

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *employee experience* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Employee Experience* terhadap Motivasi Kerja: *Employee experience* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja, baik dari sisi fasilitas maupun lingkungan kerja, belum menjadi faktor utama yang mampu memicu motivasi internal aparatur di Bapenda Kabupaten Madiun.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai dan norma organisasi yang suportif menjadi landasan fundamental dalam meningkatkan semangat dan dorongan kerja aparatur.
3. Pengaruh *Employee Experience* terhadap Kinerja Karyawan: *Employee experience* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa akumulasi pengalaman kerja individu tidak secara

otomatis berkorelasi dengan peningkatan performa kerja tanpa adanya stimulus pendukung lainnya.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Efektivitas budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja lebih banyak bergantung pada peran variabel lain yang mampu menggerakkan performa pegawai.
5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa motivasi merupakan penggerak utama (*primary driver*) yang menentukan tinggi rendahnya pencapaian kinerja individu dalam mendukung target organisasi.
6. Motivasi Kerja sebagai Mediator *Employee Experience*: Motivasi kerja tidak terbukti mampu memediasi pengaruh *employee experience* terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas maupun pengalaman kerja yang dimiliki aparatur tidak secara otomatis meningkatkan kinerja melalui pendorong motivasi, melainkan membutuhkan variabel atau mekanisme pemicu lain di luar motivasi kerja.
7. Motivasi Kerja sebagai Mediator Budaya Organisasi: Motivasi kerja terbukti secara signifikan menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat secara efektif meningkatkan kinerja melalui dorongan internal motivasi yang terbangun dalam diri pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja memegang peranan krusial sebagai jembatan strategis bagi faktor organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, Bapenda Kabupaten Madiun perlu terus memperkuat budaya organisasi dan sistem manajemen motivasi guna mempertahankan serta mengoptimalkan kualitas kinerja aparatur di tengah dinamika sektor publik yang semakin kompetitif.

## **B. Implikasi dan Saran**

### **1. Implikasi**

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis maupun praktis yang signifikan dalam domain manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya pada lingkup instansi pemerintah daerah. Secara teoretis, temuan ini memberikan dukungan empiris terhadap teori motivasi kerja, di mana budaya organisasi terbukti menjadi anteseden utama yang membentuk motivasi internal aparatur. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan peran krusial motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang efektif dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga memperkaya literatur manajemen sektor publik dengan membuktikan bahwa internalisasi nilai-nilai organisasi merupakan mekanisme psikologis yang mampu mengonversi budaya kerja menjadi output kinerja yang terukur.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa strategi peningkatan kinerja di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun harus difokuskan pada penguatan elemen budaya organisasi dan

motivasi kerja, mengingat kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang jauh lebih dominan dibandingkan dengan *employee experience* yang terbukti belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, manajemen instansi perlu memahami bahwa menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan suportif merupakan investasi strategis yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada gilirannya akan mengakselerasi pencapaian target-target kinerja organisasi secara berkelanjutan.

## 2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

### a) **Bagi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Madiun**

1. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun perlu mengkaji ulang strategi pengelolaan pengalaman kerja pegawainya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *employee experience* berpengaruh negatif/tidak signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa fasilitas, lingkungan fisik, maupun prosedur kerja yang ada saat ini dianggap sebagai hal yang rutin (*taken for granted*) atau belum mampu memenuhi ekspektasi psikologis aparatur sehingga tidak otomatis mendorong motivasi intrinsik. Oleh karena itu, instansi disarankan untuk tidak hanya berfokus pada pemenuhan aspek fisik/rutinitas kerja, melainkan mengembangkan strategi motivasi yang lebih relevan seperti

perbaikan sistem penghargaan (*reward*), kejelasan kesempatan pengembangan karier, kepemimpinan yang suportif, serta program *mentoring* dan *knowledge sharing* berkala untuk mengonversi pengalaman kerja menjadi kompetensi yang memotivasi.

2. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Madiun tidak disarankan menjadikan akumulasi masa kerja atau *employee experience* semata sebagai indikator utama dalam memprediksi peningkatan kinerja aparatur. Hasil penelitian membuktikan bahwa *employee experience* berpengaruh negatif/tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja. Kondisi ini dapat terjadi karena rutinitas kerja yang panjang tanpa diimbangi oleh pembaruan kompetensi justru berpotensi menimbulkan kejenuhan (*burnout*) atau penurunan efisiensi (*dismotivation*). Oleh karena itu, BAPENDA perlu mengalihkan fokus pada pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan (*job-based competency*), evaluasi kinerja yang objektif, serta pelatihan teknologi pelayanan publik agar pengalaman kerja yang dimiliki dapat memberikan kontribusi nyata terhadap produktivitas.
3. Meskipun budaya organisasi merupakan fondasi penting, apabila hasilnya tidak signifikan atau menunjukkan pengaruh yang lemah terhadap kinerja, hal ini menandakan bahwa nilai-nilai budaya organisasi (seperti BerAKHLAK) baru sebatas dipahami sebagai norma formal atau doktrin administratif, belum terinternalisasi

penyerta ke dalam tindakan operasional harian. BAPENDA Kabupaten Madiun perlu memperkuat implementasi budaya organisasi dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai budaya tersebut secara eksplisit ke dalam Indikator Kinerja Individu (SKI/SKP), kriteria pemberian insentif/penghargaan, serta evaluasi perilaku kerja harian agar budaya organisasi benar-benar memberikan dampak langsung yang nyata terhadap peningkatan kinerja.

4. Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja gagal memediasi (atau berpengaruh negatif/tidak signifikan) hubungan antara *employee experience* dan kinerja mengindikasikan adanya pemutusan (*decoupling*) antara kenyamanan kerja dengan dorongan berprestasi. Pengalaman kerja yang dirasakan pegawai belum mampu membangkitkan dorongan internal yang cukup kuat untuk melipatgandakan kinerja. Untuk mengatasi hal ini, BAPENDA perlu mengoptimalkan pengalaman kerja melalui pendorongan rotasi jabatan (*job rotation*), pelibatan dalam proyek-proyek strategis daerah, serta penguatan pendorong motivasi mendasar seperti pengakuan atas prestasi, transparansi imbalan, dan komunikasi dua arah yang efektif antara pimpinan dan staf.
5. Optimasi Motivasi Kerja: Mengingat motivasi kerja tetap menjadi penggerak utama kinerja aparatur, instansi perlu menyusun sistem manajemen kinerja yang berbasis pada apresiasi dan umpan balik

yang konstruktif (*constructive feedback*). Penanganan terhadap hasil negatif pada variabel independen lainnya mengisyaratkan bahwa motivasi kerja harus dijaga melalui pemenuhan kebutuhan self-actualization dan recognition agar stabilitas dan kualitas kinerja pegawai tidak fluktuatif.

6. Evaluasi Strategi *Employee Experience*: Meskipun *employee experience* dalam penelitian ini tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja maupun motivasi, instansi tetap disarankan untuk melakukan evaluasi berkala mengenai relevansi sarana dan prasarana kerja. Hasil negatif ini menjadi sinyal kritis bagi manajemen BAPENDA untuk beralih dari investasi pengalaman kerja yang bersifat pasif/fisik menuju strategi intervensi SDM yang lebih terukur, yaitu pengembangan kapasitas melalui pelatihan berbasis kompetensi (*competency-based training*). Hal ini guna memastikan setiap pengalaman kerja yang dilalui aparatur dapat diaktualisasikan menjadi produktivitas dan pencapaian target fiskal daerah yang optimal.
7. Pengembangan Kapasitas SDM (Penguatan Hasil Negatif *Employee Experience*) Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh negatif/tidak signifikan dari *employee experience* terhadap kinerja mengindikasikan bahwa akumulasi pengalaman kerja pasif saja tidak cukup untuk menjamin produktivitas aparatur. Oleh karena itu, manajemen BAPENDA Kabupaten Madiun disarankan untuk

beralih dari sekadar mengandalkan pengalaman kerja rutin menuju strategi intervensi SDM yang lebih terukur, seperti pengembangan kapasitas melalui pelatihan berbasis kompetensi (*competency-based training*). Langkah ini penting untuk menjembatani hambatan adaptasi dan memastikan pengalaman kerja yang dimiliki aparatur dapat diaktualisasikan secara nyata menjadi peningkatan produktivitas kerja yang optimal..

**b) Bagi Peneliti Selanjutnya**

1. Pengembangan Model Penelitian: Disarankan untuk mengintegrasikan variabel lain yang memiliki relevansi teoretis lebih kuat terhadap kinerja sektor publik, seperti kepemimpinan transformasional, sistem kompensasi berbasis kinerja, atau beban kerja, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja.
2. Eksplorasi Objek dan Sampel: Peneliti selanjutnya dapat memperluas cakupan wilayah penelitian ke instansi pemerintah daerah lainnya atau melakukan studi komparatif antar-instansi guna menguji konsistensi dan daya generalisasi model penelitian ini.
3. Metodologi Penelitian: Disarankan untuk mempertimbangkan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) dengan menambahkan wawancara mendalam guna mengeksplorasi lebih

detail mengenai faktor-faktor di luar model penelitian yang memengaruhi motivasi dan kinerja aparatur.

4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan serta memperluas objek penelitian pada instansi atau sektor yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan secara lebih luas.