen Kota Semarang menghadapi tantangan kompleksitas operasional yang memicu tingginya dinamika beban kerja. Beban kerja tinggi yang tidak terkelola dengan baik berpotensi merusak efisiensi kerja, menurunkan kepuasan pasien, dan memicu *burnout* (Handayani *et al.*, 2022). Di sisi lain, motivasi kerja pegawai ASN sering kali terdistorsi oleh tingginya ritme kerja operasional dan batasan regulasi birokrasi, sehingga dorongan internal pegawai tidak selalu berdampak linear terhadap peningkatan kinerja individu (Suwanto & Harsono, 2023).

Sejumlah literatur empiris terkini menyoroti ketidakkonsistenan hasil mengenai hubungan antara beban kerja, motivasi, dan kinerja. Studi yang dilakukan oleh Pratama dan Rahardjo (2021) serta Wijaya *et al.* (2024) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai kesehatan, sementara penelitian oleh Nitisusastro & Setiawan (2022) justru menunjukkan bahwa beban kerja dalam tingkat moderat dapat bertindak sebagai tantangan (*challenge stressor*) yang mendorong efisiensi. Begitu pula pada variabel motivasi kerja, beberapa studi (misalnya, Lestari & Kusuma, 2023) mencatat bahwa motivasi berbanding lurus dengan kinerja, sedangkan riset empiris lain (Suryani *et al.*, 2025) menemukan fenomena paradoks di mana motivasi tinggi yang tidak didukung oleh daya dukung lingkungan/sumber daya yang memadai justru menghasilkan dampak negatif atau tidak signifikan terhadap efisiensi kinerja layanan (*over-motivation backlash*).

Adanya ketidakkonsistenan temuan empiris (*research gap*) tersebut mengindikasikan keberadaan variabel kontinjensi atau moderator yang memengaruhi hubungan kausalitas antarvariabel. Beberapa peneliti merekomendasikan integrasi variabel kontekstual seperti budaya organisasi untuk menjembatani *gap* ini (Hidayat *et al.*, 2023; Santoso & Putri, 2026). Budaya organisasi yang kondusif, berorientasi tim, dan adaptif dinilai mampu membentuk norma serta iklim kerja yang menyelaraskan persepsi beban kerja dan mengarahkan motivasi pegawai ke arah pencapaian tujuan organisasi. Namun, sebagian besar studi terdahulu mengenai peran moderasi budaya organisasi masih terbatas pada sektor privat atau korporat yang berorientasi profit, serta lebih banyak berfokus pada model mediasi linier.

Di sinilah letak kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini. Berbeda dengan studi-studi sebelumnya, penelitian ini secara eksplisit menguji budaya organisasi tidak hanya sebagai variabel langsung atau mediasi, melainkan sebagai variabel moderasi (*moderating variable*) dalam model interaksi statistik MRA (*Moderated Regression Analysis*) yang mengintegrasikan pengaruh beban kerja dan motivasi kerja secara simultan pada populasi ASN rumah sakit publik. Penelitian ini menawarkan kebaruan konseptual dan metodologis dengan membongkar bagaimana interaksi budaya organisasi mampu mengintervensi atau mengubah dinamika hubungan yang berlawanan arah (*inverse relationships*) antara motivasi dan beban kerja terhadap kinerja di lingkungan birokrasi faskes daerah.

Kontribusi utama penelitian ini terbagi menjadi dua aspek: 1) Kontribusi Teoretis: Memperkaya khazanah literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik dan perilaku organisasi (*organizational behavior*), khususnya dalam membuktikan penerapan teori kontinjensi dan model interaksi MRA pada konteks hubungan non-linear antara motivasi, beban kerja, dan kinerja pegawai pemerintah; dan 2) Kontribusi Praktis/Kebijakan: Memberikan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based recommendations*) bagi manajerial RSUD Mijen dan pembuat kebijakan birokrasi kesehatan daerah dalam merumuskan strategi intervensi organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa perbaikan kinerja ASN faskes publik tidak cukup hanya dengan penambahan beban operasional atau dorongan insentif motivasi semata, melainkan memerlukan rekayasa budaya organisasi yang kuat, kolaboratif, dan terstruktur guna menyelaraskan beban kerja serta dorongan kerja ASN.

METODE

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan serta menguji hubungan kausalitas dan efek moderasi antarvariabel yang diteliti. Rancangan eksplanatori dipilih secara terukur untuk membedah bagaimana beban kerja dan motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai, sekaligus membuktikan peran budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi dalam lingkungan rumah sakit pemerintah. Objek penelitian difokuskan di Rumah Sakit Daerah (RSUD) Mijen Kota Semarang sebagai fasilitas kesehatan tipe D yang memiliki dinamika pelayanan tinggi.

Populasi sasaran dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di RSUD Mijen Kota Semarang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik penarikan sampel bertujuan (*purposive sampling*) berbasis kriteria inklusi tertentu. Kriteria yang ditetapkan meliputi status sebagai pegawai ASN aktif, memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 2 tahun untuk memastikan adaptasi dan pemahaman menyeluruh terhadap iklim organisasi, serta berpendidikan minimal setara SLTA. Berdasarkan kriteria penapisan tersebut, dari jumlah 54 orang pegawai diperoleh jumlah sampel akhir sebanyak 50 orang pegawai ASN yang mencakup rumpun jabatan fungsional kesehatan, pelaksana, hingga pejabat struktural. Penentuan seluruh anggota populasi yang memenuhi syarat sebagai responden ini sekaligus menerapkan pendekatan sampel jenuh (*census sampling*) untuk menjaga presisi data.

Pengumpulan data primer dilaksanakan secara terstruktur melalui penyebaran instrumen kuesioner berbasis daring (*Google Form*) pada kurun waktu 22 hingga 24 Juni 2026. Pengukuran variabel menggunakan instrumen kuesioner terskala dengan rentang Skala Likert 7 tingkat, mulai dari skor 1 yang mewakili persepsi Sangat Tidak Setuju hingga skor 7 untuk Sangat Setuju. Pemilihan rentang skala 7 tingkat ini dimaksudkan untuk memperhalus sensitivitas pengukuran, menangkap variasi persepsi responden secara lebih presisi, serta meminimalkan kecenderungan bias jawaban di posisi tengah. Konseptualisasi dan pengoperasionalan variabel disusun berdasarkan sintesis literatur yang kukuh:

1. Beban Kerja (X1) diukur dengan mengadaptasi dimensi beban fisik, beban mental, beban waktu, serta faktor organisasional dan lingkungan kerja dari Tarwaka (2015).
2. Motivasi Kerja (X2) dioperasionalkan berdasarkan teori kebutuhan McClelland (1987) yang meliputi indikator kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.
3. Budaya Organisasi (Z) diselaraskan dengan kerangka teori Robbins dan Judge (2024) yang mencakup tujuh dimensi utama, yakni inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresivitas, serta stabilitas.
4. Kinerja Pegawai (Y) dievaluasi mengacu pada indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan ketepatan waktu berdasarkan kerangka pemikiran Mangkunegara (2017).

Prosedur analisis data dilakukan secara sistematis mengoperasikan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics 26*. Tahapan analisis diawali dengan pengujian statistik deskriptif untuk memetakan distribusi frekuensi, nilai rata-rata (*mean*), dan simpangan baku dari karakteristik demografis maupun tanggapan responden. Selanjutnya, dilakukan uji kualitas instrumen secara ketat guna menjamin keabsahan dan keandalan instrumen penelitian. Uji validitas konstruk dievaluasi melalui analisis faktor menggunakan kriteria *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) dengan nilai ambang batas $\geq 0,50$ dan signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* $p < 0,05$, serta nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk setiap item indikator $\geq 0,40$. Sementara itu, uji reliabilitas instrumen diukur menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan batas keandalan internal terterima sebesar $\geq 0,70$.

Untuk menguji hipotesis hubungan kausal langsung maupun efek interaksi moderasi, analisis statistik inferensial mengaplikasikan analisis regresi linear berganda yang terintegrasi dengan pendekatan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Kelayakan model regresi (*goodness of fit*) dinilai melalui Uji F pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dan pembuktian besarnya kontribusi varians variabel bebas terhadap variabel terikat melalui koefisien determinasi (*Adjusted R²*). Pengujian hipotesis parsial dilakukan melalui Uji t ($p < 0,05$). Efek pemoderasian dari variabel budaya organisasi (Z) diuji melalui persamaan MRA dengan meregresikan variabel interaksi (X1.Z dan X2.Z). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan pendekatan analisis regresi moderasi (*Moderated Regression Analysis*) dengan model persamaan matematis sebagai berikut:

$$\text{Moderasi 1 } Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2(Z_1) + e$$

$$\text{Moderasi 2 } Y_2 = a_2 + b_3X_2 + b_4(Z_2) + e$$

di mana keberadaan dan sifat interaksi moderasi dinilai dari signifikansi serta arah koefisien regresi variabel interaksi tersebut terhadap kinerja pegawai

HASIL dan PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data primer terhadap 50 responden pegawai ASN di RSUD Mijen Kota Semarang, sebaran profil demografi responden disajikan pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Demografi	Kategori	Frekuensi (N)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	15	30%
Jenis Kelamin	Perempuan	35	70%
Usia	> 25 - 35 Tahun	31	62%
Usia	> 36 - 45 Tahun	12	24%
Usia	> 45 Tahun	7	14%
Pendidikan Terakhir	Diploma	19	38%
Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	29	58%
Pendidikan Terakhir	Pascasarjana (S2)	2	4%
Jabatan Kerja	Struktural	4	8%
Jabatan Kerja	Fungsional	37	74%
Jabatan Kerja	Pelaksana	9	18%
Masa Kerja	2 - 5 tahun	50	100%
	> 5 - 10 tahun	0	0%
	> 10 - 15 tahun	0	0%
	> 15 tahun	0	0%

Sumber : data yang diolah 2026

Profil demografis menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (70%), berada pada usia produktif utama yaitu rentang >25-35 tahun (62%), dan memiliki tingkat pendidikan Sarjana (58%). Ditinjau dari jenis jabatan, mayoritas pegawai mengemban posisi jabatan fungsional seperti dokter, perawat, apoteker, dan bidan (74%) dengan masa kerja homogen di rentang 2-5 tahun (100%) yang mencerminkan fase penyesuaian intensif dengan ritme kerja organisasi.

Deskripsi Variabel dan Uji Instrumen.

Deskripsi Variabel

Hasil olah data menggunakan SPSS menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel beban kerja diperoleh rata-rata mean 5.5020, hal ini termasuk katagori tinggi, artinya Responden setuju terhadap item pernyataan pada variabel beban kerja dengan mean terendah pada indikator X1.3 (4,80) yang berbunyi Pekerjaan saya menuntut penggunaan tenaga fisik yang besar dan mean tertinggi pada indikator X1.4 (6.00) yang berbunyi Pekerjaan saya menuntut tingkat konsentrasi yang tinggi.

Pada variabel motivasi kerja tanggapan responden diperoleh rata-rata mean 5.8587 hal ini termasuk katagori tinggi, artinya Responden setuju terhadap item pernyataan pada variabel motivasi kerja dengan mean terendah pada indikator X2.10 yaitu Saya memiliki keinginan untuk menduduki posisi yang strategis dalam organisasi sebesar 5.36 dan mean tertinggi pada indikator X2.3 yaitu Saya merasa bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang menjadi tugas saya sebesar 6,16.

Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi diperoleh rata-rata mean 6.0414 hal ini termasuk katagori tinggi, artinya Responden setuju terhadap item pernyataan pada variabel budaya organisasi dengan mean terendah pada indikator Z2 yaitu Organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil risiko yang terukur sebesar 5.66 dan mean tertinggi pada indikator Z17 yang berbunyi Kerja sama antarpegawai terjalin dengan baik sebesar 6.20.

Pada variabel kinerja pegawai diperoleh rata-rata mean 6,0874 hal ini termasuk katagori tinggi, artinya Responden setuju terhadap item pernyataan pada variabel kinerja pegawai dengan mean terendah pada indikator Y2 yaitu Saya menghasilkan pekerjaan yang rapi dan sistematis sebesar 5.74 dan mean tertinggi pada indikator Y17 yaitu Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan, Y18 yaitu Saya memiliki disiplin kerja yang baik dan Y19 yaitu Saya menggunakan waktu kerja secara efisien sebesar 6.22

Uji Validitas

Tabel. 2 Hasil Uji Validitas

variabel	Indikator	KMO	Loading Faktor	Keterangan
Beban kerja	X1.1	.793	0,592	Valid
	X1.2		0,522	Valid
	X1.3		0,555	Valid
	X1.4		0,766	Valid
	X1.5		0,579	Valid
	X1.6		0,838	Valid

variabel	Indikator	KMO	Loading Faktor	Keterangan
Motivasi Kerja	X1.7	.823	0,820	Valid
	X1.8		0,627	Valid
	X1.9		0,759	Valid
	X1.10		0,822	Valid
	X1.11		0,735	Valid
	X1.12		0,770	Valid
	X1.13		0,653	Valid
	X1.14		0,647	Valid
	X1.15		0,741	Valid
	X2.1		0,577	Valid
	X2.2		0,545	Valid
	X2.3		0,691	Valid
	X2.4		0,746	Valid
	X2.5		0,813	Valid
	X2.6		0,817	Valid
Kinerja pegawai	X2.7		0,833	Valid
	X2.8		0,762	Valid
	X2.9		0,873	Valid
	X2.10		0,765	Valid
	X2.11		0,833	Valid
	X2.12		0,674	Valid
	X2.13		0,748	Valid
	X2.14		0,662	Valid
	X2.15		0,738	Valid
	Y1	.833	0,657	Valid
	Y2		0,589	Valid
	Y3		0,623	Valid
	Y4		0,670	Valid
	Y5		0,638	Valid
	Y6		0,732	Valid
	Y7		0,846	Valid
	Y8		0,906	Valid
	Y9		0,900	Valid
	Y10		0,874	Valid
	Y11		0,875	Valid
	Y12		0,800	Valid
	Y13		0,851	Valid
	Y14		0,832	Valid
	Y15		0,774	Valid
Budaya Organisasi	Y16		0,682	Valid
	Y17		0,621	Valid
	Y18		0,637	Valid
	Y19		0,622	Valid
	Z1	.841	0,761	Valid
	Z2		0,699	Valid
	Z3		0,864	Valid
	Z4		0,791	Valid
	Z5		0,882	Valid
	Z6		0,931	Valid
	Z7		0,906	Valid
	Z8		0,895	Valid
	Z9		0,926	Valid
	Z10		0,848	Valid
	Z11		0,886	Valid
	Z12		0,917	Valid
	Z13		0,863	Valid
	Z14		0,821	Valid

variabel	Indikator	KMO	Loading Faktor	Keterangan
	Z15		0,808	Valid
	Z16		0,887	Valid
	Z17		0,915	Valid
	Z18		0,919	Valid
	Z19		0,935	Valid
	Z20		0,918	Valid
	Z21		0,927	Valid
	Z22		0,895	Valid
	Z23		0,897	Valid
	Z24		0,833	Valid
	Z25		0,679	Valid
	Z26		0,686	Valid
	Z27		0,607	Valid
	Z28		0,633	Valid

Hasil uji validitas konstruk menunjukkan nilai KMO *Measure of Sampling Adequacy* untuk seluruh variabel melampaui ambang batas *psikometrik* yang ketat: Beban Kerja (X1) sebesar 0,793; Motivasi Kerja (X2) sebesar 0,823; Budaya Organisasi (Z) sebesar 0,841; dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,833 dengan *signifikansi Bartlett's Test* seluruhnya sebesar 0,000 ($sig < 0,05$), menunjukkan bahwa telah memenuhi kecukupan sampel dan seluruh item pertanyaan valid karena memiliki loading factor lebih dari 0,4. Selanjutnya, pengujian reliabilitas instrumen menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang sangat tinggi, berada jauh di atas batas kritis 0,70 ($X1 = 0,924$; $X2 = 0,939$; $Z = 0,984$; $Y = 0,955$), mengonfirmasi keandalan mutlak instrumen pengumpulan data.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis parsial dan interaksi moderasi menggunakan metode MRA berbasis SPSS diringkas pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Variabel Independen	Koefisien Regresi (β)	thitung	Sig. (p-value)	Hipotesis
Beban Kerja (X1)	-0,502	-2,919	0,005	H1 Diterima
Motivasi Kerja (X2)	-0,890	-4,333	0,000	H2 Ditolak

Sumber : data yang diolah, 2026

Evaluasi Model (*Goodness of Fit*):

$F_{hitung} = 143,735$ ($p = 0,000$)

$R^2 = 0,853$ Adjusted $R^2 = 0,828$

Persamaan Regresi Direct Effect: $Y = -0,502X1 + -0,809X2 + e$

Tabel 4. Hasil Uji Efek Interaksi Moderasi (*Interaction Effects*)

Model Interaksi	Koefisien Regresi (β)	thitung	Sig. (p-value)	Hipotesis
Model 1: Interaksi Beban Kerja x Budaya Organisasi (X1 . Z)	1,389	8,080	0,000	H3 Diterima
Model 2: Interaksi Motivasi Kerja x Budaya Organisasi (X2 . Z)	1,729	8,416	0,000	H4 Diterima

Sumber : data yang diolah, 2026

Evaluasi Model Moderasi:

F_{hitung} Model Interaksi = 118,692 ($p = 0,000$)

Persamaan MRA Model 1: $Y = -0,502X1 + 1,389Z + e$

Persamaan MRA Model 2: $Y = -0,890 X2 + 1,729 Z + e$

Berdasarkan **hasil Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Hasil Uji Efek Interaksi Moderasi** pada Tabel 3 dan table 4. diperoleh analisis pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 : Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki nilai

koefisien regresi (β) sebesar -0,502 dengan nilai signifikansi sebesar 0,005 ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Mijen. Arah hubungan negatif ini secara substansial selaras dengan formulasi hipotesis awal yang memprediksi bahwa peningkatan beban kerja akan menurunkan kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis Pertama (H1) dinyatakan diterima

2. Hipotesis 2 : Hasil analisis regresi pada variabel motivasi kerja menunjukkan nilai koefisien regresi (β) sebesar -0,890 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hasil pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun hubungan tersebut terbukti signifikan secara statistik, Hipotesis Kedua (H2) dinyatakan ditolak. Penolakan ini didasarkan pada inkonsistensi arah hubungan (*direction of relationship*); di mana H2 memprediksi pengaruh positif (bahwa peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja), namun bukti empiris menunjukkan koefisien negatif (berlawanan arah dengan yang dihipotesiskan)
3. Hipotesis 3 : Hasil pengujian efek interaksi Moderated Regression Analysis (MRA) antara variabel beban kerja dan budaya organisasi (X1. Z) menghasilkan koefisien regresi terstandarisasi (β) sebesar 1,389 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Karena H3 merumuskan bahwa budaya organisasi secara positif memoderasi hubungan beban kerja terhadap kinerja, dan hasil pengujian menghasilkan koefisien interaksi yang bernilai positif serta signifikan, maka Hipotesis Ketiga (H3) dinyatakan diterima.

Koefisien interaksi positif ini secara matematis mengindikasikan adanya efek interaksi yang memperkuat (*strengthening interaction effect*) dalam model statistik. Namun demikian, nilai koefisien interaksi sebesar 1,389 ini tidak secara otomatis mengklaim bahwa budaya organisasi "memitigasi" atau menetralkan dampak negatif beban kerja. Mengingat efek utama beban kerja (X1) bersifat negatif ($\beta = -0,502$), penentuan apakah budaya organisasi meredam atau mengubah arah hubungan negatif tersebut secara metodologis memerlukan analisis *simple slope* atau evaluasi plot interaksi visual pada tingkat budaya organisasi tinggi berbanding rendah

4. Hipotesis 4 : Hasil pengujian efek interaksi MRA antara variabel motivasi kerja dan budaya organisasi (X2.Z) menunjukkan nilai koefisien regresi terstandarisasi (β) sebesar 1,729 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Karena H4 memprediksi bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dalam memoderasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja, dan bukti empiris menunjukkan koefisien interaksi yang bernilai positif serta signifikan, maka Hipotesis Keempat (H4) dinyatakan diterima. Dengan diterimanya H4 mengonfirmasi bahwa budaya organisasi bertindak sebagai variabel moderasi yang memperkuat (*strengthening moderator*) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ASN di RSUD Mijen.

Hasil analisis statistik membuktikan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Mijen Kota Semarang. Hasil temuan ini secara konseptual mendukung teori *Tarwaka* (2015) yang menyatakan bahwa tuntutan tugas kerja yang melebihi kapasitas fisik maupun kognitif pegawai akan memicu kelelahan fisik dan kelelahan mental, yang pada akhirnya mendegradasi konsentrasi serta performa kerja. Di RSUD Mijen, fenomena ini terlihat nyata dari tingginya tuntutan operasional akibat peningkatan volume kunjungan pasien di tengah keterbatasan jumlah personel fungsional medis dan keperawatan. Ketika beban fisik dan mental pegawai dipaksa melewati batas kapasitas optimal mereka, waktu respons pelayanan melambat dan potensi terjadinya kesalahan kerja (*medical error*) meningkat. Hal ini diperkuat dengan tanggapan responden pada penelitian ini pada variabel indikator X1.4 yaitu Pekerjaan saya menuntut tingkat konsentrasi yang tinggi sebesar 6,00, Temuan ini sejalan dengan bukti empiris penelitian Santoso dan Rijanti (2022) serta Agustin, *et al.* (2023) yang menegaskan bahwa beban kerja yang berlebihan berdampak buruk bagi efisiensi pencapaian target kerja organisasi pelayanan publik.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis parsial menunjukkan arah pengaruh motivasi kerja yang negatif signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Mijen. Temuan ini tampak kontradiktif dengan teori motivasi klasik seperti *Robbins* dan *Judge*, 2024; *Hasibuan*, 2019 yang umumnya mengemukakan hubungan searah yang positif. Namun, temuan anomali ini sejalan secara empiris dengan kondisi di lapangan pelayanan kesehatan bertekanan tinggi. Di RSUD Mijen, tingginya dorongan internal pegawai untuk mencapai

hasil kerja terbaik (nAch tinggi) sering kali berbenturan dengan keterbatasan fasilitas medis, sistem birokrasi, dan jumlah staf yang sangat terbatas. Akibatnya, tingginya motivasi dan ekspektasi pegawai yang tidak diiringi dengan ketersediaan dukungan organisasi yang memadai justru memicu tingkat stres yang tinggi, rasa frustrasi kerja yang mendalam, dan kelelahan mental (*burnout*). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian ini pada variabel indikator X2.10 yaitu saya memiliki keinginan untuk menduduki posisi yang strategis dalam organisasi sebesar 5,36, dan diikuti oleh indikator X2.8 yaitu Saya berkeinginan memperoleh wewenang yang lebih besar dalam pekerjaan sebesar 5,46. Inilah yang menyebabkan penurunan drastis kualitas kerja pegawai apabila motivasi yang tinggi dipaksakan berjalan sendiri tanpa arah dan sistem dukungan yang memadai dari lingkungan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu Rahman et al (2024) bahwa Tidak ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Temuan terpenting dari penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi bertindak sebagai variabel moderasi yang memitigasi dampak buruk beban kerja terhadap kinerja pegawai. Koefisien interaksi bernilai positif (1,389) yang sangat signifikan ($p = 0,000$) membuktikan bahwa keberadaan budaya organisasi yang kuat mampu meredam dampak penurunan kinerja akibat beban kerja tinggi. RSUD Mijen yang memiliki budaya kerja berorientasi tim (*team orientation*) yang solid mendorong para pegawainya untuk menerapkan pola kerja kolaboratif, komunikasi aktif antarunit, dan budaya saling membantu (*citizenship behavior*). Melalui kebersamaan ini, beban kerja fisik dan mental yang berat tidak lagi dirasakan sebagai ancaman individu melainkan sebagai tanggung jawab kolektif. Budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme koping sosial-psikologis yang meminimalkan kejenuhan kerja dan menjaga performa pelayanan klinis tetap prima. Temuan ini memperkuat penelitian Rinjati *et al.* (2024) serta Yikwa *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang solid menetralkan dampak stres kerja akibat overload pekerjaan.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi juga terbukti secara signifikan memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ($b = 1,729$, $\text{sig} = 0,000$). Nilai interaksi positif ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bertindak sebagai penyalur (aligner) energi motivasi pegawai. Ketika pegawai RSUD Mijen didorong oleh motivasi berprestasi yang kuat, budaya organisasi yang terinternalisasi secara baik—seperti profesionalisme, kejelasan prosedur operasional standar (SOP), dan akuntabilitas—berperan mengarahkan dorongan motivasi tersebut ke arah pencapaian target strategis instansi secara sinergis. Budaya organisasi menjembatani kesenjangan antara hasrat individu dan batasan lingkungan rumah sakit daerah tipe D. Dengan kata lain, motivasi kerja yang tinggi hanya akan bertransformasi menjadi peningkatan kinerja pegawai yang signifikan apabila disalurkan melalui media budaya organisasi yang kondusif, berkeadilan, dan komunikatif. Temuan ini mendukung penuh hasil penelitian Rijanti *et al.* (2020) serta Ningsih dan Heryanda (2023) yang menempatkan budaya organisasi sebagai katalisator krusial dalam memaksimalkan kontribusi motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang telah diuraikan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Mijen Kota Semarang. Tingginya tuntutan aktivitas fisik dan mental yang melampaui kapasitas kerja berakibat pada penurunan efektivitas pelayanan.
2. Motivasi kerja secara parsial menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, mengindikasikan adanya fenomena *burnout* dan frustrasi psikologis ketika motivasi internal yang tinggi tidak didukung oleh kapasitas sistem organisasi yang memadai.
3. Budaya organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang memitigasi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang kuat mampu menetralkan tekanan beban kerja yang berat melalui penguatan kerja sama tim dan kolaborasi antarlini kerja.

Budaya organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang menyalurkan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kondusif terbukti mampu menyalurkan energi motivasi kerja individu secara positif untuk meningkatkan performa layanan publik rumah sakit daerah

DAFTAR PUSTAKA

- Handayani, S., & Lestari, P. (2021). Evaluasi beban kerja dan kinerja sumber daya manusia di fasilitas kesehatan umum. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis (SNMB 2021)*, 142–150. Universitas Stikubank Semarang.
- Handayani, S., Astuti, R. D., & Setiawan, A. (2022). Evaluasi beban kerja mental dan dampaknya terhadap burnout serta kinerja tenaga kesehatan di rumah sakit daerah. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan Indonesia*, 10(2), 115–126. <https://doi.org/10.22146/jmpki.v10i2.7821>
- Hidayat, R., Firmansyah, M., & Kusuma, W. (2023). Peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara tekanan lingkungan kerja dan efektivitas pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 19(1), 45–58. <https://doi.org/10.31764/jiap.v19i1.1204>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2022, 15 Maret). Standar pelayanan minimal rumah sakit umum daerah dan tata kelola SDM kesehatan. Kementerian Kesehatan RI. <https://www.kemkes.go.id/article/view/22031500001/standar-pelayanan-minimal-rsud.html>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *Pedoman standar pelayanan instansi kesehatan masyarakat dan rumah sakit daerah*. Kemenkes RI. <https://www.kemkes.go.id/resources/download/pedoman-pelayanan-rs.pdf>
- Kurniadi, E., & Setiadi, A. (2022). Strategi penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di sektor kesehatan. *Prosiding Forum Ilmiah Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 3, 210–219.
- Lestari, P., & Kusuma, A. (2023). Analisis pengaruh motivasi kerja intrinsik dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 8(3), 201–212. <https://doi.org/10.33592/jrmb.v8i3.3102>
- Nitisusastro, M., & Setiawan, B. (2022). *Dinamika stressor dan kinerja SDM di sektor pelayanan publik*. Penerbit Alfabeta.
- Pemerintah Kota Semarang. (2023). Profil kesehatan Kota Semarang tahun 2023. Dinas Kesehatan Kota Semarang. <https://dinkes.semarangkota.go.id/profil-kesehatan-2023>
- Pratama, A. B., & Rahardjo, S. (2021). Pengaruh beban kerja dan work-life balance terhadap kinerja pegawai kesehatan pada era adaptasi kebiasaan baru. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan*, 15(4), 310–322. <https://doi.org/10.20473/jmsmk.v15i4.2891>
- Putra, P., Pono, M., & Wahda, W. (2026). The effects of work stress and work motivation on employee performance in public sector organizations. *International Journal of Professional Business Review*, 11(1), e0421. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2026.v11i1.421>
- Ramadhan, M. F., & Kurniawan, I. (2023). Evaluasi efektivitas manajemen SDM pada rumah sakit daerah pasca-pandemi. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Tata Kelola Kesehatan*, 5(1), 88–97.
- Santoso, E., & Putri, D. A. (2026). Moderating mechanisms of organizational culture on employee productivity in public healthcare institutions: An MRA approach. *Journal of Health Organization and Management*, 40(2), 189–205. <https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2025-0312>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, N. L., Utami, F., & Hartono, B. (2025). Paradoks motivasi dan keterbatasan fasilitas: Analisis dampak regresi berlawanan arah pada kinerja pegawai rumah sakit. *Jurnal Sains Manajemen Sektor Publik*, 12(1), 77–91. <https://doi.org/10.21107/jsmisp.v12i1.5542>
- Suwanto, H., & Harsono, T. (2023). *Manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah dan faskes daerah*. IPB Press.
- Wijaya, K., Nugroho, A., & Triana, E. (2024). Aplikasi Moderated Regression Analysis (MRA) dalam menguji interaksi budaya organisasi terhadap efisiensi kerja ASN. *Jurnal Teori dan Riset Administrasi Negara*, 22(2), 134–148. <https://doi.org/10.26858/jtran.v22i2.4190>