

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Theory Of Human Resource Management*

Manajemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Management* (HRM) merupakan teori yang menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah aset strategis organisasi yang harus dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Teori ini menekankan pentingnya pengelolaan karyawan melalui berbagai fungsi MSDM seperti pengembangan pengalaman kerja karyawan (*employee experience*), pembentukan budaya organisasi, peningkatan motivasi kerja, serta pengelolaan kinerja karyawan. Dalam perspektif *Human Resource Management*, organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung akan menghasilkan karyawan yang memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi.

Menurut Gary Dessler (2020), *Human Resource Management* merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta mengelola hubungan kerja guna meningkatkan efektivitas organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa kualitas pengelolaan sumber daya manusia sangat memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan pengalaman kerja yang baik dan budaya organisasi yang positif agar karyawan merasa nyaman, termotivasi, dan mampu bekerja secara optimal.

Selain itu, menurut *Michael Armstrong* (2018), *Human Resource Management* merupakan pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola manusia di tempat kerja untuk meningkatkan komitmen, motivasi, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa pengalaman kerja yang baik dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi, sedangkan budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendukung peningkatan motivasi dan produktivitas kerja.

Dalam konteks penelitian ini, *employee experience* merupakan pengalaman yang dirasakan karyawan selama bekerja di organisasi, baik yang berkaitan dengan lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, dukungan organisasi, maupun kesempatan pengembangan diri. Pengalaman kerja yang positif akan meningkatkan kenyamanan dan keterlibatan karyawan sehingga mendorong meningkatnya motivasi kerja. Sementara itu, budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi yang dapat memengaruhi perilaku dan cara kerja karyawan. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Teori *Human Resource Management* menjelaskan bahwa pengalaman kerja yang positif dan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, produktif, dan bertanggung jawab

sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila organisasi tidak mampu menciptakan pengalaman kerja yang baik dan budaya organisasi yang mendukung, maka motivasi kerja karyawan dapat menurun dan berdampak pada rendahnya kinerja karyawan.

Dengan demikian, *Human Resource Management* relevan digunakan sebagai *grand theory* dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan antara *employee experience* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Teori ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2. *Employee Experience*

a. *Pengertian Employee Experience*

Employee experience (pengalaman karyawan) merupakan salah satu pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia modern, karena pengelolaan pengalaman kerja yang positif akan menentukan keberlanjutan, motivasi, serta retensi talenta dalam suatu organisasi. *Employee experience* mencerminkan sejauh mana lingkungan tempat kerja mampu memenuhi, mendukung, dan melampaui harapan karyawan selama siklus interaksi mereka di dalam organisasi.

Pendesainan lingkungan kerja yang komprehensif menjadi kunci utama dalam memicu keterlibatan pegawai di era modern. *Jacob Morgan* (2017) menegaskan bahwa *employee experience* dibentuk

secara holistik melalui persepsi pegawai terhadap tiga pilar lingkungan utama organisasi, yaitu lingkungan fisik (kesiapan ruang kerja hibrida), lingkungan teknologi (aksesibilitas ekosistem digital dan AI), serta lingkungan budaya (nilai bersama dan fleksibilitas kerja). Ketika ketiga pilar ini dikelola secara adaptif, organisasi dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif yang mampu mendongkrak motivasi dan kualitas performa kerja karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, dalam konsep manajemen sumber daya manusia strategis, *employee experience* terjadi ketika ada keselarasan mutlak antara ekspektasi personal karyawan dengan realitas yang disediakan oleh organisasi. Pengalaman kerja yang positif tercipta ketika kualitas ketiga pilar lingkungan tersebut sesuai atau melebihi harapan karyawan, sedangkan pengalaman kerja yang buruk atau negatif (*poor employee experience*) terjadi ketika realitas lingkungan kerja berada di bawah harapan mereka.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee experience* adalah tingkat persepsi dan perasaan emosional karyawan yang terbentuk secara kumulatif setelah membandingkan antara harapan personal mereka dengan realitas lingkungan fisik, teknologi, serta budaya yang mereka terima dari organisasi tempat bekerja.

Dalam konteks instansi pelayanan publik seperti Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), *employee experience* sangat

dipengaruhi oleh modernisasi sistem administrasi digital, kenyamanan fasilitas kerja, serta suasana birokrasi yang suportif. Karyawan atau aparatur yang merasakan *employee experience* yang memuaskan cenderung akan menunjukkan keterikatan kerja (*work engagement*) yang tinggi, berkomitmen terhadap pencapaian target organisasi, serta mampu memberikan kualitas pelayanan publik (*service excellence*) yang optimal kepada masyarakat.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Experience*

Employee experience dipengaruhi oleh berbagai elemen yang berasal dari lingkungan internal maupun ekosistem operasional organisasi. Elemen-elemen ini memengaruhi persepsi keseluruhan seorang karyawan dalam menerjemahkan setiap interaksi yang terjadi selama siklus kerja mereka di dalam organisasi. Jika elemen-elemen ini dikelola dengan baik, maka organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang ideal dan meningkatkan keterikatan kerja, tetapi jika kurang dikelola dengan baik, hal ini bisa menyebabkan penurunan motivasi, kejenuhan kerja (*burnout*), hingga penurunan kinerja karyawan yang signifikan.

Menurut *Jacob Morgan* (2017), *employee experience* dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola tiga pilar lingkungan inti yang saling terintegrasi, yaitu lingkungan fisik (*physical environment*), lingkungan teknologi (*technological environment*), dan lingkungan budaya (*cultural environment*). Ketidakseimbangan atau buruknya

pengalaman kerja biasanya terjadi ketika salah satu dari ketiga pilar lingkungan tersebut tidak mampu memenuhi standar kebutuhan atau ekspektasi minimal dari karyawan.

Menurut *Jacob Morgan* (2017), terdapat beberapa faktor atau pilar utama yang memengaruhi *employee experience* di dalam organisasi sektor publik, antara lain:

1. Keandalan Infrastruktur Digital (*Technological Usability*).

Faktor teknologi merupakan stimulus krusial di era transformasi digital birokrasi pemerintahan. Ketersediaan perangkat keras komputer yang mumpuni serta kecepatan integrasi jaringan intranet maupun internet instansi sangat memengaruhi kelancaran aparatur dalam memproses data pelayanan. Jika aspek teknologi ini sering mengalami kendala teknis, hal tersebut akan memicu hambatan kerja operasional yang memperburuk pengalaman kerja harian pegawai.

2. Ergonomika Ruang Kerja (*Workspace Ergonomics*). Faktor fisik yang berkaitan langsung dengan desain tata letak kantor, kebersihan ruang administrasi, serta kualitas pencahayaan dan pengaturan suhu udara di area kerja. Ruang kerja birokrasi yang dirancang secara ergonomis dan higienis mampu meminimalisasi beban kelelahan fisik, memberikan rasa aman, serta menumbuhkan impresi kenyamanan psikologis yang positif bagi pegawai selama berada di lingkungan instansi.

3. Internalisasi Nilai Organisasi (*Corporate Culture Infiltration*).

Faktor budaya yang merepresentasikan seberapa kuat nilai-nilai inti organisasi (seperti *Core Values* ASN BerAKHLAK) diinternalisasikan ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Budaya organisasi yang mengedepankan transparansi, keadilan, kolaborasi antarsektor, serta minimnya birokrasi yang kaku akan membentuk persepsi pengalaman kerja yang sehat dan bermakna bagi pegawai.

4. Efektivitas Kepemimpinan (*Managerial and Leadership Effectiveness*).

Pola komunikasi, delegasi tugas, serta tingkat dukungan psikologis yang diberikan oleh atasan langsung (Kepala Badan atau Kepala Bidang) kepada bawahan. Kehadiran pimpinan yang transformatif yang mampu bertindak sebagai mentor, bersikap adil dalam penilaian kinerja, serta suportif terhadap pengembangan kompetensi pegawai menjadi faktor penentu utama tingginya kualitas *employee experience*.

5. Kejelasan Jalur Karier (*Career Development and Alignment*).

Adanya kepastian mengenai pemetaan kompetensi, objektivitas dalam sistem mutasi atau promosi jabatan, serta peluang pengembangan diri melalui diklat teknis. Ketika pegawai merasakan adanya keselarasan antara kontribusi profesional mereka dengan kejelasan masa depan karier yang disediakan oleh

instansi, maka penilaian subjektif mereka terhadap organisasi akan menjadi jauh lebih positif.

c. Indikator *Employee Experience*

Indikator-indikator untuk mengukur *Employee Experience* menurut teori *Jacob Morgan* (2017), antara lain:

1. Lingkungan Fisik (*Physical Environment*).

Pegawai harus memiliki persepsi bahwa penataan ruang kantor dan fasilitas fisik instansi mendukung kelancaran administrasi pelayanan publik. Indikator pelaksanaannya meliputi kebersihan area loket pelayanan, ketersediaan ruang tunggu yang representatif, kenyamanan meja kursi kerja operasional, serta kelayakan fasilitas penunjang seperti tempat ibadah dan sanitasi. Ketersediaan infrastruktur fisik birokrasi yang higienis dan ergonomis akan mereduksi beban kelelahan fisik pegawai, sehingga mampu meningkatkan efisiensi kerja dalam melayani wajib pajak secara optimal.

2. Lingkungan Teknologi (*Technological Environment*).

Kemampuan instansi pemerintah daerah dalam menyediakan perangkat digital dan sistem aplikasi yang andal guna mendukung percepatan reformasi birokrasi dan otomasi pajak. Berdasarkan pendapat tersebut, dengan adanya integrasi jaringan internet yang tidak stabil atau sistem aplikasi pengelolaan pajak daerah yang sering mengalami kendala teknis (*error*), otomatis produktivitas

harian pegawai akan rendah karena waktu penyelesaian dokumen pelayanan menjadi terhambat. Ketersediaan perangkat keras komputer yang modern serta sistem aplikasi operasional yang mudah dipahami (*user-friendly*) merupakan aspek teknologi krusial yang menunjang pengalaman kerja digital aparatur negara.

3. Lingkungan Budaya (*Cultural Environment*).

Atmosfer psikologis, tata nilai korporat ASN, serta iklim kepemimpinan yang dirasakan langsung oleh pegawai di dalam organisasi pemerintahan. Untuk menilai keberhasilan dimensi budaya di sektor publik, instansi dapat diukur melalui penerapan nilai-nilai inti BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Hubungan komunikasi yang transparan antara pimpinan (Kepala Badan/Bidang) dengan staf, pemberian apresiasi yang adil atas capaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD), serta adanya rasa aman secara psikologis dalam menyampaikan inovasi pelayanan merupakan bentuk nyata dari indikator budaya kerja yang sehat.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu instrumen strategis yang paling krusial dalam manajemen sumber daya manusia, karena nilai-nilai yang terkandung di dalamnya berfungsi sebagai kompas moral dan sosial yang mengarahkan perilaku harian seluruh anggota organisasi.

Budaya organisasi mencerminkan identitas kekhasan, pola interaksi, serta sistem nilai bersama yang diadopsi oleh suatu instansi guna membedakannya dengan instansi atau organisasi lainnya.

Menurut Robbins & Judge (2017), budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama ini dibentuk oleh sekumpulan karakteristik utama yang dijunjung tinggi, diinternalisasikan, dan dipraktikkan oleh seluruh lapisan organisasi guna menciptakan keselarasan pola pikir dan tindakan kerja.

Selain itu, dalam perspektif perilaku organisasi, budaya organisasi bertindak sebagai perekat sosial yang mengikat aparatur secara emosional dengan tujuan instansi. Budaya organisasi yang kuat terjadi ketika nilai-nilai inti organisasi dihayati secara mendalam dan diterima secara luas oleh seluruh pegawai, sedangkan budaya organisasi yang lemah terjadi ketika terdapat ketidakjelasan nilai orientasi kerja yang memicu disintegrasi persepsi di antara para pegawai.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan prinsip bersama yang dianut secara kolektif oleh seluruh pegawai sebagai panduan berperilaku, berinteraksi, dan menyelesaikan tugas operasional di dalam organisasi.

Dalam konteks instansi publik seperti Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), budaya organisasi memegang peranan krusial sebagai fondasi dalam membentuk etos kerja aparatur. Internalisasi budaya organisasi yang sehat yang tercermin dari sikap akuntabel, transparansi, berorientasi pada pelayanan, serta adaptif terhadap teknologi akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Pegawai yang bekerja dalam ekosistem budaya organisasi yang kuat cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi, meminimalisasi konflik internal, serta mampu mendorong optimalisasi capaian kinerja instansi secara berkelanjutan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara spontan, melainkan dipengaruhi dan dikristalisasikan oleh berbagai stimulus internal maupun rekam jejak historis perkembangan instansi. Elemen-elemen ini memengaruhi bagaimana nilai-nilai organisasi didesain, ditransmisikan, dan dipertahankan dari generasi ke generasi pegawai. Jika faktor-faktor pembentuk ini dikelola secara konsisten, maka instansi dapat melahirkan karakteristik budaya kerja yang solid, namun jika diabaikan, akan memicu munculnya budaya kerja yang kontraproduktif dan resisten terhadap perubahan.

Menurut *Robbins & Judge* (2017), pembentukan dan keberlangsungan budaya organisasi dipengaruhi secara dominan oleh

kemampuan manajemen dalam mengelola beberapa faktor operasional inti, antara lain:

1. Praktik Seleksi (*Selection Practices*).

Tahapan awal pencarian talenta yang tidak hanya menilai kecakapan kompetensi teknis, melainkan juga mengukur keselarasan nilai personal calon pegawai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Proses seleksi yang selektif bertujuan untuk menyaring individu-individu yang memiliki karakteristik perilaku yang sejalan dengan kultur kerja instansi.

2. Tindakan Manajemen Puncak (*Top Management Actions*).

Perilaku, keputusan strategis, gaya komunikasi, serta keteladanan yang ditunjukkan oleh pimpinan tertinggi di dalam organisasi. Melalui perkataan dan tindakan nyata, manajemen puncak menetapkan norma-norma perilaku yang berlaku, tingkat toleransi terhadap risiko, serta batasan-batasan etika kerja yang harus diikuti oleh seluruh bawahan.

3. Metode Sosialisasi (*Socialization Methods*).

Proses adaptasi dan pengenalan secara terstruktur yang dilakukan oleh instansi untuk membantu pegawai baru dalam menginternalisasikan budaya kerja organisasi. Sosialisasi yang efektif akan menjembatani perbedaan latar belakang individu dengan kultur kerja organisasi sehingga pegawai dapat segera menyelaraskan ritme kerjanya.

4. Sistem Penghargaan (*Reward Systems*).

Mekanisme formal yang dirancang instansi untuk memberikan apresiasi atas perilaku kerja pegawai yang mencerminkan nilai-nilai utama organisasi. Struktur penghargaan yang adil dan transparan akan memperkuat motivasi pegawai untuk terus berperilaku sesuai dengan standar budaya kerja yang diharapkan.

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut *Robbins & Judge* (2017), untuk mengukur sejauh mana karakteristik budaya organisasi telah tertanam dan diimplementasikan secara riil oleh para aparatur di lingkungan birokrasi pemerintahan, dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and Risk Taking*).

Tingkat sejauh mana instansi memberikan keleluasaan bagi para pegawai untuk berpikir kreatif, menyampaikan gagasan pembaruan, serta berinovasi dalam mengoptimalkan sistem pelayanan. Di sektor publik, indikator ini diukur dari fleksibilitas birokrasi dalam mengadopsi metode kerja baru serta keberanian aparatur dalam mengambil keputusan taktis yang terukur demi efisiensi birokrasi.

2. Perhatian pada Detail (*Attention to Detail*).

Tuntutan profesionalisme yang menunjukkan sejauh mana pegawai diharapkan mampu memperlihatkan kecermatan, ketelitian, analisis yang mendalam, serta ketepatan dalam memproses tugas

administrasi. Berdasarkan pendapat tersebut, dengan adanya tingkat ketelitian yang rendah pada pengelolaan data (seperti validasi data pajak daerah), otomatis kualitas output pelayanan akan buruk dan memicu kesalahan fatal, sehingga menghambat kepercayaan masyarakat terhadap instansi.

3. Orientasi pada Hasil (*Outcome Orientation*).

Fokus manajemen yang lebih menekankan pada pencapaian hasil akhir atau target strategis yang telah ditetapkan (seperti target realisasi Pendapatan Asli Daerah/PAD), daripada sekadar mempermasalahkan teknik atau proses birokrasi yang kaku. Indikator ini menilai komitmen kerja aparatur dalam menyelesaikan tanggung jawab kerja secara efektif demi kemajuan organisasi.

4. Orientasi pada Orang (*People Orientation*).

Sejauh mana keputusan dan kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen atau pimpinan turut mempertimbangkan dampak langsungnya terhadap kenyamanan, kesejahteraan, serta aspek psikologis para pegawai di dalam organisasi. Keseimbangan orientasi ini menciptakan rasa dihargai pada diri pegawai sehingga memicu kepuasan kerja harian.

5. Orientasi pada Tim (*Team Orientation*).

Tingkat pengorganisasian aktivitas kerja harian yang didasarkan pada kerja sama kelompok atau koordinasi lintas bidang, alih-alih

hanya mengandalkan pekerjaan secara individu (*silo-mentality*). Kerja tim yang solid di dalam lingkungan instansi pemerintah akan mempercepat penyelesaian agenda kerja yang bersifat kompleks dan lintas sektor.

6. Agresivitas (*Aggressiveness*).

Karakteristik yang menggambarkan sejauh mana para pegawai diarahkan untuk bersikap kompetitif, proaktif, dan gigih dalam mencapai target-target kinerja instansi, daripada bersikap pasif atau sekadar menjalankan rutinitas formalitas kerja secara monoton.

7. Stabilitas (*Stability*).

Kemampuan dan komitmen organisasi dalam menjaga konsistensi pelaksanaan nilai-nilai inti, memelihara efektivitas regulasi yang ada, serta mempertahankan pertumbuhan performa instansi di tengah kedinamisan perubahan lingkungan eksternal.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek psikologis paling mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, karena adanya dorongan internal maupun eksternal yang kuat akan menentukan seberapa besar usaha dan kegigihan yang dikerahkan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja berfungsi sebagai energi penggerak yang mengubah potensi kapasitas kompetensi yang dimiliki pegawai menjadi bentuk kontribusi kinerja nyata yang produktif.

Menurut (Inggira et al., 2021), motivasi kerja merupakan aspek psikologis karyawan yang bertindak sebagai motor penggerak internal untuk mencapai tujuan spesifik dan menyelesaikan pekerjaan yang menantang. Dalam penelitiannya, motivasi diukur melalui indikator kesediaan menerima tantangan kerja dan kesiapan memberikan usaha ekstra (*extra effort*) dalam menyelesaikan tugas. Kondisi psikologis ini melibatkan adanya interaksi dinamis antara pemenuhan kebutuhan pribadi pegawai dengan tuntutan profesional yang dibebankan oleh instansi tempatnya bekerja.

Selain itu, dalam konsep perilaku organisasi sektor publik, motivasi kerja bertindak sebagai variabel mediasi (*intervening*) yang menjembatani pengaruh dari kondisi lingkungan makro organisasi seperti kualitas pengalaman kerja (*employee experience*) dan lingkungan budaya terhadap output akhir performa pegawai. Motivasi kerja yang tinggi tercipta ketika pegawai merasakan adanya stimulus lingkungan yang suportif dan bermakna (*meaningful*), sedangkan motivasi kerja yang rendah ditandai dengan munculnya sikap apati, penurunan tanggung jawab, hingga gejala kejenuhan kerja (*burnout*) yang berujung pada penurunan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan dorongan psikologis yang timbul dari dalam diri sendiri (*intrinsik*) maupun akibat pengaruh luar (*ekstrinsik*) yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan semangat serta

ketekunan pegawai untuk bekerja secara optimal demi mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks instansi pelayanan publik seperti Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), motivasi kerja aparatur memiliki karakteristik tersendiri karena tidak hanya didorong oleh kompensasi material, melainkan juga oleh dorongan pengabdian masyarakat (*public service motivation*). Peningkatan kualitas pengalaman kerja digital serta penerapan budaya kerja yang akuntabel akan menstimulus motivasi intrinsik pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang terarah dan kuat akan menunjukkan persistensi tinggi dalam menyelesaikan target-target pengelolaan administrasi perpajakan daerah, responsif terhadap keluhan wajib pajak, serta konsisten menampilkan kinerja terbaik di tengah dinamika perubahan regulasi pemerintahan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja pegawai tidak bersifat statis, melainkan bergerak dinamis secara fluktuatif sebagai respons terhadap berbagai stimulus yang diterima dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Faktor-faktor ini menentukan seberapa besar intensitas keterlibatan emosional pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas operasionalnya. Jika faktor-faktor pendorong motivasi ini mampu dikelola dan diselaraskan secara tepat, instansi dapat mempertahankan konsistensi produktivitas pegawainya, namun jika faktor-faktor ini terabaikan, akan memicu penurunan semangat kerja yang drastis di kalangan aparatur.

Menurut (Inggira et al., 2021), motivasi kerja karyawan khususnya generasi milenial tidak muncul begitu saja, melainkan sangat kuat dipengaruhi oleh dua faktor utama dari lingkungan organisasi, yaitu:

1. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*).

Sistem nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang berlaku di dalam perusahaan. Budaya organisasi yang sehat, terbuka, dan mendukung inovasi menjadi faktor eksternal yang secara signifikan mampu merangsang dorongan psikologis karyawan untuk bekerja lebih giat.

2. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*).

Gaya kepemimpinan yang visioner, mampu menginspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan perhatian secara individual. Pemimpin yang transformasional bertindak sebagai faktor penggerak yang membuat karyawan merasa dihargai, sehingga motivasi internal mereka meningkat.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Inggira et al., 2021), untuk mengukur intensitas, arah, dan persistensi motivasi kerja yang dimiliki oleh para pegawai di dalam lingkungan birokrasi pemerintahan, dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator operasional sebagai berikut:

1. Kesiediaan Menerima Tantangan Kerja (*Challenge Seeking*).

Indikator ini mengukur seberapa besar dorongan internal karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang memiliki tingkat kesulitan tinggi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi menurut Inggira tidak menyukai pekerjaan yang monoton, melainkan merasa bergairah ketika diberikan target baru yang menantang kemampuan berpikir dan keterampilan mereka.

2. Kesiapan Memberikan Usaha Ekstra (*Extra Effort*).

Yang mengukur sejauh mana komitmen personal karyawan untuk berkontribusi melebihi standar minimum yang ditetapkan oleh perusahaan. Di dalam lingkungan kerja, indikator ini mencerminkan kerelaan karyawan dalam mengorbankan waktu, energi, dan fokus secara optimal demi tuntasnya suatu tanggung jawab, seperti kesiediaan untuk menyelesaikan pekerjaan di luar jam kantor reguler ketika menghadapi tenggat waktu yang ketat. Dorongan psikologis untuk memberikan performa maksimal ini terbukti secara nyata menjadi motor penggerak yang tidak hanya meningkatkan kualitas hasil kerja pribadi, melainkan juga mempercepat pencapaian target strategis organisasi secara keseluruhan.

3. Dorongan Berkompetisi secara Positif (*Competitive Drive*).

Indikator ini mengukur motivasi karyawan yang dipicu oleh lingkungan sekitar. Karyawan memiliki dorongan internal untuk

terus meningkatkan kualitas kerjanya agar tidak tertinggal atau kalah saing dengan performa capaian rekan kerja lainnya di dalam tim. Komparasi ini bersifat positif demi kemajuan bersama dan pencapaian target organisasi.

5. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan variabel dependen atau titik tumpu utama dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, karena optimalisasi performa setiap individu pegawai akan menentukan keberhasilan dan pencapaian target strategis organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan merefleksikan perwujudan nyata dari kapasitas kompetensi, motivasi, serta pengondisian lingkungan kerja yang dikonversikan menjadi hasil kerja konkret dalam periode waktu tertentu.

Menurut (Vera Verdiyanti, Zunaidah, 2024) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian hasil kerja ini diukur melalui perbandingan objektif antara output riil yang dihasilkan oleh pegawai dengan standar pencapaian atau target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya.

Selain itu, dalam paradigma manajemen sektor publik, kinerja karyawan tidak hanya berorientasi pada pencapaian profitabilitas,

melainkan pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan fungsi birokrasi serta kualitas pelayanan masyarakat. Kinerja karyawan yang tinggi terjadi ketika pegawai mampu menyelesaikan tugas secara akurat, tepat waktu, dan responsif terhadap kebutuhan organisasi, sedangkan kinerja karyawan yang rendah ditandai dengan tingginya tingkat kesalahan kerja, keterlambatan penyelesaian tugas, dan ketidakmampuan mencapai target indikator kinerja utama.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat capaian hasil kerja pegawai, baik dari segi mutu (kualitas) maupun volume (kuantitas), yang direalisasikan dalam rangka menjalankan tugas dan tanggung jawab kedinasan sesuai standar operasional yang berlaku di dalam organisasi.

Dalam konteks instansi pelayanan publik seperti Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), kinerja karyawan atau aparatur menjadi penentu utama optimalisasi pemungutan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pengondisian pengalaman kerja (*employee experience*) yang modern didukung dengan internalisasi budaya organisasi yang kuat serta dorongan motivasi kerja yang tinggi akan bermuara pada peningkatan kinerja karyawan. Pegawai yang memiliki kinerja optimal akan mampu mengelola administrasi perpajakan secara akuntabel, meminimalisasi kesalahan input data wajib pajak, serta konsisten menunjukkan profesionalisme tinggi dalam menghadirkan kepuasan pelayanan bagi masyarakat luas.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak berdiri sendiri sebagai output yang statis, melainkan dipengaruhi secara multiplikatif oleh berbagai variabel independen dan kondisi psikologis internal pegawai. Faktor-faktor ini bertindak sebagai stimulan atau hambatan yang dapat mengubah peta produktivitas kerja aparatur di lapangan. Jika faktor-faktor penentu keberhasilan performa ini difasilitasi dengan baik oleh organisasi, instansi dapat mencapai efisiensi birokrasi yang maksimal, namun jika diabaikan, akan mengakibatkan penurunan mutu pelayanan publik secara signifikan.

Menurut (Vera Verdiyanti, Zunaidah, 2024) kinerja karyawan di dalam organisasi secara dominan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Faktor Kemampuan (*Ability Factors*).

Kompetensi holistik yang dimiliki oleh pegawai, yang mencakup kapasitas intelektual, penguasaan keterampilan teknis (*hard skills*), kecakapan interpersonal (*soft skills*), serta latar belakang tingkat pendidikan formal dan pelatihan kedinasan yang pernah diikuti.

2. Faktor Motivasi (*Motivation Factors*).

Daya dorong atau kekuatan psikologis yang menggerakkan dan mengarahkan semangat kerja pegawai untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya secara maksimal guna menyelesaikan target pekerjaan demi kemajuan organisasi.

3. Faktor Lingkungan (*Environmental Factors*).

Kondisi eksternal di sekitar tempat kerja yang menunjang aktivitas pegawai, meliputi ketersediaan sarana prasarana fisik kantor, keandalan fasilitas teknologi penunjang tugas, kejelasan regulasi atau kebijakan instansi, serta kenyamanan atmosfer hubungan sosial antar-pegawai.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Vera Verdiyanti, Zunaidah, 2024), untuk mengukur, mengevaluasi, dan mengetahui sejauh mana tingkat capaian kinerja yang telah direalisasikan oleh pegawai di lingkungan birokrasi pemerintahan, dapat diidentifikasi melalui indikator-indikator operasional sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*).

Tingkat kerapian, ketelitian, dan akurasi hasil kerja pegawai tanpa kesalahan teknis. Berdasarkan pendapat tersebut, rendahnya kualitas kerja memicu kekeliruan data pelayanan, sehingga menurunkan akuntabilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap instansi.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*).

Jumlah atau volume output fisik yang berhasil diselesaikan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan pendapat tersebut, jika kuantitas kerja berada di bawah standar target organisasi, otomatis akumulasi tunggakan berkas pelayanan akan

menumpuk dan menghambat efisiensi operasional secara menyeluruh.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*).

Kemampuan pegawai dalam merencanakan dan menyelesaikan seluruh tanggung jawab pekerjaannya secara tanggap sesuai dengan batas waktu (*deadline*) yang telah ditetapkan dalam standar operasional prosedur (SOP) instansi.

4. Kemandirian (*Independence*).

Tingkat otonomi, inisiatif pribadi, dan rasa tanggung jawab pegawai dalam menjalankan fungsi kedinasannya secara mandiri tanpa harus selalu bergantung pada pengawasan atau instruksi mendetail dari pihak atasan.

5. Kerja Sama (*Cooperation*).

Kemampuan pegawai dalam membangun komunikasi yang efektif, berkoordinasi secara harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam aktivitas kelompok guna mencapai target bersama lintas bidang di dalam instansi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Chantika et al. (2025), <i>Organizational Culture & Work Environment terhadap Kinerja</i>	X1: Budaya X2: Lingkungan Z: Kepuasan Y: Kinerja	Kuantitatif, SEM-PLS (path analysis)	Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
2.	Nafisatul Ilim et al. (2024), <i>Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan</i>	X1: Pengalaman Kerja X2: Pelatihan X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Deskriptif kualitatif (literature review)	Pengalaman kerja, pelatihan, dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				peningkatan kompetensi.
3.	Ismandani et al. (2020), Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Giligenting Kabupaten Sumenep	X1: Budaya Organisasi X2: Motivasi Kerja X3: Pengalaman Kerja Y: Kinerja Pegawai	Kuantitatif (explanatory research), analisis regresi menggunakan SPSS	Secara simultan dan parsial, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan budaya organisasi sebagai variabel yang paling dominan.
4.	Ramadhanti & Kurniawan (2026), Pengaruh Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1: Motivasi Intrinsik X2: Budaya Organisasi X3: Pengalaman Kerja Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif, SEM-PLS	Motivasi intrinsik dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Model mampu menjelaskan 55,8% variasi

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				kinerja karyawan.
5.	Widyastuti & Hasan (2015), Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Moderating Pada Koperasi Pegawai PLN Sektor Priok	X1: Budaya Organisasi X2: Pengalaman Kerja Z: Motivasi Kerja (Moderasi) Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif, SEM-PLS	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pengalaman kerja tidak signifikan. Motivasi kerja memperkuat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja, namun tidak memperkuat budaya organisasi.
6.	Amalia, Suci & Siagian, Mauli (2021), Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	X1: Disiplin Kerja X2: Pengalaman Kerja X3: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Analisis regresi linier berganda	Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan kontribusi terbesar dari budaya organisasi.
7.	Sofian Nainggolan et al. (2025), Pengaruh Pengalaman Kerja, Tingkat	X1: Pengalaman Kerja X2: Tingkat Pendidikan X3: Budaya Organisasi	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pendidikan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Credit Union Dosnitahi Pinangsori	Y: Kinerja Karyawan		signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan R^2 0.933
8.	Eko Purnomo et al. (2024), Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPKPD Pamekasan Yang Dimediasi Oleh Profesionalisme	X1: Budaya Organisasi X2: Pengalaman Kerja Y1: Profesionalisme Y2: Kinerja Pegawai	Kuantitatif, SmartPLS (path analysis)	Budaya organisasi, pengalaman kerja, dan profesionalisme memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik langsung maupun dimediasi oleh profesionalisme
9.	Waroi, Jubelina & Irawan, Andri (2024), Pengaruh Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Papua	X1: Pengalaman Kerja X2: Budaya Organisasi X3: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Pegawai	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Semua variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10.	Djatismiko, Agung Hendra et al. (2023),	X1: Budaya Organisasi Y1: Motivasi	Kuantitatif, Path Analysis	Budaya organisasi berpengaruh

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Malang	Kerja Y2: Kinerja Pegawai		positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.
11.	Fasa, Maria et al. (2025), Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Lampung Tengah	X1: Budaya Organisasi X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Pegawai	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi 26.7%, motivasi kerja 27.7%, dan keduanya secara simultan memberikan kontribusi 32.2% terhadap kinerja pegawai.
12.	Nirwan, Angriyanti (2025), Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya	X1: Kepemimpinan X2: Budaya Organisasi Z: Motivasi Kerja	Kuantitatif, Path Analysis	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kutai Timur	Y: Loyalitas Kerja		motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja. Budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap loyalitas melalui motivasi kerja, sementara kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap loyalitas.
13.	Salsabilla & Suryawan (2022), Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1: Kepuasan Kerja X2: Disiplin Kerja X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Kuantitatif, analisis regresi (SPSS)	Kepuasan kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Syiva et al. (2023), Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja,	X1: Disiplin Kerja X2: Motivasi Kerja X3: Etos Kerja X4:	<i>Systematic Literature Review</i>	Disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan lingkungan

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Etos Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (<i>Literature Review</i>)	Lingkungan Kerja Y: Produktivitas Kerja		kerja semuanya berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Disiplin kerja dan motivasi kerja meningkatkan efektivitas dan hasil kerja, etos kerja dan lingkungan kerja mendukung kinerja optimal
15.	Chintya Krisna Inggira, et al. (2021) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	X1: Budaya Organisasi X2: Kepemimpinan Transformatif Z: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Path Analysis	Budaya Organisasi & Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
16.	Gatot Basuki HM & Bagas Agung P. (2023) Analisis Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Budaya Organisasi, Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi	X1: Gaya Kepemimpinan , X2: Kompetensi, X3:Kepuasan Kerja Z: Budaya Organisasi (Mediasi) M: Motivasi Kerja (Moderasi) Y: Kinerja Karyawan	SEM-PLS	Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap Y dengan Z sebagai mediator dan M sebagai pemoderasi.
17.	Nurasniar, Wahyu Apri (2022), <i>Employee Performance Improvement Through Competence and Organizational Culture with Work Motivation as A Mediation Variable</i>	X1: <i>Competence</i> X2: <i>Organizational Culture</i> X3: <i>Work Motivation</i> Y: <i>Employee Performance</i>	Kuantitatif, <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	<i>Competence and organizational culture positively influence employee performance. Work motivation has no significant effect on performance.</i>
18.	Nasution & Priangkatara (2022), <i>Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance</i>	X1: Disiplin Kerja X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Pegawai	Kuantitatif, SEM-PLS	Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				memiliki pengaruh lebih dominan dibanding disiplin kerja, $R^2 = 0,711$ (71,1%)
19.	Yusnita & Simamora (2022), <i>Effect of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance</i>	X1: Disiplin Kerja X2: Motivasi Kerja Y: Kinerja Pegawai	Kuantitatif, regresi linier berganda	Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kedua variabel bersama-sama mampu menjelaskan 73,4% kinerja pegawai
20.	Tamam & Sopiah (2022), <i>The Effect of Work Motivation and Employee Performance: A Systematic Literature Review</i>	X1: Motivasi Kerja Y: Kinerja Pegawai	Systematic Literature Review, PRISMA & PICO	Dari 30 literatur yang ditinjau, 17 menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dominan terhadap kinerja, 11 positif tapi non-dominan, 2 negatif signifikan. Kesimpulan: motivasi kerja secara

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				simultan berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai
21.	Amin Sadiqin (2022) <i>The Influence of Leadership Style, Compensation, and Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable</i>	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Kompensasi X3: Budaya Organisasi Z: Motivasi Kerja Y: Kinerja Pegawai	Path Analysis	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja, namun positif terhadap motivasi.
22.	Verdiyanti, Zunaidah, & Karimudin (2024) Pengaruh Pengalaman Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Perkebunan Provinsi	X1 : Pengalaman Kerja X2 : Budaya Organisasi Z : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Pegawai	Pendekatan Kuantitatif Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) menggunakan software SPSS.	Pengalaman kerja dan budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat terbukti memberikan kerangka

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Sumatera Selatan.			nilai dan norma yang jelas, meningkatkan saling percaya, dan menciptakan lingkungan kondusif yang menaikkan kepuasan kerja.
23.	Latifatul Jamilah, Yudha Praja, Riska Ayu Pramesthi. (2024) Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Kecamatan Prajekan Kabupaten Bondowoso	X1 : Motivasi Kerja X2 : Komitmen Organisasi X3 : Disiplin Kerja Z : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Pegawai	Pendekatan Kuantitatif dengan analisis <i>Partial Least Square-Structural Equation Model</i> (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 3.0.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta beberapa variabel independen memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
24.	Marito Sihombing (2025) <i>Employee Experience dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Moderasi.</i>	X1 : Employee Experience X2 : Fleksibilitas Kerja . Y : Kinerja Karyawan. Z : Komitmen Organisasi /Organizational Commitment	Pendekatan Kuantitatif . <i>Structural Equation Modeling-Partial Least Squares</i> (SEM-PLS) berbantuan <i>software SmartPLS 4.0</i> .	<i>Employee experience</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memperkuat pengaruh <i>employee experience</i> terhadap kinerja, namun gagal memoderasi hubungan fleksibilitas kerja.
25.	Sapta Rini Widyawati (2025) Membangun <i>Employee Experience</i> Yang Unggul: Dampaknya Terhadap <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Perusahaan.	X1 : Employee Experience / Pengalaman Kerja Z : Employee Engagement / Keterikatan Karyawan Y : Kinerja Perusahaan	Pendekatan Kuantitatif. <i>Structural Equation Modeling-Partial Least Squares</i> (SEM-PLS).	<i>Employee experience</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan kinerja perusahaan. Selain itu, <i>employee engagement</i> terbukti

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				menjadi prediktor kuat yang memediasi secara parsial hubungan antara <i>employee experience</i> dan kinerja perusahaan.
26.	Sarmawa, I. W. G., dkk. (2022) <i>Innovative Work Performance as Mediation Organizational Culture On Employee Performance</i>	X1 : Budaya Organisasi Z : Perilaku Kerja Inovatif Y : Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Analisis SmartPLS 3.2.8	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja karyawan. Perilaku kerja inovatif memediasi hubungan keduanya.
27.	Rivai, A. (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformatio nal dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	X1 : Kepemimpinan Transformatio n X2 : Budaya Organisasi Y : Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Analisis Regresi Berganda	Kepemimpin an transformatio nal dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan.

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
28.	Febriantina, S., dkk. (2018) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru	X1 : Budaya Organisasi Y : Kinerja Guru	Kuantitatif, Survei, Teknik Sampel Jenuh	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 54,97%.
29.	Jamaluddin, dkk. (2017) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	X1 : Budaya Organisasi Y : Kinerja Pegawai	Kuantitatif, Korelasi Product Moment, Regresi Linear Sederhana	Terdapat pengaruh yang signifikan dan kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
30.	Ariyani, W. D. (2024) Analisis Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	X1 : Budaya Organisasi X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
31.	Fajar Wahyu Nugroho dan Riska Fii Ahsani, (2026) Pengaruh Digital <i>Employee Experience</i> ,	X1 : Digital <i>Employee Experience</i> (DEX) X2 : Budaya Digital Organisasi	Pendekatan kuantitatif, metode survei, teknik <i>sampling</i> jenuh (51 responden),	Secara simultan, DEX, Budaya Digital Organisasi, dan Kompetensi Digital

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Budaya Digital Organisasi dan Kompetensi Digital terhadap <i>Readiness for Change</i> Pegawai dalam Layanan JKN Mobile BPJS Kesehatan di Surakarta	X3 : Kompetensi Digital Y : <i>Readiness for Change</i>		berpengaruh signifikan terhadap <i>Readiness for Change</i> . Secara parsial, DEX tidak berpengaruh signifikan, sedangkan Budaya Digital Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Readiness for Change</i>
32.	Andini Susanti dan Eloh Bahiroh, (2024) Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kinerja Organisasi	X1 : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) X2 : Kinerja Organisasi	Metode kualitatif deskriptif dengan teknik tinjauan literatur (<i>literature review</i>) dari sumber buku, artikel ilmiah, dan publikasi terkait.	Praktik MSDM yang efektif (meliputi rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga kompensasi) berperan krusial sebagai aset strategis dalam meningkatkan produktivitas, motivasi, dan komitmen karyawan.

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
33.	Desi Prasetyani, Ratna Sari, dan Jaenudin, (2026) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT ISS Indonesia: Studi pada Divisi <i>Cleaning Service</i> Menara Astra Jakarta	X1: Lingkungan Kerja X2: Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif, metode survei, teknik sampel jenuh (sensus) dengan 60 responden	Secara simultan, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memiliki pengaruh lebih dominan dibanding lingkungan kerja.
34.	Yang & Zhang (2025), <i>Employee Experience: Conceptualization, Scale Development, and Validation</i>	<i>Employee Experience: work-related, interpersonal harmony, organizational management, professional development, remuneration package</i>	Pengembangan skala melalui beberapa tahap penelitian kualitatif dan kuantitatif; validasi konstruk dan reliabilitas	<i>Employee Experience</i> terbukti sebagai konstruk yang memiliki karakteristik tersendiri dan berhubungan dengan <i>job satisfaction</i> , <i>employee engagement</i> ,

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>workplace well-being, turnover intention, dan organizational identification.</i>
35.	Harlianto & Rudi (2023), <i>Promote Employee Experience for Higher Employee Performance</i>	<i>Employee Experience: cultural environment, technological environment, physical environment. Performance: task, adaptive, contextual performance</i>	Kuantitatif; analisis hubungan/pengaruh antara tiga <i>drivers Employee Experience</i> dan <i>employee performance</i>	<i>Cultural environment, technological environment, dan physical environment sebagai tiga elemen Employee Experience digunakan untuk menjelaskan peningkatan employee performance. Penelitian ini secara eksplisit mengadopsi kerangka Morgan (2017).</i>
36.	Lee & Kim (2023), <i>Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea</i>	<i>Employee Experience: physical experience, technological experience, cultural experience; Outcome: job satisfaction, psychological well-being,</i>	Kuantitatif; survei terhadap karyawan perusahaan; analisis model struktural	Employee Experience yang terdiri dari pengalaman fisik, teknologi, dan budaya berhubungan dengan job satisfaction, psychological

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>organizational commitment</i>		well-being, dan organizational commitment.
37.	Phonbun, Tuntivivat & Poonpol (2024), <i>The Influence of Employee Experience and Quality of Work Life on Work Engagement of Civil Servants of the Ministry of Justice: Psychological Contracts and Job Satisfaction as Mediators</i>	<i>Employee Experience, quality of work life, psychological contracts, job satisfaction, work engagement</i>	Kuantitatif; 605 civil servants; kuesioner skala 5 tingkat; SEM	<i>Employee Experience</i> dan <i>Quality of Work Life</i> dikaji sebagai faktor yang memengaruhi <i>Work Engagement</i> dengan <i>Psychological Contracts</i> dan <i>Job Satisfaction</i> sebagai mediator. Penelitian ini sangat relevan karena objeknya adalah pegawai pemerintahan .
38.	Dwidienawati et al. (2024), <i>Organization Culture and Employee Experience: Do They Affect Job Satisfaction and Turnover Intention?</i>	<i>Organizational Culture: openness to change, anticipation of needs, innovation/learning, clear organizational goals, clear roles; Employee</i>	Kuantitatif; 354 responden Gen Z; PLS-SEM	<i>Positive Organization al Culture</i> dan <i>Employee Experience</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> . <i>Positive</i>

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Experience; job satisfaction; turnover intention</i>		<i>Organizational Culture</i> juga berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i> , sedangkan <i>Employee Experience</i> tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap <i>Turnover Intention</i> .
39.	Lee & Song (2024), <i>How does algorithm-based HR predict employees' sentiment? Developing an employee experience model through sentiment analysis</i>	<i>Employee Experience: work, relationships, organizational system, organizational culture; employee sentiment</i>	Analisis data/sentiment analysis untuk mengembangkan model <i>Employee Experience</i>	Penelitian mengembangkan model <i>Employee Experience</i> dengan menekankan aspek pekerjaan, hubungan, sistem organisasi, dan budaya organisasi sebagai bagian penting dari pengalaman pegawai.
40.	Sari & Suwaji (2024), <i>The Influence of Work Motivation and Organizational</i>	<i>Work Motivation, Organizational Culture, Employee Performance</i>	Kuantitatif; populasi 85 karyawan; kuesioner; regresi linear	<i>Work Motivation</i> dan <i>Organizational Culture</i> berpengaruh

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Culture on Employee Performance at PT. Srikandi Inti Lestari in Surabaya</i>		berganda dan uji-t	positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .
41.	Ismartaya et al. (2024), <i>The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as a Variable Intervening</i>	<i>Organizational Culture, work environment, work motivation, employee performance</i>	Kuantitatif; kuesioner; analisis pengaruh langsung dan tidak langsung dengan variabel <i>intervening</i>	<i>Organization al Culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work Motivation</i> dan <i>Employee Performance</i> . <i>Work Motivation</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .
42.	Sitorus & Siregar (2024), <i>The Influence of Organizational Communication and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance</i>	<i>Organizational communication , organizational culture, work motivation, employee performance</i>	Kuantitatif kausal; 84 karyawan; sensus; kuesioner	<i>Organization al Culture</i> dan <i>Organization al Communicati on</i> dianalisis terhadap <i>Work Motivation</i> dan <i>Employee Performance</i> , termasuk pengaruh langsung dan

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				tidak langsung.
43.	Effendi, Wardoyo & Surjanti (2024), <i>Work Motivation as a Changing Factor in the Effects of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance</i>	<i>Organizational Culture, compensation, work motivation, employee performance</i>	Kuantitatif; studi pada perusahaan keluarga; analisis hubungan langsung dan mediasi	<i>Work Motivation</i> ditempatkan sebagai faktor yang menjembatani pengaruh <i>Organizational Culture</i> dan <i>Compensation</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .
44.	Umlati, Putra & Amerta (2025), <i>The Role of Work Motivation in Mediating the Influence of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at Regional Personnel Agency, Raja Ampat District</i>	<i>Leadership, organizational culture, work motivation, employee performance</i>	Kuantitatif; 30 pegawai; sensus; SEM-PLS	Penelitian menguji <i>Work Motivation</i> sebagai mediator hubungan <i>Leadership</i> dan <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Performance</i> pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Raja Ampat.
45.	Yasman, Ratnawati & Rokhman (2025), <i>The Influence of Organizational</i>	<i>Organizational Culture, transformational leadership, work motivation,</i>	Kuantitatif; 84 responden; kuesioner; SEM-PLS	<i>Organizational Culture</i> dan <i>Transformational Leadership</i> berpengaruh

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Culture, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance</i>	<i>employee performance</i>		signifikan terhadap <i>Work Motivation</i> dan <i>Employee Performance</i> . <i>Work Motivation</i> juga memediasi hubungan <i>Organization al Culture</i> dan <i>Transformati onal Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .
46.	Djaelani & Mawardi (2025), <i>Exploration of Organisational Culture and Motivation in Improving Employee Performance: A Case Study on Service Companies in Indonesia</i>	<i>Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance</i>	Kuantitatif; survei; 120 responden; purposive sampling; SEM-AMOS	<i>Organization al Culture</i> dan <i>Work Motivation</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> . <i>Work Motivation</i> menjadi faktor yang lebih dominan.
47.	Syahrhan et al. (2026),	<i>Organizational Culture, Work Motivation,</i>	Kuantitatif; survei; 144	<i>Organization al Culture</i> diuji terhadap

NO	Nama, Tahun & Judul Penelitian	Indikator Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable in UPT. Regional Revenue Agency of North Kalimantan Province</i>	<i>Employee Performance</i>	ASN; kuesioner; analisis mediasi	<i>Employee Performance dengan Work Motivation sebagai mediator pada UPT Regional Revenue Agency. Artikel ini sangat relevan dengan objek penelitianmu karena sama-sama berada pada lingkungan badan pendapatan daerah.</i>
48.	Setia & Juliandita (2026), <i>An Impact Analysis of Work Experience, Job Satisfaction, and Engagement on the Performance of Gen Z Civil Servants: A Quantitative Study at the Surabaya Education Department</i>	<i>Employee/Work Experience, job satisfaction, employee engagement, employee performance</i>	Kuantitatif; objek Gen Z ASN pada Dinas Pendidikan Surabaya	Penelitian menganalisis pengaruh pengalaman kerja, kepuasan kerja, dan engagement terhadap kinerja Gen Z ASN. Relevan untuk memperkuat pembahasan <i>Employee Experience</i> dalam sektor pemerintahan

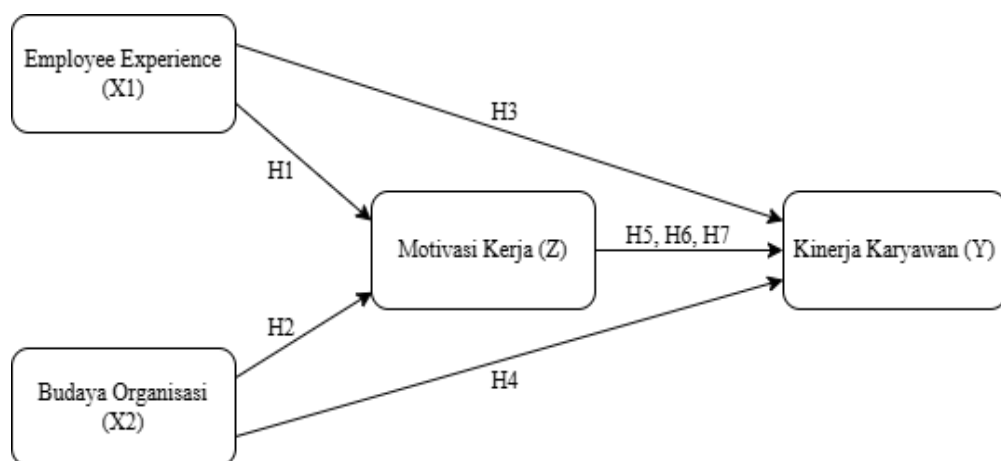
Sumber: Data Premier Diolah Peneliti, (2026)

C. Kerangka Berpikir

Kerangka konseptual merupakan gambaran hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2018), kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoretis pertautan antar-variabel yang akan diteliti, sehingga dapat dirumuskan paradigma atau model hubungan antar-variabel yang logis dan sistematis guna mengarahkan proses analisis permasalahan dari hal yang bersifat umum ke hal yang khusus. Berdasarkan tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee Experience* (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z), maka konstruk penelitian ini dikembangkan menjadi sebuah paradigma jalur (*path paradigm*). Sesuai dengan teori Sugiyono mengenai pengelompokan variabel, struktur penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel *independen* (bebas), 1 (satu) variabel *dependen* (terikat), dan 1 (satu) variabel *intervening* (penyelang/mediasi). Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah *Employee Experience* (X1) dan Budaya Organisasi (X2), variabel *dependen* adalah Kinerja Karyawan (Y), sedangkan variabel *intervening* yang berfungsi memperkuat atau memperlemah hubungan tidak langsung di dalam model ini adalah Motivasi Kerja (Z).

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan sintesis teori dan hasil penelitian terdahulu. Penelitian Inggira et al. (2021) menunjukkan bahwa

faktor lingkungan organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, Verdiyanti et al. (2024) membuktikan bahwa lingkungan organisasi dan stimulus psikologis berpengaruh terhadap performa kerja pegawai. Penelitian Widyawati (2025) juga menunjukkan bahwa *employee experience* melalui aspek lingkungan fisik, teknologi, dan budaya organisasi berkontribusi positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menguji pengaruh *employee experience* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan pemikiran Sugiyono, alur asosiasi teoretis ini dirumuskan ke dalam bentuk skema atau bagan hubungan untuk mempermudah visualisasi pengujian hipotesis, yang dapat dilihat pada gambar konseptual di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Modifikasi dari Inggira, et., al (2021), Verdiyanti, et., al (2024), Widyawati (2025)

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah disusun, hipotesis dalam penelitian ini dirancang untuk menguji jalinan hubungan kausalitas antara pengalaman kerja karyawan (*employee experience*), budaya organisasi, motivasi kerja, serta dampaknya terhadap pencapaian kinerja karyawan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun. Hipotesis ini dirumuskan dengan mengacu pada integrasi teori-teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang relevan, khususnya dalam mengurai faktor ekosistem digital dan psikologis yang memengaruhi kapasitas performa individu. Berikut ini adalah rincian mengenai hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Employee Experience* terhadap Motivasi Kerja

Employee experience atau pengalaman karyawan adalah keseluruhan pandangan dan perasaan yang dirasakan pegawai selama berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Menurut teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007), fasilitas kerja yang memadai, suasana kantor yang nyaman, dan hubungan yang baik antarpegawai berfungsi sebagai sumber daya penting. Ketika kantor mampu memberikan pengalaman kerja harian yang menyenangkan, hal ini akan menumbuhkan semangat dan dorongan positif dalam diri pegawai untuk bekerja lebih giat.

Di lingkungan Bapenda Kabupaten Madiun, pengalaman ini berkaitan langsung dengan kenyamanan fisik tempat kerja dan kemudahan teknologi. Pegawai Bapenda setiap hari bertugas mengelola data wajib pajak, menghitung pembukuan, dan melayani masyarakat. Pengalaman menggunakan sistem aplikasi perpajakan daerah yang lancar (tidak sering mengalami gangguan atau error) serta didukung oleh ruang kerja yang tertata rapi akan membuat pegawai merasa nyaman secara psikologis. Pegawai merasa didukung penuh oleh instansi dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Secara psikologis, pengalaman kerja yang positif ini akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sesuai dengan Teori Dua Faktor dari *Herzberg* (1959), pemenuhan kebutuhan lingkungan kerja yang baik akan menghilangkan rasa tidak puas dan memicu munculnya semangat kerja. Ketika pegawai Bapenda merasa dihargai melalui lingkungan kerja yang suportif, muncul dorongan kuat dari dalam diri mereka untuk menyelesaikan target penagihan pajak dengan penuh tanggung jawab, bukan sekadar karena mematuhi perintah atasan.

H1: *Employee Experience* diduga berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, aturan, dan kebiasaan bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam bekerja. Berdasarkan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan

oleh *Blau* (1964), hubungan antara organisasi dan pegawai terbentuk melalui pertukaran sosial yang didasarkan pada kepercayaan dan dukungan timbal balik. Ketika organisasi membangun budaya yang positif, memberikan dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pegawai akan merespons melalui peningkatan keterlibatan dan motivasi kerja. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Nilai-nilai budaya yang positif ini akan mengubah kewajiban kerja yang awalnya terasa berat menjadi sebuah kesadaran dan motivasi dari dalam diri sendiri.

Sebagai instansi yang mengelola keuangan daerah, Bapenda Kabupaten Madiun menerapkan budaya kerja yang tegas, jujur, dan transparan, sejalan dengan nilai dasar ASN BerAKHLAK. Budaya yang menekankan integritas tinggi ini memberikan kejelasan bagi pegawai mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam bertugas, seperti saat melakukan penagihan pajak atau memeriksa laporan keuangan. Rasa aman karena adanya aturan dan budaya kerja yang jelas ini membuat pegawai dapat bekerja dengan fokus tanpa diliputi rasa cemas.

Selain itu, budaya kerja yang sehat di Bapenda menciptakan rasa keadilan di mata pegawai. Ketika budaya menghargai kerja keras dan kejujuran berjalan dengan baik, pegawai percaya bahwa setiap prestasi mereka dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) akan diapresiasi secara adil. Rasa bangga menjadi bagian dari instansi yang bersih inilah yang meningkatkan motivasi pegawai untuk selalu

memberikan kemampuan terbaik mereka dan mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah.

H2: Budaya Organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

3. Pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara pengalaman yang dirasakan pegawai selama bekerja dengan hasil kerja yang dihasilkan dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) yang dikemukakan oleh *Blau* (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan pengalaman kerja yang positif melalui lingkungan kerja yang mendukung, fasilitas yang memadai, serta budaya organisasi yang baik, maka pegawai akan memberikan respons positif berupa peningkatan keterlibatan, motivasi, dan kontribusi yang tercermin dalam peningkatan kinerja karyawan. Jika kantor memberikan perhatian yang besar melalui pengalaman kerja yang baik, aman, dan mendukung kemajuan karier, maka secara sukarela pegawai akan membalasnya dengan cara menunjukkan kinerja dan loyalitas terbaik bagi kemajuan organisasi.

Dalam kegiatan sehari-hari di Bapenda Kabupaten Madiun, dampak pengalaman kerja terhadap kinerja ini terlihat sangat nyata pada kelancaran pelayanan pajak dan retribusi. Pengalaman bekerja sama dengan pimpinan yang selalu memberikan arahan dan dukungan membuat pegawai lebih percaya diri dalam menyelesaikan masalah di lapangan,

misalnya saat menghadapi wajib pajak yang kurang patuh. Dukungan komputer dan sistem digital yang modern juga membuat penginputan data keuangan menjadi lebih cepat dan memperkecil risiko kesalahan fatal.

Secara keseluruhan, suasana kerja yang menyenangkan yang dirasakan pegawai Bapenda akan mengurangi tingkat stres kerja. Pegawai yang bekerja tanpa tekanan mental yang berlebihan akan memiliki konsentrasi yang lebih baik, lebih teliti, dan cepat tanggap dalam melayani masyarakat. Hal ini tentu saja berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu, seperti ketepatan waktu dalam menyusun laporan keuangan daerah serta tercapainya target realisasi pendapatan Kabupaten Madiun secara optimal.

H3: *Employee Experience* diduga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berfungsi sebagai "kompas" atau penunjuk arah yang menyelaraskan perilaku setiap pegawai dengan tujuan utama instansi. Berdasarkan teori budaya dan kinerja dari *Edgar Schein* (2010), budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan pelayanan publik akan menciptakan standar perilaku kerja yang bermutu tinggi. Nilai-nilai budaya yang dipahami bersama akan membuat kerja sama antarbidang menjadi lebih solid, mengurangi perselisihan, dan menghilangkan hambatan birokrasi yang berbelit-belit.

Di dalam internal Bapenda Kabupaten Madiun, budaya kedisiplinan dan kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) keuangan merupakan hal yang sangat penting. Budaya bertanggung jawab yang melekat pada setiap bidang kerja mulai dari pendaftaran, penagihan, hingga pembukuan memastikan seluruh data penerimaan pajak tercatat dengan akurat tanpa ada kebocoran. Ketika nilai-nilai keterbukaan ini sudah mendarah daging, setiap pegawai akan bekerja dengan sangat teliti karena menyadari pentingnya data keuangan tersebut bagi daerah.

Kepatuhan pegawai terhadap budaya kerja yang profesional ini pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Budaya kerja yang dinamis juga memotivasi pegawai untuk terus berinovasi mencari cara terbaik dalam menggali potensi pajak daerah di wilayah Madiun. Kesadaran yang lahir dari budaya organisasi ini memastikan bahwa target-target besar instansi, seperti penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) maupun pajak usaha, dapat tercapai secara konsisten demi mendukung pembangunan daerah.

H4: Budaya Organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah kekuatan penggerak di dalam diri seseorang yang mengubah potensi keahlian menjadi tindakan nyata yang produktif. Berdasarkan *Expectancy Theory* (Teori Harapan) dari *Victor Vroom* (1964), seseorang akan bekerja sungguh-sungguh jika ia yakin bahwa

usaha kerasnya akan menghasilkan pencapaian yang diakui dan bermanfaat bagi dirinya maupun instansi. Dengan kata lain, motivasi adalah bahan bakar yang mengubah pengetahuan dan kemampuan pegawai menjadi hasil kerja nyata yang berkualitas.

Pegawai Bapenda Kabupaten Madiun yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan sikap kerja yang tekun, penuh inisiatif, dan tidak mudah menyerah. Dalam tugas sehari-hari, tantangan seperti target pendapatan daerah yang dinamis atau kondisi ekonomi masyarakat yang naik-turun menuntut kerja keras ekstra dari petugas pemungut pajak. Pegawai yang termotivasi tinggi tidak akan mudah putus asa ketika menghadapi kendala di lapangan, melainkan akan aktif mencari solusi yang ramah namun tetap tegas sesuai aturan.

Semangat kerja yang tinggi ini berpengaruh langsung terhadap mutu dan jumlah hasil kerja pegawai. Motivasi membuat pegawai bekerja melebihi standar biasa, menjaga ketepatan hitungan tarif pajak, dan selalu bersikap ramah dalam melayani masyarakat. Pada akhirnya, dorongan semangat yang kuat inilah yang memastikan seluruh target tugas individu dapat diselesaikan dengan baik, yang secara kumulatif berkontribusi pada pencapaian prestasi Bapenda yang memuaskan.

H5: Motivasi Kerja diduga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

6. Pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Pengaruh *employee experience* terhadap kinerja karyawan tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat dipengaruhi oleh kondisi psikologis pegawai, salah satunya melalui motivasi kerja. Hal ini dapat dijelaskan melalui *Affective Events Theory* (Teori Peristiwa Afektif) yang dikemukakan oleh *Weiss* dan *Cropanzano* (1996), yang menyatakan bahwa berbagai peristiwa dan kondisi yang terjadi dalam lingkungan kerja dapat memengaruhi respons emosional serta sikap individu terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai memperoleh pengalaman kerja yang positif melalui lingkungan fisik yang nyaman, dukungan teknologi yang memadai, serta budaya organisasi yang baik, maka kondisi tersebut dapat membentuk emosi positif dan meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Perasaan positif inilah yang kemudian memunculkan motivasi, yang pada tahap selanjutnya akan menentukan baik atau buruknya kinerja pegawai.

Jika diterapkan pada Bapenda Kabupaten Madiun, draft pengalaman kerja harian yang menyenangkan seperti komunikasi yang lancar antartim, adanya kepastian karier, dan ketersediaan peralatan kantor yang modern terlebih dahulu akan memunculkan rasa aman, nyaman, dan dihargai dalam diri pegawai. Suasana hati yang positif ini menjadi pemicu utama yang membangkitkan semangat kerja. Ketika pegawai merasa

diuntungkan dan dibantu oleh lingkungan kerjanya, keinginan mereka untuk membalasnya dengan bekerja sungguh-sungguh akan meningkat.

Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai penyalur energi positif dari pengalaman kerja menjadi kinerja yang nyata. Fasilitas kantor yang mewah tidak akan menghasilkan apa-apa jika pegawainya kehilangan gairah kerja. Melalui dorongan motivasi yang tinggi, rasa nyaman bekerja di Bapenda Kabupaten Madiun berhasil diubah menjadi tindakan produktif, seperti munculnya ide pelayanan pajak digital, berkurangnya keterlambatan kerja, dan tercapainya target penerimaan daerah yang melebihi harapan.

H6: *Employee Experience* diduga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Proses perubahan dari nilai-nilai budaya organisasi yang abstrak menjadi hasil kerja yang nyata memerlukan adanya penyerapan nilai secara mendalam di dalam diri pegawai. Pola pikir ini didasarkan pada *Goal-Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan) oleh *Locke* dan *Latham* (2002), yang menyatakan bahwa keberhasilan tujuan organisasi sangat tergantung pada sejauh mana pegawai menerima tujuan tersebut sebagai tujuan pribadinya. Budaya organisasi yang kuat berperan menanamkan

nilai-nilai kebaikan tersebut, sehingga memicu semangat pegawai untuk bergerak ke arah yang sama dengan visi kantor.

Di lingkungan Bapenda Kabupaten Madiun, ketika budaya mengutamakan pelayanan masyarakat dan kejujuran pengelolaan uang daerah diterapkan secara konsisten, nilai tersebut tidak lagi sekadar menjadi slogan. Budaya yang kuat ini akan meresap ke dalam pikiran pegawai dan memunculkan tanggung jawab moral profesional. Pegawai menjadi termotivasi untuk bekerja dengan jujur dan giat karena sadar bahwa pajak daerah yang mereka kelola merupakan modal utama untuk membiayai pembangunan fasilitas umum bagi masyarakat Kabupaten Madiun.

Pada akhirnya, semangat kerja yang digerakkan oleh nilai-nilai budaya inilah yang menjaga agar kinerja pegawai tetap tinggi dan konsisten. Tanpa adanya motivasi yang bersumber dari budaya instansi, aturan kantor hanya akan dipatuhi sebagai formalitas dan rawan terjadi pelanggaran. Dengan adanya motivasi kerja sebagai jembatan, penerapan budaya kerja yang berintegritas di Bapenda Kabupaten Madiun terbukti mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan jujur, berdedikasi tinggi, dan menghasilkan kinerja pelayanan publik yang luar biasa.

H7: Budaya Organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*.