



## PENGARUH BEBAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

**Afif Nurhidayat<sup>1\*)</sup>, Endang Rusdianti<sup>2)</sup>, Djoko Santoso<sup>2)</sup>**  
 Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang<sup>123)</sup>

### Info Artikel

**Sejarah Artikel:**  
 Dikirim 17 Agustus 2025  
 Direvisi 9 September 2025  
 Diterima 28 Oktober 2025

**Keywords:**

Beban Kerja; Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai; Lingkungan Kerja.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis beban kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara langsung terhadap kinerja pegawai maupun melalui moderasi lingkungan kerja. Kemudian untuk menganalisis peran moderasi lingkungan kerja pada pengaruh beban kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian ini yaitu kuantitatif dengan populasi sebanyak sebanyak 127 pegawai dengan teknik *purposive sampling* maka diperoleh sampel sebanyak 115 pegawai. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui googleform dan secara langsung. Data primer yang diperoleh kemudian dianalisis dengan teknik SEM menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai sedangkan budaya organisasi dan lingkungan kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja mampu *memoderasi* pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai namun tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, kondisi lingkungan kerja yang baik dapat memperlemah dampak negatif beban kerja tinggi sehingga pegawai tetap mampu mempertahankan kinerjanya, tetapi kualitas lingkungan kerja tidak cukup kuat untuk memperkuat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja.

## ***THE EFFECT OF WORKLOAD AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK ENVIRONMENT AS A MODERATING VARIABLE***

### Abstract

**Keywords:**

Employee Performance;  
 Organizational Culture;  
 Workload; Work  
 Environment

*This study aims to examine and analyze the direct effects of workload, organizational culture, and work environment on employee performance, as well as the moderating role of the work environment. Additionally, it seeks to analyze how the work environment moderates the influence of workload and organizational culture on employee performance. The research employs a quantitative method with a population of 127 employees, from which a sample of 115 employees was selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires distributed via Google Forms and in person. The primary data obtained were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) method. The results indicate that workload has a negative effect on employee performance, while organizational culture and work environment do not have a direct effect. The work environment is able to moderate the impact of workload on employee performance but cannot moderate the effect of organizational culture on employee performance at the Kendal Land Office. A favorable work environment can mitigate the negative effects of high workload, allowing employees to maintain their performance, but it is not strong enough to enhance the positive influence of organizational culture on performance.*

✉ Alamat korespondensi: \*afifnurhidayat1988@gmail.com

## PENDAHULUAN

Permasalahan kinerja pegawai khususnya pada instansi pemerintah masih menjadi isu penting dalam peningkatan efektivitas pelayanan publik seperti masih banyaknya pegawai yang kurang disiplin, memiliki motivasi rendah, serta menunjukkan produktivitas yang belum optimal. Kondisi ini diperburuk oleh kepemimpinan yang kurang efektif, sistem penilaian kinerja yang belum objektif, dan budaya kerja birokratis. Hal ini dikarenakan meskipun teknologi telah berkembang pesat, tanpa keterampilan dan keahlian yang memadai dari sumber daya manusia, kemajuan tersebut akan sia-sia (Samudra, Dwiatmadja, & Sugiarti, 2023). Maka dari itu, penting bagi setiap organisasi atau perusahaan untuk memiliki pegawai yang unggul untuk menjawab tantangan perkembangan teknologi saat ini.

Kinerja pegawai diartikan sebagai suatu hasil dari perkerjaannya baik yang diukur secara kualitas pekerjaan maupun kuantitas pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya masing-masing (Samudi, Widjajanti, & Indriana, 2023). Kinerja pegawai mencerminkan seberapa baik pegawai menjalankan fungsinya dan berperan penting dalam keberhasilan organisasi sehingga dengan mengkaji kinerja akan membantu menemukan cara untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja para pegawai. Tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya seperti kuantitas, kualitas, tanggungjawab, inisiatif, disiplin waktu dan mampu bekerjasama (H. A. Hasibuan, 2023).

Tingkat kinerja seorang pegawai dapat ditentukan oleh faktor yang berasal dari internal maupun faktor yang berasal dari eksternal. Kedua faktor tersebut dalam perpektif teori *Job Demand Resources (JDR Theory)* menuntut adanya keseimbangan antara *job demands* dan *job resources*. *Job Demand* atau tuntutan dari pekerjaan pegawai meliputi beban pekerjaan, tekanan pekerjaan dengan waktu tertentu, dan adanya tanggungjawab tinggi yang bahkan melebihi kapasitas pegawai sedangkan *job resources* atau sumber daya pekerjaan meliputi dukungan organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta peluang pengembangan diri. Tingkat kinerja pegawai ini menjadi indikator penting terhadap tingkat kinerja organisasi secara umum. Hal ini dikarenakan apabila seorang pegawai yang mempunyai kinerja baik maka secara tidak langsung kinerja organisasinya juga baik. Atas dasar tersebut, maka tingkat kinerja pegawai dan faktor yang berpengaruh sangat penting untuk diteliti lebih lanjut dalam perpektif *Job Demands–Resources (JDR Theory)*.

Studi empiris sebelumnya telah membuktikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor beban pekerjaan, keterampilan pegawai, tingkat pengetahuannya, budaya pada organisasi, kepuasan kerja, lingkungan dari pekerjaannya, kepemimpinan organisasi, komitmen pegawai untuk bekerja dan kedisiplinan pegawai (Putri & Bahri, 2023). Faktor-faktor tersebut cenderung beragam baik dari internal maupun eksternal oleh karena itu, peneliti membatasi pada faktor dominan meliputi beban pekerjaan, budaya organisasi dan lingkungan kerja.

Beban kerja menjadi salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja pegawai karena secara langsung mempengaruhi produktivitas, efisiensi, dan kondisi psikologis pegawai. Studi

sebelumnya membuktikan bahwa faktor beban pekerjaan yang dirasakan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Alfida & Widodo, 2022; Hasnah, Azis, & Idris, 2018; Nabawi, 2019), karena pegawai yang diberikan beban kerja lebih banyak namun tetap dalam kapasitas kemampuannya cenderung membuat kinerjanya lebih baik. Akan tetapi studi sebelumnya membuktikan berbeda yaitu beban kerja yang ditanggung pegawai berpengaruh negatif terhadap kinerjanya (Atika, Machasin, & Arwinence, 2021; H. A. Hasibuan, 2023; Ihzardian, 2024), yang artinya pegawai yang tertekan karena memiliki beban kerja tinggi tanpa memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pada akhirnya menurunkan kinerjanya.

Faktor yang turut berkontribusi terhadap kinerja pegawai selain beban kerja adalah budaya organisasi. Faktor budaya organisasi ini dapat diartikan sebagai suatu sistem dari nilai maupun norma yang ada pada organisasi untuk dijadikan sebagai pedoman berperilaku sehingga tercipta sikap, perilaku maupun integritas setiap pegawai sesuai dengan visi dan misi organisasi (Kuswati, 2020). Studi sebelumnya menemukan bukti empiris bahwa kinerja pegawai yang tinggi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang juga tinggi diterapkan oleh para pegawainya (Kosasih, 2023; Putra & Nasution, 2024; Samudi et al., 2023). Bertentangan dengan temuan tersebut, peneliti lain menemukan bukti bahwa kinerja pegawai yang tinggi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang buruk/tingkat penerapannya yang rendah (Khoregia et al., 2023; Kuswati, 2020; Pardi, Indarto, & Santoso, 2024). Artinya budaya organisasi telah berjalan dengan baik dinilai terlalu ketat, tidak ada kebebasan bahkan semakin menekan dalam bekerja sehingga membuat kinerja pegawai menurun.

Lingkungan pekerjaan juga menjadi faktor penentu tingkat kinerja pegawai yang tidak kalah penting dari beban kerja maupun budaya organisasi. Lingkungan kerja diartikan sebagai semua kondisi pada sekitar pekerjaannya baik secara fisik maupun non fisik yang dapat menentukan pelaksanaan kerja seorang pegawai tersebut (Nabawi, 2019). Para pegawai yang bekerja pada lingkungan yang mendukung dan kondusif maka kontribusinya pada hasil pekerjaan juga akan semakin tinggi atau dapat dikatakan bahwa tingkat kinerjanya akan tinggi (Supriadi & Anitra, 2020). Studi sebelumnya menemukan pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Alfida & Widodo, 2022; Fachreza, Musnadi, & Majid, 2018; Ihzardian, 2024). Namun terdapat temuan sebaliknya yaitu lingkungan kerja tidak mampu meningkatkan maupun menurunkan tingkat kinerja para pegawai (Fauziyyah & Rohyani, 2022; Nabawi, 2019; Samudra et al., 2023).

Penelitian-penelitian sebelumnya tersebut menunjukkan adanya *research gap* (perbedaan hasil penelitian antar variabel pada tiap-tiap peneliti terdahulu) sehingga menarik untuk dilakukan penelitian pengembangan terhadap faktor beban pekerjaan, budaya organisasi, lingkungan pekerjaan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan penelitian yang merupakan orisionalitas penelitian dan perbedaan dengan para peneliti sebelumnya maka ditambahkan variabel sebagai moderasi yang berfungsi untuk memperkuat maupun memperlemah terhadap kinerja. Variabel moderasi tersebut yaitu lingkungan kerja yang telah dibuktikan

secara langsung berpengaruh terhadap kinerja sehingga keberadaannya diharapkan juga dapat memoderasi faktor faktor beban pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Organisasi pemerintahan seperti Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal juga menilai penting tingkat kinerja para pegawainya karena merupakan ujung tombak layanan publik yang baik. Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal memiliki peran penting dalam pelayanan masyarakat, seperti penerbitan sertifikat tanah, penyelesaian sengketa, dan layanan administrasi pertanahan lainnya. Namun, pegawai Kantor Pertanahan tersebut hingga saat ini masih memiliki kinerja yang belum maksimal bahkan berada pada tingkat yang rendah. Hal ini terlihat dari berbagai masalah, seperti lambatnya proses administrasi, kualitas layanan yang kurang memuaskan, dan rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan.

Berikut ini disajikan data kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal selama periode tahun 2021 hingga 2023, yang mencerminkan capaian dan perkembangan dalam pelaksanaan tugas serta pelayanan kepada masyarakat:

**Tabel 1**  
**Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal Tahun 2021-2023**

No	Aspek Kinerja Pegawai	% Pencapaian/Aktualisasi Kinerja		
		2021	2022	2023
1	Profesionalitas Aparatur Sipil Negara	80%	81%	100%
2	Indeks Maturitas SPIP	100%	86%	100%
3	Pengelolaan Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat	90%	98%	86%
4	Persentase Terpenuhinya Layanan Perkantoran	96%	100%	85%
5	Persentase Layanan Permohonan Informasi Publik	90%	100%	80%

Sumber: Laporan Kinerja Tahunan Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2023

Berdasarkan Tabel 2, para pegawai selama periode 2021 hingga 2023 menunjukkan tren yang relatif positif meskipun terdapat fluktuasi pada beberapa indikator. Aspek profesionalitas aparatur menunjukkan peningkatan konsisten, dari 80% pada 2021 menjadi 100% pada 2023, menandakan peningkatan kompetensi dan integritas pegawai. Indeks maturitas SPIP juga mengalami pemulihan signifikan setelah penurunan pada 2022, kembali mencapai 100% pada 2023. Namun, pengelolaan tindak lanjut pengaduan masyarakat dan layanan informasi publik mengalami penurunan di tahun terakhir, yang menunjukkan perlunya perhatian lebih dalam hal responsivitas dan transparansi layanan. Sementara itu, terpenuhinya layanan perkantoran juga menurun di 2023 setelah sempat mencapai puncaknya pada 2022. Secara keseluruhan, kinerja pegawai menunjukkan kemajuan di beberapa aspek strategis, namun masih membutuhkan penguatan berkelanjutan dalam hal layanan publik dan pengelolaan pengaduan.

Pencapaian kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal belum mencapai optimal dalam tiga tahun terakhir maka penting untuk dikaji faktor-faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja para pegawai tersebut. Studi pendahuluan yang peneliti lakukan ditemukan indikasi bahwa faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja pegawai adalah keterbatasan jumlah pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaan sehingga tidak sebanding antara pencapaian/realisasi kerja dengan jumlah target kerja yang ditetapkan Kantor Pertanahan Kendal. Jumlah pegawai yang cenderung terbatas kemudian menjadi problematic karena para pegawai pada akhirnya harus mengerjakan pekerjaan yang lebih banyak (beban kerja semakin tinggi). Permasalahan yang dialami pegawai ketika berhubungan dengan masyarakat juga semakin membuat kinerjanya menurun seperti penanganan sengketa pertanahan yang terjadi dimasyarakat juga menyita perhatian serius dari para pegawai. Oleh karena itu, faktor-faktor yang turut menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai yang perlu ditingkatkan sebagai langkah perbaikan diantaranya yaitu mengurangi beban kerja, menerapkan budaya organisasi pada seluruh pegawai secara tegas dan memperbaiki lingkungan dari pekerjaan untuk mendorong peningkatan kinerja di masa mendatang.

### **Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Beban pekerjaan yang ditanggung seorang pegawai dapat berpengaruh terhadap hasil pekerjaan yang tidak berkualitas apabila dinilai terlalu tinggi dengan banyaknya tugas yang dibebankan dan target waktu yang terlalu mendesak sehingga pada akhirnya akan memengaruhi sejauh mana mereka mampu mencapai target pekerjaan secara efektif. Apabila beban kerja terlalu berat maka kinerja cenderung menurun karena banyak target tidak tercapai, sementara beban yang terlalu ringan juga tidak optimal karena potensi pegawai tidak sepenuhnya dimanfaatkan, sehingga keseimbangan beban kerja menjadi syarat utama bagi terciptanya kinerja yang maksimal (Hasnah et al., 2018). Studi sebelumnya menemukan adanya pengaruh negatif signifikan beban pekerjaan terhadap kinerja pegawai (Atika, Machasin, & Arwinence, 2021; H. A. Hasibuan, 2023; Ihzardian, 2024), yang artinya pegawai yang tertekan karena memiliki beban kerja tinggi namun tidak mampu mengerjakan sesuai target pada akhirnya menurunkan semangat kerja dan tingkat kinerjanya. Atas dasar tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian berupa:

H1 : beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Instansi yang memiliki budaya organisasi dan komitmen untuk menerapkannya sesuai dengan visi serta misi organisasi maka dampaknya bagi para pegawai yaitu adanya keteraturan, perilaku sesuai dengan norma dan nilai yang dikembangkan instansi. Oleh karena itu, instansi yang mampu menerapkan budaya organisasi dengan baik akan berdampak baik pada motivasi kerja pegawai, komitmen para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik dan akhirnya berdampak positif pada tingkat kinerjanya (Khoregia et al., 2023). Budaya organisasi dalam kerangka teori JDR merupakan salah satu *job resources* atau sumberdaya pekerjaan yang perlu untuk dikembangkan karena posisinya dapat meredam

tuntutan pekerjaan yang semakin tinggi. Peneliti terdahulu menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja para pegawai (Kosasih, 2023; Putra & Nasution, 2024; Samudi et al., 2023) dan (Khoregia et al., 2023). Atas dasar tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian berupa:

H2 : budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Lingkungan pekerjaan baik yang sifatnya fisik maupun non fisik dalam kerangka teori JDR merupakan salah satu aspek *job resources* yang fungsinya dapat diarahkan untuk mendukung hasil kerja. Keberadaan lingkungan yang kondusif, nyaman dan aman bagi para pegawai menjadi faktor penting untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik secara kualitas maupun kuantitas. Studi terdahulu membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja para pegawai (Suhartini, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan lingkungan kerja kondusif maka para pegawai dapat memberikan kinerja yang lebih baik (Masrul, 2023). Oleh karena itu, lingkungan kerja yang semakin baik maka kinerja pegawai akan semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian berupa:

H3 : lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi**

Keberadaan lingkungan kerja yang kondusif pada organisasi dalam kerangka teori JDR menjadi aspek *job resources* untuk mengurangi dampak dari *job demand* berupa adanya beban kerja tinggi. Hal ini berarti, keberadaan lingkungan pekerjaan memoderasi dengan memperlemah pengaruh dari beban kerja yang terlalu tinggi terhadap kinerja para pegawai. Ini menunjukkan bahwa pegawai dengan beban kerja tinggi bahkan tertekan sekalipun namun karena lingkungan kerja mendukung misalnya nyaman, aman, hubungan rekan kerja yang baik menjadi semangat pegawai untuk bekerja sehingga mampu mengurangi dampak negative dari beban kerja yang tinggi tersebut.

Beban kerja yang ditanggung pegawai terbukti berpengaruh negatif terhadap kinerjanya (L. M. Hasibuan & Pasaribu, 2022); (Atika et al., 2021). Pengaruh negatif ini tentunya dapat diperlemah melalui lingkungan kerja yang baik atau sesuai harapan dari para pegawai sehingga semakin kondusifnya lingkungan pekerjaan maka semakin mampu meredam dampak negative beban kerja yang tinggi dan pada akhirnya kinerjanya dapat meningkat. Atas dasar tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian berupa:

H4 : Lingkungan kerja memoderasi (memperlemah) pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai.

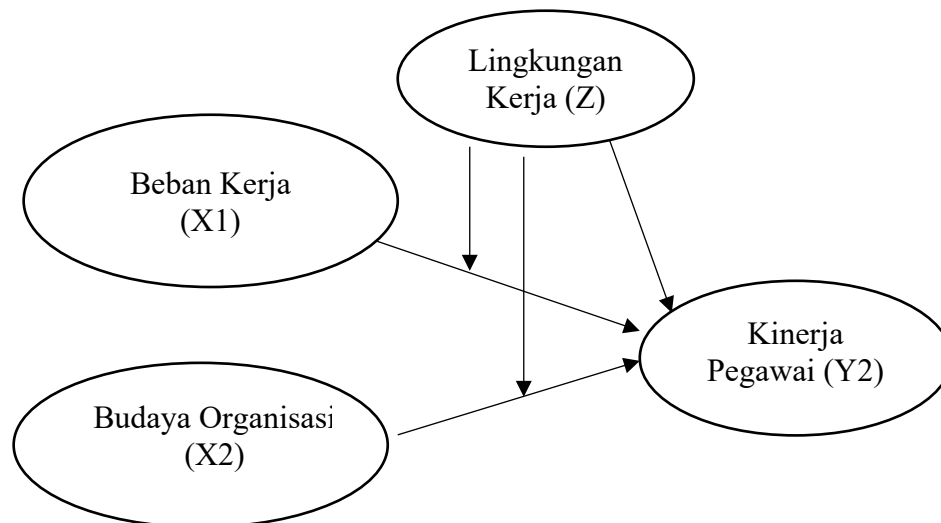
### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi**

Lingkungan kerja sebagai salah satu aspek *job resources* dalam kerangka teori JDR mampu memperkuat pengaruh budaya organisasi yang positif pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam hal ini, keberadaan lingkungan kerja dan budaya organisasi sama-sama menjadi faktor penentu bagi pegawai untuk dapat memberikan hasil pekerjaannya dengan baik. Organisasi yang memiliki lingkungan kerja baik maka akan semakin mendukung penerapan budaya organisasi pada semua pegawai sehingga dampaknya pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, posisi lingkungan kerja ini dapat menjadi faktor pemoderasi (memperkuat) hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai.

Studi terdahulu membuktikan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja para pegawai (Suhartini, 2021); (Masrul, 2023). Ini menunjukkan bahwa dampak positif ini dapat memperkuat dampak budaya organisasi yang juga sudah positif terhadap kinerja pegawai atau dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mampu menjadi pemoderasi dengan memperkuat pengaruh terhadap kinerja pegawai (Firdian, 2017). Atas dasar tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian berupa:

H5 : Lingkungan kerja memoderasi (memperkuat) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kelima rumusan hipotesis yang telah ditetapkan di atas, maka dapat dibuat bagan kerangka pemikiran teoritis seperti dibawah ini.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## METODE

Metode penelitian ini yaitu berupa kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pendekatan kuantitatif sangat tepat untuk digunakan karena akan mampu memberikan hasil pengukuran secara pasti melalui angka-angka statistic yang memperlihatkan hubungan kausalitas antar variabel. Sedangkan pemilihan metode SEM PLS ini dengan pertimbangan untuk mempermudah pengujian variabel moderasi dalam hubungan variabel endogen dan eksogen. Variabel penelitian ini meliputi

kinerja, beban kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja dapat disusun definisi operasional sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kinerja pegawai (Y)	Suatu hasil dari pekerjaannya baik yang diukur secara kualitas pekerjaan maupun kuantitas pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya masing-masing (H. A. Hasibuan, 2023).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Tanggungjawab</li> <li>4. Inisiatif</li> <li>5. Ketepatan waktu</li> <li>6. Kerjasama</li> </ol>
Beban kerja (X1)	Ukuran seberapa besar tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan karyawan, yang jika melebihi kapasitas waktu, tenaga, dan kemampuan individu, dapat menimbulkan ketegangan atau tekanan psikologis (Atika et al., 2021).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target yang harus dicapai</li> <li>2. Kondisi pekerjaan</li> <li>3. Penggunaan waktu</li> <li>4. Standar pekerjaan</li> <li>5. Performansi</li> </ol>
Budaya Organisasi (X2)	Sistem nilai dan norma yang membentuk sikap, perilaku, serta integritas individu dalam bekerja, yang berfungsi sebagai pedoman dan tuntutan formal bagi seluruh pegawai supaya sesuai dengan visi maupun misi yang telah ditetapkan oleh organisasi (Kuswati, 2020).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan kreativitas individu</li> <li>2. Berkolaborasi dengan pegawai lain</li> <li>3. Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan</li> <li>4. Perhatian pada tugas secara mendetail</li> <li>5. Memiliki orientasi pada hasil</li> </ol>
Lingkungan kerja (Z)	Segala kondisi fisik maupun nonfisik di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, di mana lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat, kepuasan, dan kinerja pegawai (Nabawi, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suasana kerja</li> <li>2. Hubungan dengan rekan kerja</li> <li>3. Tersedianya failitas kerja</li> <li>4. Kebersihan lingkungan</li> <li>5. Keamanan kerja</li> </ol>

Populasi penelitian terdiri dari 127 pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, dengan sampel 115 pegawai yang dipilih menggunakan purposive sampling berdasarkan status ASN dan peran aktif dalam pelayanan pertanahan. Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup, baik langsung maupun via Google Form. Analissi data pada penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis secara deskriptif bertujuan untuk mengetahui kategori tinggi rendahnya variabel penelitian dengan cara menghitung nilai indeksnya (*three-box method*). Analisis inferensial dilakukan dengan

menggunakan nilai-nilai statistic hasil pengolahan data melalui Smart PLS. Selanjutnya, hasil interpretasi berdasarkan rentang indeks memberikan pemahaman menyeluruh mengenai kondisi dan respons responden terhadap variabel yang diteliti.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Responden penelitian ini sebanyak 115 pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dilihat dari distribusi menurut jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerjanya. Hasil penyebaran kuesioner kepada responden ini ditemukan bahwa mayoritas responden yaitu 70 pegawai (60,9%) adalah laki-laki sedangkan Perempuan hanya 45 pegawai (39,1%), yang mencerminkan karakter pekerjaan pertanahan yang membutuhkan mobilitas tinggi dan ketahanan fisik. Menurut aspek usia, responden termasuk dalam kategori pegawai produktif dengan usia 25–29 tahun (26,1%) dan 35–39 tahun (19,1%), artinya pegawai berada pada fase awal hingga pertengahan karier dengan energi dan motivasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden berpendidikan Sarjana sebanyak 60 orang (52,2%), diikuti Diploma 24 orang (20,9%), SLTA 19 orang (16,5%), dan Magister 12 orang (10,7%), menunjukkan kesiapan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan administratif dan teknis di instansi. Sementara itu, menurut masa kerja diketahui bahwa rata-rata pegawai memiliki masa kerja 0–<5 tahun (37,4%) dan 5–<10 tahun (31,3%), menandakan banyak pegawai berada pada tahap awal hingga menengah masa pengabdian, yang berpotensi tinggi untuk pengembangan kompetensi, adaptasi terhadap perubahan, dan kontribusi aktif terhadap kinerja organisasi.

### **Nilai Indeks**

Nilai indeks merupakan nilai yang mampu memberikan gambaran dari seluruh jawaban responden atas variabel penelitian ini. Perhitungan nilai indeks ini menggunakan skala linkert setuju tidak setuju dengan skor 1 hingga 5 sehingga indeks yang akan dihasilkan juga antara 1 hingga 5, dimana dapat diperinci rentang skor nilai indeks dengan *three box method*, yaitu 1 – 2,33 (Rendah); 2,34 – 3,66 (Sedang); dan 3,67 – 5,00 (Tinggi).

Hasil nilai indeks kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, menunjukkan rata-rata total 2,22 atau tergolong rendah. Analisis per indikator memperlihatkan bahwa aspek proaktif dalam mengambil inisiatif (2,60) dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (2,34) lebih menonjol, menandakan pegawai cenderung fokus pada penyelesaian tugas dan inisiatif pribadi. Namun, rendahnya skor pada indikator tanggung jawab atas pekerjaan (1,75) menunjukkan kelemahan dalam komitmen terhadap kewajiban formal, yang dapat menurunkan efektivitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai termotivasi untuk bersikap proaktif dan menyelesaikan tugas, kinerja secara keseluruhan masih belum optimal dan memerlukan intervensi manajerial untuk meningkatkan disiplin, akuntabilitas, dan konsistensi dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

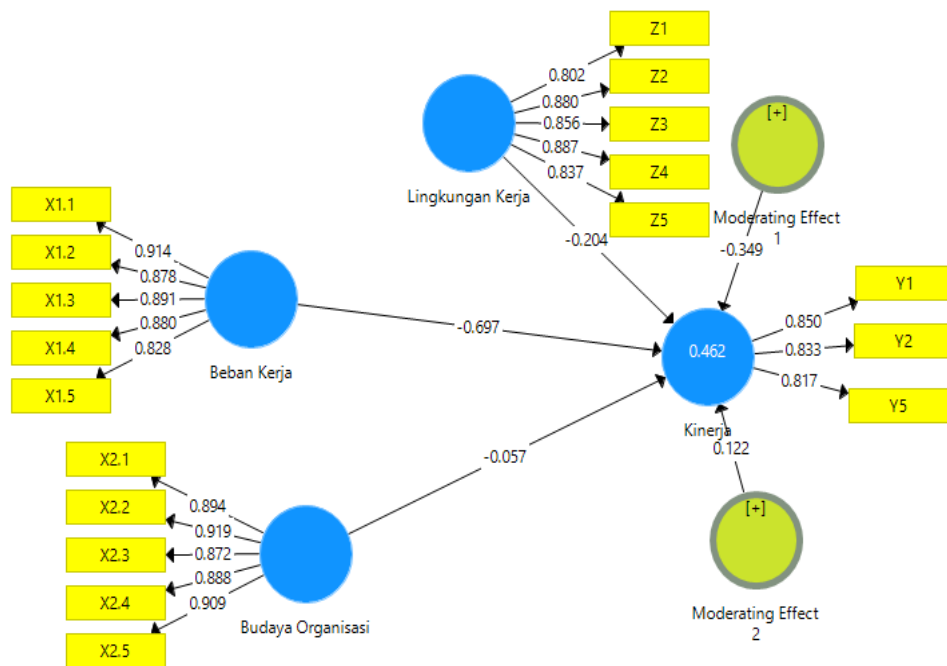
Hasil nilai indeks jawaban responden mengenai lingkungan kerja menunjukkan kategori tinggi dengan rata-rata total 4,56. Analisis per indikator mengungkapkan bahwa aspek suasana kerja yang mendukung produktivitas dan kenyamanan memperoleh skor tertinggi (4,70), diikuti oleh hubungan antar pegawai yang harmonis (4,56) dan fasilitas kerja yang memadai (4,54), menunjukkan bahwa dukungan psikososial dan sarana kerja telah dikelola dengan baik. Meskipun indikator kebersihan (4,46) dan keamanan lingkungan kerja (4,53) sedikit lebih rendah, keduanya tetap berada pada kategori tinggi, menandakan bahwa lingkungan kerja secara keseluruhan dapat memberikan kenyamanan dan keamanan bagi pegawai yang sedang menjalankan tugas pekerjaannya sehari-hari.

Hasil nilai indeks beban kerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal menunjukkan rata-rata total 4,39, tergolong tinggi. Analisis per indikator memperlihatkan bahwa standar pekerjaan yang jelas dan mudah diikuti memiliki nilai tertinggi 4,45, menunjukkan pegawai merasa memiliki pedoman kerja yang terstruktur dan mendukung pencapaian hasil yang optimal. Indikator lain, termasuk penggunaan waktu kerja yang efisien (4,37), kondisi pekerjaan yang mendukung efektivitas (4,36), target yang realistis (4,44), dan beban kerja yang sesuai kemampuan (4,33), semuanya berada pada kategori tinggi, menandakan bahwa pegawai umumnya menilai beban kerja mereka dapat dikelola dengan baik sehingga mendukung kinerja secara efektif.

Hasil nilai indeks budaya organisasi pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal menunjukkan rata-rata total 4,48, tergolong tinggi. Analisis per indikator mengungkapkan bahwa penekanan instansi pada ketelitian dalam melaksanakan tugas memiliki nilai tertinggi 4,59, diikuti fokus pada pencapaian hasil terukur (4,55) dan dorongan berbagi pengetahuan serta kerjasama antarpegawai (4,52), menandakan perhatian kuat terhadap kualitas kerja dan kolaborasi. Indikator kebebasan menyampaikan ide kreatif (4,39) dan persepsi bahwa perubahan organisasi membantu perkembangan pegawai (4,36) juga berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya mendorong akurasi dan pencapaian kinerja, tetapi juga memberikan ruang bagi inovasi dan pengembangan diri pegawai secara berkelanjutan.

### **Hasil Model Pengukuran**

Gambar 2 memperlihatkan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian ini telah memiliki nilai outer loading lebih dari 0,70 sehingga pengujian *convergent validity* telah terpenuhi. Tingginya nilai outer loading ini menunjukkan bahwa instrument penelitian ini sudah valid dalam menggambarkan variabel-variabel yang diukur.



Gambar 2. Model Penelitian dengan Nilai *Loading Factor*

**Tabel 3**  
Nilai *Average Variance Extracted*

Variabel	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Akar AVE	Keterangan
Beban Kerja (X1)	0.772	0.879	> 0,50 (Reliabel)
Budaya Organisasi (X2)	0.804	0.897	> 0,50 (Reliabel)
Kinerja Pegawai (Y)	0.695	0.834	> 0,50 (Reliabel)
Lingkungan Kerja (Z)	0.728	0.853	> 0,50 (Reliabel)

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Tabel 4 menyajikan hasil pengujian validitas instrumen melalui discriminant validity dengan merujuk pada nilai akar *Average Variance Extracted (AVE)*, di mana hasil perhitungan seluh variabel lebih dari 0,50 sehingga terpenuhi pengujian validitas pada penelitian ini. Temuan ini juga memperlihatkan bahwa instrumen tidak hanya valid secara convergent validity, tetapi juga reliabel dalam mengukur dimensi yang berbeda tanpa adanya tumpang tindih antarvariabel. Dengan demikian, keempat variabel yang diuji dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid, reliabel, dan layak dipertahankan untuk analisis lanjutan, sehingga hasil estimasi model struktural yang dilakukan dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Analisis *Composite Reliability* untuk setiap konstruk dan indikatornya ditampilkan pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Nilai *Composite Reliability***

<b>Variabel</b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b><i>Composite reliability</i></b>
Beban Kerja (X1)	0.927	0.944
Budaya Organisasi (X2)	0.939	0.953
Kinerja Pegawai (Y)	0.783	0.872
Lingkungan Kerja (Z)	0.907	0.930

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Tabel 4 di atas, menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian sudah reliabel sehingga dapat dilanjutkan pada analisis berikutnya.

Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil uji determinasi berupa *R-square adjusted* seperti berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji *R-Square* (R<sup>2</sup>)**

	<b><i>R-square</i></b>	<b><i>R-square adjusted</i></b>
Kinerja Pegawai (Y)	0.463	0.437

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3, 2025

Tabel 5 di atas, menunjukkan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,437 artinya besarnya pengaruh variabel atau faktor beban kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah 43,7% sedangkan sisanya sebesar 56,3% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak diteliti. Besarnya pengaruh ini cukup tinggi kontribusinya terhadap kinerja para pegawai namun tetap perlu ditingkatkan dengan mengeksplorasi faktor-faktor lain yang belum masuk dalam model penelitian ini.

### **Hasil Uji Hipotesis**

Model struktural untuk menguji hipotesis penelitian ini merupakan gamabran pengaruh faktor beban kerja (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan lingkungan kerja (X<sub>3</sub>) sebagai variabel moderasi. Secara matematis, model struktural tersebut dapat dirumuskan seperti dibawah ini:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 (X_1 \times Z) + \beta_5 (X_2 \times Z) + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y = Kinerja pegawai (variabel endogen)
- X<sub>1</sub> = Beban kerja (variabel eksogen)
- X<sub>2</sub> = Budaya organisasi (variabel eksogen)

- Z = Lingkungan kerja (variabel moderator)  
 $X_1 \times Z$  = Interaksi antara beban kerja dengan lingkungan kerja  
 $X_2 \times Z$  = Interaksi antara budaya organisasi dengan lingkungan kerja  
 $\alpha$  = Konstanta  
 $\beta$  = Koefisien regresi  
 $\varepsilon$  = Error term (residual)

Hipotesis penelitian ini diuji dengan *bootstrapping* dalam analisis SEM dengan Smart PLS dengan didasarkan pada kriteria nilai p-value 0,05. Hipotesis diterima apabila p-value dibawah 0,05 sedangkan nilai yang diatas 0,05 ditolak artinya tidak ada pengaruh signifikan variabel bebas terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini secara lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Hipotesis**

No	Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STD EV )	P values	Ket
1	Beban Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0,698	-0,695	0,150	4,649	0,000	Diterima
2	Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,057	0,047	0,134	0,425	0,671	Ditolak
3	Lingkungan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,204	0,222	0,155	1,317	0,188	Ditolak
4	Lingkungan Kerja (Z) x Beban Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0,349	-0,340	0,164	2,123	0,034	Diterima
5	Lingkungan Kerja (Z) x Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,122	0,104	0,144	0,849	0,396	Ditolak

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3, 2025

## Pembahasan

### Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis kedua diperoleh hasil nilai *original sample estimate* sebesar -0,698 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,649 dan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil pengujian tersebut

maka dapat diketahui bahwa beban kerja berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal sehingga H1 diterima. Temuan ini mendukung para peneliti sebelumnya yang menemukan bahwa beban kerja yang ditanggung pegawai berpengaruh negatif terhadap kinerjanya (H. A. Hasibuan, 2023); (Ihzardian, 2024); (Atika et al., 2021), yang artinya adanya tuntutan dalam pekerjaan yang tinggi dapat berdampak buruk pada kemampuan pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja pegawai ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JDR) yang menjelaskan bahwa beban kerja merupakan salah satu job demands atau tuntutan pekerjaan yang, jika melebihi kapasitas sumber daya yang dimiliki pegawai, dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan penurunan kinerja (Demerouti & Bakker, 2019). Dalam kerangka JDR, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia sangat penting untuk menjaga kinerja optimal. Ketika tuntutan pekerjaan, seperti volume tugas yang tinggi atau tenggat waktu yang ketat, tidak diimbangi dengan sumber daya memadai seperti dukungan rekan kerja, pelatihan, atau otonomi kerja, maka hasil yang muncul cenderung berupa penurunan motivasi, menurunnya keterlibatan, dan pada akhirnya berimbas negatif terhadap produktivitas pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian hipotesis kedua diperoleh hasil nilai *original sample estimate* sebesar 0,057 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,425 dan nilai sig 0,671 > 0,05. Dari hasil pengujian tersebut maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal sehingga H2 ditolak. Temuan ini bertentangan dengan para peneliti terdahulu bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Kosasih, 2023); (Samudi et al., 2023); dan (Khoregia et al., 2023). Selain itu, terdapat pula peneliti sebelumnya yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja (Pardi et al., 2024); (Khoregia et al., 2023); (Kuswati, 2020).

Tidak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ini tidak sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JDR) yang dikemukakan oleh Demerouti dan Bakker, bahwa sumber daya pekerjaan, termasuk budaya organisasi yang positif, seharusnya mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja pegawai. Dalam kerangka JDR, budaya organisasi yang mendukung misalnya dengan memberikan otonomi, dukungan sosial, dan kesempatan pengembangan dapat berfungsi sebagai *buffer* terhadap tekanan kerja dan memaksimalkan potensi pegawai. Ketidaksesuaian temuan penelitian ini dengan teori tersebut dapat disebabkan oleh kemungkinan bahwa budaya organisasi yang ada belum benar-benar dirasakan atau dimanfaatkan secara optimal oleh pegawai, sehingga perannya sebagai sumber daya pekerjaan belum cukup kuat untuk mempengaruhi kinerja secara langsung.

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil yang bertolak belakang dengan pandangan bahwa budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif yang pada akhirnya

meningkatkan kinerjanya (Khoregia et al., 2023). Dalam konteks Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, hal ini dapat menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya diinternalisasikan dan diterapkan secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini menyebabkan budaya organisasi belum mampu berperan sebagai sumber daya pekerjaan yang mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian hipotesis ke tiga diperoleh hasil nilai *original sample estimate* sebesar 0,204 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,317 dan nilai  $sig > 0,05$ . Dari hasil pengujian tersebut maka dapat diketahui bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal sehingga  $H_3$  ditolak. Hasil ini dapat mengindikasikan bahwa pegawai sudah terbiasa dengan kondisi lingkungan kerja yang ada, sehingga keberadaannya tidak lagi menjadi variabel yang memengaruhi produktivitas secara langsung. Faktor lain, seperti beban kerja, motivasi, atau sistem manajemen, kemungkinan memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja pegawai. Selain itu, meskipun lingkungan kerja telah memenuhi standar kelayakan, kurangnya inovasi atau perbaikan yang signifikan pada fasilitas, tata ruang, maupun atmosfer kerja dapat membuat pegawai merasa bahwa lingkungan tersebut tidak memberikan tambahan dorongan untuk bekerja lebih baik.

Tidak adanya pengaruh pada penelitian ini sejalan dengan beberapa peneliti sebelumnya yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Fauziyyah & Rohyani, 2022); (Samudra et al., 2023); (Nabawi, 2019). Temuan ini memperkuat asumsi bahwa lingkungan kerja, meskipun penting dalam menciptakan kenyamanan, tidak selalu menjadi faktor penentu utama kinerja, terutama ketika pegawai sudah terbiasa dengan kondisi yang ada atau ketika faktor-faktor lain seperti motivasi, kompetensi, dan sistem manajemen memiliki peran yang lebih dominan. Dalam konteks Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, hal ini dapat berarti bahwa fasilitas fisik, tata ruang, maupun iklim kerja yang tersedia telah berada pada tingkat standar yang memadai, sehingga tidak memberikan pengaruh tambahan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal tidak memainkan peran penting dalam menentukan kinerja pegawai, di mana fungsinya kurang sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JDR) yang menempatkan lingkungan kerja sebagai salah satu job resources atau sumber daya pekerjaan yang dapat membantu mengurangi tuntutan pekerjaan, meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih baik. Dalam kerangka JDR, lingkungan kerja yang kondusif baik dari segi fisik seperti pencahayaan, suhu ruangan, dan kenyamanan fasilitas, maupun dari segi nonfisik seperti hubungan antarpegawai dan dukungan atasan seharusnya dapat menjadi faktor pendukung utama produktivitas. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, lingkungan kerja belum dimanfaatkan atau dirasakan secara optimal sebagai sumber daya yang mampu meningkatkan kinerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh

persepsi pegawai yang menganggap kondisi lingkungan kerja sudah cukup memadai sehingga tidak menjadi pemicu tambahan untuk bekerja lebih baik, atau karena faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja, seperti beban kerja, motivasi, dan sistem manajemen.

### **Peran Moderasi Lingkungan Kerja Pada Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.**

Pengujian hipotesis ke empat diperoleh hasil nilai *original sample estimate* sebesar -0,349 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,123 dan nilai  $sig$   $0,034 < 0,05$ . Dari hasil pengujian tersebut maka dapat diketahui bahwa lingkungan kerja mampu memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal sehingga H4 diterima. Artinya, adanya tanda negatif tersebut menunjukkan bahwa keberadaan lingkungan kerja dapat menurunkan dampak negatif beban kerja terhadap kinerja para pegawai.

Temuan bahwa lingkungan kerja memoderasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai sesuai dengan asumsi dasar dalam teori *Job Demands-Resources* (JDR), yang menyatakan bahwa keberadaan *job resources*, seperti lingkungan kerja yang kondusif, dapat membantu mengurangi dampak negatif *job demands*, seperti beban kerja yang tinggi, terhadap kinerja pegawai. Dalam kerangka ini, lingkungan kerja berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) yang menyediakan dukungan fisik maupun psikologis sehingga pegawai mampu mempertahankan motivasi, keterlibatan, dan kualitas kerja meskipun menghadapi tekanan pekerjaan yang berat. Dengan tersedianya fasilitas yang memadai, suasana kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang positif, dan dukungan dari pimpinan, tekanan akibat beban kerja dapat diminimalkan, sehingga pegawai tetap mampu bekerja secara efektif dan produktif.

### **Peran Moderasi Lingkungan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.**

Pengujian hipotesis ke lima diperoleh hasil nilai *original sample estimate* sebesar 0,122 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,849 dan nilai  $sig$   $0,396 > 0,05$ . Dari hasil pengujian tersebut maka dapat diketahui bahwa lingkungan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal sehingga H5 ditolak.

Keberadaan lingkungan kerja tidak mampu memperkuat atau memperlemah dampak budaya organisasi pada peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini tidak sejalan teori *Job Demands-Resources* (JDR) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja sebagai salah satu aspek *job resources* harusnya mampu memperkuat dampak positif dari faktor budaya organisasi. Ketidakmampuan dalam memoderasi ini dikarenakan pengaruh langsung diantara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja juga tidak signifikan dan ketika hadir faktor lingkungan kerja tidak memberikan dampak apapun terhadap kinerjanya.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian ini menyimpulkan yaitu terdapat pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi tekanan yang dirasakan pegawai karena beban kerja tinggi maka berdampak pada penurunan kinerja para pegawai. Budaya organisasi dan lingkungan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun, lingkungan kerja berperan sebagai moderator yang dapat mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja, meski tidak mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi. implikasi manajerial bagi manajemen kantor pertanahan kabupaten kendal meliputi pengaturan beban kerja yang proporsional untuk mencegah kelelahan dan menjaga kinerja, evaluasi serta penguatan implementasi budaya organisasi agar nilai dan norma kerja benar-benar diterapkan, peninjauan kondisi lingkungan kerja untuk meningkatkan kenyamanan dan motivasi pegawai, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung sebagai strategi mengurangi dampak negatif beban kerja tinggi, serta fokus pada penguatan budaya organisasi secara konsisten karena pengaruhnya terhadap kinerja tidak tergantung pada kondisi lingkungan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfida, R., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Ruang Isolasi Rsau Dr. Esnawan Antariksa Halim Perdanakusuma Jakarta Timur. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 11(1), 35–44. <https://doi.org/10.35968/jimspc.v11i1.873>
- Atika, N., Machasin, & Arwinence, P. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 7(2), 267–274. Retrieved from <http://publishing-widyagama.ac.id/ejournal-v2/index.php/jim/article/view/2541>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2019). Job Demands-Resources Theory and the Role of Individual Cognitive and Behavioral Strategies. *Andrew's Disease of the Skin Clinical Dermatology.*, 7(1), 94–104.
- Fachreza, Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2018). Pengaruh Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dampaknya pada kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 115–122.
- Fauziyyah, K., & Rohyani, I. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Work Discipline Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Semestanustra Distrindo Depo Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(3), 330–343. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i3.112>
- Firdian, C. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi (Pada Karyawan Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat Malang). *Manajemen Bisnis*, 7(1), 45–55. <https://doi.org/10.22219/jmb.v7i1.6930>

- Hasibuan, H. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Stres Kerja Pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 103–111. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15587>
- Hasibuan, L. M., & Pasaribu, S. E. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 229–244. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.619>
- Hasnah, S., Azis, N., & Idris, S. (2018). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie jaya. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(3), 256–263. Retrieved from <http://www.e-repository.unsyiah.ac.id/JMM/article/view/22016>
- Ihwardian, G. O. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Cherry Mie. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 13(1), 1–16.
- Khoregia, I., Saddewisasi, W., & Santoso, D. (2023). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance. *Sustainable Business Journal*, 2(2), 126–139. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i1.489>
- Kosasih, N. (2023). Analisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen keorganisasian terhadap kinerja pegawai (The analysis cultural organizational and rganizational effect on employee performance). *Dinamika Manajemen*, 2(3), 169–186.
- Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- Masrul, M. R. A. A. (2023). Pengaruh work life balance terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *LIlmu Manajemen*, 11(3), 614–622.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Mageggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Pardi, P., Indarto, I., & Santoso, D. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Sustainable Business Journal*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.26623/sbj.v3i1.9526>
- Putra, & Nasution. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 5(1), 55–68. <https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6099>
- Putri, N. S., & Bahri, S. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang Pengaruh Beban Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 222–235. Retrieved from

<https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/18161/10611>

- Samudi, Widjajanti, K., & Indriana, D. (2023). Analisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan rotasi kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah Tsanawiyah Negeri di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Demak dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2), 188–204. <https://doi.org/10.26623/jreb.v16i2.6770>
- Samudra, G. W., Dwiatmadja, C., & Sugiarti, R. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada BPR Weleri Makmur Kantor Pusat Gayamsari). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(2), 176–187. <https://doi.org/10.26623/jreb.v16i2.6433>
- Suhartini. (2021). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan di PT Polychem Indonesia Tbk. (Divisi Mesin). *Block Caving – A Viable Alternative?*, 3(3), 122–131. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027><https://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/>
- Supriadi, A., & Anitra, V. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Salim Surya Phone di Samarinda Borneo. *Borneo Student Research*, 1(3).