

# PENGARUH MOTIVASI PENGALAMAN KERJA BUDAYA KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI CU SAYUR MATUA SERDANG BEDAGAI

<sup>1</sup>Tahan Silangit, <sup>2</sup>Toga Sehat Sihite, <sup>3\*</sup>Tioner Purba

<sup>1</sup>Program studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Simalungun

<sup>2,3</sup>Universitas Simalungun

\*Email korespondensi: tionerpurba47@email.com

*Abstract: This study aims to analyze the effect of motivation, work experience, organizational culture, and competence on employee performance at CU Sayur Matua, Serdang Bedagai Regency. The study employed a quantitative approach with an associative design. The population consisted of all employees and managers of CU Sayur Matua Serdang Bedagai Regency, totaling 33 respondents. The sampling technique used was saturated sampling (census sampling), in which the entire population was used as the research sample. Data were collected through questionnaires using a Likert scale. The data analysis method employed was Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). The results showed that motivation had a positive and significant effect on employee performance. Work experience also had a positive and significant effect on employee performance and was the most dominant variable affecting employee performance. Organizational culture had a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, competence had a positive but insignificant effect on employee performance. Simultaneously, motivation, work experience, organizational culture, and competence had a positive and significant effect on employee performance at CU Sayur Matua Serdang Bedagai Regency. This study implies that improving employee performance can be achieved through enhancing work motivation, developing work experience, strengthening organizational culture, and continuously improving employee competence.*

*Keywords: Motivation, Work Experience, Organizational Culture, Competence, Employee Performance*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pimpinan CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai yang berjumlah 33 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh (*census sampling*) sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta menjadi variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui peningkatan motivasi kerja, pengembangan pengalaman kerja, penguatan budaya organisasi, serta pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Motivasi, Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutan kinerja. Dalam organisasi modern, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai aset yang menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Praktik manajemen SDM yang efektif terbukti berkontribusi



terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi (Alqudah et al., 2022), sementara kualitas human capital yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi (Aman-Ullah et al., 2022). Oleh karena itu, pengelolaan SDM menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi (Garengo et al., 2021).

Dalam organisasi berbasis layanan seperti koperasi dan credit union, kinerja karyawan sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada anggota. Kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan anggota dan efektivitas operasional organisasi (Nabhan & Munajat, 2023). CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai sebagai lembaga keuangan koperasi sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan dalam memberikan layanan simpan pinjam kepada anggota. Namun, masih ditemukan permasalahan pelayanan, seperti kecepatan layanan yang belum optimal, keterbatasan informasi, dan sikap petugas yang kurang responsif terhadap kebutuhan anggota (Girsang et al., 2025). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya motivasi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kompetensi. Motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan semangat kerja, dan memperkuat keterlibatan dalam pekerjaan (Lukito et al., 2025). Motivasi intrinsik juga mampu meningkatkan inisiatif kerja dan performa individu (Zhang & Liu, 2022), sedangkan rendahnya motivasi dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kerja (Layek & Koodamara, 2024).

Selain motivasi, pengalaman kerja juga berperan dalam meningkatkan kemampuan karyawan dalam memahami pekerjaan, memecahkan masalah, serta beradaptasi dengan lingkungan kerja (Loughlin & Priyadarshini, 2021). Karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih baik cenderung mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif dan responsif (Hoang & Le, 2024). Di sisi lain, budaya kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan disiplin, dan memperkuat kerja sama antarpegawai (Bui & Le, 2023). Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dan perilaku kerja karyawan (Bogale & Debela, 2024), sedangkan lemahnya budaya kerja dapat menyebabkan komunikasi dan koordinasi yang kurang optimal (Motsamai & Onyenankeya, 2025).

Kompetensi juga menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas kinerja karyawan. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif (Nong et al., 2024). Karyawan dengan kompetensi yang baik cenderung memiliki kinerja lebih tinggi dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja (Pacheco & Coello-Montecel, 2023). Namun, adanya kesenjangan kompetensi antar karyawan dapat menyebabkan perbedaan kualitas kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas (Tushar & Sooraksa, 2023).

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Layek & Koodamara, 2024), tetapi penelitian lain menemukan bahwa motivasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja (Subari & Riady, 2015). Pada variabel pengalaman kerja, sebagian penelitian menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan (Fournier & Ineson, 2014), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengalaman kerja meningkatkan adaptasi dan efektivitas kerja karyawan (Hoang & Le, 2024; Loughlin & Priyadarshini, 2021). Demikian pula, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja (Vasumathi et al., 2025), tetapi pengaruh tersebut tidak selalu signifikan dan dapat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap budaya organisasi (Lartey & Ampofo, 2025; Riza et al., 2025). Pada variabel kompetensi, beberapa penelitian menemukan pengaruh positif terhadap kinerja (Nong et al., 2024; Pacheco & Coello-Montecel, 2023), namun penelitian lain menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi yang menyebabkan pengaruh tersebut belum optimal (Tushar & Sooraksa, 2023).

Berdasarkan fenomena empiris di CU Sayur Matua dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.

## KAJIAN TEORI

Dalam menjelaskan variabel motivasi, penelitian ini menggunakan hierarchy of needs theory dari Abraham Maslow dan two factor theory dari Frederick Herzberg. Teori Maslow menjelaskan bahwa individu memiliki kebutuhan bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri, yang pemenuhannya dapat memengaruhi motivasi dan perilaku kerja individu (Harris, 2022). Pemenuhan kebutuhan kerja terbukti mampu meningkatkan employee motivation, job satisfaction, dan employee performance (Gazi et al., 2024), serta berpengaruh terhadap sustainable employee performance dan employee engagement (Goyal et al., 2025; Lukito et al., 2025). Sementara itu, teori Herzberg menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu motivator factors yang berkaitan dengan kepuasan dan pencapaian individu, serta hygiene factors yang berkaitan dengan kondisi kerja untuk mencegah ketidakpuasan (Sanjeev & Surya, 2016). Faktor seperti employee engagement, job satisfaction, lingkungan kerja, dukungan sosial, dan empowerment terbukti berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Jimoh, 2025; López-Cabarcos et al., 2022).

Selanjutnya, dalam menjelaskan variabel budaya kerja, penelitian ini menggunakan organizational culture theory yang dikembangkan oleh Edgar Schein. Teori ini menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri atas artifacts, espoused values, dan basic assumptions yang membentuk perilaku organisasi serta pola interaksi antarpegawai (Schein, 2010). Budaya kerja yang baik dapat meningkatkan disiplin, komunikasi, kerja sama tim, efektivitas organisasi, employee productivity, dan kinerja organisasi (Vasumathi et al., 2025). Selain itu, budaya organisasi juga mampu meningkatkan employee engagement, teamwork effectiveness, dan communication quality dalam organisasi (Bogale & Debela, 2024; Bui & Le, 2023). Dengan demikian, human capital theory, resource-based view, social exchange theory, hierarchy of needs theory, two factor theory, dan organizational culture theory saling melengkapi sebagai landasan konseptual untuk menganalisis pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.

### Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2015), kinerja merupakan hasil yang dicapai individu berdasarkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan dalam melaksanakan pekerjaan. Armstrong (2017) menjelaskan bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi organisasi, sedangkan Bernardin dan Russell (2013) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil kerja individu pada fungsi pekerjaan tertentu dalam periode tertentu. Dengan demikian, kinerja karyawan mencakup kualitas, kuantitas, efektivitas, ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan tugas, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kemampuan, motivasi, kompetensi, pengalaman kerja, keterampilan, adaptasi, dan komitmen individu, serta faktor eksternal, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, kompensasi, dan dukungan manajemen. Hal ini sejalan dengan Latifah et al. (2023) yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi, serta Mohammad et al. (2025) yang menegaskan bahwa kinerja berkaitan dengan kemampuan pegawai menggunakan keterampilan dan kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk dipengaruhi oleh employee engagement dan leadership.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari penyelesaian tugas utama, tetapi juga dari kontribusi terhadap lingkungan sosial organisasi. Masso et al. (2025) menjelaskan bahwa individual work performance terdiri atas task performance dan contextual performance, yang mencakup kemampuan menyelesaikan tugas utama serta perilaku kerja pendukung seperti kerja sama, komunikasi, kepedulian terhadap rekan kerja, dan kontribusi sosial. Faktor komunikasi, kolaborasi, efisiensi, pelatihan, work engagement, organizational commitment, motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, dukungan manajemen, adaptability, learning culture, dan intrinsic motivation juga terbukti memengaruhi employee performance (Ateeq et al., 2025; Nabhan & Munajat, 2023; Fiorini & Sammut, 2024; Rendi et al., 2025; Nor, 2025; McCartney et al., 2026; Rožman et al., 2023; Bogale & Debela, 2024; Diamantidis & Chatzoglou, 2018; Abdelwahed & Doghan, 2023). Berdasarkan uraian tersebut, kinerja karyawan dalam penelitian ini dipahami sebagai hasil kerja individu yang mencakup kemampuan menyelesaikan tugas, efektivitas kerja, kontribusi terhadap organisasi, dan pencapaian tujuan organisasi, dengan pengukuran mengacu pada konsep Individual Work Performance (IWP) dari Koopmans et al. (2014) yang mencakup task performance dan contextual performance



sebagaimana digunakan kembali oleh Masso et al. (2025).

Menurut Koopmans et al., (2014), task performance berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas inti pekerjaan secara efektif, efisien, tepat waktu, dan sesuai target organisasi. Sementara itu, contextual performance berkaitan dengan perilaku kerja tambahan yang mendukung lingkungan organisasi, seperti inisiatif kerja, kemampuan bekerja sama, kreativitas, partisipasi aktif, serta upaya pengembangan diri dalam pekerjaan.

Berikut ini adalah indikator *task performance* dalam penelitian ini:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- b. Kemampuan merencanakan pekerjaan
- c. Kemampuan menentukan prioritas pekerjaan
- d. Efektivitas dan efisiensi kerja
- e. Fokus terhadap hasil kerja

Sedangkan indikator *contextual performance* dalam penelitian yaitu:

- a. Inisiatif kerja
- b. Kemampuan menghadapi tantangan kerja
- c. Kreativitas dalam pekerjaan
- d. Tanggung jawab tambahan
- e. Partisipasi aktif dalam organisasi
- f. Pengembangan keterampilan kerja
- g. Pengembangan pengetahuan kerja.

### **Motivasi**

Motivasi kerja merupakan elemen penting dalam perilaku organisasi yang menjelaskan bagaimana individu mengarahkan upaya, energi, dan ketekunan dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam perspektif psikologi organisasi, motivasi dipahami sebagai proses internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu (Reeve, 2016). Secara konseptual, motivasi merupakan kekuatan dinamis yang mendorong individu untuk bertindak, sedangkan motif adalah kondisi mental internal yang mendasari tindakan tersebut (Dörnyei & Henry, 2022). Motivasi juga mencakup proses mempertahankan perilaku yang berorientasi pada tujuan, sehingga tidak hanya berkaitan dengan munculnya tindakan, tetapi juga keberlanjutan usaha dalam bekerja (Layek & Koodamara, 2024). Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berperan strategis dalam membentuk kemauan karyawan untuk mengerahkan usaha demi mencapai tujuan organisasi (Lorincová et al., 2019), serta mendorong tanggung jawab dan komitmen kerja yang telah ditetapkan (Safani Sitorus & Jufrizen, 2021).

Literatur perilaku organisasi mengelompokkan motivasi ke dalam dua tipe utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Boyraz & Gilbert, 2024; Yoo et al., 2012). Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti minat, kesenangan, dan kepuasan dalam bekerja (Ng, 2018), sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti imbalan finansial, penghargaan, promosi, dan sanksi kerja (Ke & Zhang, 2010). Kedua bentuk motivasi tersebut saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja karyawan, karena motivasi ekstrinsik dapat membantu mendorong kinerja ketika motivasi intrinsik belum cukup kuat (Mansyur et al., 2024). Bahkan, motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat saling memperkuat dalam konteks kerja modern yang penuh tantangan, seperti technostress, keterasingan sosial, dan hilangnya makna kerja (Tadić & Žaja, 2025; Chan et al., 2023). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan intensitas usaha dan persistensi yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi (Rahmah et al., 2024). Dalam penelitian ini, motivasi kerja diukur menggunakan pendekatan multidimensi yang diadaptasi dari Ce et al. (2025), yaitu monetary motivation dan non-monetary motivation, sehingga mencakup aspek motivasi finansial dan nonfinansial.

Adapun dimensi motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *Monetary Motivation*

Dimensi ini menggambarkan motivasi yang bersumber dari penghargaan finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan, yang terdiri dari:

##### a. *Basic Salary* (Gaji Pokok)

Gaji pokok merupakan bentuk kompensasi utama yang menjadi dasar penghargaan atas kontribusi kerja karyawan dalam organisasi.



- b. *Performance Management* (Manajemen Kinerja)  
Manajemen kinerja mencerminkan sistem penilaian kerja yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi dan mendorong peningkatan kinerja karyawan secara objektif.
  - c. Bonus  
Bonus merupakan bentuk penghargaan tambahan yang diberikan berdasarkan pencapaian kerja tertentu dan berfungsi meningkatkan semangat kerja karyawan.
  - d. *Benefits* (Tunjangan)  
Tunjangan mencakup fasilitas dan kompensasi tambahan yang diberikan organisasi sebagai bentuk perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.
2. *Non-Monetary Motivation*  
Dimensi ini menggambarkan motivasi yang tidak bersifat finansial, tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, yang terdiri dari:
    - a. *Workplace Environment* (Lingkungan Kerja)  
Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan kenyamanan psikologis dan sosial yang mendukung peningkatan produktivitas kerja.
    - b. *Training* (Pelatihan)  
Pelatihan berperan dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, serta kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
    - c. *Promotion* (Promosi)  
Promosi memberikan kesempatan pengembangan karier yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.
    - d. *Organization and Management* (Organisasi dan Manajemen)  
Dukungan organisasi dan manajemen mencerminkan sejauh mana pimpinan memberikan arahan, kejelasan, serta dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan proses psikologis dinamis yang berasal dari faktor internal dan eksternal individu, yang tercermin dalam dua tipe utama yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta dua dimensi utama yaitu *monetary motivation* dan *non-monetary motivation*, yang secara bersama-sama memengaruhi intensitas, arah, dan persistensi perilaku kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berperan dalam membentuk kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan. Pengalaman kerja tidak hanya berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja, tetapi juga mencerminkan proses pembelajaran yang diperoleh melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari. Irwin et al. (2019) menegaskan bahwa pengalaman kerja dipengaruhi oleh aktivitas kerja yang dilakukan individu, karena setiap aktivitas menjadi sumber pembelajaran yang membentuk kemampuan kerja secara bertahap. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pengalaman kerja dipahami bukan hanya sebagai akumulasi waktu kerja, tetapi juga sebagai proses pembentukan kompetensi dan perilaku kerja (Van Iddekinge et al., 2019). Hal ini sejalan dengan Puyod dan Charoensukmongkol (2019) yang menjelaskan bahwa pengalaman kerja membentuk sikap dan perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan yang dihadapi.

Lebih lanjut, pengalaman kerja mencakup proses pembelajaran sepanjang perjalanan karier individu dalam organisasi. Porkodi et al. (2024) menyatakan bahwa pengalaman karyawan mencakup seluruh hal yang dipelajari sejak hari pertama bekerja hingga meninggalkan organisasi, sedangkan Plaskoff (2017) memandang pengalaman kerja sebagai persepsi holistik karyawan terhadap hubungan mereka dengan organisasi melalui berbagai interaksi kerja. Dalam konteks organisasi, pengalaman kerja berperan penting dalam meningkatkan efektivitas SDM, produktivitas, keterampilan, dan kualitas kerja karyawan (Dewi, 2021; Usman, 2023). Karyawan yang memiliki pengalaman kerja juga cenderung lebih mampu menyelesaikan masalah karena memiliki pengetahuan dari pengalaman sebelumnya (Salahuddin & Amini, 2022). Selain itu, pengalaman kerja menjadi ukuran waktu dan proses pembelajaran dalam menjalankan fungsi pekerjaan secara kompeten, sehingga semakin lama dan semakin intens keterlibatan seseorang dalam pekerjaan, semakin tinggi pula penguasaan terhadap pekerjaan tersebut (Nurdin, 2023; Sutaguna et al., 2023).

Dalam penelitian ini, pengalaman kerja diukur menggunakan pendekatan yang diadaptasi dari



Foster (2010), yang membagi pengalaman kerja ke dalam beberapa dimensi utama yang mencerminkan tingkat penguasaan individu terhadap pekerjaan.

Adapun dimensi pengalaman kerja dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut

1. **Lama Masa Kerja**  
Dimensi ini menggambarkan durasi waktu yang telah dilalui individu dalam bekerja pada bidang atau organisasi tertentu. Masa kerja yang lebih lama mencerminkan tingkat pengalaman yang lebih tinggi dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Indikatornya terdiri dari:
  - a. Lama bekerja pada bidang pekerjaan
  - b. Pengalaman menghadapi berbagai situasi kerja
2. **Penguasaan Pekerjaan**  
Dimensi ini menggambarkan tingkat pemahaman individu terhadap tugas, tanggung jawab, serta prosedur kerja dalam organisasi. Indikatornya terdiri dari:
  - a. Pemahaman terhadap pekerjaan
  - b. Penguasaan prosedur kerja
3. **Keterampilan Kerja**  
Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan teknis individu dalam melaksanakan pekerjaan serta penggunaan fasilitas kerja yang tersedia. Indikatornya terdiri dari:
  - a. Kemampuan teknis kerja
  - b. Kemampuan menggunakan fasilitas kerja
4. **Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan**  
Dimensi ini menggambarkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif, tepat waktu, serta kemampuan dalam menghadapi permasalahan kerja. Indikatornya terdiri dari:
  - a. Kemampuan menyelesaikan tugas
  - b. Kemampuan menyelesaikan masalah kerja

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh individu melalui keterlibatan langsung dalam pekerjaan selama periode tertentu, yang tercermin dalam tingkat penguasaan pekerjaan, keterampilan kerja, serta kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif dalam organisasi

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang membentuk cara berpikir, bertindak, dan berperilaku anggota organisasi melalui sistem nilai, norma, dan makna bersama. Dalam perspektif organisasi modern, budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman dalam menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal. Silla et al. (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui asumsi dasar yang digunakan untuk mengatasi permasalahan organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam berpikir, merasakan, dan bertindak. Budaya organisasi juga berperan sebagai mekanisme pengikat perilaku individu melalui aturan, ketentuan, dan nilai yang berlaku dalam organisasi (Vito, 2020). Hal ini sejalan dengan Tampi et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya kerja dapat mengikat perilaku karyawan karena terinternalisasi dalam regulasi organisasi, sehingga mendorong perilaku yang selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi.

Budaya organisasi terbentuk melalui proses historis, tujuan pendirian organisasi, serta interaksi sosial yang berlangsung secara konsisten. Virgiawan et al. (2021) menjelaskan bahwa organisasi terbentuk karena berbagai alasan yang kemudian melahirkan budaya kerja atau etos kerja sebagai pedoman anggota organisasi dalam bekerja. Budaya organisasi juga mencerminkan nilai dan perilaku yang membentuk lingkungan sosial dan psikologis organisasi (Stone et al., 2007), serta berkembang melalui proses panjang, termasuk melalui sistem manajemen talenta dan model kompetensi yang mendukung prioritas strategis organisasi (Jiao et al., 2011). Dalam konteks perilaku organisasi, budaya yang dibangun berdasarkan nilai-nilai yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, pemahaman makna kerja, keterikatan, identitas, dan komitmen organisasi (Hapsari et al., 2021; Saluy et al., 2022; Liu et al., 2021; Nabella et al., 2022). Oleh karena itu, dalam penelitian ini pengukuran budaya organisasi mengacu pada pendekatan multidimensi yang diadaptasi dari Organizational Culture Profile (OCP) dan Denison Organizational Culture Model, yang menekankan nilai, norma, pola perilaku, dan cara kerja dalam organisasi (Hudrea & Andrianu, 2024; O'Reilly et al., 2024).



Adapun indikator budaya organisasi dalam penelitian ini disederhanakan menjadi beberapa pernyataan yang disesuaikan dengan konteks CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai, yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi lebih menekankan pencapaian hasil kerja yang optimal.
2. Pegawai dalam organisasi saling terbuka dalam berkomunikasi.
3. Kerja sama antarpegawai di koperasi terjalin dengan baik.
4. Pegawai bersikap ramah dan saling menghargai dalam bekerja.
5. Pengambilan keputusan dalam organisasi lebih banyak ditentukan oleh pimpinan.
6. Pegawai diberikan tanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing.
7. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.
8. Organisasi memberikan kebebasan kepada pegawai dalam menentukan cara kerja yang efektif.
9. Pegawai merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi ini.
10. Organisasi memberikan apresiasi terhadap kontribusi pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak di lingkungan kerja. Budaya organisasi tidak hanya menjadi pengikat perilaku anggota, tetapi juga berperan sebagai mekanisme integrasi yang menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, budaya organisasi tercermin dalam berbagai aspek seperti orientasi hasil, keterbukaan, kerja sama, hubungan interpersonal, pengambilan keputusan, kemandirian, kebebasan kerja, serta penghargaan organisasi terhadap pegawai, yang secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **Kompetensi**

Kompetensi merupakan salah satu faktor kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya (Gunawan et al., 2019). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, peran MSDM tidak hanya terbatas pada kegiatan administratif, tetapi juga diarahkan pada pengembangan potensi manusia agar lebih kreatif, inovatif, dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Tarigan & Setiawan, 2020). Dengan demikian, kompetensi menjadi dasar strategis dalam pengembangan SDM karena berkaitan langsung dengan kemampuan individu dalam menjalankan peran dan tanggung jawab secara efektif.

Secara konseptual, kompetensi berasal dari kata *competent* yang berarti mampu atau sesuai, yaitu kapasitas individu dalam melaksanakan tugas tertentu (Hajiali et al., 2022). Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang memengaruhi cara berpikir, bertindak, serta relatif stabil dalam berbagai situasi kerja (Wijayanto & Riani, 2021). Kompetensi juga mencakup motif, sifat pribadi, konsep diri, nilai, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki individu berkinerja unggul (Otoo, 2020). Dari perspektif fungsional, kompetensi dipahami sebagai kemampuan individu untuk berperilaku dan bertindak secara tepat dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Amrutha & Geetha, 2021; González-González & García-Almeida, 2021). Kompetensi dapat membantu individu merespons berbagai tantangan kerja secara efektif (Kumar et al., 2019), serta menjadi dasar evaluasi dan pengembangan karyawan di masa mendatang (Goh et al., 2024). Dalam penelitian ini, pengukuran kompetensi mengacu pada konsep Spencer dan Spencer (2008), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan efektivitas kerja dan kinerja, mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja.

Berdasarkan pendekatan tersebut, dimensi kompetensi dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. *Knowledge* (Pengetahuan)  
Pengetahuan menggambarkan tingkat pemahaman pegawai terhadap pekerjaan, prosedur kerja, serta informasi yang mendukung pelaksanaan tugas. Pengetahuan yang baik memungkinkan pegawai mengambil keputusan secara lebih tepat dalam bekerja.
2. *Skills* (Keterampilan)  
Keterampilan berkaitan dengan kemampuan teknis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan organisasi.
3. *Ability* (Kemampuan Kerja)



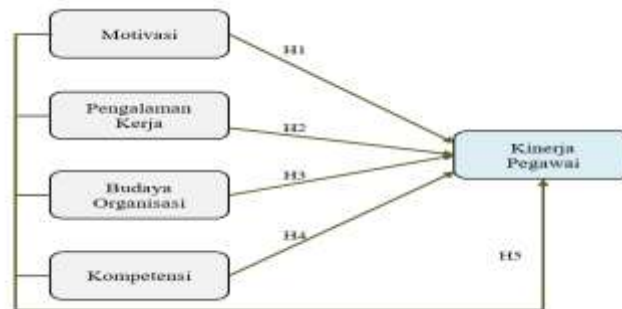
Kemampuan kerja menunjukkan kapasitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, menghadapi permasalahan kerja, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.

#### 4. *Attitude* (Sikap Kerja)

Sikap kerja mencerminkan perilaku pegawai dalam bekerja, termasuk kedisiplinan, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja sama dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, serta menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

#### Kerangka Pemikiran Penelitian



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

#### Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih harus dibuktikan melalui pengujian empiris. Hipotesis dalam penelitian ini disusun berdasarkan teori, hasil penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.
- H2: Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.
- H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.
- H4: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.
- H5: Motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai. Pemilihan lokasi dilakukan karena CU Sayur Matua merupakan organisasi koperasi yang bergerak dalam pelayanan keuangan dan memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pelayanan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif atau explanatory research, karena bertujuan untuk mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik dan analisis statistik. Menurut Sugiyono (2017), penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan instrumen penelitian dan analisis statistik guna menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pimpinan CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai yang berjumlah 33 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, seluruh populasi dijadikan sampel, sehingga jumlah sampel penelitian sebanyak 33 responden.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder yang digunakan untuk menganalisis pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap

variabel penelitian, yaitu motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. Seluruh pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Untuk menguji hubungan kausalitas antarvariabel, penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS), yaitu model Structural Equation Modeling (SEM) berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali dan Latan (2015), PLS merupakan alternatif SEM berbasis varian yang lebih fleksibel, tidak menuntut jumlah sampel besar, serta tidak mensyaratkan berbagai asumsi parametrik secara ketat.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai profil responden yang menjadi objek penelitian. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, jabatan pekerjaan, dan departemen/divisi kerja. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 33 orang karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>	Pria	19	57,58%
	Wanita	14	42,42%
<b>Usia</b>	< 25 tahun	8	24,24%
	26–35 tahun	11	33,33%
	36–45 tahun	9	27,27%
	> 45 tahun	5	15,15%
<b>Pendidikan Terakhir</b>	SMA/Sederajat	22	66,67%
	Diploma (D3)	1	3,03%
	Sarjana (S1)	10	30,30%
	Magister (S2)	0	0,00%
<b>Masa Kerja</b>	< 5 tahun	8	24,24%
	3–7 tahun	4	12,12%
	8–12 tahun	6	18,18%
	> 12 tahun	15	45,45%
<b>Jabatan Pekerjaan</b>	Manager	1	3,03%
	Kepala Bagian	4	12,12%
	Kepala Seksi	2	6,06%
	Kasir	1	3,03%
	Staff	25	75,76%
<b>Departemen/Divisi</b>	Bagian Administrasi dan Umum	8	24,24%
	Bagian Keuangan	4	12,12%
	Bagian Perkreditan	4	12,12%
	Bagian Perlindungan Bersama	2	6,06%
	Komisaris Lingkungan	15	45,45%
<b>Jumlah Responden</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan karakteristik responden, penelitian ini melibatkan sebanyak 33 responden. Mayoritas responden berjenis kelamin pria sebanyak 19 orang (57,58%), sedangkan wanita sebanyak 14 orang (42,42%). Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 26–35 tahun sebanyak 11 orang (33,33%). Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan SMA/Sederajat sebanyak 22 orang (66,67%). Berdasarkan masa kerja, responden terbanyak memiliki masa kerja lebih dari 12 tahun sebanyak 15 orang (45,45%). Sementara itu, berdasarkan jabatan pekerjaan, mayoritas responden merupakan staff sebanyak 25 orang (75,76%). Adapun berdasarkan departemen/divisi, responden terbanyak berasal dari Komisaris Lingkungan sebanyak 15 orang (45,45%).

### Uji Outer Model

#### a. Validitas Konvergen

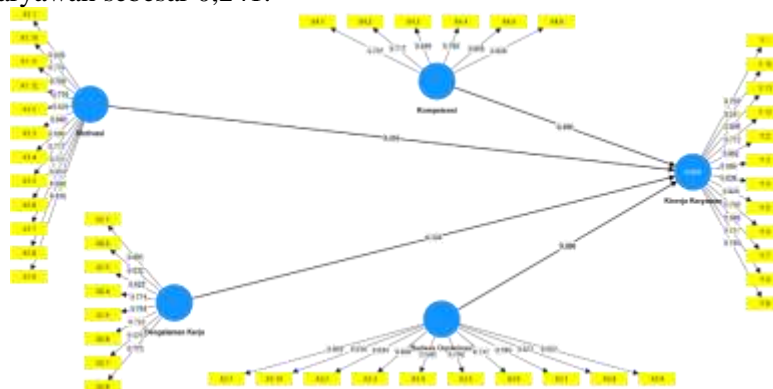
Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk



memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain dalam mengukur konstruk yang sama. Menurut Hair *et al.* (2017), validitas konvergen pada model pengukuran reflektif dapat dievaluasi melalui nilai factor loading dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,70$ . Namun demikian, indikator dengan nilai *loading factor* antara 0,40-0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan apabila tidak menurunkan nilai *composite reliability* dan AVE konstruk.

1) Factor Loading

Pengujian *factor loading* dilakukan untuk mengetahui tingkat korelasi antara indikator dengan konstruk variabel laten yang diukur. Semakin tinggi nilai *loading factor*, maka semakin baik indikator tersebut dalam menjelaskan konstruk penelitian. Berdasarkan hasil pengujian pada iterasi pertama sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2 dan Tabel 2, diketahui bahwa masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah ketentuan yang disarankan. Indikator-indikator tersebut yaitu X1.9 pada variabel motivasi dengan nilai *loading factor* sebesar 0,445, X3.3 pada variabel budaya organisasi sebesar 0,400, X3.4 pada variabel budaya organisasi sebesar 0,500, dan Y.10 pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,241.



Gambar 2. Hasil *Factor Loading* Iterasi 1

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Tabel 2. Hasil *Factor Loading* Iterasi 1 SEM-PLS

Motivasi		Pengalaman Kerja		Budaya Organisasi		Kompetensi		Kinerja Karyawan	
X1.1	0,839	X2.1	0,691	X3.1	0,809	X4.1	0,791	Y.1	0,759
X1.2	0,529	X2.2	0,832	X3.2	0,844	X4.2	0,717	Y.2	0,862
X1.3	0,84	X2.3	0,825	X3.3	0,4	X4.3	0,649	Y.3	0,886
X1.4	0,69	X2.4	0,774	X3.4	0,5	X4.4	0,76	Y.4	0,836
X1.5	0,717	X2.5	0,794	X3.5	0,7	X4.5	0,866	Y.5	0,829
X1.6	0,727	X2.6	0,722	X3.6	0,737	X4.6	0,826	Y.6	0,785
X1.7	0,553	X2.7	0,575	X3.7	0,78			Y.7	0,586
X1.8	0,68	X2.8	0,772	X3.8	0,822			Y.8	0,731
X1.9	0,445			X3.9	0,692			Y.9	0,749
X1.10	0,77			X3.10	0,83			Y.10	0,241
X1.11	0,798							Y.11	0,805
X1.12	0,779							Y.12	0,773

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Nilai *loading factor* yang rendah menunjukkan bahwa indikator belum mampu merepresentasikan konstruk variabel secara optimal, sehingga indikator dengan nilai rendah dieliminasi untuk meningkatkan validitas konvergen sesuai dengan Hair *et al.* (2017). Setelah dilakukan eliminasi, pengujian ulang pada iterasi kedua menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0,50 dan sebagian besar berada di atas 0,70, dengan rentang nilai pada variabel motivasi sebesar 0,534–0,850, pengalaman kerja 0,567–0,836, budaya organisasi 0,673–0,862, kompetensi 0,648–0,867, dan kinerja karyawan 0,591–0,888. Dengan demikian, seluruh indikator pada iterasi kedua dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan layak digunakan dalam model penelitian.



**Tabel 3. Hasil Factor Loading Iterasi 2 SEM-PLS**

Motivasi		Pengalaman Kerja		Budaya Organisasi		Kompetensi		Kinerja Karyawan	
X1.1	0,835	X2.1	0,695	X3.1	0,816	X4.1	0,791	Y.1	0,759
X1.2	0,534	X2.2	0,836	X3.2	0,849	X4.2	0,717	Y.2	0,867
X1.3	0,85	X2.3	0,828	X3.3	-	X4.3	0,648	Y.3	0,888
X1.4	0,688	X2.4	0,777	X3.4	-	X4.4	0,759	Y.4	0,836
X1.5	0,715	X2.5	0,798	X3.5	0,685	X4.5	0,867	Y.5	0,824
X1.6	0,727	X2.6	0,717	X3.6	0,735	X4.6	0,826	Y.6	0,785
X1.7	0,54	X2.7	0,567	X3.7	0,795			Y.7	0,591
X1.8	0,667	X2.8	0,77	X3.8	0,862			Y.8	0,736
X1.9	-			X3.9	0,673			Y.9	0,746
X1.10	0,778			X3.10	0,849			Y.10	-
X1.11	0,811							Y.11	0,797
X1.12	0,784							Y.12	0,778

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

## 2) Average Variance Extracted (AVE)

Validitas konvergen juga dievaluasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), yang menunjukkan kemampuan konstruk laten dalam menjelaskan varians indikatornya. Menurut Hair et al. (2017), konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai  $AVE \geq 0,50$ . Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, yaitu motivasi sebesar 0,530, pengalaman kerja 0,567, budaya organisasi 0,618, kompetensi 0,595, dan kinerja karyawan 0,618. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan dalam pengujian model selanjutnya.

**Tabel 4. Hasil Perhitungan AVE SEM-PLS**

Variabel	AVE
Motivasi	0,530
Pengalaman Kerja	0,567
Budaya Organisasi	0,618
Kompetensi	0,595
Kinerja Karyawan	0,618

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

## b. Reliabilitas Konsistensi Internal

Reliabilitas konsistensi internal digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban responden terhadap indikator dalam satu konstruk. Dalam SEM-PLS, pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Menurut Hair et al. (2017), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  $\geq 0,70$ .

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Variabel motivasi memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,908 dan Composite Reliability sebesar 0,924; pengalaman kerja sebesar 0,889 dan 0,912; budaya organisasi sebesar 0,910 dan 0,928; kompetensi sebesar 0,865 dan 0,897; serta kinerja karyawan sebesar 0,937 dan 0,946. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki reliabilitas yang sangat baik dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. **Tabel 5**

**Hasil Perhitungan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability SEM-PLS**

Variabel	CA	CR
Motivasi	0,908	0,924
Pengalaman Kerja	0,889	0,912
Budaya Organisasi	0,910	0,928
Kompetensi	0,865	0,897
Kinerja Karyawan	0,937	0,946

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Selain itu, variabel kinerja karyawan memiliki nilai reliabilitas tertinggi dibandingkan variabel



lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel kinerja karyawan memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat kuat dalam mengukur konstruk penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas konsistensi internal.

### c. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan kriteria nilai HTMT < 0,90 sebagaimana dikemukakan oleh Hair et al. (2017). Berdasarkan Tabel 6, seluruh nilai HTMT antarvariabel berada di bawah 0,90, dengan nilai tertinggi pada hubungan motivasi dan budaya organisasi sebesar 0,687, serta nilai terendah pada hubungan pengalaman kerja dan budaya organisasi sebesar 0,257. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

**Tabel 6. Hasil Perhitungan HTMT SEM-PLS**

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Kompetensi	Motivasi	Pengalaman Kerja
Budaya Organisasi					
Kinerja Karyawan	0,579				
Kompetensi	0,313	0,599			
Motivasi	0,687	0,617	0,387		
Pengalaman Kerja	0,257	0,626	0,653	0,293	

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk dalam penelitian memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu menjelaskan variabel yang diukur secara spesifik. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sehingga model pengukuran dinyatakan baik dan layak digunakan dalam pengujian model struktural (*inner model*).

### Uji Inner Model

Uji *inner model* dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan kausalitas antarvariabel penelitian. Evaluasi inner model dalam SEM-PLS dapat dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (*R-Square*), *effect size* (*F-Square*), dan relevansi prediktif (*Q-Square*).

#### a. Koefisien Determinasi *R-Square* ( $R^2$ )

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Menurut Hair et al. (2017), nilai *R-Square* sebesar 0,75 menunjukkan model kuat, 0,50 menunjukkan model moderat, dan 0,25 menunjukkan model lemah.

**Tabel 7. Hasil Perhitungan *R-Square***

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0,649	0,599

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 7, nilai *R-Square* variabel kinerja karyawan sebesar 0,649 atau 64,9%, yang menunjukkan bahwa motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 64,9%, sedangkan sisanya 35,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,599 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan sampel, kemampuan model tetap berada pada kategori moderat. Dengan demikian, model penelitian dinilai cukup baik dalam menjelaskan pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

#### b. *Effect Size F-Square* ( $F^2$ )

Nilai *F-Square* (*effect size*) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Menurut Hair et al. (2017), nilai *F-Square* sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar.



Berdasarkan Tabel 8, diketahui bahwa variabel pengalaman kerja memiliki nilai *F-Square* tertinggi sebesar 0,256. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.

Selanjutnya, variabel motivasi memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,128 dan budaya organisasi sebesar 0,113. Kedua variabel tersebut termasuk dalam kategori pengaruh kecil menuju sedang terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, variabel kompetensi memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,065 yang menunjukkan pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian.

**Tabel 8. Hasil Perhitungan *F-Square***

Variabel	Kinerja Karyawan
Motivasi	0,128
Pengalaman Kerja	0,256
Budaya Organisasi	0,113
Kompetensi	0,065

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

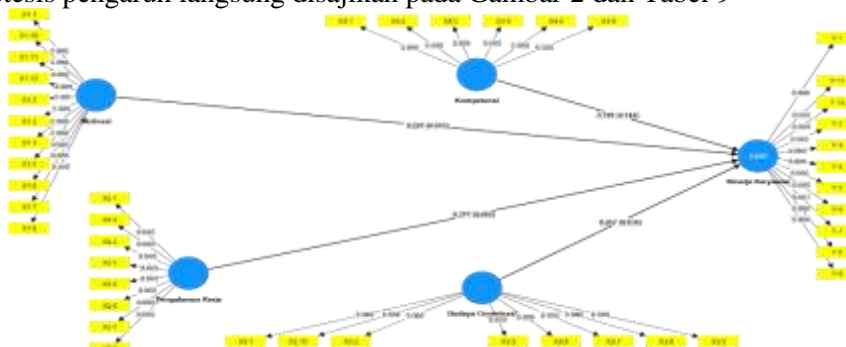
c. Relevansi Prediktif *Q-Square* ( $Q^2$ )

Evaluasi *Q-Square* dilakukan untuk mengetahui kemampuan prediktif model penelitian. Nilai *Q-Square* diperoleh melalui prosedur blindfolding. Menurut Hair *et al.* (2017), model penelitian dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai *Q-Square* > 0. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa nilai *Q-Square* variabel kinerja karyawan sebesar 0,334. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik karena nilai *Q-Square* lebih besar dari 0. Selain itu, nilai *Q-Square* sebesar 0,334 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model SEM-PLS dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi hubungan antarvariabel penelitian dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis.

**Pengujian Hipotesis**

a. Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada aplikasi SmartPLS. Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung variabel motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan nilai t-statistic dan p-values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic > 1,96 dan nilai p-values < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 9



**Gambar 3. Hasil Pengujian Hipotesis**

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

**Tabel 9. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Hipotesis		Path Coeff.	T-Statistik	P-Values	Keputusan
H1	Motivasi → Kinerja Karyawan	0,281	2,028	0,043	Diterima



H2	Pengalaman Kerja → Kinerja Karyawan	0,377	2,835	0,005	Diterima
H3	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,257	2,097	0,036	Diterima
H4	Kompetensi → Kinerja Karyawan	0,197	1,468	0,142	Tidak Diterima

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung pada Tabel 9, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,281, t-statistic 2,028, dan p-values 0,043. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin meningkat kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Selanjutnya, pengalaman kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,377, t-statistic 2,835, dan p-values 0,005. Artinya, semakin baik pengalaman kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,257, t-statistic 2,097, dan p-values 0,036. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin meningkat kinerja karyawan, sehingga hipotesis ketiga (H3) diterima. Sementara itu, kompetensi memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,197, tetapi tidak signifikan karena nilai t-statistic sebesar  $1,468 < 1,96$  dan p-values sebesar  $0,142 > 0,05$ . Dengan demikian, kompetensi belum mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keempat (H4) ditolak atau tidak diterima.

b. Hipotesis Pengaruh Simultan

**Tabel 10. Hasil Uji F**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1169,822	4	292,455	12,189	0,000b
	Residual	671,815	28	23,993		
	Total	1841,636	32			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Pengalaman Kerja, Kompetensi						

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Pengujian hipotesis simultan dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Pengujian dilakukan menggunakan uji F dengan ketentuan bahwa hipotesis diterima apabila nilai signifikansi  $< 0,05$ . Berdasarkan Tabel 10, diketahui bahwa nilai F-hitung sebesar 12,189 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga menunjukkan bahwa motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan hipotesis kelima diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kombinasi variabel motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi secara bersama-sama mampu meningkatkan kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai. Dengan demikian, model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian

**Pembahasan**

**Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai, sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai target organisasi. Hasil ini sejalan dengan López-Cabarcos et al. (2022) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja, dukungan sosial, dan empowerment mampu meningkatkan kinerja karena mendorong keterlibatan dan semangat kerja. Lukito et al. (2025) juga menemukan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam mendorong sustainable employee performance, sedangkan Layek dan Koodamara (2024) menyatakan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik membantu karyawan bekerja lebih efektif dan mencapai tujuan



organisasi secara optimal. Motivasi menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk bekerja secara aktif, disiplin, bertanggung jawab, dan fokus pada pencapaian target, serta mampu meningkatkan perilaku proaktif, inisiatif kerja, autonomous motivation, dan employee engagement (Zhang & Liu, 2022; Goyal et al., 2025).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berada pada kategori tinggi, baik dari aspek finansial maupun nonfinansial. Dimensi non-monetary motivation menunjukkan kondisi yang lebih baik dibandingkan monetary motivation, yang mengindikasikan bahwa hubungan kerja, dukungan organisasi, dan lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk motivasi karyawan. Temuan ini sejalan dengan Langbein dan Roberts (2022) yang menjelaskan bahwa motivasi tidak hanya dibentuk oleh kompensasi finansial, tetapi juga oleh lingkungan kerja, hubungan sosial, dan kenyamanan kerja, serta Singh et al. (2017) yang menegaskan bahwa insentif nonfinansial berpengaruh terhadap peningkatan performa karyawan. Meskipun demikian, aspek pelatihan dan pengembangan masih perlu ditingkatkan karena belum sepenuhnya mendukung peningkatan kemampuan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan motivasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan melalui pelatihan, penghargaan, kompensasi, lingkungan kerja yang mendukung, dan sistem manajemen kinerja yang baik agar kinerja karyawan dapat meningkat secara berkelanjutan (Dumitru & Popescu, 2025; Forson et al., 2021).

### **Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai, sehingga hipotesis kedua diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai target organisasi. Hasil ini sejalan dengan Loughlin dan Priyadarshini (2021) yang menjelaskan bahwa pengalaman kerja membantu karyawan meningkatkan adaptive performance dalam menghadapi situasi kerja yang dinamis. Hoang dan Le (2024) juga menemukan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja yang baik mampu memberikan pelayanan dan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Selain itu, pengalaman kerja membantu karyawan mengembangkan career crafting, proactive coping, pemahaman terhadap prosedur organisasi, kemampuan adaptasi karier, serta kesiapan menghadapi perubahan organisasi (Leong et al., 2024; Chen & Lin, 2024; Horst & Klehe, 2019).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pengalaman kerja karyawan berada pada kategori tinggi, yang berarti karyawan CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai secara umum telah memiliki pengalaman, pemahaman pekerjaan, dan kemampuan kerja yang baik. Indikator lama bekerja pada bidang pekerjaan memperoleh penilaian tertinggi, menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki masa kerja cukup lama. Hal ini sejalan dengan Soebiantoro dan Haryanti (2025) serta Cao dan Hamori (2023) yang menyatakan bahwa masa kerja dan developmental job experience dapat meningkatkan keterampilan, dukungan kerja, pencarian informasi, dan performa karyawan. Namun, kemampuan menghadapi masalah kerja dan penggunaan fasilitas kerja masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan, pendampingan, pembelajaran kerja, dan pengembangan karier berkelanjutan (Batistuta & Safitri, 2024; Orlandi et al., 2024). Dengan demikian, pengalaman kerja menjadi variabel dominan yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, pemahaman tugas, adaptasi, penyelesaian masalah, dan kinerja karyawan secara optimal (Robbani & Maulana, 2025; Layek & Koodamara, 2024).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai, sehingga hipotesis ketiga diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin baik pula perilaku kerja, kerja sama, dan efektivitas kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan Vasumathi et al. (2025) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan dan kinerja organisasi karena membentuk nilai, perilaku, dan pola kerja. Bui dan Le (2023) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dan kualitas hubungan kerja melalui orientasi tim dan pengembangan karyawan. Selain itu, budaya kerja yang kuat mampu meningkatkan koordinasi, semangat kerja, efektivitas hubungan antarkaryawan, disiplin, komunikasi terbuka, hubungan kerja kooperatif, serta kepercayaan dalam organisasi (Huynh & Nguyen, 2025; Bogale & Debela, 2024; Iddrisu, 2025).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi pada CU Sayur Matua



Kabupaten Serdang Bedagai berada pada kategori tinggi, yang berarti nilai organisasi, hubungan kerja, pola komunikasi, dan sistem kerja telah berjalan cukup baik. Karyawan menilai organisasi memiliki orientasi yang baik terhadap pencapaian hasil kerja dan tanggung jawab pekerjaan. Hal ini sejalan dengan Wijayanti (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal dan kerja sama tim merupakan bagian penting dari budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan performa karyawan, serta Kuswati (2020) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang menekankan orientasi hasil, kerja sama tim, dan hubungan antarkaryawan berpengaruh positif terhadap kinerja. Meskipun demikian, fleksibilitas dalam metode kerja, keterbukaan komunikasi, dan kerja sama tim masih perlu ditingkatkan, terutama karena sebagian karyawan menilai pengambilan keputusan masih terpusat pada pimpinan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat budaya kerja yang terbuka, kooperatif, mendukung rasa aman, partisipasi, kreativitas, dan keterlibatan karyawan agar kinerja dapat meningkat secara berkelanjutan (Motsamai & Onyenankeya, 2025; Nasor, 2025; Newman et al., 2017).

#### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tidak diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi memiliki arah hubungan positif, kompetensi yang dimiliki karyawan belum mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja. Hasil ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, di mana kompetensi yang mencakup knowledge, skills, dan kemampuan kerja dapat membantu karyawan bekerja lebih efektif, percaya diri, adaptif, kreatif, serta terlibat dalam pekerjaan (Nong et al., 2024; Pacheco & Coello-Montecel, 2023; Martini et al., 2024; Salsabila & JohannesLo, 2023). Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan Hajiali et al. (2022) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, serta Tushar dan Sooraksa (2023) yang menjelaskan adanya competency gap antara kemampuan karyawan dan kebutuhan organisasi modern.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berada pada kategori tinggi, yang berarti karyawan secara umum telah memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang cukup baik. Karyawan juga dinilai memahami pekerjaan, memiliki keterampilan sesuai bidangnya, serta menunjukkan sikap kerja yang terbuka dan jujur. Hal ini sejalan dengan Haji et al. (2021) yang menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja berperan penting dalam mendukung performa kerja, serta Syarifuddin et al. (2021) yang menjelaskan bahwa kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja memengaruhi efektivitas dan kualitas kerja karyawan. Selain itu, karyawan dengan kompetensi baik cenderung lebih produktif, inovatif, dan mampu menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik (Encarnacion et al., 2023). Meskipun demikian, tingginya kompetensi belum secara otomatis meningkatkan kinerja secara signifikan karena kemungkinan belum optimalnya pemanfaatan kompetensi, belum sesuainya sebagian kompetensi dengan kebutuhan organisasi, serta terbatasnya pelatihan, inovasi kerja, dan pemanfaatan teknologi. Oleh karena itu, CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai perlu meningkatkan pengembangan kompetensi melalui pelatihan kerja, peningkatan keterampilan, pemanfaatan teknologi, dan penyesuaian kompetensi dengan kebutuhan pekerjaan agar kontribusinya terhadap kinerja karyawan menjadi lebih optimal.

#### **Pengaruh Motivasi, pengalaman kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai, sehingga hipotesis kelima diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil kombinasi antara faktor individu dan faktor organisasi. Hasil ini sejalan dengan Usman (2021) yang menemukan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga didukung oleh Iddrisu (2025) yang menunjukkan bahwa kompetensi, pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, kombinasi berbagai faktor sumber daya manusia dan organisasi dapat memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara terpisah.



Secara konseptual, motivasi mendorong semangat kerja, keterlibatan, dan fokus karyawan dalam mencapai target organisasi (López-Cabarcos et al., 2022; Layek & Koodamara, 2024; Lukito et al., 2025). Pengalaman kerja membantu karyawan memahami tugas, beradaptasi, dan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif (Loughlin & Priyadarshini, 2021; Hoang & Le, 2024). Budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, disiplin, serta mendukung koordinasi, komunikasi, dan kerja sama tim (Vasumathi et al., 2025; Bogale & Debela, 2024). Sementara itu, kompetensi berkontribusi terhadap kemampuan teknis, pengetahuan, sikap kerja, dan efektivitas kerja karyawan (Nong et al., 2024; Martini et al., 2024). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja merupakan variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja, sedangkan motivasi dan budaya organisasi turut berperan dalam membentuk semangat, kenyamanan, dan hubungan kerja. Meskipun kompetensi secara parsial berpengaruh positif tetapi belum signifikan, kompetensi tetap memberikan kontribusi ketika diuji secara simultan bersama variabel lainnya. Oleh karena itu, CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai perlu memperkuat motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi secara terpadu agar kinerja karyawan meningkat secara optimal dan berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.
- b. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.
- c. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.
- d. Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.
- e. Motivasi, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CU Sayur Matua Kabupaten Serdang Bedagai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business & Management*, 11(1), 2324127. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>
- Abdelwahed, N. A., & Doghan, M. A. Al. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. In *Societies* (Vol. 13, Issue 3, p. 65). <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2021.100177>
- Alsobaey, T. M., & Alkhateeb, F. Q. (2025). A Contextual Analysis of Factors Influencing Employee Performance in the Public Sector: *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 12(1). <https://doi.org/10.4018/IJPADA.376011>
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100261. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2021). Linking organizational green training and voluntary workplace green behavior: Mediating role of green supporting climate and employees' green satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125876. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125876>



- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook Of Human Resurce Management Practice* (14th Editi). Kogan Page.
- Ateeq, A., Alfiras, M., Alaghbari, M. A., & Almuraqab, N. A. S. (2025). The influence of human resource information systems on employee performance within the Ministry of Communications and Transportation in the Kingdom of Bahrain. *Frontiers in Communication*, 10. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1644487>
- Ballester-Miquel, J. C., Perez-Ruiz, P., Gisbert-Muñoz, S., & Enri-Peiró, S. (2026). The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers. *Journal of Innovation & Knowledge*, 12, 100901. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>
- Barney, J. B., Ketchen Jr., D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Batistuta, A. I. F. I., & Safitri, R. (2024). Comparison of Employee Tenure on Employee Productivity. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 18(2), 524–532.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resources Management*. New York: McGraw Hill.
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Boyras, M., & Gilbert, R. (2024). Is the future of work hybrid? Examining motivations and expectations related to working from home in knowledge workers' lived experiences. *Employee Relations*, 46(5), 1086–1111. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0478>
- Bui, D. H., & Le, A. T. T. (2023). Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: Perspective from a developing country during Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2232589. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232589>
- Cao, J., & Hamori, M. (2023). The impact of developmental job experience on job performance: The importance of team context. *Human Resource Management*, 62(6), 901–916. <https://doi.org/10.1002/hrm.22170>
- Ce, Z., Ab-Rahim, R., Siali, F., & Mokhtar, N. (2025). Employee Motivation and Job Performance of Non-Academic Staff in Chinese Universities. In *Societies* (Vol. 15, Issue 8, p. 227). <https://doi.org/10.3390/soc15080227>
- Chan, X. W., Shang, S., Brough, P., Wilkinson, A., & Lu, C. qin. (2023). Work, life and COVID-19: a rapid review and practical recommendations for the post-pandemic workplace. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 257–276. <https://doi.org/10.1111/1744-7941>
- Cheikh-Ammar, M., Roy, M. C., & Roy, M. J. (2024). Fostering Competency Development Through Knowledge Sharing Capabilities in Onboarding. *International Journal of Knowledge Management*, 20(1). <https://doi.org/10.4018/IJKM.336278>
- Chen, K.-J., & Lin, C.-P. (2024). Exploring the influence of workplace environment on job performance: a socio-cognitive perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(15–16), 1816–1832. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2404438>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. In J. DeLamater & A. Ward (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 61–88). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3)
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 15, p. 6086). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dewi, R. (2021). Work Experience, Competence, and Motivation are Significant Predictors of Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 4(1), 149–158. <https://doi.org/10.33096/jer.v4i1.872>
- Dörnyei, Z., & Henry, A. (2022). Accounting for long-term motivation and sustained motivated learning: Motivational currents, self-concordant vision, and persistence in language learning. *Advances in Motivation Science*, 9, 89–134. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2021.12.003>
- Dumitru, A.-C., & Popescu, A. (2025). The Role of Non-monetary Benefits in Motivating and



- Improving Employee Performance. In A. L. Negruşa, M. M. Coroş, & M. A. Camilleri (Eds.), *Sustainable and Resilient Businesses in the Global Economy* (pp. 233–253). Springer Nature Switzerland.
- Encarnacion, P. C., Razak, H. B., & Hosie, T. P. (2023). Competence and Employees Attitude in Private Hospitals in Colorado State, USA. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(3), 1–11.
- Fiorini, L. A., & Sammut, D. (2024). The relationship between employee motivation and work performance in a manufacturing and retail foodservice organisation. *Journal of Foodservice Business Research*, 27(6), 930–950. <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2214069>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Foster, B. (2010). *Pembinaan untuk peningkatan kinerja karyawan*. PPM : Jakarta.
- Fournier, S. M., & Ineson, E. M. (2014). Age, gender and work experience as predictors of success. *Education + Training*, 56(1), 59–77. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2012-0093>
- Fridan, A. A. A., & Maamari, B. E. (2023). 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>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2021). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056–3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Semarang: Badan Peneliti Universitas Diponegoro.
- Girsang, A., Manurung, S. V. B., & Maslan, J. (2025). universitas Methodist Indonesia Analisis Kepuasan Anggota Terhadap Kualitas Layanan Koperasi Simpan Pinjam Dengan Metode SERVQUAL (Studi Kasus: CU Sayur Matua Tarean). *METHOSISFO: Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 5(2), 118–129.
- Goh, J., Sentoso, A., & Setyawan, A. (2024). The Influence of Work Environment and Employee Competency on Employee Performance Mediated by Motivation. *BALANCE : Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, 21(1), 33–48. <https://doi.org/10.30651/blc.v21i1.20393>
- González-González, T., & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102877>
- Goyal, K., Lim, W. M., Nigam, A., & Goyal, N. (2025). How to promote employee engagement? A comparison of top-down versus bottom-up approaches. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 18(2), 410–431. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2024-0551>
- Gunawan, J., Aunguroch, Y., & Fisher, M. L. (2019). Competence-based human resource management in nursing: A literature review. *Nursing Forum*, 54(1), 91–101. <https://doi.org/10.1111/nuf.12302>
- Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Hair, Joe F, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joseph F, Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the



- results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haji, W. H., Madiistriyatno, H., Widayati, C. C., & Usman, M. (2021). The influence of knowledge management, skill, and attitude on employee performance. *Dinasti Int. J. Digit. Bus. Manag.*, 2(3), 569–579.
- Hajjali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hapsari, D., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). The Role of Transformational Leadership in Building Organizational Citizenship: The Civil Servants of Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 595–604. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0595>
- Harris, P. (2022). Maslow, Abraham (1908–1970) and Hierarchy of Needs. In P. Harris, A. Bitonti, C. S. Fleisher, & A. S. Binderkrantz (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs* (pp. 886–888). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0\\_171](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44556-0_171)
- Hartanti, Z., & Kustini, K. (2023). The Impact of Ability and Work Experience on Employee Performance at PT. Petrokopindo Cipta Selaras. *International Journal of Asian Business and Management.*, 5602, 631–640.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hoang, T.-H., & Le, Q. H. (2024). A self-regulatory adapting mechanism to changing work setting: Roles of playful work design and ambidexterity. *Current Research in Behavioral Sciences*, 6, 100148. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100148>
- Horst, A. C. van der, & Klehe, U.-C. (2019). Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 91–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.004>
- Hudrea, A., & Andrianu, B. (2024). Denison’s Culture Model in the Context of Romanian Prefectures. Is There Room for Improvement? *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 20(73), 94–114.
- Hung, Y. C., Su, T. C., & Lou, K. R. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su14116897>
- Huynh, Q. L., & Nguyen, V. K. (2025). The corporate culture—performance linkage via corporate structure in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2537805. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2537805>
- Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*, 9(February), 100555. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100555>
- Irwin, A., Nordmann, E., & Simms, K. (2019). Stakeholder perception of student employability: does the duration, type and location of work experience matter? *Higher Education*, 78(5), 761–781. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00369-5>
- Jiao, C., Richards, D. A., & Zhang, K. (2011). Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 11–25. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9168-3>
- Jimoh, A. L. (2025). The effect of employee engagement and job satisfaction on job performance: the role of perceived organizational support. *Journal of Management Development*, 44(5), 700–710. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2024-0370>
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- Ke, W., & Zhang, P. (2010). Journal of the Association for Information The Effects of Extrinsic Motivations and Satisfaction in Open Source Software Development. *Journal of the Association*



- for Information Systems, 11(12), 784–808.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>
- Kruesi, M. A., & Bazelmans, L. (2022). Resources, capabilities and competencies: a review of empirical hospitality and tourism research founded on the resource-based view of the firm. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 549–574. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2021-0270>
- Kumar, P., Sharma, A., & Salo, J. (2019). A bibliometric analysis of extended key account management literature. *Industrial Marketing Management*, 82(January), 276–292. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.006>
- Kuswati, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i1.761>
- Langbein, L., & Roberts, F. W. (2022). Monetary and non-monetary compensation in for-profit, nonprofit, and public organizations: comparison and competition. In *Research Handbook on Motivation in Public Administration* (pp. 137–153). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789906806.00016>
- Lartey, B. S., & Ampofo, S. Y. (2025). Person-centred analysis on the influence of organizational culture on employee job performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2526008. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2526008>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245, 104217. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>
- Leong, A. M. W., Bai, J. Y., Luo, J. M., & Fan, D. X. F. (2024). Why do negative career shocks foster perceived employability and career performance: A career crafting explanation. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103724. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103724>
- Liu, X., Wen, J., Zhang, L., & Chen, Y. (2021). Does organizational collectivist culture breed self-sacrificial leadership? Testing a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102862>
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11133509>
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2, 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2025). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100340. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.004>
- Mansyur, E., Salim, M., Abdillah, W., & Praningrum. (2024). Motivation As A Key Driver For Performance Improvement Among Health Promotion Staff At Jalan Gedang Health Centre, Bengkulu City. *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*, 6(11), 267–273. <https://doi.org/10.31149/ijefsd.v6i11.5326>
- Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2353136. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>



- Masso, P., Jaakson, K., Pulk, K., & McBee, D. J. (2025). Implications of employee age on individual work performance and considerations to leave the organisation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(11), 143–160. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2025-0145>
- McCartney, S., Minbaeva, D., Crean, S., & Fahy, A. (2026). Reframing people analytics value creation: Balancing organizational performance and common good HRM values. *Human Resource Management Review*, 36(3), 101147. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2026.101147>
- Mohammad, A. M., Menhat, M., Shafi, S., Hussein, A.-H. M. A., Al-Mubaideen, M. A., & Alshaketheep, K. (2025). Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 2887.
- Motsamai, P. F. T., & Onyenankeya, K. (2025). Employee perceptions of internal communication in culturally diverse workplaces in South Africa: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101589. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101589>
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J., & Emojong, O. R. (2020). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(4), 471–495. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2020-0016>
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, Sari, D. P., Luran, M. F., Amirullah, Saputra, E. K., Rizki, M., Sova, M., Sidik, M., Nurhayati, & Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119–130. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>
- Nabhan, F., & Munajat, M. (2023). The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2235819. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2235819>
- Nasor, M. (2025). Effectiveness and Openness of Communication in Improving Employee Performance. *KnE Social Sciences*, 216–225. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i14.19088>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, B. (2018). The neuroscience of growth mindset and intrinsic motivation. *Brain Sciences*, 8(2), 1–10. <https://doi.org/10.3390/brainsci8020020>
- Nong, N.-M. T., Phuong, N. Q., & Duc-Son, H. (2024). The effect of employee competence and competence – job – fit on business performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40(4), 187–197. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.10.001>
- Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2466788. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>
- Nurdin, M. (2023). The Effect of Work Experience and Hard Skill on Employee Performance of PT. Multi Kencana Niagatama. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 41. <https://doi.org/10.31602/atd.v7i1.9221>
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9, 1392229. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- O'Reilly, C., Cao, X., & Sull, D. (2024). Organizational culture archetypes and firm performance. *Journal of Business Research*, 182, 114780. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114780>
- Orlandi, L. B., Veglianti, E., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2024). Enhancing employees' remote work experience: Exploring the role of organizational job resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123075. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123075>
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, 41(5), 949–970.



- <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Otoo, F. N. K. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, 42(6), 1353–1380. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2019-0142>
- Pacheco, P. O., & Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance? *Computers in Human Behavior*, 140, 107575. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107575>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Porkodi, S., Ahmad, A., & Tabash, B. K. H. (2024). Employee Experience Management and Its Critical Impact on the Sustainable Development of an Enterprise-a Systematic Literature Survey With Meta-Analysis. *Journal of Sustainability Science and Management*, 19(4), 203–237. <https://doi.org/10.46754/jssm.2024.04.015>
- Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2019). The contribution of cultural intelligence to the interaction involvement and performance of call center agents in cross-cultural communication: The moderating role of work experience. *Management Research Review*, 42(12), 1400–1422. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0386>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahmah, A. H., Rukmana, G. M., Zidni, M. H., & Anindita, M. (2024). The Comparison of Work Motivation Between Generation Z and Millennials Generation. *Journal of Social Transformation and Regional Development*, 6(2), 24–30. <https://doi.org/10.30880/jstard.2024.06.02.003>
- Rajâa, O., & Mekkaoui, A. (2025). Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: a systematic review of the mediating role of human resource performance. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2475983. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2475983>
- Ramadhan, D. F., Prasetya, A., & Hutahayan, B. (2025). The Influence of Work Motivation and Competence on Employee Performance Through Employee Engagement. *Profit: Jurnal Admistrasi Bisnis*, 19(2), 18–38.
- Reeve, J. (2016). A grand theory of motivation: Why not? *Motivation and Emotion*, 40(1), 31–35. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9538-2>
- Rendi, C. D. H., Poluru, N. V., & Pappachan, R. (2025). The impact of performance management systems on employee work attitudes: empirical evidence. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2538717. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2538717>
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Robbani, I., & Maulana, W. (2025). The Effect Of Work Experience On Worker Performance: Workload And Self-Efficacy As Moderating Roles. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 13(4). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i4.9599>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rožman, M., Tominc, P., & Milfelner, B. (2023). Maximizing employee engagement through artificial intelligent organizational culture in the context of leadership and training of employees: Testing linear and non-linear relationships. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2248732. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2248732>
- Salahuddin, M., & Amini, T. H. (2022). Employee Performance and its Relation to Education, Work Experience, Personality, and Work Environment: Empirical Evident From Bank Madina Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(3), 3172. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.6396>
- Salsabila, N., & JohannesLo, S. (2023). The Influences of Competency and Compensation on Employee Performance at PT Balai Pustaka (Persero) as Mediated by Work Engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 169–174. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1848>



- Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., & Endri, E. (2022). Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 662–670. <https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.63>
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155–173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Sanusi, V., Suwarsi, S., & Perkasa, S. (2025). Influence of organizational culture and workplace environment on employee performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(2), 425–433.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Silla, I., Navajas, J., & Koves, G. K. (2017). Organizational culture and a safety-conscious work environment: The mediating role of employee communication satisfaction. *Journal of Safety Research*, 61, 121–127. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2017.02.005>
- Singh, H., Jamil, R., Baroto, M. B., Hussin, M., Boyi, Y., & Singh, S. (2017). Impact of financial and non-financial incentives on employee performance. *Advanced Science Letters*, 23(1), 146–150.
- Soebiantoro, & Haryanti, N. (2025). The Impact of Educational Attainment and Work Tenure on Employee Performance: A Managerial Perspective. *Journal of Educational Management Research*, 4(5), 2454–2468. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i5.1301>
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152–165. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.003>
- Subari, S., & Riady, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *American Journal of Business and Management*, 4(3), 133–145.
- Sudrajad, A. S., Ambarwati, S. D. A., & Sutanto, H. (2025). The Influence of Competence and Organizational Culture on Employee Performance with Self-Efficacy as an Intervening Variable A Study at the Human Resources and Health Division of PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta. *International Journal of Current Science Research and Review*, 8(9), 4749–4756.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi 10)*. CV Alfabeta.
- Sutaguna, I. N. T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Pawit Wartono. (2023). The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(01), 367–381. <https://doi.org/10.63922/ajmesc.v3i01.263>
- Syarifuddin, S., Pradana, M., Fakhri, M., Putra, A. D. P., & Arwiyah, M. Y. (2021). The effect of knowledge management, skill and attitude on employee performance at Telkom Education Foundation. *Webology*, 18(2), 1095–1102.
- Tadić, I., & Žaja, A. (2025). Work Motivation Across Employee Generations in Croatia. *Poslovna Izvršnost - Business Excellence*, 19(2), 1–19. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2025.2.39239>
- Tampi, P. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). Enrichment: Journal of Management is Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0) Enrichment: Journal of Management The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Cultu. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1620–1628.
- Tarigan, N. M. R., & Setiawan, H. (2020). The Effect of Employee Competence on Increasing Employee Motivation in Sumut Bank of Sharia Unit, North Sumatera. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 858–867. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.913>
- Tushar, H., & Sooraksa, N. (2023). Global employability skills in the 21st century workplace: A semi-systematic literature review. *Heliyon*, 9(11), e21023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21023>



- Usman, I. (2021). The influence of competence, experience and work environment on employee performance. *Jurnal Economic Resource*, 4(1).
- Usman, I. (2023). The Influence of Competence, Experience and Work Environment on Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 3(2), 108–116. <https://doi.org/10.33096/jer.v3i2.750>
- Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Frieder, R. E., & Roth, P. L. (2019). A meta-analysis of the criterion-related validity of prehire work experience. *Personnel Psychology*, 72(4), 571–598. <https://doi.org/10.1111/peps.12335>
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102054. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79. <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108, 1–34. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104600>
- Wijayanti, T. C. (2021). Influence of interpersonal communication and teamwork on organization to enhance employee performance: a case study. *1st UMGESHIC International Seminar on Health, Social Science and Humanities (UMGESHIC-ISHSSH 2020)*, 425–431.
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance. *Society*, 9(1), 83–93. <https://doi.org/10.33019/society.v9i1.290>
- Yoo, S. J., Han, S. H., & Huang, W. (2012). The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. *Computers in Human Behavior*, 28(3), 942–950. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.12.015>
- Zhang, Y., & Liu, S.-M. (2022). Balancing employees' extrinsic requirements and intrinsic motivation: A paradoxical leader behaviour perspective. *European Management Journal*, 40(1), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.008>

