

Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengalaman Kerja sebagai Pemoderasi

Nona Esty Yulia^{1*} Andri Irawan² Fadriansyah Fachril³

¹ Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Yapis Papua, Indonesia. Email: nonaesty24@gmail.com

² Universitas Yapis Papua, Indonesia. Email: andriirawan@uniyap.ac.id

³ Universitas Yapis Papua, Indonesia. Email: fadrie.84@gmail.com

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima: July 05, 2025

Direvisi: July 10, 2025

Disetujui: July 11, 2025

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.564>



ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi. Fokus utama kajian ini adalah perbedaan tingkat kinerja pegawai di IPDN Kampus Papua, di mana sebagian besar pegawai berada pada kategori “baik”, namun hanya sedikit yang mencapai kategori “sangat baik”.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 44 responden dan dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antar variabel dan efek moderasi.

Hasil dan Pembahasan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, pengalaman kerja secara signifikan memoderasi hubungan ketiga variabel tersebut dengan kinerja, dengan efek moderasi terkuat pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Implikasi: Temuan ini menyiratkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui strategi terpadu yang mencakup penguatan kompetensi, peningkatan kepuasan kerja, dan pengembangan budaya organisasi yang adaptif, yang semuanya diperkuat oleh pengalaman kerja yang memadai.

Kata Kunci: kinerja pegawai; kompetensi; kepuasan kerja; budaya organisasi; pengalaman kerja.

Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan aspek fundamental dalam menunjang efektivitas dan efisiensi suatu organisasi, khususnya dalam sektor publik yang menuntut akuntabilitas tinggi. Secara umum, kinerja pegawai mencerminkan kemampuan individu dalam menguasai dan menerapkan keahlian tertentu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Sinambela, 2021). Pegawai dengan kinerja tinggi memiliki kemampuan untuk bekerja secara produktif, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan, efisiensi organisasi, dan pencapaian tujuan strategis secara optimal. Menyadari pentingnya hal tersebut, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi



Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara, yang menekankan pentingnya pengelolaan kinerja secara terstruktur, mulai dari perencanaan hingga evaluasi dan tindak lanjut. Dalam konteks institusi pendidikan kedinasan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) sebagai lembaga pendidikan tinggi di bawah Kementerian Dalam Negeri memiliki peran strategis dalam mencetak calon pamong praja yang kompeten dan berintegritas. Dengan struktur organisasi yang mengedepankan tata kelola transparan dan akuntabel, IPDN menerapkan sistem pendidikan berbasis disiplin dan kepemimpinan yang ketat. Meskipun demikian, data rekapitulasi penilaian kinerja pegawai IPDN Kampus Papua tahun 2024 menunjukkan bahwa dari seluruh pegawai, hanya 9,09% yang memperoleh kategori sangat baik, 72,73% berada pada kategori baik, dan sisanya sebesar 18,18% masih berada dalam kategori cukup (Sub Bag. Umum IPDN Kampus Papua, 2024). Fakta ini menandakan bahwa meskipun sebagian besar pegawai telah menunjukkan kinerja yang baik, masih terdapat disparitas kinerja antar kelompok jabatan yang patut dicermati. Perbedaan ini salah satunya disebabkan oleh perbedaan tingkat kompetensi, di mana jabatan administrator dan dosen lebih banyak memperoleh penilaian tinggi dibanding pelaksana dan fungsional ahli pertama serta terampil.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai telah dilakukan secara luas, dengan fokus utama pada variabel kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengalaman kerja. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, secara umum ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian (Surtiani *et al.*, 2022; Nurmega, 2022; Kitta *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa kompetensi mendukung peningkatan efektivitas kerja. Namun, Hidayat (2021) menyatakan bahwa dalam konteks tertentu, kompetensi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja, menandakan adanya variabel lain yang turut memediasi atau memoderasi hubungan tersebut. Kepuasan kerja juga diidentifikasi sebagai penentu penting dalam mendorong kinerja. Hal ini dipertegas oleh (Paparang *et al.*, 2021; Nurmega 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sementara disisi lain hasil penelitian Hidayat, (2021) menunjukkan hasil sebaliknya. Perbedaan ini mengindikasikan pentingnya mempertimbangkan faktor kontekstual dan individual dalam menilai kontribusi kepuasan kerja terhadap produktivitas. Budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama turut memengaruhi pencapaian kinerja. Temuan (Triastuti *et al.*, 2021; Kitta *et al.*, 2023) menunjukkan budaya organisasi yang adaptif dan mendukung profesionalisme meningkatkan kinerja pegawai. Namun, (Asrul *et al.*, 2021) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh, tergantung pada tingkat keselarasan antara nilai organisasi dan karakteristik pegawai. Pengalaman kerja mulai diteliti sebagai variabel yang tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung tetapi juga memoderasi hubungan antar variabel lainnya. Hasil penelitian (Nurmega, 2022; Kitta *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja. Sementara hasil penelitian Gratia, (2021) menunjukkan pengalaman kerja dapat memoderasi maupun tidak berpengaruh signifikan, membuka ruang bagi kajian lebih lanjut dalam konteks institusi pemerintahan seperti IPDN.

Berbagai studi telah mengungkapkan pentingnya kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. Namun terdapat beberapa kesenjangan baik secara empiris maupun teoretis yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Secara empiris, hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan ketidakkonsistenan temuan. Sebagai contoh, (Surtiani *et al.*, 2022; Nurmega, 2022; Kitta, 2023) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; Namun Hidayat, (2021) menyatakan sebaliknya. Begitu pula pada variabel kepuasan kerja yang menurut (Paparang, 2021; Nurmega, 2022) memiliki pengaruh positif; tetapi Hidayat (2021)

justru menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh. Variasi hasil ini menandakan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja belum sepenuhnya dipahami secara utuh dan masih sangat kontekstual. Secara teoretis, penelitian terdahulu cenderung hanya menguji hubungan langsung antara masing-masing variabel independen dengan kinerja pegawai, tanpa mempertimbangkan interaksi dinamis yang mungkin terjadi. Salah satu aspek yang belum banyak dijelajahi adalah peran pengalaman kerja sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja. Padahal, seperti yang diungkapkan oleh Gratia, (2021) pengalaman kerja memiliki potensi memoderasi hubungan tersebut. Ketidakhadiran variabel moderasi ini dalam banyak studi menyebabkan pemahaman terhadap determinan kinerja menjadi kurang komprehensif. Oleh karena itu, penelitian yang memasukkan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi menjadi penting untuk memperkaya perspektif ilmiah dan menjawab keragaman temuan sebelumnya, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik seperti IPDN Kampus Papua.

Secara spesifik, studi kami menggunakan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi dalam menganalisis pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, yang hingga kini masih jarang dijadikan fokus utama dalam konteks instansi pemerintahan, khususnya institusi pendidikan kedinasan seperti IPDN Kampus Papua. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang lebih banyak menyoroti hubungan langsung antar variabel, studi ini mengkaji secara lebih mendalam bagaimana pengalaman kerja dapat memperkuat atau justru melemahkan pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja pegawai. Penelitian tidak hanya menambah dimensi baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika internal organisasi pemerintahan di wilayah timur Indonesia. Berdasarkan identifikasi kesenjangan empiris dan teoretis sebelumnya, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara simultan pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, serta menguji apakah pengalaman kerja mampu memoderasi hubungan-hubungan tersebut secara signifikan pada pegawai IPDN Kampus Papua.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Person–Organization Fit Theory

Person–Organization Fit (P-O Fit) adalah teori yang merujuk pada keselarasan antara nilai-nilai, kepercayaan, serta tujuan individu dengan norma, budaya, dan ekspektasi yang dimiliki oleh organisasi (Kristof, 1996). Keselarasan ini menciptakan kondisi kerja yang harmonis, meningkatkan kenyamanan psikologis, dan memperkuat motivasi intrinsik individu dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Dalam konteks institusi seperti IPDN yang menekankan integritas, kedisiplinan, dan profesionalisme, konsep ini menjadi krusial karena pegawai yang memiliki nilai-nilai sejalan dengan organisasi akan lebih cepat beradaptasi, loyal, dan termotivasi untuk menunjukkan performa optimal. Ketika terjadi ketidaksesuaian antara individu dan organisasi, maka dapat timbul stres kerja, penurunan komitmen, hingga niat untuk keluar dari organisasi. Hal ini memperkuat pentingnya memahami P-O Fit dalam konteks rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan SDM. Penelitian yang dilakukan oleh Kristof-Brown *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat P-O Fit yang tinggi memiliki persepsi kerja yang lebih positif dan kinerja yang lebih unggul dibandingkan mereka yang tidak memiliki kesesuaian nilai. Soltis *et al.*, (2023) juga menemukan bahwa kecocokan nilai individu dan organisasi memperkuat

hubungan interpersonal di tempat kerja, menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan suportif. Sementara itu, Wang & Klassen, (2023) menegaskan bahwa P-O Fit berperan besar dalam menurunkan tingkat turnover intention, menjadikannya alat strategis dalam manajemen retensi pegawai di lingkungan publik maupun swasta. Oleh karena itu, integrasi konsep P-O Fit dalam kebijakan SDM sangat relevan untuk mendukung tercapainya efisiensi organisasi berbasis nilai bersama.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa konsep Person–Organization Fit memiliki implikasi luas terhadap berbagai variabel organisasi seperti kepuasan kerja, loyalitas, komitmen, dan terutama kinerja. Dalam konteks ini, kesesuaian antara individu dan organisasi dipandang sebagai determinan utama keberhasilan interaksi sosial, pembentukan budaya kerja yang harmonis, serta penguatan adaptasi kognitif dan emosional pegawai terhadap tuntutan organisasi. Individu yang merasa nilai-nilainya sejalan dengan organisasi akan menunjukkan komitmen afektif yang lebih tinggi, partisipasi aktif, serta kemauan untuk melakukan inisiatif di luar tugas formalnya. Selain itu, P-O Fit juga memperkuat persepsi keadilan organisasi dan kepuasan terhadap kebijakan manajerial, sehingga meningkatkan engagement dan daya tahan terhadap stres kerja. Penelitian Subramanian *et al.*, (2023) secara sistematis menelusuri tren penelitian P-O Fit melalui analisis bibliometrik dan menegaskan bahwa kesesuaian ini menjadi strategi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi melalui penguatan nilai dan budaya internal. Jufrizen *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa P-O Fit berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berimplikasi positif pada peningkatan produktivitas. Dalam organisasi dengan budaya kerja yang kompleks, persepsi kesesuaian nilai memperkuat efektivitas komunikasi antar departemen dan meningkatkan akuntabilitas tim. Implikasi dari temuan-temuan tersebut menekankan pentingnya organisasi, termasuk institusi pemerintahan, untuk merekrut dan mengembangkan pegawai berdasarkan prinsip keselarasan nilai, tidak hanya berdasarkan kompetensi teknis semata. Hal ini akan membentuk sistem kerja yang lebih kohesif, responsif, dan berdampak positif terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi publik.

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) yang diperkenalkan oleh Blau (1964) merupakan kerangka konseptual yang menjelaskan interaksi antara individu dan organisasi sebagai hubungan pertukaran timbal balik, di mana individu memberikan kontribusi kepada organisasi dan mengharapkan imbal balik dalam bentuk dukungan, pengakuan, atau kepercayaan. Dalam konteks organisasi, teori ini menekankan pentingnya keadilan dan timbal balik emosional sebagai fondasi hubungan kerja yang sehat. Ketika pegawai merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan dibalas secara adil, maka akan tercipta hubungan emosional positif yang mendorong perilaku kerja proaktif. Jufrizen *et al.*, (2023) menemukan bahwa relasi sosial berbasis pertukaran seperti Leader–Member Exchange berkontribusi signifikan terhadap perilaku inovatif pegawai dalam tim, yang pada akhirnya meningkatkan performa kolektif. Dalam studi lainnya, Alriyami *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa kepercayaan dan persepsi keadilan yang dimediasi oleh kualitas pertukaran sosial berperan besar dalam membentuk komitmen afektif terhadap organisasi. Artinya, interaksi sosial yang positif berfungsi sebagai penguat terhadap motivasi intrinsik dan loyalitas kerja. Selain itu, Cropanzano *et al.*, (2017) mengkritisi bahwa tanpa fondasi pertukaran sosial yang kuat, strategi manajemen sumber daya manusia akan mengalami keterbatasan dalam mendorong kinerja jangka panjang. Oleh karena itu, Social Exchange Theory menjadi sangat relevan dalam menjelaskan bagaimana elemen-elemen hubungan interpersonal di tempat kerja dapat

memengaruhi produktivitas, integritas organisasi, dan kesejahteraan psikologis pegawai secara simultan.

Aplikasi prinsip-prinsip Social Exchange Theory dalam manajemen organisasi menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai memiliki dampak besar terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya kinerja. Ketika organisasi memberikan penghargaan non-moneter seperti pengakuan, kepercayaan, dan keadilan prosedural, pegawai akan merasa terlibat dalam hubungan sosial yang bermakna. Matrafi, (2024) menegaskan bahwa bentuk dukungan ini memicu respons positif berupa peningkatan tanggung jawab kerja, loyalitas, serta kesediaan untuk melakukan extra-role behavior. Dalam kerangka pertukaran ini, pegawai yang merasa dihargai dan didukung akan memberikan kontribusi lebih besar dibandingkan mereka yang bekerja dalam lingkungan yang kaku dan tidak responsif. Studi sistematis oleh Matrafi, (2024) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kualitas pertukaran sosial antara individu dan organisasi secara signifikan memengaruhi performa keuangan melalui mediasi komitmen dan perilaku inovatif pegawai. Selain itu, Wu & Lv (2024) juga mencatat bahwa pengalaman positif dalam relasi sosial organisasi, seperti transparansi komunikasi dan penghargaan terhadap kontribusi individu, menciptakan efek psikologis yang memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam organisasi, yang diukur berdasarkan standar yang telah ditentukan dan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi (Zaeni *et al.*, 2023). Kinerja ini tidak hanya diukur dari hasil akhir semata, tetapi juga mencakup proses kerja, tanggung jawab, perilaku organisasi, serta kemampuan adaptasi terhadap nilai-nilai dan budaya kerja institusi. Dalam konteks organisasi publik yang dinamis, pengukuran kinerja harus mempertimbangkan aspek kuantitatif dan kualitatif secara seimbang. Alsobaey & Alkhateeb, (2025) menyoroti bahwa kinerja pegawai sektor publik sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan, budaya kerja, dan tingkat motivasi, terutama dalam birokrasi yang kompleks. Penggunaan sistem penilaian kinerja seperti SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dianggap mampu memperjelas tujuan kerja dan mendorong pencapaian kinerja yang lebih terukur serta terarah (Setyawati & Rindaningsih, 2024). Selain itu, keterlibatan pegawai secara emosional terhadap pekerjaannya juga memengaruhi output kerja yang dihasilkan. Dalam studi oleh Kalhor *et al.*, (2025), ditemukan bahwa motivasi kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik berkorelasi positif terhadap pencapaian kinerja, terutama bila organisasi menyediakan insentif serta lingkungan kerja yang suportif. Dengan demikian, kinerja pegawai merupakan representasi menyeluruh dari sikap, keahlian, dan keselarasan antara individu dengan tujuan institusi, yang perlu dikelola secara strategis agar tercipta produktivitas yang berkelanjutan.

Seiring berkembangnya teknologi dan tuntutan pelayanan publik yang lebih cepat dan efisien, transformasi digital dalam organisasi turut memengaruhi cara kerja dan sistem penilaian kinerja pegawai. Kepemimpinan digital menjadi salah satu elemen penting dalam mendorong kinerja yang adaptif dan berorientasi pada hasil. Studi Zam, (2025) menjelaskan bahwa pemimpin digital yang mampu memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas kerja, dan komunikasi terbuka terbukti mendorong peningkatan kinerja dalam sektor publik. Selain itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga diakui sebagai determinan penting dalam memengaruhi performa pegawai. Menurut Medina-Garrido *et al.*, (2017), keseimbangan ini dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan emosional pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada

produktivitas. Lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi internal yang efektif, dan apresiasi terhadap hasil kerja juga termasuk dalam elemen-elemen penunjang kinerja yang signifikan. Hal ini diperkuat oleh temuan Setyawati & Rindaningsih, (2024) yang menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang transparan dan akuntabel menciptakan kejelasan harapan dan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai.

Pengaruh Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang secara terpadu dimiliki oleh individu dan digunakan untuk mencapai kinerja kerja yang efektif (Yelipele *et al.*, 2024). Dalam konteks organisasi publik maupun privat, kompetensi menjadi fondasi utama dalam membentuk kualitas sumber daya manusia yang unggul. Kompetensi yang selaras dengan kebutuhan organisasi memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas secara efisien, akurat, dan bertanggung jawab. Di lingkungan birokrasi seperti IPDN, kompetensi sangat menentukan efektivitas layanan dan pelaksanaan fungsi kelembagaan. Menurut Wijayanti & Sari, (2023), kompetensi kerja yang baik berkontribusi terhadap ketepatan pengambilan keputusan dan peningkatan efisiensi kerja pegawai secara menyeluruh. Pramandhika & Wati, (2024) menambahkan bahwa kompetensi menjadi faktor dominan dalam mengoptimalkan implementasi tugas di era digitalisasi, terutama saat organisasi menghadapi tantangan perubahan yang cepat. Studi dari Mai *et al.*, (2022) juga menggarisbawahi bahwa kompetensi kepemimpinan, termasuk kemampuan komunikasi dan orientasi pada hasil, terbukti meningkatkan kapasitas strategis dan keunggulan daya saing lembaga. Oleh karena itu, kompetensi tidak hanya penting dalam menjalankan pekerjaan rutin, tetapi juga menjadi indikator utama dalam transformasi organisasi ke arah yang lebih adaptif dan inovatif. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pendekatan berbasis kompetensi juga mendorong institusi untuk merancang pelatihan dan pengembangan karier secara terstruktur dan berkesinambungan, guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan performa pegawai secara berkelanjutan.

Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target kerja, tetapi juga menjadi kunci dalam menentukan proses kerja yang efektif dan efisien dalam jangka panjang. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu beradaptasi dengan dinamika organisasi, menjalankan peran secara mandiri, dan menunjukkan kapabilitas dalam menangani kompleksitas pekerjaan. Dalam penelitian Anggiani *et al.*, (2024), ditemukan bahwa kompetensi pegawai sangat memengaruhi responsivitas pelayanan publik dan kecepatan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan regulasi. Hal serupa disampaikan oleh Hizam *et al.*, (2021), yang mengamati bahwa kompetensi digital menjadi faktor penentu kinerja pegawai, terutama dalam konteks kerja jarak jauh dan pemanfaatan teknologi pembelajaran. Sementara itu, dalam konteks sektor pendidikan menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pedagogis dan teknologis berdampak langsung pada efektivitas interaksi pegawai dengan sistem dan stakeholder. Ini membuktikan bahwa kompetensi bersifat multidimensional dan harus dikembangkan secara terintegrasi melalui pelatihan yang terarah. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, kompetensi menjadi basis dalam sistem penilaian kinerja, promosi jabatan, serta perencanaan suksesi. Dengan kata lain, strategi organisasi yang menempatkan kompetensi sebagai fondasi utama mampu mendorong pembentukan budaya kerja yang profesional dan produktif. Hal ini sangat penting bagi instansi seperti IPDN, yang memiliki tanggung jawab besar dalam membina calon aparatur negara yang adaptif dan berintegritas.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pengalaman kerjanya, termasuk persepsi terhadap tugas, lingkungan, dan hubungan sosial di tempat kerja. Kepuasan ini tidak hanya mencerminkan perasaan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi juga berkaitan erat dengan pencapaian tujuan pribadi dan organisasi (Maluegha *et al.*, 2024). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja merupakan elemen krusial yang memengaruhi loyalitas, produktivitas, serta kecenderungan untuk tetap berada dalam organisasi. Memon *et al.*, (2023) menyatakan bahwa ketika pegawai merasa dihargai, diberikan kesempatan pengembangan, dan memperoleh imbalan yang adil, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat secara signifikan. Hasil penelitian Onjolo, (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu dan pencapaian target institusional. Hal serupa juga disampaikan oleh Demerouti & Bakker, (2023), yang menyoroti bahwa kepuasan kerja menjadi faktor pelindung yang penting dalam menghadapi tekanan kerja, terutama dalam kondisi krisis seperti pandemi. Studi ini menegaskan bahwa persepsi terhadap kestabilan pekerjaan dan kepercayaan terhadap manajemen memiliki kontribusi besar dalam membentuk kepuasan kerja secara menyeluruh.

Kepuasan kerja juga merupakan indikator penting dalam menilai kualitas lingkungan kerja yang disediakan oleh organisasi. Hasan *et al.*, (2023) menunjukkan bahwa adanya hubungan interpersonal yang sehat, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta sistem penghargaan yang adil secara nyata meningkatkan kepuasan pegawai sektor publik. Dalam penelitian mereka terhadap pegawai negeri di Bangladesh, ditemukan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi berkorelasi kuat dengan peningkatan motivasi kerja dan efisiensi tugas harian. Penelitian Indrayani *et al.*, (2024) yang berfokus pada generasi milenial juga menggarisbawahi pentingnya pendekatan manajerial yang adaptif, di mana fleksibilitas kerja, pengakuan terhadap kontribusi, dan peluang pertumbuhan karier merupakan aspek yang sangat menentukan kepuasan kerja kelompok usia tersebut. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, melainkan dipengaruhi oleh variabel kompleks yang bersifat multidimensional.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, keyakinan, norma, serta simbol-simbol yang dianut secara kolektif oleh anggota organisasi untuk membentuk perilaku dan interaksi kerja di dalam institusi. Budaya ini bukan sekadar sistem simbolis, melainkan mekanisme sosial yang mengatur cara individu berpikir, bertindak, dan berkomunikasi dalam mencapai tujuan organisasi. Fridan & Maamari (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat menciptakan iklim kerja yang sehat, memfasilitasi komunikasi antarbagian, serta meningkatkan efisiensi proses kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya elemen simbolik, tetapi merupakan fondasi struktural dalam membentuk perilaku kerja dan pola pengambilan keputusan. Dalam konteks organisasi publik maupun privat, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang menyatukan keberagaman perspektif dan preferensi individu. Bogale & Lemi, (2024) melalui tinjauan sistematiknya menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai alat adaptasi dan koordinasi yang membantu perusahaan bertahan dan bertransformasi dalam lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, organisasi yang memiliki budaya kuat dan positif cenderung mampu mengelola perubahan dan tantangan dengan lebih efektif. Selain

itu, Sumarjo *et al.*, (2024) menemukan bahwa dalam organisasi keuangan lokal, budaya organisasi yang selaras dengan kepemimpinan transformasional mampu memediasi peningkatan komitmen kerja dan produktivitas pegawai. Artinya, budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari struktur manajerial yang ada, serta memainkan peran strategis dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai telah menjadi perhatian utama dalam berbagai studi manajemen kontemporer. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan penghargaan terhadap pencapaian cenderung menghasilkan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Penelitian oleh Pham *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa kelima dimensi budaya organisasi, termasuk orientasi hasil, perhatian terhadap manusia, dan stabilitas sistem, memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor logistik berorientasi keberlanjutan. Dalam organisasi publik seperti lembaga pendidikan kedinasan, budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat identitas kelembagaan dan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap visi institusi. Fridan & Maamari (2024) menambahkan bahwa budaya negatif seperti komunikasi yang tertutup atau praktik diskriminatif justru menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja optimal. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi harus dilakukan secara sadar melalui intervensi manajerial seperti pelatihan nilai-nilai inti dan penguatan mekanisme penghargaan. Bogale & Lemi, (2024) juga menekankan pentingnya budaya organisasi sebagai respons terhadap tantangan eksternal seperti perubahan teknologi dan tekanan pasar, yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Kesimpulan ini diperkuat oleh temuan Sumarjo *et al.*, (2024), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan selaras dengan gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan akuntabilitas pegawai, terutama di sektor publik yang kompleks.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang diperoleh individu melalui keterlibatannya dalam aktivitas profesional dalam jangka waktu tertentu (Yelipele *et al.*, 2024). Faktor ini memainkan peranan penting dalam membentuk kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Dalam studi oleh Athanasaw, (2003), ditemukan bahwa pengalaman kerja tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga terhadap kemampuan interpersonal yang krusial dalam kerja tim dan pelayanan publik. Selain itu, pengalaman kerja memungkinkan pegawai untuk mengembangkan strategi adaptif dalam menyelesaikan masalah kerja yang kompleks, sebagaimana ditunjukkan dalam temuan Chen *et al.*, (2024), yang menggarisbawahi pentingnya pengetahuan tacit yang dibangun dari praktik kerja sehari-hari. Lebih lanjut, pengalaman yang diperoleh dari berbagai situasi kerja juga melatih ketangguhan emosional pegawai, yang berdampak positif terhadap stabilitas performa dalam kondisi tekanan tinggi. Chen *et al.*, (2024) menambahkan bahwa pegawai dengan pengalaman lebih banyak cenderung memiliki kecepatan dalam pengambilan keputusan karena mereka telah terbiasa menghadapi variasi tugas dan tantangan organisasi. Oleh karena itu, pengalaman kerja harus dipandang sebagai salah satu aset strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya di sektor publik seperti IPDN Kampus Papua.

Pengalaman menjadi variabel yang memperkuat keterkaitan antara kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap performa individu. Dalam studi Miao *et al.*, (2020), ditemukan bahwa pengalaman kerja memiliki efek moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara kompetensi dan kinerja, di mana pegawai berpengalaman mampu mengaktualisasikan pengetahuan

dan keterampilannya secara lebih optimal dalam konteks kerja yang kompleks. Hal serupa juga berlaku dalam aspek kepuasan kerja, di mana pengalaman kerja memperkuat persepsi positif terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan hasil kerja. Bahkan dalam konteks kerja jarak jauh yang menuntut fleksibilitas dan adaptasi tinggi, pegawai dengan pengalaman kerja lebih panjang lebih cepat beradaptasi terhadap tantangan teknologi dan ritme kerja baru. Hal ini membuktikan bahwa pengalaman tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada dimensi psikologis dan kognitif karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kualitas kinerja perlu merancang strategi pengelolaan pengalaman kerja, seperti rotasi tugas dan pelibatan pegawai dalam proyek lintas unit, guna memperkaya eksposur dan membangun kapasitas individu secara menyeluruh. Pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman kerja secara langsung memperkuat efektivitas organisasi, menjadikannya pilar penting dalam peningkatan produktivitas pegawai jangka panjang.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini digunakan karena sesuai untuk mengidentifikasi pengaruh antar variabel yang telah dirumuskan dalam bentuk hipotesis dan diuji secara empiris melalui pengolahan data statistik. Explanatory research dalam konteks ini tidak hanya menggambarkan hubungan antar variabel, tetapi juga menjelaskan bagaimana dan sejauh mana variabel independen dan variabel moderasi memengaruhi variabel dependen secara simultan maupun parsial.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di IPDN Kampus Papua, yang berjumlah 44 orang. Karena jumlah populasi tergolong kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai subjek penelitian. Teknik sensus ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran dan hasil analisis yang representatif serta akurat mengenai seluruh populasi yang menjadi objek studi.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disusun dalam bentuk skala Likert lima poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju", untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing konstruk yang telah diuji dalam studi terdahulu, dan dikembangkan untuk mengukur konstruk kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, pengalaman kerja, serta kinerja pegawai. Selain kuesioner, teknik dokumentasi dan observasi lapangan juga digunakan untuk mendukung kelengkapan data dan meningkatkan validitas eksternal penelitian. Proses pengumpulan data dilaksanakan selama periode Maret hingga Mei 2025 di lingkungan IPDN Kampus Papua.

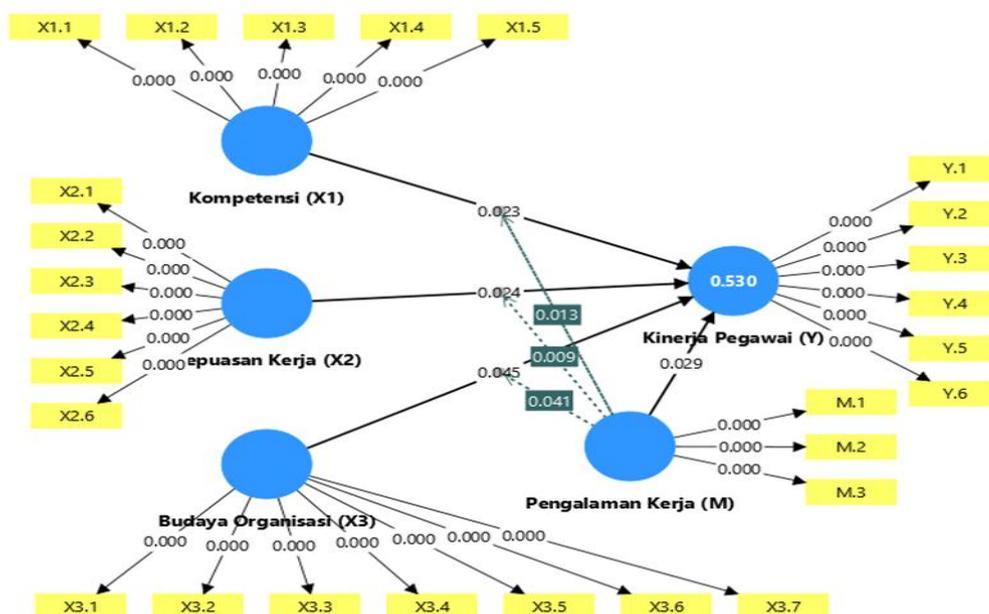
Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) yang diolah melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. SEM-PLS dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis hubungan antar variabel laten dengan jumlah sampel yang relatif kecil serta data yang tidak selalu harus berdistribusi normal. Evaluasi model dalam SEM-PLS mencakup dua tahap utama, yaitu pengujian outer model untuk mengukur validitas dan reliabilitas instrumen, dan pengujian inner model yang mencakup uji R-Square, koefisien jalur (path coefficient), serta bootstrapping untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel. Teknik ini memastikan bahwa

model penelitian memiliki kelayakan teoritis dan empiris dalam menjelaskan hubungan kausal yang dikaji.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Hasil

Analisis inner model bertujuan untuk meramalkan dan menguji hubungan kausal antar variabel laten dalam suatu model struktural penelitian (Ghozali, 2018). Dalam pendekatan Partial Least Squares (PLS), pengujian dilakukan melalui teknik bootstrapping untuk mengestimasi signifikansi hubungan antar konstruk, dilanjutkan dengan analisis nilai R-Square (R^2) untuk mengevaluasi daya prediktif model terhadap variabel dependen. Selain itu, uji path coefficient digunakan untuk menilai arah dan kekuatan pengaruh antar variabel laten yang terdapat dalam model.



Gambar 1. Hasil Perhitungan Bootstrapping
Sumber: Output SmartPLS (2025)

Pengujian R-Square (R^2) dalam model SEM-PLS bertujuan untuk menilai seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen. Nilai R^2 merefleksikan kemampuan prediktif model, di mana semakin tinggi nilainya, semakin baik konstruk independen menjelaskan konstruk dependen. Berdasarkan kriteria Ghozali (2021), R^2 sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah, sehingga interpretasi nilai R^2 menjadi dasar untuk menilai kelayakan prediktif model secara keseluruhan.

Tabel 1. R-Square

Variabel Dependen	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,710	0,693

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel R-Square, diketahui bahwa nilai R² untuk variabel laten kinerja pegawai sebesar 0,71. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengalaman kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 71% variabilitas kinerja pegawai. Dengan demikian, model ini memiliki kemampuan prediktif yang kuat terhadap variabel kinerja pegawai. Sementara itu, sebesar 29% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien jalur (path coefficients) digunakan untuk menunjukkan kekuatan dan arah hubungan kausal antar variabel laten dalam model struktural (Ghozali, 2016). Nilainya berkisar antara -1 hingga 1, di mana nilai positif menunjukkan pengaruh searah dan nilai negatif menunjukkan pengaruh berlawanan. Dalam konteks penelitian ini, koefisien jalur digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, yang hasilnya akan disampaikan pada bagian selanjutnya untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan.

Tabel 2. Koefisien Jalur dan Hasil Uji Hioptesis

Hubungan Koefisien Jalur	Original Sample (O)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
Kompetensi (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0.341	2.842	0.021
Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0.331	2.736	0.025
Budaya Organisasi (X3) → Kinerja Pegawai (Y)	0.237	1.992	0.046
Pengalaman Kerja (M) → Kinerja Pegawai (Y)	0.334	2.63	0.029
Pengalaman Kerja (M) × Kompetensi (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0.375	3.261	0.008
Pengalaman Kerja (M) × Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0.532	4.75	0
Pengalaman Kerja (M) × Budaya Organisasi (X3) → Kinerja Pegawai (Y)	0.303	2.349	0.034

Sumber: Output SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil uji yang disajikan dalam tabel R-Square, diperoleh nilai R² sebesar 0,71 untuk variabel laten kinerja pegawai. Angka ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengalaman kerja secara simultan mampu menjelaskan 71% variasi kinerja pegawai. Dengan demikian, model ini memiliki tingkat kemampuan prediktif yang kuat terhadap variabel kinerja pegawai. Adapun 29% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pengujian hipotesis merupakan tahap lanjutan setelah evaluasi outer dan inner model, yang bertujuan untuk mengidentifikasi arah serta tingkat signifikansi hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Proses ini dilakukan melalui analisis jalur (path analysis) dengan memperhatikan nilai path coefficient untuk menilai kekuatan serta arah hubungan, dan p-value untuk menentukan signifikansi statistik hubungan tersebut. Dalam konteks ini, hipotesis dinyatakan signifikan apabila p-value lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa hubungan antar konstruk dapat diterima secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 2, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai T-statistik antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 2,842 lebih besar dari 1,96 dengan nilai probabilitas 0,021 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 1 dapat diterima.
- Nilai T-statistik antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 2,736 lebih besar dari 1,96 dengan nilai probabilitas 0,025 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 2 dapat diterima.
- Nilai T-statistik antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 1,992 lebih besar dari 1,96 dengan nilai probabilitas 0,046 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 3 dapat diterima.
- Nilai T-statistik antara variabel pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 2,630 lebih besar dari 1,96 dengan nilai probabilitas 0,029 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 4 dapat diterima.
- Nilai T-statistik antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh pengalaman kerja sebesar 3,261 lebih besar dari 1,96 dengan nilai probabilitas 0,008 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 5 dapat diterima.
- Nilai T-statistik antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh pengalaman kerja sebesar 4,750 lebih besar dari 1,96 dengan nilai probabilitas 0,000 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja dapat memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 6 dapat diterima.
- Nilai T-statistik antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh pengalaman kerja sebesar 2,349 lebih besar dari 1,96 dengan nilai probabilitas 0,034 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, Hipotesis 7 dapat diterima.
- Berdasarkan nilai R-Square sebesar 0,71, dapat diartikan bahwa variabel kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengalaman kerja secara simultan mampu menjelaskan 71% variansi dari kinerja pegawai. Sisanya sebesar 29% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Dengan demikian, Hipotesis 8 dapat diterima.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi yang dimaksud merujuk pada kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki individu dalam mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Dalam konteks organisasi publik seperti IPDN Kampus Papua, kompetensi mencerminkan kapabilitas seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Kinerja pegawai yang tinggi tidak hanya ditentukan oleh intensitas kerja, melainkan juga oleh kemampuan teknis dan manajerial yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Hasil pengujian menunjukkan adanya hubungan signifikan

antara kompetensi dan kinerja pegawai, yang berarti bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, maka semakin tinggi pula kualitas kinerja yang ditampilkan. Temuan ini diperkuat oleh hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap indikator-indikator variabel kompetensi dan kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu mengukur konstruksinya secara tepat dan konsisten.

Dalam perspektif teori Person-Organization Fit yang dikembangkan oleh Kristof, (1996). Hal ini dapat dijelaskan melalui kesesuaian antara karakteristik individu, dalam hal ini kompetensi pegawai, dengan tuntutan organisasi. Ketika kompetensi yang dimiliki pegawai selaras dengan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi, maka kinerja yang dihasilkan pun akan lebih optimal. Teori ini menekankan pentingnya "fit" antara pegawai dan organisasi, sehingga individu merasa mampu berkontribusi secara maksimal. Dalam kasus IPDN Kampus Papua, pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan kultur disiplin dan orientasi kepemimpinan yang tinggi menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Di sisi lain, teori Social Exchange Blau (1964) juga memberikan penjelasan mengenai keterkaitan ini. Kompetensi yang tinggi menciptakan nilai lebih pada diri pegawai yang kemudian diapresiasi oleh organisasi melalui kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar. Sebagai timbal balik, pegawai akan menunjukkan komitmen dan produktivitas yang lebih tinggi sebagai bagian dari hubungan timbal balik sosial tersebut.

Secara empiris, temuan ini mencerminkan kondisi nyata di lingkungan PNS IPDN Kampus Papua, di mana pegawai yang memiliki kompetensi tinggi terbukti mampu menjalankan tugas dengan lebih cepat, tepat, dan efisien. Sebaliknya, pegawai dengan kompetensi rendah menghadapi berbagai hambatan dalam penyelesaian tugas, yang berdampak negatif terhadap pencapaian kinerja. Fenomena ini semakin relevan mengingat bahwa sebagian besar pegawai belum mengikuti program peningkatan kompetensi dalam dua tahun terakhir, yang menandakan perlunya perhatian lebih dalam pembinaan dan pengembangan pegawai secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Surtiani *et al.*, (2022), yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan elemen penting dalam membentuk kinerja pegawai yang efektif. Ia menyatakan bahwa keterampilan dan sikap kerja yang positif turut mendukung aspek-aspek penting dari kinerja, termasuk jumlah dan mutu hasil kerja, serta efisiensi penggunaan waktu kerja. Dukungan serupa juga ditemukan dalam penelitian Krisnawati & Bagia (2021), yang menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Krisnawati & Bagia, (2021), kompetensi yang mencakup aspek intelektual, sosial, emosional, dan spiritual memiliki peran penting dalam menunjang pelaksanaan tugas secara menyeluruh. Kompetensi yang memadai tidak hanya membantu pegawai memenuhi standar kerja, tetapi juga meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, serta memperkuat kerja sama tim dalam organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja dimaknai sebagai sikap emosional positif yang mencerminkan perasaan senang dan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Sikap ini tercermin dalam etos kerja yang tinggi, kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, serta capaian kinerja yang optimal. Kepuasan tersebut dapat timbul baik dari pengalaman positif selama pelaksanaan tugas maupun dari kesesuaian antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Pada dasarnya, manusia bekerja untuk memenuhi beragam kebutuhan hidup. Ketika pekerjaan mampu menjawab ekspektasi dan kebutuhan tersebut, maka muncullah rasa puas yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi dan kualitas kerja pegawai.

Secara psikologis, pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, mampu bekerja secara lebih terstruktur, serta dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Mereka cenderung lebih tekun, bertanggung jawab, dan profesional dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks PNS di IPDN Kampus Papua, temuan ini selaras dengan realitas yang terjadi, di mana peningkatan kepuasan kerja berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Pegawai yang merasa dihargai, memiliki peluang pengembangan, serta menikmati lingkungan kerja yang mendukung, menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, pegawai dengan tingkat kepuasan rendah rentan mengalami gangguan konsentrasi, stres, dan penurunan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi psikologis pegawai sangat memengaruhi pencapaian kinerja secara keseluruhan.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui pendekatan Social Exchange Theory yang dikembangkan oleh Blau, (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi merupakan hubungan timbal balik, di mana kepuasan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai akan dibalas oleh pegawai melalui peningkatan kinerja. Ketika pegawai merasa diperhatikan, diperlakukan secara adil, dan diberi penghargaan atas kontribusinya, maka mereka akan menunjukkan loyalitas dan etos kerja yang tinggi. Dalam hal ini, kepuasan kerja menjadi mekanisme internal yang mendorong individu untuk berperilaku positif sebagai balasan atas perlakuan baik dari organisasi. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan kerangka Person–Organization Fit Theory yang dikemukakan oleh Kristof (1996). Teori ini menyatakan bahwa kinerja pegawai akan meningkat ketika terdapat kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Dalam konteks kepuasan kerja, kesesuaian tersebut tercermin ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan yang selaras dengan kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai personal pegawai. Ketika pegawai merasa cocok dengan sistem kerja, budaya organisasi, serta kebijakan manajerial yang diterapkan, maka tingkat kepuasan kerja pun meningkat. Hal ini berdampak positif terhadap kinerja karena pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi yang memberikan ruang bagi pengembangan diri dan aktualisasi potensi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan terdahulu yang juga menyoroti peran penting kepuasan kerja dalam membentuk kinerja pegawai. Paparang *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ia menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti kompensasi, jenis pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, peluang promosi, serta sistem pengawasan berkontribusi dalam membentuk kondisi emosional positif yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas pegawai. Selaras dengan hal tersebut, studi (Putri & Nawatmi, 2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dalam penelitiannya, aspek seperti suasana kerja yang nyaman, peluang pengembangan karier, serta sistem penghargaan terbukti mendorong loyalitas dan mutu kerja pegawai. Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan adanya dinamika yang kompleks. Di IPDN Kampus Papua, sebagian PNS menunjukkan karakter yang ambisius dan tidak mudah merasa puas, bahkan ketika kondisi kerja telah relatif mendukung. Hal ini menjadi tantangan tersendiri karena tingkat kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik dari dalam individu maupun dari organisasi. Oleh karena itu, pendekatan dalam meningkatkan kepuasan kerja perlu dilakukan secara menyeluruh, mencakup sisi internal pegawai seperti pengembangan motivasi dan sikap kerja, serta sisi eksternal melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan pengembangan karier pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang disepakati bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku dan berinteraksi guna mencapai tujuan bersama. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi diukur melalui beberapa indikator penting seperti tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan, konsistensi terhadap nilai-nilai organisasi, dan penghormatan antar individu. Karakter budaya organisasi berbeda-beda tergantung pada konteks lembaga, visi kelembagaan, serta nilai-nilai dominan yang diyakini oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai kerangka moral atau aturan kerja, tetapi juga sebagai sistem yang membentuk perilaku kolektif dalam lingkungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun nilai signifikansinya berada mendekati ambang kritis, pengaruh tersebut tetap terbukti secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika budaya organisasi sejalan dengan nilai-nilai personal pegawai, maka tercipta suasana kerja yang kondusif dan mendukung. Pegawai merasa lebih nyaman, leluasa, dan percaya diri dalam bekerja. Budaya yang positif memungkinkan tumbuhnya rasa memiliki terhadap institusi dan mendorong partisipasi aktif dalam menjalankan tanggung jawab. Dalam konteks IPDN Kampus Papua, keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja tercermin pada sikap pegawai yang menunjukkan loyalitas, keterlibatan, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan lembaga.

Temuan ini sejalan dengan Person–Organization Fit Theory yang dikemukakan oleh Kristof (1996). Teori ini menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Ketika nilai-nilai budaya organisasi sesuai dengan keyakinan pribadi pegawai, maka akan terbentuk hubungan yang harmonis dan mendukung produktivitas. Pegawai yang mengalami kesesuaian nilai akan merasa menjadi bagian dari organisasi dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Dalam lingkungan IPDN, di mana budaya disiplin dan kepemimpinan menjadi ciri khas kelembagaan, keselarasan antara nilai-nilai tersebut dengan nilai pribadi pegawai terbukti berdampak positif terhadap kinerja mereka. Selain itu, hasil ini juga dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menekankan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan persepsi bahwa institusi memberikan nilai, dukungan, dan kepercayaan kepada pegawai. Sebagai bentuk timbal balik, pegawai akan membalas perlakuan tersebut dengan menunjukkan perilaku kerja yang loyal, produktif, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya sekadar sistem nilai pasif, tetapi berfungsi sebagai pemicu terbentuknya komitmen dan kinerja melalui mekanisme pertukaran sosial yang adil.

Temuan ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya. Studi yang dilakukan oleh Kokiroba *et al.*, (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kokiroba *et al.*, (2021) menyoroti peran penting budaya organisasi dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung, melalui pembentukan nilai inti, norma kerja, dan perilaku yang diharapkan. Budaya yang kokoh tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memperkuat kontrol internal yang dibutuhkan untuk mempertahankan produktivitas pegawai. Nilai-nilai budaya yang jelas dan konsisten menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi, sehingga menciptakan kohesi organisasi yang kuat. Penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Asrul *et al.*, (2021) yang menekankan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk kinerja pegawai secara efektif. Dalam penelitiannya, Asrul *et al.*, (2021) menggunakan indikator seperti konsistensi nilai,

kolaborasi, kreativitas, dan inisiatif, yang semuanya terbukti meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja. Budaya organisasi yang kuat memperlancar komunikasi, memperkuat kerja sama tim, dan menumbuhkan motivasi pegawai untuk bekerja dengan semangat dan tanggung jawab yang tinggi. Dalam konteks IPDN Kampus Papua, budaya organisasi memainkan peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya formal dan struktural, tetapi juga mendukung keterlibatan emosional dan profesional pegawai. Pegawai yang merasa nilai-nilai organisasi sesuai dengan nilai pribadi mereka akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Meskipun nilai signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja berada di batas bawah, hal ini dapat dijelaskan melalui kemampuan adaptasi pegawai yang tinggi terhadap lingkungan kerja yang dinamis. Pegawai IPDN Papua menunjukkan kemampuan beradaptasi yang kuat, bahkan dalam kondisi budaya organisasi yang menantang. Hal ini mencerminkan bahwa budaya organisasi yang kuat, meskipun belum sepenuhnya optimal, tetap mampu memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja pegawai secara keseluruhan.

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi pencapaian kinerja pegawai dalam organisasi. Dalam konteks ini, pengalaman kerja dipahami sebagai rentang waktu dan intensitas keterlibatan individu dalam berbagai jenis pekerjaan yang relevan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan bidang tugas yang dijalani. Bentuk pengalaman kerja dapat diperoleh melalui aktivitas profesional seperti pekerjaan penuh waktu, paruh waktu, magang, keterlibatan dalam proyek khusus, hingga partisipasi dalam kegiatan sukarela. Semakin panjang dan beragam jenis pengalaman yang dimiliki oleh seorang individu, maka semakin tinggi pula potensi dalam mengembangkan keterampilan teknis, pengetahuan praktis, serta kecakapan kerja yang adaptif. Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengalaman kerja dan kinerja pegawai terbukti valid dan reliabel, yang berarti bahwa seluruh instrumen mampu merepresentasikan konstruk teoritis dengan baik. Hal ini menunjukkan adanya hubungan kuat antara akumulasi pengalaman kerja dengan performa kerja pegawai. Dalam praktiknya, pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih panjang terbukti lebih terbiasa menghadapi berbagai situasi pekerjaan, baik yang bersifat rutin maupun kompleks. Mereka cenderung memiliki pola pikir yang lebih solutif, efisien dalam bekerja, serta mampu mengelola tekanan dengan lebih tenang dan terstruktur. Sebaliknya, pegawai yang baru memasuki dunia kerja atau yang memiliki pengalaman terbatas, masih membutuhkan adaptasi lebih tinggi, waktu yang lebih lama untuk menyelesaikan tugas, serta kesulitan dalam mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam situasi darurat.

Hasil ini dapat dijelaskan melalui pendekatan Person–Organization Fit Theory (Kristof, 1996) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan kebutuhan organisasi akan berdampak positif terhadap kinerja. Dalam hal ini, pengalaman kerja membentuk kompetensi dan kesiapan individu dalam memahami nilai, norma, serta sistem kerja organisasi. Pegawai yang memiliki pengalaman luas lebih mudah menyesuaikan diri dengan budaya kerja, struktur organisasi, serta pola komunikasi di lingkungan kerja. Kesesuaian tersebut menciptakan kenyamanan dalam bekerja, meningkatkan rasa percaya diri, dan pada akhirnya memengaruhi pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Selain itu, temuan ini juga relevan dalam kerangka Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menjelaskan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Dalam perspektif ini, pengalaman kerja yang dimiliki pegawai merupakan bentuk investasi pribadi yang membawa nilai tambah bagi

organisasi. Organisasi yang menghargai pengalaman pegawainya akan memperoleh timbal balik berupa peningkatan kontribusi kerja, loyalitas, serta efektivitas dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, pengalaman kerja tidak hanya menjadi modal teknis, tetapi juga mencerminkan kualitas hubungan antara individu dengan organisasi yang memengaruhi kinerja secara menyeluruh.

Temuan ini sejalan dengan kondisi di lapangan, khususnya di lingkungan PNS IPDN Kampus Papua. Pegawai yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang menunjukkan performa kerja yang lebih unggul. Mereka lebih siap dalam menyikapi tuntutan pekerjaan, mampu menavigasi struktur birokrasi dengan efisien, serta cenderung memiliki ketenangan dalam mengambil keputusan. Hal ini menjadi bukti bahwa pengalaman kerja membentuk kompetensi praktis yang berharga dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi. Temuan penelitian ini diperkuat oleh studi Gah & Syam, (2021) yang menegaskan bahwa pengalaman kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, Gah menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh secara bertahap melalui keterlibatan langsung di dunia kerja. Akumulasi tersebut memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, tepat waktu, dan berkualitas. Selain itu, pengalaman kerja membantu mengurangi tingkat kesalahan kerja dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Penelitian ini juga konsisten dengan hasil studi yang dilakukan oleh Nurmega, (2022), yang menyimpulkan bahwa pengalaman kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Nurmega, pengalaman kerja mencerminkan akumulasi keterampilan teknis, pengetahuan praktis, serta kemampuan adaptif yang diperoleh selama menjalani profesi. Pegawai dengan tingkat pengalaman yang tinggi lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien, mengurangi kesalahan prosedural, serta memberikan kontribusi yang bermakna dalam pencapaian target organisasi. Keselarasan antara pengalaman kerja dan tanggung jawab tugas juga mendukung terciptanya kualitas kerja yang tinggi.

Moderasi Pengalaman Kerja pada Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja secara signifikan memoderasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Secara konseptual, kompetensi didefinisikan sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki individu dalam menjalankan tugas secara profesional. Kompetensi menggambarkan kapasitas individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Dalam konteks dunia kerja, kompetensi tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil dari pembelajaran, latihan, dan pengalaman aktual yang terus berkembang. Oleh karena itu, pengalaman kerja memainkan peran krusial dalam mendukung terbentuknya dan berfungsinya kompetensi dalam praktik. Sebagai variabel moderasi, pengalaman kerja memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat pengalaman kerja yang dimiliki, semakin optimal pula pemanfaatan kompetensi yang dimiliki dalam menunjang pencapaian kinerja. Hal ini dikarenakan pengalaman membantu individu dalam mengelola tantangan kerja, mengurangi kesalahan, serta meningkatkan kepercayaan diri dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks PNS di IPDN Kampus Papua, pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang panjang mampu memaksimalkan kompetensinya dalam menjalankan tugas, merespons dinamika kerja secara terukur, serta menghasilkan kinerja yang lebih stabil dan produktif. Sebaliknya, pegawai yang memiliki kompetensi tinggi namun belum memiliki pengalaman yang cukup, menunjukkan kinerja yang kurang optimal karena belum terbiasa menghadapi kompleksitas pekerjaan secara langsung.

Temuan ini sejalan dengan Person–Organization Fit Theory (Kristof, 1996) yang menekankan pentingnya kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Dalam hal ini, pengalaman kerja memungkinkan pegawai untuk memahami nilai-nilai, norma, serta struktur organisasi dengan lebih baik. Pegawai yang berpengalaman cenderung lebih cepat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi dan lebih efektif dalam menerapkan kompetensinya sesuai dengan konteks kerja yang ada. Kesesuaian ini menciptakan rasa percaya diri dan keterlibatan yang lebih tinggi, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal. Selain itu, Social Exchange Theory (Blau, 1964) juga dapat digunakan untuk memahami hasil penelitian ini. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan kerja antara individu dan organisasi bersifat timbal balik, di mana pegawai yang telah banyak berinvestasi dalam bentuk pengalaman akan merasa memiliki tanggung jawab lebih besar terhadap organisasi. Sebagai balasannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena merasa dihargai dan diakui. Pengalaman kerja yang panjang menciptakan persepsi penghargaan dari organisasi terhadap kontribusi individu, sehingga individu terdorong untuk memaksimalkan kompetensinya dalam bekerja.

Dukungan empiris terhadap hasil penelitian ini diperoleh dari studi Gratia, (2021) meskipun ia meneliti variabel independen yang berbeda, yaitu pendidikan. Gratia, (2021) menemukan bahwa pengalaman kerja berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara pendidikan dan kinerja. Dalam konteks ini, pengalaman kerja tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap, tetapi juga sebagai penguat yang menjembatani antara potensi individu dengan performa aktual. Hal ini dapat dianalogikan dalam konteks kompetensi, di mana pengalaman kerja membantu pegawai dalam mengaplikasikan kompetensinya secara lebih efektif dan terukur dalam tugas-tugas pekerjaan. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Atikabudi & Riyadi (2024), yang menunjukkan bahwa ketika keterikatan kerja dimasukkan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai, terjadi pelemahan hubungan tersebut. Atikabudi menyimpulkan bahwa keterikatan kerja yang terlalu tinggi justru dapat menimbulkan tekanan emosional dan fokus berlebihan pada aspek-aspek non-teknis, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas kompetensi dalam mendorong kinerja. Perbedaan ini menggarisbawahi bahwa tidak semua variabel moderasi memberikan efek penguatan, tergantung pada konteks kerja, karakteristik moderasi yang digunakan, serta kondisi psikososial pegawai. Dengan mempertimbangkan keseluruhan hasil, dapat ditegaskan bahwa pengalaman kerja berperan signifikan dalam memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh validitas dan reliabilitas indikator yang mengukur setiap konstruk, serta kenyataan empiris di lapangan. Pegawai dengan pengalaman kerja tinggi lebih mampu menempatkan kompetensinya dalam konteks yang tepat, menyusun strategi penyelesaian masalah secara sistematis, serta menyesuaikan diri terhadap tekanan kerja dengan tenang dan efektif. Pengalaman kerja, dalam hal ini, bukan hanya menjadi rekam jejak profesional, tetapi juga sarana penguatan terhadap penerapan kompetensi dalam kerja harian.

Moderasi Pengalaman Kerja pada Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pengalaman kerja secara signifikan memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Secara konseptual, kepuasan kerja merupakan ekspresi emosional positif terhadap pekerjaan yang dijalani, yang tercermin dari semangat, kedisiplinan, dan pencapaian dalam tugas-tugas yang diemban. Kepuasan kerja dapat bersumber dari berbagai aspek, baik yang bersifat intrinsik dalam pekerjaan seperti tantangan dan otonomi, maupun ekstrinsik seperti lingkungan kerja dan penghargaan. Ketika pegawai merasakan kepuasan yang tinggi terhadap

pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena dorongan internal yang kuat untuk memberikan kontribusi optimal. Pengalaman kerja, di sisi lain, merujuk pada durasi dan intensitas keterlibatan individu dalam pekerjaan yang relevan. Pengalaman ini tidak hanya memberikan pemahaman teknis dan operasional yang lebih baik terhadap tugas, tetapi juga membentuk kedewasaan emosional dan kemampuan dalam mengelola tekanan kerja. Dalam konteks ini, pengalaman kerja dapat memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, sebab pegawai dengan pengalaman kerja yang panjang lebih mampu mengekspresikan kepuasannya melalui tindakan-tindakan produktif dan solutif yang mendukung pencapaian kinerja.

Dalam studi ini, hasil uji menunjukkan bahwa pengalaman kerja terbukti menjadi moderator yang signifikan. Artinya, semakin tinggi tingkat pengalaman kerja seorang pegawai, semakin kuat pula pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang ditunjukkannya. Hal ini disebabkan karena pengalaman kerja memperkaya pemahaman pegawai terhadap konteks pekerjaannya, mempercepat proses adaptasi terhadap dinamika organisasi, dan menguatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan yang dijalani. Di lingkungan PNS IPDN Papua, kondisi ini terlihat nyata, di mana pegawai yang telah lama berkecimpung dalam tugas administratif dan pengajaran menunjukkan kemampuan untuk mengelola waktu, menyusun prioritas kerja, serta merespons tantangan secara lebih efisien. Semua ini bermuara pada peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani dan berdampak positif terhadap pencapaian kinerja.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibentuk berdasarkan prinsip timbal balik. Dalam hal ini, pengalaman kerja yang panjang mendorong pegawai untuk mengembangkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Ketika kepuasan kerja tinggi dan didukung pengalaman yang memadai, pegawai merasa memiliki tanggung jawab moral dan profesional untuk memberikan kontribusi terbaik sebagai bentuk timbal balik atas kenyamanan dan penghargaan yang diterima dari organisasi. Selain itu, Person-Organization Fit Theory (Kristof, 1996) juga relevan dalam menjelaskan temuan ini. Pengalaman kerja membantu memperkuat kesesuaian antara nilai pribadi pegawai dengan nilai-nilai organisasi, yang pada akhirnya memperbesar peluang tercapainya kinerja yang tinggi melalui kepuasan kerja yang dirasakan secara emosional dan nilai-nilai yang sejalan secara kognitif.

Temuan ini selaras dengan penelitian Gratia, (2021), yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berfungsi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara pendidikan dan kinerja. Ia menunjukkan bahwa pengalaman kerja mampu memperkuat pengaruh pendidikan terhadap performa kerja karyawan. Dalam konteks yang berbeda, hasil tersebut mendukung argumen bahwa pengalaman kerja memiliki peran signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengaruh variabel-variabel psikologis dan profesional terhadap kinerja. Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat dianalogikan bahwa pengalaman kerja memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga didukung oleh temuan Korankye, (2022) yang meneliti peran pengalaman kerja sebagai moderator dalam hubungan antara manajemen karier organisasi terhadap kepuasan karier dan keterlibatan kerja. Dalam studinya yang dilakukan pada perusahaan asuransi di Ghana, ditemukan bahwa pengalaman kerja memperkuat hubungan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja memiliki peran strategis dalam meningkatkan dampak faktor-faktor organisasi dan psikologis terhadap perilaku dan performa individu. Meskipun konteks dan variabel yang digunakan berbeda, pola hubungan yang ditemukan tetap konsisten dengan hasil penelitian ini, yang memperkuat argumentasi bahwa

pengalaman kerja memiliki nilai penting dalam memoderasi hubungan antar variabel dalam lingkungan kerja.

Moderasi Pengalaman Kerja pada Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa pengalaman kerja berperan signifikan dalam memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Secara konseptual, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut dan disepakati oleh seluruh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku serta dalam menjalankan tugas organisasi. Budaya organisasi yang kuat tercermin melalui indikator seperti tanggung jawab, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, konsistensi terhadap nilai-nilai organisasi, dan sikap saling menghormati. Ketika nilai-nilai ini tertanam secara menyeluruh, maka akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Pengalaman kerja, dalam hal ini, menjadi elemen penting yang mampu memperkuat pemahaman serta internalisasi pegawai terhadap budaya organisasi. Pegawai dengan pengalaman yang lebih panjang cenderung memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika organisasi, mampu menginterpretasikan nilai-nilai organisasi secara kontekstual, dan lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja. Pengalaman kerja memungkinkan pegawai tidak hanya menerima budaya organisasi secara normatif, tetapi juga menginternalisasikannya dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan demikian, mereka lebih mampu menyesuaikan sikap dan perilakunya sesuai dengan nilai-nilai organisasi, yang kemudian tercermin dalam kinerja yang lebih baik. Temuan ini dapat dijelaskan melalui Person–Organization Fit Theory (Kristof, 1996), yang menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi. Dalam konteks ini, pengalaman kerja membantu memperkuat kesesuaian tersebut karena pegawai yang telah lama berkecimpung dalam suatu institusi akan lebih memahami dan menyelaraskan nilai pribadinya dengan nilai organisasi. Semakin tinggi tingkat kesesuaian ini, semakin besar motivasi dan komitmen pegawai untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Selain itu, temuan ini juga dapat didekati melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi bersifat timbal balik. Pegawai yang merasa diakomodasi dengan baik oleh nilai-nilai organisasi akan terdorong untuk memberikan balasan dalam bentuk kinerja yang optimal, khususnya ketika mereka memiliki pengalaman kerja yang memungkinkan mereka mengelola tuntutan pekerjaan dengan lebih matang.

Dalam praktiknya, hasil penelitian ini mencerminkan situasi yang terjadi di lingkungan PNS Kampus IPDN Papua, di mana pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang tinggi menunjukkan kemudahan dalam menginternalisasi budaya organisasi. Mereka memiliki kemampuan untuk memahami dinamika organisasi dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pelaksanaan tugas harian. Selain itu, pengalaman kerja sebelumnya di instansi lain menjadi referensi penting yang memungkinkan mereka membawa perspektif baru dalam mengembangkan budaya kerja positif. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas kinerja secara menyeluruh. Konsistensi temuan ini juga diperkuat oleh hasil studi yang dilakukan oleh Kim & Jung, (2022) yang mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menyoroti bahwa jenis budaya organisasi, seperti budaya klan yang menekankan kebersamaan dan budaya pasar yang berfokus pada hasil, menciptakan lingkungan kerja yang berbeda dalam merespons tekanan kerja. Dalam konteks tersebut, pengalaman kerja ditemukan sebagai faktor yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Pegawai dengan pengalaman kerja yang tinggi lebih adaptif terhadap nilai-nilai

organisasi, lebih stabil secara emosional dalam menghadapi tekanan, serta mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja dalam situasi yang penuh tuntutan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung kesimpulan bahwa pengalaman kerja bukan hanya sebagai atribut individual, tetapi sebagai faktor strategis dalam mengoptimalkan penerapan budaya organisasi.

Pengaruh simultan Kompetensi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengalaman kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui nilai determinasi yang tinggi, yang mencerminkan bahwa sebagian besar variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh keempat variabel tersebut. Dengan demikian, model yang dikembangkan dalam penelitian ini memiliki daya prediktif yang kuat dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya di lingkungan lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintahan seperti IPDN Papua. Dari segi konsep dasar, kompetensi mencerminkan kemampuan teknis dan non-teknis yang dimiliki pegawai untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi psikologis dan emosional positif terhadap pekerjaan, sementara budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai kolektif yang menjadi pedoman perilaku di tempat kerja. Ketiga variabel ini, ketika diperkuat oleh pengalaman kerja yang memadai, akan menghasilkan sinergi positif yang berdampak langsung pada peningkatan performa pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak hanya sebagai latar belakang, tetapi juga sebagai katalisator yang mampu menguatkan pengaruh positif dari kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja.

Pengalaman kerja, dalam konteks ini, berperan sebagai variabel moderasi yang berfungsi menstabilkan dan memperjelas arah hubungan antar variabel lainnya. Peran ini sesuai dengan konsep teori Social Exchange (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran nilai. Pegawai dengan pengalaman kerja tinggi cenderung lebih mampu mengelola hubungan kerja, memahami harapan organisasi, serta memberikan kontribusi maksimal sebagai bentuk timbal balik atas kepercayaan dan sumber daya yang diberikan organisasi. Di sisi lain, temuan ini juga sejalan dengan Person-Organization Fit Theory (Kristof, 1996), yang menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan budaya organisasi. Pegawai yang telah memiliki pengalaman kerja cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan nilai dan norma organisasi, sehingga kesesuaian tersebut berujung pada peningkatan kinerja. Dalam lingkungan PNS di IPDN Papua, pengalaman kerja terbukti memainkan peran penting dalam mendukung penguatan nilai-nilai organisasi dan efektivitas kerja pegawai. Pegawai dengan pengalaman yang lebih panjang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memahami konteks organisasi, menyusun strategi kerja, dan menyesuaikan diri terhadap tekanan dan dinamika birokrasi. Hal ini membuat mereka lebih siap dalam mengaplikasikan kompetensi yang dimiliki, menjaga stabilitas kepuasan kerja, serta menginternalisasi budaya organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya. Nurmega (2022) menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan kemampuan kerja, baik secara simultan maupun parsial, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung posisi pengalaman kerja sebagai unsur penting dalam memperkuat pengaruh kompetensi terhadap performa kerja. Selain itu, penelitian Gratia (2021) juga menyimpulkan bahwa pengalaman kerja dapat memperkuat hubungan antara variabel psikologis dan performa karyawan, baik dalam konteks kepuasan kerja maupun keterlibatan kerja. Dengan demikian,

hasil penelitian ini berada dalam jalur yang konsisten dengan berbagai temuan empiris terdahulu. Namun demikian, perlu dicermati bahwa tidak semua penelitian menunjukkan pengaruh yang sama terhadap budaya organisasi. Studi oleh Mewahaini & Sidharta (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan temuan Asrul *et al.*, (2021) dan Kokiroba *et al.*, (2021) yang menegaskan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi bersifat kontekstual, sangat bergantung pada nilai-nilai dan karakteristik institusi. Dalam konteks IPDN Papua, nilai kelembagaan yang khas dan sistem pembinaan yang berorientasi pada kepemimpinan birokratis menjadikan budaya organisasi sebagai faktor penting yang tidak dapat diabaikan.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai, dengan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel utama terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, pengalaman kerja juga terbukti memoderasi hubungan antara kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, temuan ini memberikan jawaban komprehensif terhadap rumusan masalah yang telah diajukan, serta menegaskan pentingnya peran variabel-variabel tersebut dalam membentuk kinerja pegawai yang optimal di lingkungan IPDN Kampus Papua.

Penelitian ini memiliki nilai penting baik dari sisi akademik maupun praktis. Secara ilmiah, studi ini berkontribusi dalam memperluas kajian empiris terkait variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik berbasis pendidikan kedinasan. Keunikan studi ini terletak pada integrasi variabel moderasi pengalaman kerja yang memberikan perspektif baru dalam menjelaskan dinamika hubungan antarvariabel. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan kebijakan peningkatan kinerja pegawai, khususnya melalui penguatan kompetensi, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja, serta internalisasi budaya organisasi yang positif. Pihak manajemen disarankan untuk menyusun program pengembangan pegawai yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga memperhatikan pengalaman kerja sebagai aset strategis yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan variabel yang digunakan. Sebanyak 29% variasi kinerja pegawai masih belum dapat dijelaskan oleh model, yang mengindikasikan adanya faktor lain di luar kompetensi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengalaman kerja yang turut memengaruhi kinerja. Selain itu, ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan di satu institusi juga membatasi generalisasi temuan. Oleh karena itu, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengeksplorasi variabel lain seperti motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, atau dukungan organisasi sebagai prediktor tambahan. Penelitian mendatang juga dapat menggunakan pendekatan model struktural yang lebih kompleks dengan menggabungkan variabel mediasi dan moderasi dalam satu kerangka analisis yang lebih luas, serta melibatkan lebih dari satu institusi agar diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh dan representatif terhadap kinerja pegawai di sektor publik.

Referensi

- Alsobaey, T. M., & Alkhateeb, F. Q. (2025). A Contextual Analysis of Factors Influencing Employee Performance in the Public Sector: The Case of Bahrain. *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)*, 12(1), 1–38. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.376011>
- Anggiani, S., Widayat, T. A., & Fatonah, F. (2024). The influence of competence on organizational performance in government institutions: A case study. *Interdisciplinary Social Studies*, 4(1), 62–68.
- Asrul, A., Muhammadiyah, M., & Mustari, N. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor badan perencanaan pembangunan daerah kabupaten Kolaka Utara. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(6), 2198–2209. <https://doi.org/10.26618/kimav2i6.6421>
- Athanasaw, Y. (2003). Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-Functional Teams in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 26. <https://doi.org/10.1081/PAD-120019926>
- Atikabudi, R. A., & Riyadi, S. (2024). The Influence of Compensation , Competency , and Work Environment on Employee Performance with Work Engagement as a Moderating Variable at DPRKPP of Surabaya. 03(03), 353–359. <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2024.v3i3n08>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bogale, A., & Lemi, K. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11, 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Chen, L., Huang, X., Sun, J., Zheng, Y., Graham, L., & Jiang, J. (2024). The virtue of a controlling leadership style: Authoritarian leadership, work stressors, and leader power distance orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 507–547. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09860-7>
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *The Academy of Management Annals*, 11, 1–38. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Fatmasari Wijayanti, & Retno Titi Sari. (2023). The Influence Of Competency On Employee Performance: (A Literature Review). *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6 SE-Articles), 920–931. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i6.118>
- Fridan, A. A. A., & Maamari, B. E. (2024). Impact of organizational positive and negative culture on employee performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(9), 1850–1869. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-3778>
- Gah, D. Z. R., & Syam, A. H. (2021). Pengaruh pengalaman kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan di Balai Latihan Masyarakat Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 6(2), 123–136. <https://doi.org/10.37531/mirai.v6i2.1392>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gratia, H. S. (2021). Pengaruh faktor pendidikan terhadap kinerja karyawan dengan pengalaman kerja sebagai moderasi (studi pada pt. isa kabupaten barito timur). *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 2(3), 198–210. <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2024.v3i3n08>
- Hasan, M., Hossen, M., Likhon, T., & Hossain, G. (2023). Assessing the Implications of Job Satisfaction towards Employee Performance: Insights from Public Servant Professionals (PSPs). 15, 57–74.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Hizam, S. M., Akter, H., Sentosa, I., & Ahmed, W. (2021). Digital competency of educators in the virtual learning environment: A structural equation modeling analysis. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 704(1), 12023. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/704/1/012023>



- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/heswbl-01-2023-0004>
- Jufrizen, J., Khair, H., Annisa, N., & Hawariyuni, W. (2023). Person-Organization Fit and Employee Performance: Mediation Role Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19, 345–363. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i2.5861.2023>
- Kalhoru, S., Malak, S., Memon, B., & Lashari, A. (2025). The Role Of Intrinsic And Extrinsic Job Motivational Factors In Enhancing Employee Performance: A Mediating Effect Of Employee Commitment. *IBT Journal of Business Studies*, 20, 141–159.
- Kim, J., & Jung, H.-S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 297–309. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>
- Kokiroba, E. K., Areros, W. A., & Sambul, S. A. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Batavia Properindo Finance Tbk. Cabang Manado. *Productivity*, 2(4 SE-Articles), 294–298. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/34896>
- Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 29–38. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28736>
- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1391–1411. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2021-0659>
- Maluegha, M. I., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Yendra, Y., & Lina, R. (2024). Integrating Physical, Mental, and Emotional Wellbeing into HR Practices. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(2 SE-Articles), 84–96. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i2.189>
- Matrafi, M. (2024). The Impact Of Social Exchange Theory On Employee Motivation. *International Journal of Management (IJM)*, 15(4), 130–136. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13305487>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40–58. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance in the construction industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Mewahaini, H., & Sidharta, H. (2022). The Influence of Organizational Culture and Work ethic on Employees' Performance at Mayangkara Group Company. *PERFORMA*, 7(6), 621–630. <https://doi.org/10.37715/jp.v7i6.3041>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 213–233. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21385>
- Mousa Aliyami, H., Alneyadi, K., Alnuaimi, H., & Kampouris, I. (2024). Employees trust, perceived justice, on task performance: Mediating and moderating role of autonomy and organizational culture. *International*

- Journal of Industrial Ergonomics, 104, 103647.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ergon.2024.103647>
- Nurmega, N. (2022). The Influence of Experience and Work Ability on Employee Performance at the Center for Training and Empowerment of Rural Communities in Disadvantage Areas and Makassar Transmigration. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(2 SE-), 357–367. <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i2.87>
- Onjolo, S. (2025). Influences of Knowledge Management Processes on Employee Performance in Food Manufacturing Firms in Kenya. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 1–22. <https://doi.org/10.47604/jhrl.3264>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2 SE-Articles), 119–123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/33793>
- Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability*, 16(15), 6366. <https://doi.org/10.3390/su16156366>
- Pramandhika, A., & Wati, I. R. (2024). Analysis of HR Development on HR Competency and Performance Mediated by Readiness for Change in The Era of Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 5(3 SE-Articles), 2540–2558. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i3.4559>
- Putri, A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Darya Varia Laboratoria Tbk - Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1 SE-Articles). <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3839>
- Setyawati, R., & Rindaningsih, I. (2024). Analysis Of The Effectiveness Of Employee Performance Appraisal Through Employee Performance Targets (SKP). *International Journal Multidisciplinary (IJMI)*, 1, 33–41. <https://doi.org/10.61796/ijmi.v1i2.66>
- Sinambela, L. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Bumi Aksara.
- Soltis, S. M., Dineen, B. R., & Wolfson, M. A. (2023). Contextualizing social networks: The role of person–organization fit in the network–job performance relationship. *Human Resource Management*, 62(4), 445–460. <https://doi.org/10.1002/hrm.22129>
- Subramanian, S., Billsberry, J., & Barrett, M. (2023). A bibliometric analysis of person-organization fit research: significant features and contemporary trends. *Management Review Quarterly*, 73(4), 1971–1999. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00290-9>
- Sumarjo, W., Haerofiatna, H., & Wahyudi, W. (2024). The role of organizational culture in improving employee performance through organizational commitment. *Journal of Management Science (JMAS)*, 8(1 SE-Articles), 21–28. <https://doi.org/10.35335/jmas.v8i1.610>
- Surtiani, A., Kurniasih, I., Mulyati, Y., & Sandjaya, T. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sespim Lemdiklat Kepolisian Republik Indonesia. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 5(4), 221–231. <https://doi.org/10.24198/responsive.v5i4.44642>
- Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., & Koentari, K. (2021). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 147–156. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.196>
- Wang, H., & Klassen, R. M. (2023). Longitudinal relationships between teachers' utility values and quitting intentions: A person-organization fit perspective. *Teaching and Teacher Education*, 127, 104109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104109>
- Wu, H., & Lv, H. (2024). A meta-analysis on social exchange relationships and employee innovation in teams. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1555. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04101-2>

Yelipele, S., Ibrahim, M. B. H., & Mustajab, D. (2024). The Influence of Competence, Work Motivation and Work Experience on Teacher Performance. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(4 SE-Articles), 186–200.

<https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i4.375>

Zaeni, N., Walda, W., & Ayu, M. (2023). The Impact of Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(2 SE-Articles), 87–98. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v1i2.93>

Zam, E. Z. (2025). Digital leadership and employee performance in the public sector organizations : An investigation of organizational learning , dynamic capability and digital capability as mediation. *Multidisciplinary Science Journal*. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025448>

Penulis korespondensi

Andri Irawan dapat dihubungi di: andriirawan@uniyap.ac.id

