

Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mental Health Sebagai Variabel Moderating pada Tenaga Kependidikan di Universitas

Dinar Purwati¹

Reniati Reniati^{2*}

Hamsani Hamsani³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bangka Belitung

*Corresponding Author E-mail: r3ni4ti@gmail.com

Abstract

This quantitative study examines the effects of organizational culture, work motivation, and work loyalty on the performance of educational support staff at Universitas Muhammadiyah Bangka Belitung, with mental health as a moderating variable. Cross-sectional data were collected through a questionnaire administered to 73 respondents using a census sampling approach and were analyzed using PLS-SEM. The results indicate that organizational culture, work motivation, and work loyalty have positive and significant effects on performance, whereas mental health does not moderate the relationships between these variables and performance. The theoretical contribution of this study shows that, in the context of educational support staff, performance is more strongly influenced by organizational determinants and work-related attitudes than by the moderating effects of psychological conditions. This finding helps clarify the boundary conditions of mental health as a moderator in performance models within higher education institutions. Future research is recommended to expand the institutional scope to enhance the generalizability of the findings. Practical implications emphasize the importance of strengthening organizational culture, enhancing work motivation, and fostering work loyalty as strategies for achieving sustainable performance improvement.

Keywords: organizational culture, work motivation, work loyalty, mental health, employee performance

Abstrak

Penelitian kuantitatif ini menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Bangka Belitung, dengan mental health sebagai variabel moderasi. Data cross-sectional dikumpulkan melalui kuesioner pada 73 responden (sampling jenuh) dan dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil menunjukkan budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan mental health tidak memoderasi hubungan ketiga variabel tersebut dengan kinerja. Kontribusi teoretis penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks tenaga kependidikan, kinerja lebih dipengaruhi oleh determinan organisasi dan sikap kerja dibandingkan efek moderasi kondisi psikologis, sehingga memperjelas batas peran mental health sebagai moderator pada model kinerja di pendidikan tinggi. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan institusi agar temuan lebih dapat digeneralisasikan. Implikasi praktis menekankan penguatan budaya organisasi, peningkatan motivasi, dan pengembangan loyalitas sebagai strategi peningkatan kinerja berkelanjutan.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi kerja, loyalitas kerja, mental health, kinerja pegawai

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang memengaruhi kinerja organisasi, termasuk pada sektor pendidikan tinggi. Dalam konteks perguruan tinggi, kinerja pegawai berperan penting karena berkaitan dengan mutu layanan akademik dan administratif serta efektivitas pencapaian tujuan institusi. Kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kompetensi dan sistem kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasional dan psikologis yang membentuk sikap serta perilaku kerja.

Kajian perilaku organisasi menempatkan budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja sebagai determinan kinerja pegawai. Budaya organisasi mengarahkan cara individu bekerja melalui nilai, norma, dan praktik yang dianut bersama (Schein 2010). Motivasi kerja mendorong individu untuk berupaya mencapai target kinerja melalui dorongan intrinsik maupun ekstrinsik (Deci & Ryan, 2017). Loyalitas kerja mencerminkan keterikatan pegawai terhadap organisasi yang dapat berimplikasi pada komitmen, retensi, dan konsistensi kontribusi kerja (Kumar & Shah, 2021).

Namun, temuan empiris mengenai pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja belum menunjukkan pola yang seragam. Sejumlah penelitian melaporkan pengaruh positif budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja, sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan ketika pegawai menghadapi tekanan kerja tinggi, perubahan kebijakan, atau dukungan organisasi yang kurang memadai. Pada loyalitas kerja, sebagian temuan menunjukkan loyalitas berasosiasi dengan kinerja yang lebih baik, tetapi temuan lain mengindikasikan bahwa loyalitas tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja ketika pegawai mengalami kejenuhan kerja atau tekanan psikologis. Variasi temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara faktor organisasional dan kinerja dapat dipengaruhi oleh kondisi psikologis individu.

Dalam beberapa tahun terakhir, kesehatan mental menjadi perhatian penting karena berhubungan dengan kemampuan individu mengelola stres, menjaga keseimbangan psikologis, dan mempertahankan fungsi kerja secara adaptif (Wright & Cropanzano, 2000). Secara konseptual, kesehatan mental berpotensi memengaruhi seberapa efektif budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja diterjemahkan menjadi perilaku kerja produktif. Pegawai dengan kesehatan mental yang baik diperkirakan lebih mampu merespons tuntutan kerja dan memanfaatkan dukungan organisasi secara optimal, sehingga hubungan antarvariabel dapat menguat.

Akan tetapi, peran kesehatan mental sebagai moderator tidak selalu bersifat penguat. Pegawai dengan kesehatan mental yang baik tetap dapat menunjukkan kinerja yang tidak optimal ketika menghadapi ketidakjelasan peran, konflik nilai, atau beban kerja yang tidak seimbang. Sebaliknya, pegawai dengan kesehatan mental yang kurang optimal masih dapat mempertahankan kinerja melalui disiplin kerja, kontrol organisasi, atau tekanan struktural. Dengan demikian, moderasi kesehatan mental bersifat kontekstual dan berpotensi menjelaskan mengapa pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan loyalitas terhadap kinerja sering menunjukkan variasi hasil.

Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai serta menilai peran kesehatan mental sebagai variabel moderating pada konteks Universitas Muhammadiyah Bangka Belitung.

Hipotesis penelitian:

- H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H3: Loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H4: Kesehatan mental memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- H5: Kesehatan mental memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- H6: Kesehatan mental memoderasi pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memperkuat pemahaman mengenai faktor-faktor penentu kinerja pegawai dengan menempatkan kesehatan mental sebagai kondisi psikologis yang dapat memengaruhi kekuatan hubungan antara faktor organisasional dan kinerja. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi dasar penyusunan kebijakan pengelolaan SDM di perguruan tinggi,

khususnya dalam penguatan budaya organisasi, pengelolaan motivasi, pengembangan loyalitas, serta intervensi yang mendukung kesehatan mental pegawai untuk menjaga keberlanjutan kinerja

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran konstruk laten secara objektif serta pengujian hubungan kausal melalui teknik statistik inferensial. Metode survei digunakan untuk menangkap persepsi responden secara sistematis dan efisien (Beigi, M. et al., 2017; Haar, J. M. et al., 2014).

Populasi penelitian mencakup seluruh tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Bangka Belitung yang berjumlah 73 orang. Mengingat ukuran populasi yang terbatas, penelitian ini menerapkan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden guna meminimalkan bias sampling dan meningkatkan ketepatan inferensi empiris.

Penelitian ini mengukur lima konstruk utama, yaitu budaya organisasi, motivasi kerja, loyalitas kerja, kesehatan mental, dan kinerja pegawai. Seluruh indikator diadaptasi dari instrumen yang telah tervalidasi dalam penelitian sebelumnya. Budaya organisasi diukur berdasarkan konsep budaya organisasi (Schein 2010). Motivasi kerja diukur dengan mengacu pada kerangka Self-Determination Theory yang dikembangkan oleh (Deci & Ryan, 2017). Loyalitas kerja diadaptasi dari konsep loyalitas karyawan oleh (Kumar & Shah, 2021). Kesehatan mental diukur menggunakan indikator kesejahteraan psikologis di tempat kerja yang dikemukakan oleh Wright & Cropanzano (2000). Kinerja pegawai diukur melalui persepsi kinerja individual yang mencerminkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin.

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) karena sesuai untuk ukuran sampel kecil, tidak mensyaratkan normalitas data, serta efektif dalam menguji model struktural yang melibatkan konstruk laten dan hubungan moderasi. Evaluasi model meliputi uji validitas konvergen dan diskriminan, uji reliabilitas, koefisien determinasi (R^2), serta pengujian signifikansi jalur struktural melalui prosedur bootstrapping.

Peran kesehatan mental sebagai variabel moderating diuji menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) yang diintegrasikan dalam kerangka PLS-SEM melalui pembentukan variabel interaksi antara variabel independen dan moderator. Pendekatan ini memungkinkan pengujian efek moderasi secara langsung dalam model struktural serta memberikan estimasi yang stabil pada sampel terbatas. Efek moderasi dinyatakan signifikan apabila nilai p-value hasil bootstrapping lebih kecil dari 0,05.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

		Jumlah/Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	64.4
	Perempuan	35.6
Usia	21 – 30 tahun	46.6
	31 – 40 tahun	32.9
	41 – 50 tahun	17.8

	>50 tahun	2.7
Pendidikan Terakhir	SLTA/Sederajat	24.7
	D3	2.7
	D4/S1	69.9
	S2	2.7
Lama Bekerja	<50 tahun	68.5
	5 – 10 tahun	21.9
	11 – 15 tahun	9.6

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Pada Penelitian ini, responden terdiri dari 73 responden. Pada jenis kelamin responden tampak bahwa proporsi responden laki-laki mendominasi dibandingkan responden perempuan. Responden berjenis kelamin laki-laki mencakup 64.4% dari total responden, sementara perempuan hanya sebesar 35.6%. Responden yang berusia 21–30 tahun merupakan yang paling dominan, mencakup 46,6% dari keseluruhan responden. Kelompok usia 31–40 tahun menempati urutan berikutnya dengan persentase 32,9%, sedangkan kelompok usia 41–50 tahun sebesar 17,8%, dan responden yang berusia di atas 50 tahun hanya berjumlah 2,7% dari total responden. Responden dengan latar belakang pendidikan DIV/S1 merupakan kelompok terbanyak, yaitu sebesar 69,9% dari total responden, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah menempuh pendidikan tingkat sarjana. Selanjutnya, lulusan SMA/Sederajat mencakup 24,7% dan menunjukkan proporsi yang cukup signifikan. Sementara itu, responden dengan pendidikan D3 dan S2 masing-masing hanya mewakili 2,7% dari keseluruhan responden. Responden mayoritas memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, yakni sebanyak 50 responden dari total 73 responden. Sebanyak 16 responden memiliki pengalaman kerja antara 5 -10 tahun. Adapun jumlah responden dengan masa kerja terlalu lama merupakan yang paling sedikit, yaitu hanya sebanyak 7 responden.

Outer Model

Tabel 2. *Outer Loading, Discriminant Validity, Reliabilitas Konstruk*

Variable	Indikator	Nilai Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
BO	BO.1	0.678	0,678	0,963	0,956
	BO.2	0.762			
	BO.3	0.877			
	BO.4	0.883			
	BO.5	0.856			
	BO.6	0.826			
	BO.7	0.828			
	BO.8	0.809			
	BO.9	0.855			
	BO.10	0.812			
	BO.11	0.817			
	BO.12	0.894			
	BO.13	0.810			
	BO.14	0.799			
LK	LK.1	0.873	0,719	0,944	0,945
	LK.2	0.923			
	LK.3	0.885			
	LK.4	0.813			

MK	LK.5	0.819	0,721	0,945	0,945
	LK.6	0.808			
	LK.7	0.819			
	LK.8	0.834			
	MK.1	0.862			
	MK.2	0.855			
	MK.3	0.853			
	MK.4	0.857			
	MK.5	0.864			
	MK.6	0.818			
KP	MK.7	0.873	0,771	0.966	0,970
	MK.8	0.862			
	KP.1	0.772			
	KP.2	0.960			
	KP.3	0.720			
	KP.4	0.930			
	KP.5	0.939			
	KP.6	0.924			
	KP.7	0.914			
	KP.8	0.911			
MH	KP.9	0.824	0,699	0,951	0,956
	KP.10	0.854			
	MH.1	0.642			
	MH.2	0.819			
	MH.3	0.843			
	MH.4	0.840			
	MH.5	0.840			
	MH.6	0.899			
	MH.7	0.873			
	MH.8	0.862			
	MH.9	0.831			
	MH.10	0,881			

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Dari tabel nilai outer loading diatas dapat dilihat bahwa semua item atau indikator nilai outer loadingnya sudah $>0,6$ Maka berdasarkan validitasouter loading dinyatakan seluruh indikator dan variabel penelitian dinyatakan valid.

Discriminant Validity diukur dengan menggunakan nilai dari Average Variances Extracted (AVE). Seluruh konstruk memiliki nilai AVE > 0.5 sehingga dinyatakan valid.

Budaya organisasi memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,963 dan nilai *composite reliability* 0,965, motivasi kerja memiliki nilai 0,945 dan 0,945, loyalitas kerja memiliki nilai 0,944 dan 0,945, kinerja pegawai memiliki nilai 0,966 dan 0,970, dan *mental health* memiliki nilai 0,95 dan 0,956. Keseluruhan nilai tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat variabel yang memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,60 dan nilai *composite reliability* lebih rendah dari 0,70.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki kualitas pengukuran yang memadai. Nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) memenuhi kriteria yang disyaratkan, sehingga setiap konstruk mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara tepat. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada seluruh variabel menunjukkan konsistensi internal yang tinggi, menegaskan bahwa instrumen penelitian bersifat reliabel dan stabil. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa model pengukuran telah memenuhi standar validitas dan reliabilitas,

sehingga pengujian hubungan struktural antarvariabel dapat dilakukan dengan tingkat kepercayaan yang memadai.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan – *Fornell Lacker Criterion*

No	Variabel	BO	MK	LK	KP	MH
1	BO	0.975				
2	MK	0.849	0.937			
3	LK	0.848	0.929	0.963		
4	KP	0.824	0.911	0.932	0.975	
5	MH	0.836	0.914	0.919	0.953	0.976

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 3, nilai *Fornell-Lacker Criterion* variabel BO (0,975) lebih besar dibandingkan MK, LK, KP, dan MH. Nilai *Fornell-Lacker Criterion* variabel MK (0,937) juga menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan LK, KP, dan MH. Nilai *Fornell-Lacker Criterion* variabel MK (0,963) juga lebih besar dibandingkan KP dan MH. Variabel KP (0,975) juga memiliki nilai *Fornell-Lacker Criterion* yang lebih besar dibandingkan MH. Pada variabel MH (0,976), nilai *Fornell-Lacker Criterion* dibandingkan nilai variabel dibawahnya. Dapat disimpulkan bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada nilai variabel lainnya, sehingga seluruh variabel dapat dikatakan terbebas dari masalah validitas diskriminan.

Koefisien Determinasi (R Square) dan (F Square)

Tabel 4. Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Pegawai (KP)	0,980	0,978

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 4, Nilai *R-Square* sebesar 0,980 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai secara substansial. Namun, nilai yang sangat tinggi ini perlu ditafsirkan secara kritis karena penelitian menggunakan pendekatan sensus pada populasi yang relatif kecil, sehingga meningkatkan homogenitas data dan potensi *overfitting*. Oleh karena itu, nilai *R-Square* dalam penelitian ini lebih mencerminkan kekuatan penjelasan model pada konteks empiris yang diteliti, bukan kemampuan prediksi yang bersifat general.

Pengujian *F-Square* juga dilakukan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut kriteria Cohen (1998), nilai *F-Square* = 0,02 menunjukkan variabel memiliki efek yang kecil, 0,15 adalah sedang, dan lebih dari sama dengan 0,35 adalah efek yang besar. Adapun nilai *F-Square* pada penelitian ini disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai F-Square

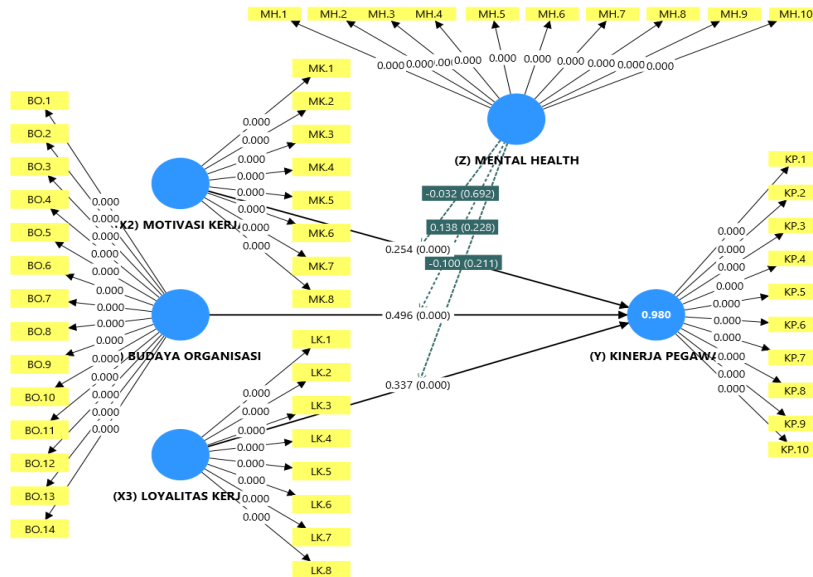
Variabel	Kinerja Pegawai
Budaya Organisasi (BO)	0,416
Motivasi Kerja (MK)	0,316
Loyalitas Kerja (LK)	0,551

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 5, dapat diketahui bahwa nilai *F-Square* Budaya Organisasi (BO) terhadap Kinerja Pegawai (KP) adalah 0,416, artinya Budaya Organisasi memiliki efek yang besar terhadap kinerja pegawai (KP). Nilai *F-Square* motivasi kerja (MK) terhadap kinerja pegawai (KP) adalah 0,316, artinya motivasi kerja (MK) memiliki efek yang besar terhadap kinerja pegawai

(KP). Nilai *F-Square* loyalitas kerja (LK) terhadap kinerja pegawai (KP) adalah 0,551, menunjukkan efek yang besar.

Uji Hipotesis & Pembahasan



Gambar 1. Hasil *Boostrapping*
Sumber: Diolah peneliti (2025)

Dalam melakukan uji hipotesis penelitian, peneliti menggunakan metode *bootstrapping* untuk memperoleh nilai pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Adapun pengaruh langsung (*direct effect*) dapat diketahui melalui hasil analisis koefisien jalur (*path coefficient*), dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dapat diketahui melalui hasil analisis pengaruh tidak langsung spesifik (*specific indirect effect*).

Path Coefficient

Analisis koefisien jalur bertujuan untuk mengkaji hubungan sebab-akibat antar variabel yang sering digunakan dalam model persamaan struktural (*structural equation modelling*). Analisis ini membantu dalam memahami seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil analisis koefisien jalur dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Hubungan	Original Sample (β)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
BO $\rightarrow$ KP	0.496	4.381	0.000	H1 Diterima
MK $\rightarrow$ KP	0.254	4.079	0.000	H2 Diterima
LK $\rightarrow$ KP	0.337	5.925	0.000	H3 Diterima

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 6, ketiga variabel independen – Budaya Organisasi (BO), Motivasi Kerja (MK), dan Loyalitas Kerja (LK) – terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (KP).

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai koefisien jalur $\beta = 0,496$, dengan $t = 4,381$ dan $p = 0,000 < 0,05$, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji menunjukkan nilai $\beta = 0,254$, $t = 4,079$, dan $p = 0,000 < 0,05$, menandakan bahwa motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja dapat mendorong peningkatan kinerja individu di lingkungan organisasi.

3. Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai $\beta = 0,337$, $t = 5,925$, dan $p = 0,000 < 0,05$, menunjukkan bahwa loyalitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi loyalitas pegawai terhadap organisasi, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan.

Secara keseluruhan, hasil ini membuktikan bahwa seluruh hipotesis penelitian (H1, H2, dan H3) diterima. Budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja terbukti menjadi faktor penting yang memengaruhi peningkatan kinerja pegawai dalam lingkungan organisasi.

Moderasi melalui *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Pengujian hipotesis moderasi dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Moderated Regression Analysis (MRA)* menggunakan pendekatan PLS-SEM untuk menguji peran Mental Health (MH) dalam memoderasi hubungan antara Budaya Organisasi (BO), Motivasi Kerja (MK), dan Loyalitas Kerja (LK) terhadap Kinerja Pegawai (KP).

Tabel 7. Hasil Uji *Moderated Regression Analysis*

No	Hubungan	Original Sample (β)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
1	MH x BO $\rightarrow$ KP	0.138	1.206	0.228	H4 Ditolak
2	MH X MK $\rightarrow$ KP	-0.032	0.396	0.692	H5 Ditolak
3	MH X LK $\rightarrow$ KP	-0.100	1.252	0.211	H6 Ditolak

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 7, diketahui bahwa ketiga hubungan moderasi memiliki p-value $> 0,05$, yang berarti tidak terdapat pengaruh moderasi signifikan dari mental health pada hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai.

1. Moderasi Mental Health pada hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai $\beta = 0,138$, $t = 1,206$, dan $p = 0,228 > 0,05$, menunjukkan bahwa mental health tidak berperan dalam memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H4 ditolak.

2. Moderasi Mental Health pada hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai $\beta = -0,032$, $t = 0,396$, dan $p = 0,692 > 0,05$, menunjukkan bahwa mental health tidak memoderasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, H5 ditolak.

3. Moderasi Mental Health pada hubungan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai $\beta = -0,100$, $t = 1,252$, dan $p = 0,211 > 0,05$, menunjukkan bahwa mental health tidak memoderasi hubungan antara loyalitas kerja dan kinerja pegawai. Maka, H6 ditolak.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa mental health tidak berfungsi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, kondisi kesehatan mental pegawai tidak

memperkuat ataupun memperlemah pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja.

Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,496$; $p < 0,05$) dengan ukuran efek yang besar ($f^2 = 0,416$). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor utama yang menjelaskan variasi kinerja tenaga kependidikan. Secara konseptual, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang mengarahkan perilaku kerja, sehingga pegawai memiliki standar kerja yang sama dalam menjalankan tugas.

Secara substantif, pengaruh kuat budaya organisasi dapat dipahami karena nilai-nilai seperti orientasi hasil, inovasi, dan perhatian terhadap detail telah terinternalisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dalam konteks perguruan tinggi dengan sistem kerja yang terstruktur, budaya organisasi menjadi acuan utama dalam menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan akuntabel. Implikasinya, penguatan budaya organisasi berpotensi memberikan dampak langsung dan berkelanjutan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Abane et al., (2022); Abdullahi et al., (2021); Alriyami et al., (2024); Anisya (2021); Iskanto (2023); dan Wahjoedi, (2021), yang menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas dan efisiensi kerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,254$; $p < 0,05$) dengan efek yang tergolong besar ($f^2 = 0,316$). Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, tetap berperan dalam menjaga produktivitas dan kualitas kerja pegawai.

Pengaruh motivasi kerja dapat dijelaskan melalui peran motivasi sebagai mekanisme penggerak perilaku kerja yang menjaga konsistensi usaha pegawai. Dalam lingkungan kerja yang relatif stabil, motivasi berfungsi lebih sebagai faktor pemelihara kinerja daripada pembeda utama antarpegawai. Oleh karena itu, kebijakan organisasi yang berfokus pada sistem penghargaan, pengembangan kompetensi, dan kejelasan karier tetap relevan untuk menjaga tingkat kinerja yang optimal.

Motivasi yang kuat menghasilkan pegawai dengan kinerja tinggi, disiplin, dan loyal terhadap institusi. Hal ini mendukung hasil penelitian Anisya, (2021); Fahriana & Sopiah (2022); Maryani et al., (2021); Sari & Snelling (2024); dan Wang et al., (2024), yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor strategis yang perlu terus diperkuat melalui sistem penghargaan dan pengembangan karier yang adil serta transparan.

3. Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Loyalitas kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,337$; $p < 0,05$) dengan ukuran efek yang besar ($f^2 = 0,551$). Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan pegawai terhadap institusi menjadi sumber daya psikologis yang kuat dalam mempertahankan kinerja.

Loyalitas yang telah terinternalisasi mendorong pegawai untuk tetap bertanggung jawab dan konsisten dalam menjalankan tugas, bahkan ketika menghadapi tekanan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas berfungsi sebagai faktor stabilisator kinerja.

Implikasinya, organisasi perlu menjaga kepercayaan, keadilan, dan rasa memiliki pegawai sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja jangka panjang.

Hasil ini mendukung penelitian Camelie et al., (2023); Hartika et al., (2023); Hossain & Islam (2024); dan Musa et al., (2021), yang menyatakan bahwa loyalitas berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan profesionalisme pegawai. Loyalitas tinggi memastikan keberlanjutan mutu pelayanan dan memperkuat daya saing institusi

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi oleh Mental Health

Hasil analisis moderasi menunjukkan bahwa mental health tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,138$; $p > 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa kuatnya budaya organisasi tetap berpengaruh terhadap kinerja, terlepas dari variasi kondisi kesehatan mental pegawai.

Secara teoretis, kegagalan moderasi ini dapat dijelaskan oleh dominannya faktor struktural dan prosedural dalam sistem kerja. Penilaian kinerja yang berbasis indikator formal menyebabkan variasi kondisi psikologis individu kurang tercermin dalam capaian kinerja. Dengan demikian, mental health belum berfungsi sebagai faktor pembeda dalam hubungan ini.

Temuan ini berbeda dengan hasil Chen et al., (2022); Monzonís-Carda et al., (2024); Lu et al., (2022), namun selaras dengan Priya et al., (2025), yang menunjukkan bahwa faktor sosial seperti dukungan rekan kerja lebih berperan daripada kondisi psikologis individu. Penelitian ini merekomendasikan agar aspek kesehatan mental diintegrasikan ke dalam kebijakan SDM melalui pelatihan manajemen stres, konseling pegawai, dan penerapan work-life balance untuk meningkatkan kesejahteraan sekaligus produktivitas

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi oleh Mental Health

Mental health juga tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai ($\beta = -0,032$; $p > 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi kerja pegawai relatif stabil, sehingga variasi kondisi mental tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara motivasi dan kinerja.

Kondisi lingkungan kerja yang homogen dan dukungan organisasi yang relatif merata berkontribusi pada stabilitas psikologis pegawai. Dalam konteks ini, motivasi kerja tetap menjadi pendorong kinerja yang berdiri sendiri tanpa dipengaruhi oleh kondisi mental sebagai variabel moderating.

Temuan ini berbeda dari penelitian Chen et al., (2022); Fahriana & Sopiah, (2022); Lu et al., (2022) yang menunjukkan adanya efek moderasi signifikan, namun sejalan dengan studi Scanlon (2025), yang menemukan bahwa motivasi tetap menjadi prediktor kuat kinerja, terlepas dari kondisi mental pegawai atau adanya stigma terhadap isu kesehatan mental di tempat kerja

6. Pengaruh Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi oleh Mental Health

Hasil pengujian menunjukkan bahwa mental health tidak memoderasi hubungan antara loyalitas kerja dan kinerja pegawai ($\beta = -0,100$; $p > 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas yang telah mengakar kuat mampu menjaga kinerja pegawai meskipun terdapat tekanan psikologis.

Secara konseptual, loyalitas berfungsi sebagai mekanisme ketahanan emosional yang membuat pegawai tetap produktif. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa loyalitas memiliki peran yang lebih dominan dan stabil dibandingkan kesehatan mental dalam menjelaskan kinerja pegawai pada konteks organisasi yang diteliti.

Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Camelie et al., (2023); Lu et al., (2022); Monzonís-Carda et al., (2024), namun mendukung hasil studi Rehman & Saleem (2024) pada sektor publik yang menemukan bahwa loyalitas tetap berpengaruh kuat terhadap kinerja tanpa dimoderasi oleh faktor mental. Dengan demikian, loyalitas terbukti menjadi faktor yang lebih stabil dan dominan dibandingkan aspek psikologis dalam menentukan kinerja pegawai di Unmuh Babel.

Simpulan & Saran

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini yang berjudul “Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Mental Health sebagai Variabel Moderating pada Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Bangka Belitung”, dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai, norma, dan praktik kerja yang terinternalisasi berperan sebagai mekanisme utama dalam mengarahkan perilaku kerja pegawai dan meningkatkan konsistensi kinerja.
2. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berfungsi sebagai pendorong yang menjaga produktivitas dan disiplin kerja pegawai, baik melalui dorongan intrinsik maupun ekstrinsik, terutama dalam lingkungan kerja yang relatif stabil.
3. Loyalitas kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Loyalitas mencerminkan keterikatan institusional yang kuat dan berperan sebagai faktor stabilisator kinerja, yang memungkinkan pegawai tetap menunjukkan kinerja optimal dalam jangka panjang.
4. Mental health tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kuatnya budaya organisasi mampu mendorong kinerja secara konsisten tanpa bergantung pada variasi kondisi kesehatan mental individu.
5. Mental health tidak memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai relatif stabil dan berfungsi sebagai prediktor kinerja yang berdiri sendiri, terlepas dari kondisi kesehatan mental.
6. Mental health tidak memoderasi pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja pegawai. Loyalitas yang telah terinternalisasi dalam diri pegawai berfungsi sebagai mekanisme ketahanan psikologis, sehingga kinerja tetap terjaga meskipun terdapat tekanan mental

Rekomendasi Secara Teoritis

1. Penelitian ini mendukung Theory of Organizational Culture dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai determinan struktural yang dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada konteks perguruan tinggi.
2. Penelitian ini memperkuat Herzberg's Two-Factor Theory, yang menunjukkan pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian lanjutan bisa lebih eksploratif dalam mengkaji motivasi intrinsik dan ekstrinsik.
3. Teori Loyalitas Kerja yang diuji dalam penelitian ini menunjukkan kontribusi positif terhadap kinerja, sehingga penelitian lebih lanjut disarankan untuk memeriksa aspek loyalitas seperti tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran.
4. Kontribusi ilmiah utama penelitian ini terletak pada pengujian peran mental health sebagai variabel moderating. Temuan bahwa mental health tidak berfungsi sebagai moderator

menantang asumsi umum dalam literatur dan menunjukkan bahwa peran kesehatan mental bersifat kontekstual, bukan universal.

5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan dimensi yang lebih beragam dari masing-masing variabel serta mempertimbangkan faktor tambahan seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan work-life balance

Rekomendasi Secara Manajerial

1. Penguatan budaya organisasi di Unmuh Babel perlu dilakukan dengan membangun nilai kerja profesional dan kolaboratif, serta mengkampanyekan etos kerja islami untuk meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap institusi.
2. Program peningkatan motivasi kerja bisa dilakukan dengan memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi pegawai secara berkala, serta menyelenggarakan pelatihan dan workshop untuk memperkuat semangat kerja.
3. Peningkatan loyalitas kerja dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperhatikan kesejahteraan pegawai, serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.
4. Meskipun mental health tidak terbukti sebagai moderator, perhatian terhadap kesehatan mental pegawai tetap penting dengan menyediakan layanan konseling, program olahraga bersama, serta edukasi tentang manajemen stres.
5. Evaluasi kinerja berbasis data harus diterapkan untuk memastikan ketercapaian kinerja sesuai indikator yang telah ditetapkan. Sistem monitoring digital dapat membantu transparansi pelaporan dan pemantauan.
6. Pengembangan karir tenaga kependidikan perlu diperkuat dengan pelatihan berbasis kebutuhan unit kerja, termasuk pelatihan teknologi informasi, layanan prima, dan manajemen administrasi

Referensi

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1), 34. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia Educational Sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Alriyami, H. M., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees trust, perceived justice, on task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 104, 103647. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647>
- Anisya, V. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 04(07), 1028–1033. <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i7-16>
- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Kim, S. (2017). The impact of work-life balance on employee performance: A study of organizational behavior in the public sector. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 121–138. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.job.2017.01.009>

- Camelie, N. P., Karyatun, S., & Digdowiseiso, K. (2023). Analysis of Work Motivation, Work Discipline, Job Satisfaction and Job Loyalty to Employee Performance of PT. Matahari Department Store East Jakarta. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(4 SE-), 679–693. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i4.875>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.237>
- Haar, J. M., Russo, M., & Rupp, A. (2014). Work-life balance and organizational commitment: A study of employees in a large organization in the public sector. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0078>
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3 SE-Articles), 9–15. <https://doi.org/10.4444/jisma.v2i3.309>
- Hossain, M. M., & Islam, M. S. (2024). Employee Loyalty Moderates the Relationship Between Job Satisfaction and Other Influencing Factors of Employees' Performance. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02383-0>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1 SE-Articles), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Kumar, S., & Shah, A. (2021). Employee loyalty and organizational commitment: Understanding the new dynamics in higher education institutions. *Journal of Organizational Psychology*, 21(3), 45–58.
- Lu, X., Yu, H., & Shan, B. (2022). Relationship between Employee Mental Health and Job Performance: Mediation Role of Innovative Behavior and Work Engagement. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116599>
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2 SE-Articles), 1–16. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i2.14>
- Monzonís-Carda, I., Rodríguez-Ayllon, M., Adelantado-Renau, M., & Moliner-Urdiales, D. (2024). Bidirectional longitudinal associations of mental health with academic performance in adolescents: DADOS study. *Pediatric Research*, 95(6), 1617–1624. <https://doi.org/10.1038/s41390-023-02880-z>
- Musa, F. N. H., Tumbel, A., & Wullur, M. (2021). Discipline Analysis Of Work, Motivation And Loyalty Towards Employee Performance (Case Study At Gorontalo State University). *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(2), 449. <https://doi.org/10.37905/aksara.7.2.449-462.2021>
- Priya, S., Jha, R., & Chaudhary, N. S. (2025). Quiet Quitting: Impact of Performance and Well-Being. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 6(2), 1181–1195. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i02.03821>
- Rehman, M., & Saleem, F. (2024). Employee loyalty and job performance: An empirical study in the context of public sector organizations.

https://www.researchgate.net/publication/375622770_Employee_Loyalty_and_Job_Performance

- Sari, P. R. J., & Snelling, L. A. (2024). Impact of Leadership, Work Discipline, and Motivation on Employee Performance: A Case Study of Wistara Family Café Employees BT - Technology and Business Model Innovation: Challenges and Opportunities (B. Alareeni & A. Hamdan (eds.); pp. 394–403). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55911-2_38
- Scanlon, M. (2025). Bottom-Up Mental Illness Stigma Toward Leaders. In Queen's University (Issue June). Queen's University, Kingston, Ontario, Canada.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 11, 2053–2060. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 595. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. In *Journal of Occupational Health Psychology* (Vol. 5, Issue 1, pp. 84–94). Educational Publishing Foundation. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>