



Pengaruh Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Bhakti Astawira Sejahtera Kabupaten Kulon Progo

Ardita Puri Ramadhanti¹⁾, Ignatius Soni Kurniawan^{*2)}, Mohammad Ahyar Syafwan Lysander³⁾

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Email : dantikutan123@gmail.com¹, soni_kurniawan@ustjogja.ac.id^{*2},

ahyar.sl@ustjogja.ac.id³

ABSTRACT

Increasing business competition drives organizations to optimize the quality of human resources to achieve company objectives effectively. This study aims to analyze the effects of intrinsic motivation, organizational culture, and work experience on employee performance at CV Bhakti Astawira Sejahtera in Kulon Progo Regency. The research employed a quantitative approach using a survey method with a saturated sampling technique involving all 53 employees. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using the SEM-PLS method, including tests of validity, reliability, model fit, coefficient of determination, and hypotheses. The results indicate that intrinsic motivation and work experience significantly influence employee performance, while organizational culture shows no significant effect. Collectively, the three variables explain 55.8% of the variation in employee performance. The novelty of this study lies in identifying intrinsic motivation and work experience as compensatory factors for weak organizational culture internalization in medium-sized firms.

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

ABSTRAK

Meningkatnya persaingan bisnis mendorong organisasi untuk mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia agar target perusahaan dapat tercapai secara efektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Bhakti Astawira Sejahtera di Kabupaten Kulon Progo. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei dengan teknik sampel jenuh yang melibatkan seluruh 53 karyawan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan metode SEM-PLS melalui pengujian validitas, reliabilitas, model fit, koefisien determinasi, dan hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara simultan, ketiga variabel mampu menjelaskan 55,8% variasi kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan motivasi internal dan pengelolaan pengalaman kerja menjadi strategi utama peningkatan kinerja. Novelty penelitian ini terletak pada peran motivasi intrinsik dan pengalaman kerja sebagai kompensator lemahnya internalisasi budaya organisasi pada perusahaan berskala menengah.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Intrinsik, Pengalaman Kerja

Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang dicirikan oleh meningkatnya tingkat kompetisi bisnis, organisasi dituntut untuk mampu memanfaatkan dan memaksimalkan pengelolaan setiap sumber daya yang ada. Diantara berbagai faktor pendukung organisasi, sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai aset paling penting karena kualitas kinerja karyawan berperan langsung terhadap keberhasilan pencapaian sasaran perusahaan (Wijayanto & Riani, 2021). Tanpa dukungan kinerja karyawan yang optimal, perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tingkat produktivitas, efektivitas, dan efisiensi yang diharapkan (Awang, Prayekti, & Hartanto, 2024).

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen terpenting yang memengaruhi secara signifikan terhadap keberhasilan suatu perusahaan (Jasmine *et al.*, 2023). Untuk mencapai keberhasilan perusahaan, kinerja karyawan memiliki dampak yang cukup signifikan jika dibandingkan dengan hasil yang diperoleh perusahaan (Adianita *et al.*, 2021). Sehingga, fokus pada peningkatan kinerja karyawan menjadi elemen strategis, karena kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan secara nyata menunjukkan kontribusi mereka terhadap efektivitas perusahaan (Fauzi *et al.*, 2024). Maka, semakin tinggi kinerja karyawan, semakin besar pula peluang perusahaan untuk meraih tujuan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan (Vuong & Nguyen, 2022; Ángeles López-Cabarcos *et al.* 2022). Akan tetapi, untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerjanya, terutama motivasi intrinsik.

Motivasi intrinsik merupakan kunci dalam memengaruhi kinerja karyawan, yang berasal dari dorongan internal dalam mengembangkan, dan meraih kepuasan diri (Megarani, Dewu, & Utami, 2024; Wahyuni, Tadung, & Fadli, 2022). Motivasi intrinsik datang dari motivasi internal individu yang memiliki gaya dorongan untuk melaksanakan aktivitas kerja dengan sukarela dan merupakan daya penggerak dalam dirinya (Cahyani *et al.*, 2025). Sedangkan menurut Triswanto dan Yunita (2021), motivasi ini berasal dari dalam individu dan mendorong pelaksanaan tugas demi mencapai kesuksesan, meskipun tingkat kekuatan bervariasi antar karyawan. Karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi akan menunjukkan ketekunan, tanggung jawab, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa tergantung pada insentif dari luar (Arifin & Kirana, 2022). Temuan riset terdahulu menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja, bahkan dalam beberapa kondisi terbukti lebih berpengaruh dibandingkan motivasi ekstrinsik (Manzoor, Wei, & Asif, 2021; Septina & Samuel, 2020).

Selain motivasi intrinsik, budaya organisasi berfungsi secara krusial dalam membangun perilaku serta kinerja karyawan, yang mencakup nilai, norma,

serta keyakinan bersama sebagai pedoman sehari-hari (Prayekti, Subiyanto, Megarani, Setiawan, & Hadi, 2025; Putra & Nasution, 2024). Menurut Hoar, Kurniawan, dan Herawati (2021), budaya ini adalah pola perilaku yang dibentuk melalui pembelajaran dari tantangan eksternal dan internal, kemudian diwariskan sebagai acuan berpikir, berperilaku, dan merasakan. Menurut Wijaya (2022) budaya organisasi yang baik menciptakan suasana kerja yang mendukung, memperkuat ikatan emosional, rasa memiliki, meningkatkan kinerja karyawan, serta berfungsi sebagai “jiwa organisasi” untuk membedakan perusahaan dan menciptakan keunggulan kompetitif (Kurniawan & Pratiwi, 2021). Sedangkan menurut Azzahra dan Syarifuddin (2024), budaya organisasi bisa dikatakan sebagai *value* yang terkandung didalam sebuah organisasi. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang beragam yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi secara nyata memberikan dampak secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Tadesse Bogale & Debela, 2024; Mannan, 2021). Sedangkan penelitian Nadhiroh *et al.* (2022) mengindikasikan bahwa tidak adanya pengaruh negatif yang signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi dan budaya organisasi, pengalaman kerja juga merupakan elemen penting dalam memengaruhi kinerja karyawan, yang didefinisikan sebagai durasi seseorang menjalani pekerjaan di organisasi (Ilim, Wahyudi, Kurniadi, Hairunnisa, & Anshori, 2024). Semakin panjang pengalaman tersebut, semakin banyak pengetahuan, keterampilan, sistem pemahaman, serta kemampuan adaptasi, ketahanan, dan kecermatan yang dimiliki saat menghadapi tantangan (Yulia, Irawan, & Fachril, 2025). Menurut Rohim dan Irayanti (2022), pengalaman kerja adalah sebuah proses mengembangkan pengetahuan/keterampilan mengenai cara kerja tertentu yang diperoleh karyawan melalui partisipasi untuk menyelesaikan tugas. Sedangkan menurut Dewi (2021), pengalaman kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung dan memperkuat pengaruh faktor lain seperti motivasi serta budaya organisasi, tetapi juga berperan sebagai variabel moderasi yang meningkatkan efektivitas SDM melalui pembelajaran praktis dan produktivitas secara keseluruhan. Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan perbedaan temuan yang berbeda, yakni pengalaman kerja terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Cao & Hamori, 2023; Lela, Hidayat, & Adji, 2022). Sedangkan Kitta, Nurhaeda, dan Idris (2023) menegaskan bahwa pengalaman kerja tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Meskipun berbagai studi telah menyoroiti aspek-aspek yang memengaruhi kinerja karyawan, masih ada sejumlah *research gap* yang perlu diperhatikan. Pertama, sebagian besar studi terdahulu lebih banyak berfokus pada sektor publik seperti lembaga pemerintahan dan institusi kesehatan, sedangkan

penelitian yang dilakukan pada sektor swasta, khususnya perusahaan berskala menengah, masih tergolong terbatas (Awang et al., 2024). Kedua, walaupun motivasi intrinsik dan budaya organisasi telah terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja, kajian yang mengintegrasikan variabel pengalaman kerja sebagai faktor yang dapat memperkuat hubungan tersebut masih jarang ditemukan (Rikmaratri, Kurniawan, & Lysander, 2025). Ketiga, faktor kontekstual seperti karakteristik organisasi dan budaya kerja lokal juga berpotensi memengaruhi hasil penelitian, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut yang mempertimbangkan perbedaan konteks daerah dan lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil observasi, terdapat fenomena empiris yang menunjukkan bahwa CV Bhakti Astawira Sejahtera menghadapi ketidakkonsistenan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variasi motivasi, tingkat adaptasi terhadap budaya organisasi, dan perbedaan pengalaman kerja. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan produktivitas dan efektivitas antar karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk menganalisis sejauh mana motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan pengalaman kerja memengaruhi kinerja karyawan sebagai dasar penguatan strategi manajemen SDM

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menyajikan bukti nyata mengenai dampak motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di CV Bhakti Astawira Sejahtera. Temuan studi ini diharapkan tidak hanya bermanfaat secara praktis bagi perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja SDM, tetapi juga memberikan kontribusi akademis dengan mengisi celah penelitian sebelumnya yang masih jarang mengkaji integrasi ketiga faktor tersebut secara simultan pada konteks perusahaan swasta menengah di daerah. Melalui penelitian ini, perusahaan diharapkan dapat menyusun strategi manajemen SDM yang lebih efektif dan terarah, sementara kalangan akademisi memperoleh landasan empiris baru untuk memperluas kajian tentang determinan kinerja karyawan di Indonesia.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menerapkan pendekatan kuantitatif melalui teknik survei. Pemilihan metode kuantitatif didasarkan pada kesesuaiannya dengan sasaran penelitian, yaitu untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang telah disusun serta mendapatkan data yang bersifat numerik, terukur, dan dapat dianalisis secara statistik (Syahrizal & Jailani, 2023). Menurut Yam dan Taufik (2021), penelitian kuantitatif menekankan pengujian hubungan antar variabel melalui hipotesis yang diuji dengan data

empiris dari instrumen penelitian. Dalam konteks penelitian ini, metode kuantitatif dianggap tepat karena variabel seperti motivasi intrinsik, budaya organisasi, pengalaman kerja, dan kinerja karyawan dapat diubah menjadi indikator yang dapat diukur secara akurat dengan memanfaatkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data.

Populasi penelitian ini mencakup semua karyawan CV Bhakti Astawira Sejahtera yang berada di Kabupaten Kulon Progo, dengan total sebanyak 53 orang = sampel jenuh. Data dikumpulkan dengan membagikan kuesioner yang dirancang berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian. Kuesioner tersebut dibagikan secara langsung/*offline* kepada para responden guna mendapatkan data yang relevan. Skala yang dipakai dalam instrument pengukuran ini adalah Skala Likert dengan rentang nilai 1 – 5 (sangat tidak setuju – sangat setuju). Penggunaan instrumen ini dipilih karena mampu memberikan pengukuran yang sistematis dan kuantitatif terhadap sikap, persepsi, serta pendapat responden terkait variabel penelitian (Akbar, Sukmawati, & Katsirin, 2024). Untuk variabel Motivasi Intrinsik terdiri dari 6 item pertanyaan, variabel Budaya Organisasi terdiri dari 17 item yang diukur dengan instrumen baku dari Kim dan Jung (2022), variabel Pengalaman Kerja terdiri dari 6 item yang diukur dengan instrumen baku dari Zuñiga-Collazos, Velásquez Orozco, dan Rojas-Ospina (2025), dan variabel Kinerja Karyawan terdiri dari 5 item yang diukur dengan instrumen baku dari Deng, Duan, dan Wibowo (2023).

Proses analisis data pada riset ini dilakukan menggunakan pendekatan statistik inferensial melalui bantuan *software* SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi: validitas outer loading, validitas konvergen (AVE), *Heterotrait-Monotrait Ratio*, *Fornell-Larcker*, *cross loading*, reliabilitas, *F-square*, *Q-square*, koefisien determinasi (R^2), serta hipotesis. Pendekatan ini digunakan untuk mengkaji secara nyata pengaruh motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di CV Bhakti Astawira Sejahtera.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, jumlah responden adalah 53 orang. Mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 52 orang (98.1%), sementara responden perempuan berjumlah 1 orang (1.9%). Berdasarkan kelompok usia, responden berusia 25–30 tahun sebanyak 2 orang (3.8%), 31–45 tahun 32 orang (60.4%), 46–55 tahun 15 orang (28.3%), 56–60 tahun 3 orang (5.7%), dan >62 tahun hanya 1 orang (1.9%). Berdasarkan masa kerja, responden yang bekerja selama 6–

10 dan 11–15 tahun masing-masing berjumlah 19 orang (35.8%), sedangkan dengan masa kerja lebih dari 16 tahun sebanyak 15 orang (28.4%). Semua responden dalam penelitian ini berstatus menikah (53 orang atau 100%). Karakteristik tersebut menggambarkan bahwa perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan usia produktif dan keterampilan lapangan serta memiliki preferensi pendidikan lulusan SMA/SMK karena proporsinya dominan. Hal ini terlihat dari tingkat pendidikan responden yang mayoritasnya lulusan SMA/SMK sebanyak 32 orang (60.4%), diikuti oleh lulusan SMP sebanyak 18 orang (34%), dan lulusan SD sebanyak 3 orang (5.6%).

Uji Validitas *Outer Loading* dan Reliabilitas

Pengujian Validitas dengan metode *Outer Loading* digunakan untuk menilai seberapa baik setiap indikator pada suatu variabel dapat merepresentasikan konstruk laten yang menjadi ukurannya. Indikator dinyatakan valid jika nilai *outer loading* berada diatas 0.70, karena menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara indikator dan variabel yang diwakilinya. Pada variabel penelitian menunjukkan bahwa nilai Budaya Organisasi (0.756 – 0.855), Kinerja Karyawan (0.779 – 0.868), Motivasi Intrinsik (0.717 – 0.878), Pengalaman Kerja (0.814 – 0.885) > 0.70 (Valid). Sementara, uji reliabilitas (Tabel 1) dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator dalam sebuah konstruk menunjukkan konsistensi internal yang stabil. Pengujian dilaksanakan dengan mengacu pada dua ukuran pokok, yakni *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (*rho_a* dan *rho_c*). Sebuah konstruk dikatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut melebihi 0.70. Dilihat dari hasil analisis yang diperoleh, nilai *Cronbach's Alpha* untuk Kinerja Karyawan = 0.891 (< 0.90), sehingga tidak semuanya diatas 0.90. Hasil ini menandakan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian mempunyai tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator-indikator di

dalam setiap konstruk menunjukkan konsistensi dan kestabilan pengukuran yang baik.

Tabel 1. Uji Validitas *Outer Loading* dan Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Budaya Organisasi	0.967	0.975	0.969
Kinerja Karyawan	0.891	0.893	0.920
Motivasi Intrinsik	0.903	0.914	0.925
Pengalaman Kerja	0.933	0.936	0.947

Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Model Fit

Tabel 2. Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.081	0.081
d_ULS	3.927	3.927
d_G	5.683	5.683
Chi-square	1057.946	1057.946
NFI	0.558	0.558

Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Berdasarkan model fit pada Tabel 2 di atas, menandakan bahwa nilai SRMR untuk model jenuh (*Saturated Model*) dan model estimasi (*Estimated Model*) sama, yaitu 0.081, yang berarti tingkat kesesuaian model berada sedikit diatas batas ideal 0.08 namun masih dapat diterima untuk penelitian ini. Nilai $d_{ULS} = 3.927$ dan $d_G = 5.683$ menunjukkan perbedaan matriks kovarian model dan data aktual, dimana semakin kecil nilainya maka akan semakin baik, dan hasil ini tergolong wajar karena tidak menunjukkan deviasi ekstrem. Nilai *Chi-square* sebesar 1057.946 mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan antara matriks kovarian empiris dan model teoritis, namun dalam konteks PLS-SEM nilai tidak menjadi fokus utama karena metode ini tidak bergantung pada

asumsi distribusi normal seperti SEM berbasis kovarian. Sementara itu, nilai NFI (*Normal Fit Index*) sebesar 0.558 menunjukkan tingkat kecocokan model yang moderat, dengan angka yang mendekati 1 mencerminkan fit yang lebih baik. Secara keseluruhan, temuan ini memperlihatkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik dan masih dapat digunakan untuk pengujian hubungan antarvariabel, meskipun terdapat ruang untuk penyempurnaan model agar mencapai tingkat fit yang lebih optimal.

Uji Path Coefficient/Hipotesis dan R²

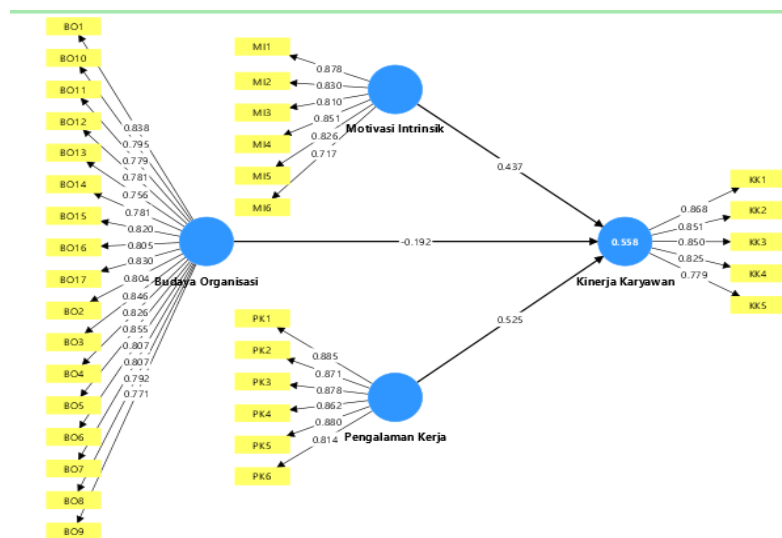
Tabel 3. Uji Path Coefficient/Hipotesis dan R²

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	<i>R-square</i>
Motivasi Intrinsik->Kinerja Karyawan	0.437	0.413	0.209	2.084	0.037	
Budaya Organisasi->Kinerja Karyawan	-0.192	-0.150	0.141	1.360	0.174	0.558
Pengalaman Kerja->Kinerja Karyawan	0.525	0.517	0.185	2.838	0.005	

Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Berdasarkan pengujian hipotesis pada Tabel 3 di atas, nilai *T-statistics* = 2.084 > 1.96, dan *P-value* = 0.037 < 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa efek Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan signifikan. Selanjutnya, nilai *T-statistics* = 1.360 < 1.96, dan *P-value* = 0.174 > 0.05. Artinya, tidak ada pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Lalu, nilai *T-statistics* = 2.838 > 1.96, dan *P-value* = 0.005 < 0.05. Ini menunjukkan bahwa dampak Pengalaman Kerja pada Kinerja Karyawan signifikan.

Selanjutnya, berdasarkan Tabel 3 nilai R^2 sebesar $0.558 = 55.8\%$ menunjukkan bahwa 55.8% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yakni Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Pengalaman Kerja. Artinya, ketiga variabel tersebut secara kolektif memberikan kontribusi yang moderat terhadap perubahan kinerja karyawan.



Gambar 1. Uji Validitas *Outer Loading*

Keterangan: MI = Motivasi Intrinsik; BO = Budaya Organisasi; PK = Pengalaman Kerja; KK = Kinerja Karyawan

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai *T-statistics* sebesar 2.084 (>1.96) dan *P-value* sebesar 0.037 (<0.05). Temuan ini konsisten dengan Septina dan Samuel (2020) yang menunjukkan bahwa semakin tingginya motivasi intrinsik maka semakin tinggi hasil kinerja karyawan. Pada variabel motivasi intrinsik memiliki nilai rerata tertinggi 0.878 yang menyatakan bahwa “Saya sangat peduli dengan pekerjaan saya”, sementara nilai rerata terendah 0.717 yang menyatakan “Jika saya kaya, saya tetap akan bekerja di bidang ini karena tantangannya”. Temuan ini mendukung hasil dari pandangan Wona Awang *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa kinerja optimal tidak hanya diukur melalui hasil akhir pekerjaan, melainkan juga melalui semangat, disiplin, serta integritas individu dalam menjalankan

tugasnya. Kondisi ini juga tercermin dari karakteristik responden yang mayoritas berusia 31–45 tahun dan telah menikah, di mana pada rentang usia produktif tersebut karyawan cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat karena dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan mencapai kestabilan ekonomi. Sehingga motivasi intrinsik tidak hanya muncul dari kepuasan pribadi terhadap pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh tanggung jawab sosial dan fase kehidupan individu yang memengaruhi cara mereka memaknai kinerja. Selaras dengan teori dua faktor Herzberg *et al.* (1959), motivasi karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu intrinsik dan ekstrinsik.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi terbukti tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang terlihat dari nilai *T-statistics* sebesar 1.360 (<1.96) dan *P-value* sebesar 0.174 (>0.05). Penelitian ini sesuai dengan penelitian Nadhiroh *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi tidak berhasil memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pada variabel budaya organisasi memiliki nilai rerata tertinggi 0.855 yang menyatakan bahwa “Gaya manajemen di perusahaan saya dicirikan oleh kerja sama tim, konsensus, dan partisipasi” sementara memiliki nilai rerata terendah 0.756 yang menyatakan “Tugas saya seharusnya menangani berbagai tuntutan, pergeseran prioritas, dan perubahan yang cepat dengan lancar”. Meskipun sebagian besar responden memiliki masa kerja 6–15 tahun sebanyak 38 orang, hasil penelitian ini menunjukkan koefisien jalur negatif namun tidak signifikan antara budaya organisasi dan kinerja. Berdasarkan Teori Denison dan Mishra (1995), budaya organisasi yang kuat berpotensi untuk meningkatkan kinerja melalui keterlibatan, konsistensi, dan adaptabilitas. Akan tetapi, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut belum sepenuhnya terinternalisasi pada karyawan, terutama karyawan yang telah lama bekerja, karena kecenderungan adaptasi terhadap perubahan budaya menurun seiring masa kerja yang panjang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan budaya organisasi dalam mendorong kinerja tidak semata-mata dipicu oleh lamanya masa kerja, tetapi juga oleh sejauh mana nilai-nilai budaya dapat diperbarui dan dihidupi secara konsisten oleh seluruh karyawan.

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *T-statistics* sebesar 2.838 (>1.96) dan *P-value* sebesar 0.005 (<0.05). Temuan ini konsisten dengan Lela *et al.* (2022) yang menjelaskan kinerja pegawai dapat meningkat seiring bertambahnya pengalaman kerja. Pada variabel pengalaman kerja memiliki rerata tertinggi 0.885 yang menyatakan bahwa “Saya kompeten dalam melakukan pekerjaan secara akurat dan dengan sedikit kesalahan” sementara

memiliki nilai rerata terendah 0.814 yang menyatakan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”. Pada teori Human Capital (Becker, 2002), pengalaman kerja dipandang sebagai investasi dalam pengetahuan dan keterampilan yang berpengaruh langsung meningkatkan produktivitas individu. Selain itu, teori Experiential Learning oleh Kolb (1984) menjelaskan bahwa individu belajar melalui siklus pengalaman yang berulang, sehingga semakin banyak pengalaman yang diperoleh, semakin efektif proses pembelajaran dan peningkatan kinerja yang terjadi. Karakteristik responden yang mayoritas memiliki masa kerja 6–15 tahun menunjukkan bahwa karyawan telah melewati berbagai fase proyek dan situasi lapangan yang kompleks, sehingga pengalaman tersebut menjadi modal penting dalam menghadapi tekanan dan tuntutan kerja tinggi di sektor konstruksi. Dengan demikian, lingkungan kerja yang menuntut ketepatan, keselamatan, dan ketahanan fisik seperti industri konstruksi, pengalaman kerja tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menguatkan kapasitas pengambilan keputusan dan stabilitas emosional karyawan dalam menjaga kinerja optimal.

Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan CV. Bhakti Astawira Sejahtera di Kabupaten Kulon Progo yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan pengalaman kerja terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel tersebut secara simultan mampu menjelaskan $R^2 = 0.558$ variasi kinerja karyawan, menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki daya pada kategori moderat karena berada pada rentang 0.33-0.67 dan relevan untuk menggambarkan faktor-faktor penentu kinerja di CV Bhakti Astawira Sejahtera, meskipun terdapat faktor lain diluar cakupan penelitian yang berkontribusi terhadap kinerja sebesar 44.2%. Novelty penelitian ini terletak pada temuan bahwa budaya organisasi yang belum terinternalisasi secara optimal terhadap kinerja, sementara pengalaman kerja dan motivasi intrinsik justru berperan sebagai “kompensator budaya” dalam menjaga dan meningkatkan kinerja. Sehingga, penguatan kompetensi dan motivasi individu dapat mendahului efektivitas budaya organisasi dalam perusahaan berskala menengah.

Saran

Studi ini memiliki keterbatasan, seperti: (1) hanya melibatkan sampel karyawan CV Bhakti Astawira Sejahtera. Dengan demikian, hasil yang diperoleh bisa jadi tidak dapat diimplementasikan secara langsung pada populasi karyawan perusahaan lain, (2) jumlah respondennya terbatas dan ruang lingkup variabelnya belum mencakup seluruh faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian berikutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada perusahaan atau sektor yang berbeda supaya hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan dapat dibandingkan lintas bidang.

Daftar Pustaka

- Adianita, H., Susilowati, D., & Muslinawati, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kejaksaan Negeri Berau. *Jurnal Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(2), 188–192. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i2.1107>
- Akbar, R., Sukmawati, U. S., & Katsirin, K. (2024). Analisis Data Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 430–448. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.350>
- 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>
- Arifin, K., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Intrinsik terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(2), 896–901. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.552>
- Awang, Prayekti, & Hartanto, S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Komitmen Afektif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja pada Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(1), 508–515. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1694>
- Azzahra, E., & Syarifuddin, S. (2024). Analisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia (persero) tbk wilayah Telekomunikasi Bogor. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 485–499. <https://doi.org/10.29210/020243816>
- Becker, G. S. (2002). The Age of Human Capital. In E. P. Lazear: *Education in the Twenty-First Century* (pp. 3–8). Stanford, CA: Hoover Institution Press. <https://doi.org/10.1093/nq/s9-IV.79.8-c>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business and Management*, 11(1), 1–24.

<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

- Cahyani, L. D., Anisa, P. R., & Prasetya, B. A. (2025). The Effect of Intrinsic Motivation, Workload, and Work Environment on Employee Job Satisfaction (at The Office of The Port Master and Port Authority Class II Cirebon). *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 8(3), 8252–8264. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i3.6882>
- 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>
- Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- 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>
- Fauzi, A., Rostina, R., Inayati, S. N., Roziqin, A., & Rusady, M. V. (2024). Evaluasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tarakan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(4), 888–895. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons <https://doi.org/10.7202/1022040ar>
- Hoar, M. R., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2021). Kinerja Karyawan: Peran Kualitas Sumber Daya Manusia, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(2), 475–481. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i2.260>
- Ilim, N., Wahyudi, A. K., Kurniadi, F., Hairunnisa, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, dan Motivasi Kerja Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(1), 39–54. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i1.983>
- Jasmine, A. R. K., Fadhillah, A. S., Habibilah, M. Z., Subiantoro, S. S., & Farisandy, E. D. (2023). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Jurnal Penelitian Psikologi*, 14(2), 59–66. <https://doi.org/10.29080/jpp.v14i2.1087>
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 1–22. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084428>
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman

- Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Makassar Megaputra Prima Telkomsel Distribution Center Makassar. *Jesya Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 297–309. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7223-8.50017-4>
- Kurniawan, I. S., & Pratiwi, Y. I. (2021). Memperkuat Kinerja Inovasi: Peran Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Berbagi Pengetahuan. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 20(1), 21–30. <https://doi.org/10.32722/eb.v20i1.4056>
- Lela, N., Hidayat, S., & Adji, W. H. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banjaran. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(4), 2334–2341. <https://doi.org/10.37385/msej.v3i4.810>
- Mannan, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tommindo Sinar Mulia di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.55182/jtp.v1i1.2>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12(7), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Megarani, S., Dewu, M., & Utami, W. W. (2024). Pengaruh Leader-Member Exchange dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasional Pada UMKM Konveksi Pakaian. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6), 3188–3202. <https://doi.org/10.47476/reslaj.v6i4.1317>
- Nadhiroh, U., Saptaria, L., & Ambarwati, D. (2022). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Nabatex Kecamatan Mojo Kabupaten Kediri. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 517–527. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.357>
- Prayekti, P., Subiyanto, D., Megarani, S., Setiawan, D. W., & Hadi, S. (2025). The Impact of Work Stress, Burnout, and Organizational Support on Affective Commitment Through Work-Life Balance. *Proceedings of the 1st International Conference on Social Environment Diversity (ICOSEND 2024), Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 905, 293–305. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-366-5_27
- Putra, & Nasution. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 5(1), 55–68. <https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6099>
- Rikmaratri, K. Y., Kurniawan, I. S., & Lysander, M. A. S. (2025). Pengaruh

- Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, dan Pertukaran Pemimpin-Anggota terhadap Kinerja Pegawai (The Influence of Intrinsic Motivation, Organizational Culture, and Leader-member exchange on Employee Performance). *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 32(1), 33–41. <https://doi.org/10.35606/jabm.v32i1.1557>
- Rohim, A., & Irayanti, D. (2022). Peran Keterampilan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.26533/jmd.v5i1.958>
- Septina, F., & Samuel, T. (2020). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan CV. Muncul Anugerah Jaya. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 3(2), 103–112. <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.365>
- Syahrizal, H., & Jailani, M. S. (2023). Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 1(1), 13–23. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.49>
- Triswanto, H., & Yunita, L. (2021). The Influence of Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance Productivity of PT. Weigh Deli Indonesia. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 2(2), 155–161. <https://doi.org/10.58471/jecombi.v2i2.22>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Wahyuni, D. T., Tadung, E., & Fadli, A. M. D. (2022). Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Organization and Personnel Section of the Konawe Regency Regional Secretariat. *Journal of Government Science (GovSci): Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 63–73. <https://doi.org/10.54144/govsci.v3i1.26>
- Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199–213. <https://doi.org/10.52859/jbm.v11i1.256>
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance. *Jurnal Society*, 9(1), 83–93. <https://doi.org/10.33019/society.v9i1.290>
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 96–102. <https://doi.org/10.33592/perspektif.v3i2.1540>
- Yulia, N. E., Irawan, A., & Fachril, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengalaman Kerja sebagai Pemoderasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 559–584. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.564>
- Zuñiga-Collazos, A., Velásquez Orozco, J. M., & Rojas-Ospina, A. (2025). Digital

Competences and Their Impact on Employability in the Tourism Sector—
An Applied Study. *Sustainability (Switzerland)*, 17(13), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/su17136133>