

B A B I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan global dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai tenaga kerja semata, melainkan sebagai aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini sejalan dengan pandangan (Susanti & Bahiroh, 2024) yang menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berpusat pada proses perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga pemberian kompensasi dan pengelolaan hubungan kerja secara terstruktur untuk mengoptimalkan produktivitas serta mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan karyawan secara optimal.

Namun demikian, dalam praktiknya masih banyak organisasi yang menghadapi berbagai permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Permasalahan tersebut antara lain rendahnya kinerja karyawan, kurangnya motivasi kerja, serta belum optimalnya budaya kerja dalam mendukung produktivitas. Manajemen sumber daya manusia memegang kendali krusial dalam menjaga stabilitas performa organisasi. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan dapat juga meningkatkan kinerja karyawan

(Salman Farisi, Juli Irnawati, 2020). Atas dasar itu, evaluasi terhadap pola pengelolaan SDM di sektor swasta dan pemerintahan menjadi urgensi yang harus ditelaah. Data Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih mengalami fluktuasi, yang mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia belum berjalan secara optimal.

Fenomena tersebut juga dapat ditemukan pada instansi pemerintahan, khususnya di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun yang memiliki peran penting dalam pengelolaan dan optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam pelaksanaannya capaian target PAD Kabupaten Madiun tahun 2025 juga belum sepenuhnya terealisasi, di mana realisasi PAD baru mencapai 92,48% dari target yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan agar pelayanan publik dan pencapaian target organisasi dapat berjalan lebih optimal.

Oleh karena itu, kesiapan pegawai dalam menghadapi tuntutan kerja modern menjadi sangat penting bagi keberhasilan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun. Dalam konteks Badan Pendapatan Daerah, tingkat kesiapan pegawai termasuk kemampuan beradaptasi terhadap digitalisasi, memahami prosedur administrasi pajak, serta mengelola pengalaman kerja secara efektif akan sangat memengaruhi pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan efektivitas pelayanan publik. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang fokus pada peningkatan kompetensi, pengalaman

kerja, dan motivasi pegawai menjadi kunci untuk memastikan kinerja optimal dan pencapaian tujuan organisasi.

Secara umum di lingkungan pemerintahan, *employee experience* adalah seluruh rangkaian persepsi, perasaan, dan pengalaman nyata yang dirasakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam interaksi mereka sehari-hari di tempat kerja mulai dari kenyamanan fasilitas kantor, kemudahan penggunaan aplikasi digital birokrasi, hingga iklim hubungan kerja dan kepemimpinan yang mereka temui selama bertugas. Secara konseptual pada instansi pemerintah, *employee experience* didefinisikan sebagai akumulasi dari persepsi, perasaan, dan interaksi yang dirasakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di sepanjang perjalanan kariernya mencakup kenyamanan lingkungan fisik, keterandalan teknologi pendukung pekerjaan, serta keharmonisan iklim budaya organisasi yang secara langsung memengaruhi dorongan kerja dan efektivitas pelayanan publik (samawa et al., 2026).

Fenomena yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun menunjukkan bahwa pengalaman kerja (*employee experience*) pegawai belum sepenuhnya mendukung pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Realitas di lapangan mengindikasikan bahwa pegawai menghadapi hambatan dalam adaptasi terhadap sistem digitalisasi pelayanan dan administrasi, kurangnya pengakuan atas kontribusi individu, serta terbatasnya akses terhadap peluang pengembangan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya mampu menghadirkan pengalaman kerja yang positif, bermakna, dan produktif bagi pegawai.

Secara teoritis, pengalaman kerja (*employee experience*) merupakan sebuah ekosistem dinamis yang mencakup seluruh persepsi pegawai terhadap interaksi mereka dengan organisasi di sepanjang siklus kerja mereka. Dalam kerangka kerja kontemporer mengenai organisasi siap masa depan (*future-ready organization*), *Jacob Morgan* (2017) menegaskan bahwa *employee experience* telah bergeser dari sekadar penyediaan fasilitas menjadi bentuk pertukaran nilai yang adaptif (*value exchange*). Pengalaman ini dibentuk oleh integrasi disiplin budaya, lingkungan kerja hibrida, serta kesiapan infrastruktur teknologi (AI), yang secara kolektif menjadi penentu utama dalam memicu motivasi intrinsik, keterlibatan aktif, dan komitmen jangka panjang karyawan di era digital. Pentingnya pengelolaan pengalaman kerja (*employee experience*) dan penguatan budaya organisasi ini sejalan dengan temuan empiris dari (Sapta Rini Widyawati, 2025). Penelitian (Sapta Rini Widyawati, 2025) menunjukkan bahwa *employee experience* memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pengalaman kerja yang positif melalui dukungan lingkungan fisik, pemanfaatan teknologi, serta budaya organisasi yang baik dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi organisasi.

Manajemen organisasi saat ini dihadapkan pada pergeseran ekspektasi tenaga kerja yang masif. Urgensi dalam menata pengalaman kerja pegawai juga diperkuat oleh laporan kontemporer dari *Gartner* (2025) mengenai pergeseran tren *Employee Value Proposition*. *Gartner* menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai modern kini tidak lagi bertumpu pada aspek transaksional

semata, melainkan pada kesejahteraan psikososial, fleksibilitas kerja, dan tujuan organisasi yang bermakna. Oleh karena itu, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun sebagai instansi publik perlu mengevaluasi apakah lingkungan kerja fisik, teknologi, dan budaya yang ada saat ini sudah mampu mengadopsi kebutuhan-kebutuhan kontemporer tersebut guna mempertahankan motivasi dan kinerja aparatur mudanya. Kegagalan instansi dalam menghadirkan nilai-nilai tersebut ke dalam siklus kerja harian akan berdampak fatal terhadap *employee experience*. Tanpa adanya EVP yang adaptif dan berorientasi pada manusia, pegawai akan mempersepsikan lingkungan kerja secara negatif, yang pada akhirnya bermuara pada penurunan motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja secara kolektif.

Penelitian dan kajian empiris terbaru dalam beberapa tahun terakhir terus memperkuat keterkaitan antara pengalaman kerja dengan produktivitas. Studi kontemporer menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung serta pengalaman kerja (*employee experience*) yang kurang optimal berkorelasi langsung terhadap penurunan tingkat *employee engagement* secara drastis. Oleh karena itu, kegagalan organisasi dalam mengelola siklus pengalaman kerja karyawannya akan berdampak sistemik pada penurunan daya saing instansi. Salah satu tantangan yang terjadi terkait *employee experience* dapat dilihat dari beberapa indikator yang menekankan interaksi pegawai dengan organisasi, keterlibatan emosional, pengembangan kompetensi, dan persepsi nilai yang diterima pegawai. Hambatan dalam interaksi antara pegawai dan organisasi saat ini sering kali bersumber dari ketidaksiapan infrastruktur dan

sistem pendukung internal. Menyikapi perkembangan ekosistem kerja digital beberapa tahun terakhir, *Jacob Morgan* (2017) menegaskan bahwa keterbatasan kesempatan bagi pegawai untuk beradaptasi dengan sistem digitalisasi serta minimnya dukungan organisasi dalam penyelesaian tugas akan menciptakan *digital friction* (frustrasi digital). Kegagalan organisasi dalam memfasilitasi kelincahan teknologi dan bantuan operasional ini terbukti menurunkan kualitas pengalaman kerja secara keseluruhan, yang pada gilirannya menghambat efisiensi pencapaian target instansi.

Fenomena dan urgensi teoretis mengenai *employee experience* ini juga sejalan dengan pemetaan empiris dari beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil (*research gap*). Namun, sebuah celah penelitian (*research gap* yang tidak signifikan) muncul pada studi (Widyastuti & Hasan, 2015) yang melaporkan hasil kontradiktif, di mana *employee experience* atau pengalaman kerja justru ditemukan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap performa kerja karyawan. Adanya pertentangan hasil ini menunjukkan bahwa pengujian variabel *employee experience* masih sangat dinamis dan memerlukan kajian lebih lanjut.

Di sisi lain, budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang menjadi pedoman dalam berperilaku. Pentingnya penyelarasan budaya organisasi saat ini menjadi faktor krusial yang menentukan efektivitas operasional instansi. Sejalan dengan

kerangka kerja budaya kerja masa depan yang dirilis oleh *Gartner* (2025), budaya organisasi di era kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dan kerja fleksibel dituntut untuk lebih inklusif dan berbasis pada transparansi performa. Ketika pola perilaku, asumsi bersama, dan nilai-nilai dasar organisasi tidak lagi relevan dengan perkembangan teknologi serta ekspektasi digital pegawai, maka kerangka kerja tersebut akan gagal mengarahkan cara bertindak karyawan, yang pada akhirnya menurunkan kualitas interaksi dan produktivitas organisasi secara menyeluruh. Jika nilai-nilai yang tidak dipahami dan dilaksanakan secara konsisten akan menyebabkan budaya yang lemah (*weak culture*), yang berdampak pada rendahnya keterikatan dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi.

Menurut *Robbins & Judge* (2017), budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) memiliki peran krusial dalam meningkatkan kesatuan persepsi serta keselarasan tindakan pegawai, yang pada gilirannya mempermudah pencapaian tujuan strategis organisasi. Namun, tantangan nyata di lapangan kerap menunjukkan adanya jurang pemisah antara kerangka teoritis tersebut dengan realitas operasional. Menurut (Ariyani, 2024), budaya organisasi merupakan sistem nilai yang berkembang dalam organisasi dan berfungsi sebagai pedoman bagi anggota dalam membentuk norma, perilaku, serta sikap kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu menjadi mekanisme perekat yang mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan nilai dan tujuan organisasi.

Fenomena yang terjadi saat ini mengindikasikan masih rendahnya internalisasi nilai-nilai budaya kerja pada beberapa dimensi kritikal, khususnya dalam hal koordinasi lintas unit kerja serta lambatnya adaptasi pegawai terhadap transformasi digitalisasi sistem administrasi perpajakan yang sedang berjalan. Hambatan budaya ini berpotensi memicu resistensi dan fragmentasi kerja, yang jika dibiarkan akan menghambat efisiensi pelayanan publik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sarmawa et al., 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat mampu mendorong terbentuknya perilaku kerja inovatif sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks organisasi di Indonesia, budaya organisasi local seperti nilai gotong royong, kekeluargaan, dan hormat terhadap hierarki sering kali mempengaruhi pola hubungan kerja dan pengambilan keputusan di Perusahaan (Rivai, 2020). Penelitian *Gartner* (2025) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang sehat dan berpusat pada manusia (*human-centric culture*) berkorelasi positif secara signifikan terhadap peningkatan performa kerja karyawan. *Gartner* menegaskan bahwa penyelarasan budaya kerja yang fleksibel mampu mengoptimalkan kontribusi pegawai hingga mencapai level tertinggi di era modern. Fenomena tersebut diperkuat oleh data pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang belum mencapai 100% dari target, yang mengindikasikan bahwa budaya kerja yang ada belum sepenuhnya efektif dalam mendorong kinerja tinggi dan penyelesaian tugas secara produktif.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Vera Verdiyanti, Zunaidah, 2024) dalam studinya yang berjudul "*The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable*" bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja mampu berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat melalui penerapan nilai, norma, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Menurut (Febriantina et al., 2018), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi yang baik dan terstruktur dapat mempengaruhi kinerja karyawan menjadi baik dan cenderung meningkat. Sama halnya penelitian yang dilakukan (Jamaluddin, Rudi Salam, 2017), juga menjelaskan di dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selain *employee experience* dan budaya organisasi, motivasi kerja sebagai variabel *intervening* teridentifikasi melalui kondisi nyata yang menunjukkan bahwa motivasi pegawai belum sepenuhnya optimal dalam mendorong

pencapaian kinerja dan efektivitas pengelolaan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi, tetapi juga berperan penting dalam menentukan seberapa besar kontribusi pegawai terhadap pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan pelayanan publik di era modern.

Secara teoritis, motivasi kerja merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong perilaku individu untuk mencapai tujuan kerja yang diharapkan. (Bernike & Ginting, 2026) menegaskan kembali implikasi Teori Dua Faktor *Herzberg* dengan menunjukkan bahwa pemenuhan faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja internal karyawan serta berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya, (Dahrani1, 2024) menegaskan kembali relevansi *Expectancy Theory Victor Vroom* dengan menunjukkan bahwa motivasi kerja individu terbentuk melalui keyakinan bahwa usaha keras yang dilakukan akan menghasilkan kinerja optimal serta imbalan yang bernilai, sehingga berimplikasi langsung pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi.

Selain teori klasik tersebut, penelitian kontemporer juga menegaskan peran penting motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan studi penelitian yang dilakukan oleh (Inggira et al., 2021) dengan pendekatan kuantitatif dan metode *path analysis* (sampel 488 responden) secara spesifik menempatkan Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* (antara) yang

berfungsi sebagai jembatan psikologis di dalam model struktural. Berdasarkan hasil pengujian empiris, variabel antara ini terbukti memiliki peran mediasi yang sangat signifikan, di mana motivasi kerja tidak berdiri sendiri melainkan sukses menyalurkan serta memperkuat pengaruh positif dari variabel independen (budaya organisasi dan kepemimpinan) sebelum akhirnya diteruskan untuk mengoptimalkan capaian akhir pada variabel dependen. Sehingga motivasi kerja perlu dipandang bukan sekadar aspek individual, tetapi sebagai penghubung (*mediating variable*) antara faktor sumber daya manusia lainnya dan hasil kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Latifatul Jamilah, Yudha Praja, 2024) dalam studinya yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Kantor Kecamatan Prajekan Kabupaten Bondowoso" untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kondisi psikologis pegawai, yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dalam organisasi.

Ada beberapa faktor yang terjadi terkait motivasi kerja pegawai dapat dianalisis melalui beberapa indikator yang dikembangkan dari teori-teori motivasi kerja. Adapun fenomena yang menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di instansi tersebut belum optimal dan berpotensi menjadi variabel *intervening* yang memediasi hubungan antara pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Kondisi ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara teori motivasi kerja dan praktik di lapangan, yang berdampak pada rendahnya keterlibatan, semangat kerja, serta pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD). Oleh karena itu, strategi pengelolaan motivasi kerja yang sistematis dan komprehensif menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja individu sekaligus efektivitas organisasi.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai target strategis sangat bergantung pada kinerja karyawan sebagai elemen utama dalam operasionalisasi tugas dan pencapaian tujuan institusi. Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun, realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada tahun 2025 menunjukkan bahwa target yang ditetapkan belum sepenuhnya tercapai, yakni baru mencapai sekitar 92,48 %. Kondisi ini mencerminkan adanya hambatan dalam efektivitas kerja pegawai, yang tercermin melalui keterlambatan penyelesaian tugas, rendahnya disiplin kerja, serta kemampuan adaptasi yang masih terbatas terhadap sistem digitalisasi administrasi dan pelayanan publik.

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Pegawai**BAPENDA Kab. Madiun Tahun 2025**

No	Kelompok Jabatan/Unit	Jumlah Pegawai	Rata-Rata Masa Kerja	Rata-Rata Capaian Kinerja (%)	Kategori Penilaian
1.	Pejabat Struktural (Eselon II, III, & IV) (PNS)	9 Pegawai	15 Tahun	94,10%	Sangat Baik
2.	Jabatan Fungsional Tertentu/JFT (PNS)	3 Pegawai	12 Tahun	93,43%	Baik
3.	Pelaksana/Staf Teknis (PNS)	37 Pegawai	9 Tahun	91,20%	Baik
4.	Pengadministrasi Perkantoran (PPPK)	1 Pegawai	1 Tahun	88%	Cukup
Total/Rata-Rata Keseluruhan		50 Pegawai	9,5 Tahun	91,68%	Baik

Sumber: Diolah oleh peneliti dari data BAPENDA Kab.Madiun (2026)

Penilaian komprehensif terhadap efektivitas manajemen sumber daya manusia pada instansi publik tidak dapat dilepaskan dari pemetaan jalinan antara output organisasi secara kolektif dan agregat capaian kinerja aparatur secara individual. Berdasarkan integrasi data empiris yang telah dipaparkan pada Tabel 1.1 ditemukan adanya indikasi kesenjangan performa (*performance gap*) yang linear. Kesenjangan ini ditunjukkan oleh persentase rata-rata capaian kinerja total pegawai yang berada pada angka 91,68%, yang berbanding lurus (*mirroring*) dengan realisasi finansial Pendapatan Asli Daerah (PAD) organisasi yang tertahan pada angka 92,48%.

Ketidaktercapaian target fiskal makro sebesar 7,52% tersebut secara faktual berakar dari deviasi capaian pada kelompok Pengadministrasi Perkantoran (PPPK) dan Pelaksana/Staf Teknis yang mencakup porsi terbesar

dari total populasi pegawai, dengan rerata capaian SKP individu yang berada di angka 88,00% hingga 91,20%. Secara teoretis, kondisi ini diperparah oleh karakteristik demografis kelompok pelaksana dan PPPK yang didominasi oleh pegawai dengan masa kerja relatif rendah (rata-rata 1 hingga 9 tahun). Keterbatasan rentang masa bakti ini mengindikasikan bahwa aparatur pada kelompok tersebut masih berada dalam fase penyesuaian terhadap pengalaman kerja (*employee experience*) serta belum menginternalisasi nilai-nilai budaya organisasi secara mendalam. Akumulasi dari hambatan adaptasi teknologi digital, penurunan motivasi, dan kendala kedisiplinan operasional pada level mikro inilah yang secara simultan menahan laju optimalisasi target strategis Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun.

Secara konseptual, (Prasetyani et al., 2026) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja atau tingkat pencapaian nyata yang diperoleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar baku yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dimensi hasil kerja ini merefleksikan efektivitas, efisiensi, serta kualitas kontribusi individu yang secara langsung menentukan arah keberhasilan instansi. Oleh karena itu, standardisasi capaian kinerja menjadi instrumen evaluasi yang fundamental bagi organisasi untuk mengukur produktivitas secara berkala. Lebih jauh, penelitian (Vera Verdiyanti, Zunaidah, 2024) menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja, yang dibentuk oleh pengalaman kerja dan budaya organisasi, sehingga pengalaman kerja dan

budaya organisasi menjadi faktor pendukung penting bagi pencapaian kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sihombing, 2026) dalam studinya yang berjudul "*Employee Experience dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Moderasi*" bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee experience* dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan sampel sebanyak 130 responden. Hasil pengujian data mengungkapkan bahwa *employee experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja harian yang dirasakan oleh pegawai menjadi faktor yang paling dominan dalam menentukan tinggi rendahnya capaian kinerja mereka di dalam organisasi.

Kinerja karyawan masih dipengaruhi oleh beberapa masalah yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun dapat dianalisis melalui beberapa indikator kinerja yang telah dijelaskan dalam teori-teori manajemen sumber daya manusia. Penilaian terhadap kontribusi nyata pegawai merupakan instrumen penting dalam menjaga stabilitas performa instansi. Menurut *Robbins & Judge* (2017), kinerja karyawan pada dasarnya diukur dari sejauh mana tingkat keberhasilan pegawai dalam merampungkan tugas serta tanggung jawab profesinya sesuai dengan standar baku organisasi. Atas dasar itu, pemahaman yang jelas mengenai indikator standar kinerja menjadi prasyarat

mutlak dalam menciptakan sistem evaluasi kerja yang objektif dan transparan. namun realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang hanya mencapai 92,48% dari target menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara hasil kerja pegawai dengan harapan organisasi.

Tabel 1.2 Data Rekap Absensi 2025 Dinas BAPENDA Kab. Madiun

Bulan	Jumlah Pegawai	Hadir %	Tidak Hadir %
Januari	50	99%	1,05%
Februari	50	100%	0,00%
Maret	50	97%	3,16%
April	50	97%	2,68%
Mei	50	99%	1,34%
Juni	50	100%	0,00%

Sumber: Diolah oleh peneliti dari data BAPENDA Kab.Madiun, (2026)

Berdasarkan data rekap absensi pegawai selama enam bulan terakhir, tingkat kehadiran pegawai menunjukkan kondisi yang mengalami perubahan pada setiap periode. Persentase kehadiran pegawai tercatat sebesar 98,95% pada bulan Januari, meningkat menjadi 100% pada bulan Februari, kemudian menurun menjadi 96,84% pada bulan Maret dan kembali meningkat menjadi 97,32% pada bulan April. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun tingkat kehadiran pegawai secara umum masih tergolong tinggi, namun masih terdapat tingkat ketidakhadiran pegawai yang berubah pada beberapa periode tertentu. Perubahan tingkat kehadiran tersebut mengindikasikan adanya perubahan kedisiplinan pegawai dalam memenuhi kewajiban kehadiran kerja. Tingkat kehadiran merupakan salah satu indikator penting dalam menilai tanggung jawab, komitmen, dan disiplin pegawai terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Pegawai dengan tingkat kehadiran yang tinggi umumnya

mencerminkan sikap disiplin, loyalitas, serta keterikatan yang baik terhadap organisasi, sedangkan tingkat ketidakhadiran yang meningkat dapat berdampak pada menurunnya efektivitas kerja dan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut *Becker* (1993) dalam *Human Capital Theory*, kualitas sumber daya manusia yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja merupakan investasi penting bagi organisasi karena dapat meningkatkan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan serta mendukung peningkatan kinerja pegawai. Namun, banyak pegawai menghadapi kesulitan dalam mengoperasikan sistem digitalisasi administrasi dan pelayanan publik, sehingga kompetensi yang ada belum sepenuhnya diterapkan secara optimal. Penelitian (Vera Verdiyanti, Zunaidah, 2024), juga menegaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja yang terbentuk melalui pengalaman kerja dan budaya organisasi, sehingga rendahnya pengalaman kerja yang positif dan kurangnya internalisasi budaya kerja berdampak pada rendahnya keterlibatan dan motivasi pegawai.

Jika fenomena-fenomena tersebut tidak segera diatasi, maka dapat berdampak pada menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan agar organisasi dapat mengambil langkah yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dinas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun merupakan instansi pemerintah daerah yang memiliki

peran penting dalam pengelolaan dan pendapatan asli daerah di wilayah Kabupaten Madiun. Instansi ini berada di bawah naungan Pemerintah Kabupaten Madiun dan memiliki tanggung jawab dalam merumuskan serta melaksanakan kebijakan terkait pengelolaan dan optimalisasi pendapatan di lingkungan Dinas Badan Pendapatan Daerah, Dinas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun beralamat di Jl. Alun-alun Timur No. 3 Caruban Kabupaten Madiun, Jawa Timur. Instansi ini memiliki peran penting dalam mengelola dan mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai bagian dari upaya peningkatan pelayanan publik di bidang keuangan daerah.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. *Robbins* dan *Judge* (2019) menjelaskan bahwa kinerja individu merupakan hasil dari perilaku kerja seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Dalam lanskap manajemen modern, dimensi kinerja tidak lagi sekadar dinilai dari kehadiran fisik, melainkan dari efektivitas output dan kontribusi strategis yang dihasilkan. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator yang paling krusial dalam menilai sejauh mana keberhasilan pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia telah berjalan di dalam organisasi.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *employee experience* dan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja

karyawan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat melalui motivasi kerja. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut. Selain itu, penelitian mengenai hubungan antar variabel tersebut pada instansi pemerintah daerah masih relatif terbatas, sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara *employee experience*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *employee experience* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti peningkatan kualitas pengalaman kerja serta penerapan budaya organisasi yang positif dapat mendorong peningkatan kinerja secara nyata. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan bahwa *employee experience* dan budaya organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kondisi organisasi, karakteristik individu, serta lingkungan kerja. Dalam konteks ini, motivasi kerja diduga memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara *employee*

experience dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hubungan antar variabel tersebut menjadi lebih kompleks dan perlu dikaji lebih mendalam, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik.

Novelty atau kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pengembangan model hubungan antara *employee experience*, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang diuji secara simultan dalam konteks instansi pemerintah daerah. Penelitian terdahulu umumnya lebih banyak meneliti pengaruh langsung *employee experience* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini mengintegrasikan motivasi kerja sebagai variabel intervening untuk menjelaskan mekanisme pengaruh antar variabel secara lebih komprehensif.

Selain itu, penelitian mengenai *employee experience* masih didominasi pada sektor swasta dan perusahaan berbasis bisnis, sehingga penerapan konsep tersebut pada organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah daerah, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menghadirkan kebaruan empiris dengan menguji relevansi konsep *employee experience* dalam lingkungan birokrasi pemerintahan yang memiliki karakteristik berbeda, seperti sistem kerja formal, struktur organisasi yang hierarkis, serta budaya kerja administratif.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengelolaan pengalaman kerja karyawan dan budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan pada sektor

publik. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi praktis bagi organisasi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Employee Experience* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun”**

B. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak meluas, maka peneliti memberikan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh *employee experience* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai penghubung
2. Objek penelitian dibatasi pada karyawan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan pada instansi atau organisasi lain.
3. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang mencerminkan persepsi responden, sehingga hasil penelitian bergantung pada kejujuran dan pemahaman responden dalam menjawab.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan Batasan masalah yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Madiun, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *employee experience* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun?
3. Apakah *employee experience* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun?
6. Apakah *employee experience* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari permasalahan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian terhadap kinerja karyawan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh signifikan *employee experience* terhadap motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun.
2. Untuk menganalisis pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun.
3. Untuk menganalisis pengaruh signifikan *employee experience* terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun.
4. Untuk menganalisis pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun.
5. Untuk menganalisis pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun.
6. Untuk menganalisis pengaruh *employee experience* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun.
7. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini peneliti berharap bisa memberikan manfaat yang baik secara praktis maupun teoritis yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa membantu meningkatkan pemahaman dan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai keterkaitan antara pengalaman karyawan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan hasil kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bisa digunakan sebagai acuan bagi penelitian lain yang ingin mempelajari topik yang sama, khususnya terkait peran motivasi kerja sebagai faktor yang menghubungkan dalam meningkatkan kinerja karyawan

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Instansi (Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun)

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi bagi instansi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan pengalaman kerja karyawan (*Employee Experience*) dan penguatan budaya organisasi, sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat lebih optimal.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai pentingnya pengalaman kerja yang positif dan penerapan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas dan profesionalisme kerja.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau acuan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, serta dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel lain yang relevan.

3. Manfaat Empiris

a. Bagi Peneliti

Sebagai sarana mengimplementasikan teori manajemen sumber daya manusia secara nyata di lapangan. Proses penelitian ini juga memberikan pengalaman empiris dalam menguji data statistik, mengasah daya analisis kritis, serta mendalami dinamika pengelolaan kinerja aparatur di instansi publik.

b. Bagi Universitas PGRI Madiun

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah kepustakaan ilmiah, referensi, serta literatur akademik, khususnya bagi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Madiun. Data dan temuan dalam penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan kajian sekunder, pembandingan, atau referensi awal bagi mahasiswa maupun peneliti lain yang tertarik untuk melakukan kajian lanjutan mengenai model mediasi motivasi kerja dalam ekosistem instansi pemerintahan daerah.