

PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH BUDAYA ORGANISASI PADA PT ECO SMART GARMENT INDONESIA

Oleh:

¹Ditha Kurnia Setyautami, ²Jati Waskito

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jl. A. Yani, Mendungan, Pabelan, Kec. Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah 57169.

e-mail: b100220569@student.ums.ac.id¹, jw271@ums.ac.id²

ABSTRACT

This research examined the impact of competencies and professional experience on employee performance, with organizational culture serving as a mediating element at PT Eco Smart Garment Indonesia. Employing a quantitative methodology through survey techniques, data were gathered via questionnaires directed at 130 employees, subsequently analyzed using SmartPLS and PLS-SEM. The findings of the research indicated that competencies and professional experience do not exert a direct positive effect on employee performance. Nevertheless, these elements exhibit a positive and significant influence on the framework of organizational culture. Furthermore, employee performance is positively and significantly affected by the organizational culture. The analysis of indirect effects corroborates that organizational culture effectively mediates the relationship between employee competencies and performance, as well as between professional experience and employee performance. These results underscore the strategic importance of organizational culture in enhancing corporate contributions, illustrating that enhanced competencies and professional experience can elevate employee productivity while nurturing a robust and supportive organizational culture to maximize human resource potential.

Keywords: Competence, Work Experience, Organizational Culture, Employee Performance, PLS-SEM

ABSTRAK

Studi ini mengeksplorasi bagaimana kompetensi dan pengalaman profesional mempengaruhi kinerja karyawan, dengan budaya organisasi menjadi faktor penengah yang indah di PT Eco Smart Garment Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif yang ramah melalui survei, data dikumpulkan melalui kuesioner yang diisi oleh 130 karyawan hebat, yang kemudian dianalisis dengan SmartPLS dan PLS-SEM. Temuan dari penyelidikan ini menunjukkan bahwa sementara kompetensi dan pengalaman profesional tidak memiliki efek positif langsung pada kinerja karyawan, mereka berkontribusi secara positif dan signifikan untuk membangun budaya organisasi yang dinamis. Selain itu, kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Penilaian efek tidak langsung menegaskan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan, serta antara pengalaman profesional dan kinerja karyawan. Wawasan ini menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kontribusi, menggambarkan bahwa meningkatkan

kompetensi dan pengalaman profesional dapat mengarah pada peningkatan produktivitas karyawan, sambil memelihara budaya organisasi yang kuat dan mendukung untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia.

Kata Kunci: Kompetensi, Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Perkembangan SDM di era digital yang ditandai dengan pertumbuhan teknologi yang pesat suatu organisasi. Teknologi yang maju tidak akan berhasil tanpa dukungan SDM yang kompetitif, adaptif, dan memiliki kinerja yang baik. Dalam konteks persaingan global dan penerapan Bisnis yang berpartisipasi dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) harus memiliki tenaga kerja yang unggul agar mampu meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan organisasi (Pratama & Waskito, 2025).

Kinerja karyawan mencerminkan kapabilitas karyawan menyelesaikan tugas dengan efektif dan sesuai dengan peran yang diemban. Tidak hanya teknologi dan sistem, tetapi juga kualitas karyawan menentukan hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, standar kerja berfungsi sebagai tolok ukur penting untuk mengevaluasi seberapa baik hasil yang dicapai karyawan dengan target organisasi. SDM yang berkinerja tinggi akan mendorong produktivitas organisasi dan menjadi aset strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Vuong & Nguyen, 2022).

Kompetensi adalah komponen penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi mencakup pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja yang memungkinkan melakukan pekerjaan dengan baik. Penentuan dan pengembangan kompetensi yang tepat menjadi dasar evaluasi kinerja sekaligus sarana peningkatan kualitas SDM. Selain itu, dunia akademik dan pelatihan untuk profesional memiliki peran yang signifikan dalam mencetak SDM yang kompeten agar mampu beradaptasi dengan kebutuhan industri yang terus berkembang (Kitta et al., 2023).

Faktor tambahan yang sangat penting adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja memberikan pembelajaran langsung yang membentuk keterampilan, ketepatan pengambilan keputusan, serta kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan. Pekerja dengan pengalaman kerja yang cukup cenderung lebih terampil, bertanggung jawab, dan mampu mengelola pekerjaan secara efektif. Dengan pengalaman yang cukup, karyawan akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan situasi kerja, berkomunikasi dengan baik, serta menjaga produktivitas dan kualitas kinerja (Nurwanah et al., 2020).

Namun demikian, kompetensi dan pengalaman kerja tidak akan memberikan dampak optimal tanpa didukung oleh nilai-nilai organisasi yang kondusif. Sistem standar dan prinsip yang terdiri dari budaya organisasi membentuk perilaku kerja, mendorong kolaborasi, serta memperkuat integrasi antara individu dan tujuan perusahaan. Salah satu komponen mediasi yang efektif adalah budaya perusahaan yang kuat. Ini karena pengalaman kerja dan kompetensi memengaruhi kinerja karyawan. Budaya yang selaras dengan pendidikan, pengalaman kerja, dan pelatihan terbukti mampu meningkatkan kinerja secara signifikan (Maharamah & Waskito, 2023); (Anwar et al., 2024).

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi

Kompetensi menurut Spencer (1993) dan dirujuk dalam Irawan (2011), kompetensi adalah atribut penting yang melekat pada individu, yang mampu meramalkan perilaku dan kesuksesan mereka dalam lingkungan profesional. Achmad S. Ruchi (2006:112), mengacu pada kerangka Spencer & Spencer, menjelaskan bahwa kompetensi terdiri dari lima dimensi inti yang disebut Model Kompetensi Gunung Es, yang mencakup motif, sifat pribadi, persepsi diri, pengetahuan, dan keterampilan. Model ini menyoroti bahwa kompetensi tidak hanya mencakup atribut yang terlihat tetapi juga faktor internal yang memengaruhi perilaku kerja. Kompetensi adalah komponen penting dalam mencapai kinerja, karena karyawan yang memiliki kemampuan yang memadai cenderung melaksanakan tugas secara efisien dan mematuhi standar organisasi. Akibatnya, tingkat kompetensi yang tinggi diantisipasi untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap realisasi tujuan organisasi. Perspektif ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harwina (2022), yang menunjukkan bahwa kemampuan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengalaman Kerja

Pengalaman profesional mencakup durasi kumulatif dan peluang belajar yang diperoleh individu sambil memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka. Pengalaman ini memungkinkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan beradaptasi mereka terhadap persyaratan pekerjaan. Biasanya, karyawan dengan pengalaman profesional yang luas menunjukkan tingkat konsentrasi dan kedewasaan yang tinggi dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, pengalaman kerja sering menjadi persyaratan penting untuk memasuki bidang profesional tertentu, karena menunjukkan kemampuan individu untuk memahami dan melaksanakan tanggung jawab secara efektif. Selain menjadi hasil dari pendidikan formal, pengalaman kerja dibudidayakan melalui keterlibatan langsung dengan skenario kerja yang beragam, termasuk prestasi dan kemunduran. Akibatnya, pengalaman kerja bertindak sebagai aset signifikan yang meningkatkan kemahiran individu dalam melakukan peran mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Yunus dan Rocdianingrum (2023) menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki dampak positif dan substantensial pada kinerja karyawan, menggarisbawahi pentingnya pengalaman sebagai faktor yang berkontribusi terhadap efisiensi kerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencakup hasil yang dicapai oleh individu, dievaluasi dalam kaitannya dengan kuantitas dan kualitas, selaras dengan tugas yang didelegasikan oleh organisasi. Seperti yang diartikulasikan oleh Farhah et al. (2020), kinerja karyawan muncul dari proses rumit yang dipengaruhi oleh atribut intrinsik pribadi serta kebijakan dan strategi organisasi. Kinerja ditunjukkan tidak hanya melalui pemenuhan tujuan kerja tetapi juga melalui perilaku profesional yang ditunjukkan oleh karyawan saat melaksanakan tugas mereka. Selain itu, lingkungan kerja secara signifikan berdampak pada kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi karyawan, sehingga memungkinkan mereka untuk memaksimalkan potensi dan produktivitas mereka (Mukti et al., 2023). Akibatnya, kinerja karyawan dapat dianggap sebagai cerminan dari kompetensi individu, kondisi lingkungan kerja, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam mengejar tujuan yang ditetapkan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup beragam nilai, norma, dan praktik yang dipatuhi dan diberlakukan oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Pratami (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi diekspresikan melalui berbagai elemen, seperti simbol, etos kerja, ritual, dan prinsip-prinsip yang diterima secara kolektif. Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan keunggulan kompetitif substansial yang sulit bagi pesaing untuk ditiru. Schein (n.d.) menggambarkan budaya organisasi sebagai hasil dari pengalaman belajar kolektif ketika sebuah kelompok unggul dalam mengatasi tantangan eksternal dan mengelola kohesi internal secara efisien. Schein menggambarkan budaya organisasi menjadi tiga tingkatan yang berbeda: artefak yang dapat diamati, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak disadari. Budaya organisasi yang mempromosikan peningkatan diri dan mengakui pencapaian individu biasanya meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Pernyataan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maha Putra dan Nasution (2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara optimal terhadap kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif yang didasarkan pada paradigma positivisme, yang bertujuan untuk menguji dan mengkonfirmasi hipotesis melalui pemeriksaan data numerik dan statistik. Metodologi ini dipilih karena kemampuannya untuk memberikan penjelasan yang obyektif, dapat diukur, dan sistematis dari keterkaitan antara variabel penelitian. Desain penelitian yang diterapkan bersifat cross-sectional, dengan pengumpulan data dilakukan pada kerangka waktu tunggal yang ditentukan. Instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner tertutup menggunakan skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi responden mengenai variabel yang diselidiki. Adopsi pendekatan kuantitatif ini sejalan dengan studi sebelumnya yang menggambarkan kemanjuran metodologi tersebut dalam mengevaluasi dampak budaya organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan (Pratiwi et al., 2023).

Populasi yang ditargetkan dalam penyelidikan ini meliputi seluruh personel PT Eco Smart Garment Indonesia. Strategi pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel non-probabilitas melalui pengambilan sampel yang bertujuan, yang melibatkan pemilihan responden berdasarkan kriteria spesifik yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Kriteria terdiri dari karyawan yang tetap aktif dan terlibat langsung dalam fungsi operasional organisasi. Strategi ini diadopsi untuk menjamin bahwa responden memiliki pemahaman yang memadai tentang kondisi organisasi yang sedang diperiksa. Metode pengambilan sampel tujuan dianggap cocok untuk penelitian organisasi karena mampu menghasilkan data yang relevan dan kontekstual, seperti yang diartikulasikan oleh Suriani dan Jailani (2023).

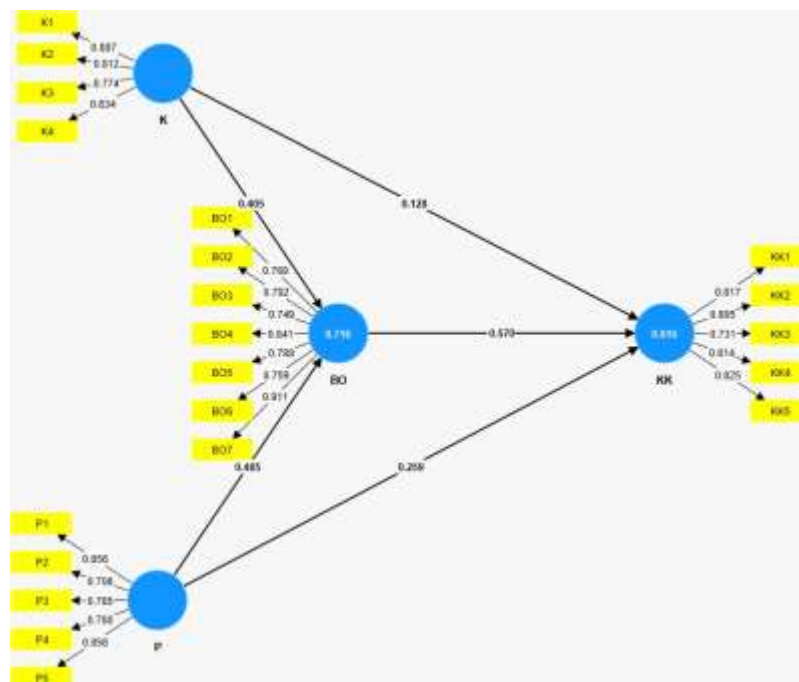
Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini mengikuti pedoman yang diusulkan oleh Malhotra (2006), yang menetapkan bahwa ukuran sampel minimum dalam analisis multivariat harus empat hingga lima kali jumlah indikator yang digunakan. Studi ini menggabungkan 25 indikator pengukuran, sehingga memerlukan ukuran sampel minimum 125 responden. Tujuan dari penentuan ukuran sampel adalah untuk memastikan kecukupan data untuk analisis statistik dan untuk meningkatkan keandalan dan validitas temuan penelitian. Dengan jumlah responden seperti itu, model penelitian diantisipasi untuk secara akurat dan representatif menggambarkan hubungan antar variabel sesuai dengan karakteristik populasi yang diselidiki.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Teknik ini dipilih karena kemampuan prediktifnya yang kuat dan efektivitasnya dalam mengelola model struktural yang rumit dan data yang menunjukkan distribusi non-normal atau ukuran sampel yang relatif terbatas. Evaluasi model dilakukan melalui penilaian model luar yang mencakup reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan, di samping model dalam yang mencakup evaluasi R-Square, nilai Q-Square, dan hipotesis penelitian. Selanjutnya, analisis mencakup pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung melalui koefisien jalur dan efek tidak langsung spesifik (Tutik Yulia et al., n.d.).

HASIL PENELITIAN

Upaya penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak pengalaman kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT Eco Smart Garment Indonesia, melibatkan 130 peserta dan menggunakan metodologi PLS-SEM melalui SmartPLS 4. Proporsi penting dari peserta adalah perempuan (66,9%) dalam kelompok usia 20 hingga 30 tahun (53,8%), memiliki pengalaman kerja mulai dari 1 hingga 3 tahun (39,2%) dan melebihi 3 tahun (34,6%). Mayoritas memegang ijazah sekolah menengah atau kualifikasi pendidikan setara (99,2%) dan diklasifikasikan sebagai karyawan kontrak (69,2%), sehingga membuat sampel relevan untuk menilai efek kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya organisasi pada kinerja karyawan.

Analisis Outer Loading



Gambar 1 Outer Model

Convergen Validity

Tabel 1. *Nilai Outer Loading*

<i>Variable</i>	<i>Indicator</i>	<i>Outer loading</i>
K	K1	0,887
	K2	0,812
	K3	0,774
	K4	0,834
PK	P1	0,856
	P2	0,708
	P3	0,785
	P4	0,780
	P5	0,858
BO	BO1	0,768
	BO2	0,792
	BO3	0,749
	BO4	0,841
	BO5	0,788
	BO6	0,759
	BO7	0,911
KK	KK1	0,817
	KK2	0,805
	KK3	0,731
	KK4	0,814
	KK5	0,825

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Menurut data yang disebutkan di atas, hasil uji pemuatan luar menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai melebihi 0,7. Namun, seperti dicatat oleh (Sahidi & Waskito, 2023), semua indikator tetap dianggap cocok untuk dimasukkan dalam penelitian dan memerlukan pemeriksaan lebih lanjut, karena data yang disajikan di atas mengungkapkan bahwa tidak ada indikator variabel yang memiliki nilai pemuatan eksternal yang turun di bawah 0,5. Akibatnya, nilai pemuatan eksternal mulai dari 0,5 hingga 0,6 dianggap memadai untuk memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 2. *Nilai Average Variance Extracted*

<i>Variable</i>	<i>AVE</i>	<i>Keterangan</i>
K	0,686	Reliabel
PK	0,639	Reliabel
BO	0,645	Reliabel
KK	0,639	Reliabel

Sumber: Analisis Data Primer, 2025

Berdasarkan tabel yang disajikan di atas, setiap variabel penelitian menunjukkan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,5. Nilai AVE spesifik untuk setiap variabel adalah sebagai berikut: Kompetensi di 0,686, Pengalaman Kerja di 0,639, Budaya Organisasi pada 0,645, dan Kinerja Karyawan di 0,639. Ini menunjukkan bahwa semua variabel yang termasuk dalam penelitian dianggap berbeda secara efektif.

Discriminant Validity

Tabel 3. Nilai *Discriminant Validity*

Indikator	Budaya Organisasi	Kompetensi	Kinerja Karyawan	Pengalaman Kerja
BO1	0,768	0,693	0,684	0,644
BO2	0,792	0,668	0,673	0,640
BO3	0,749	0,550	0,637	0,600
BO4	0,841	0,669	0,752	0,706
BO5	0,788	0,534	0,686	0,612
BO6	0,759	0,601	0,677	0,614
BO7	0,911	0,741	0,826	0,734
K1	0,700	0,887	0,681	0,708
K2	0,610	0,812	0,616	0,668
K4	0,598	0,774	0,577	0,618
K6	0,718	0,834	0,730	0,681
KK1	0,729	0,658	0,817	0,712
KK2	0,666	0,603	0,805	0,637
KK3	0,670	0,577	0,731	0,599
KK4	0,733	0,663	0,814	0,650
KK6	0,719	0,653	0,825	0,691
P1	0,642	0,631	0,625	0,856
P2	0,477	0,619	0,548	0,708
P4	0,647	0,624	0,668	0,785
P5	0,676	0,628	0,639	0,780
P6	0,760	0,725	0,783	0,858

Sumber: Analisis Data Primer, 2025

Menurut data yang disebutkan di atas, jelas bahwa setiap indikator yang berkaitan dengan variabel studi menunjukkan nilai cross-loading tertinggi pada variabel yang dibangun. Dari temuan ini, orang dapat menyimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan validitas diskriminan yang kuat dalam menggambarkan masing-masing variabel.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite reliability</i>
K	0,897
PK	0,898
BO	0,927
KK	0,898

Sumber: Analisis Data Primer, 2025

Tabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas komposit untuk setiap variabel yang diselidiki melebihi ambang 0,7. Secara khusus, nilai reliabilitas untuk variabel adalah sebagai berikut: kemampuan pada 0,897, pengalaman kerja di 0,898, budaya organisasi pada 0,927, dan kinerja karyawan pada 0,898. Ini menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan tingkat keandalan yang substansif, karena masing-masing telah memenuhi kriteria reliabilitas komposit.

Cronbachs Alpha

Tabel 5. Cronbachs Alpha

Variabel	Cronbachs alpha
K	0,847
PK	0,858
BO	0,907
KK	0,858

Sumber: Analisis Data Primer, 2025

Tabel yang disebutkan di atas menggambarkan bahwa koefisien alfa Cronbach untuk setiap variabel yang diperiksa dalam penelitian melebihi ambang 0,6, sehingga menandakan bahwa konstruksi keseluruhan dapat dianggap dapat diandalkan.

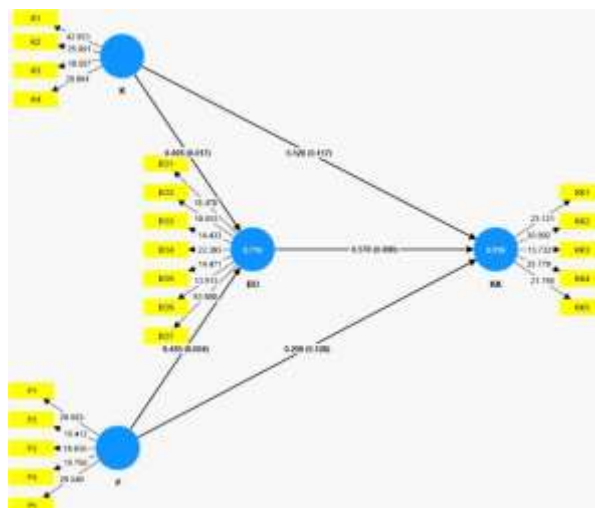
Uji Multikolinearitas

Tabel 6. VIF

	BO	KK
K	2,889	3,446
PK	2,889	3,718
BO		3,552
KK		

Sumber: Analisis Data Primer, 2025

Dari tabel yang disebutkan di atas, analisis faktor inflasi varians (VIF) menunjukkan bahwa jika variabel apa pun memiliki nilai ambang melebihi 0,1 atau menunjukkan nilai VIF lebih rendah dari 5, variabel tersebut tidak memenuhi kriteria untuk penilaian multikolinearitas.



Gambar 2 Inner Model

Analisis Inner Model Uji Kebaikan Model

Tabel 7. Nilai R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
BO	0,716	0,712
KK	0,816	0,812

Sumber: Analisis Data Primer, 2025

Menurut temuan dari penilaian yang dilakukan, koefisien R-Square yang mengukur tingkat dampak variabel kompetensi dan pengalaman kerja terhadap budaya organisasi ditentukan menjadi 0,716, setara dengan 71,6%. Sebaliknya, koefisien R-Square mengenai pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan ditetapkan pada 0,816, atau 81,6%. Ini menunjukkan bahwa hubungan yang mapan dapat diklasifikasikan dalam kisaran sedang. Selanjutnya, analisis Q-Square dilakukan untuk mengevaluasi kemanjuran model struktural dalam meramalkan nilai yang diamati. Nilai Q² melebihi nol menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif, sedangkan nilai Q² yang jatuh di bawah nol menunjukkan kekurangan kemampuan prediksi. Akibatnya, untuk memastikan apakah model penelitian ini menunjukkan relevansi prediktif, perhitungan Q-Square dilakukan:

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,716) \times (1 - 0,816)] \\ &= 1 - (0,284 \times 0,184) \\ &= 1 - 0,052256 \\ &= 0,947744 \end{aligned}$$

Mengingat hasil dari penyelidikan yang disebutkan di atas, nilai Q-Square 0,947744 diturunkan. Nilai ini menjelaskan bahwa 94,77% dari varians dalam data penelitian diperhitungkan, sedangkan sisa 5,23% dapat dikaitkan dengan faktor-faktor asing yang tidak tercakup dalam model studi, sehingga menunjukkan bahwa Goodness of Fit berfungsi sebagai penilaian komprehensif dari model ini.

Uji Hipotesis Uji Path Coefficient

Tabel 8. Path Coefficient (Direct Effect)

	Hipotesis	Original Sampel	t-Statistics	P Values	Keterangan
K=> KK	H1	0,128	1,570	0,117	Not Supported
PK=>KK	H2	0,259	1,522	0,128	Not Supported
K=>BO	H3	0,405	2,384	0,017	Supported
PK=>BO	H4	0,485	2,905	0,004	Supported
BO=> KK	H5	0,570	4,133	0,000	Supported

Sumber: Analisis Data Primer, 2025

Menurut temuan yang diperoleh dari pengujian hipotesis, ditentukan bahwa kompetensi tidak memberikan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan ini didukung oleh nilai t-statistik 1,570, koefisien jalur 0,128, dan nilai-p 0,117, yang gagal memenuhi kriteria signifikansi (di mana t kurang dari 1,96 dan p melebihi 0,05). Demikian pula, nilai t-statistik 1,522, koefisien jalur 0,259, dan nilai-p 0,128 lebih lanjut menggambarkan bahwa baik kompetensi maupun pengalaman kerja tidak secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Sebaliknya, kompetensi dan pengalaman kerja ditemukan memberikan dampak positif dan substantif pada budaya organisasi. Secara khusus, kompetensi menghasilkan nilai t-statistik 2,384 dengan koefisien 0,405 dan nilai-p 0,017, sedangkan pengalaman kerja menunjukkan nilai t-statistik 2,905, koefisien 0,485, dan nilai-p 0,004. Lebih lanjut, dibuktikan bahwa budaya organisasi memiliki efek yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana tercermin dalam nilai t-statistik 4.133, koefisien

jalur 0,570, dan nilai-p 0.000. Hasil ini menggarisbawahi peran penting budaya organisasi sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sementara juga menyarankan fungsi potensinya sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara kompetensi pekerja, pengalaman kerja, dan kinerja.

Uji Indirect Effect

Tabel 9. *Indirect Effect*

	<i>Original Sampel</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Values</i>	<i>Keterangan</i>
K=>BO =>KK	0,230	2,065	0,039	Supported
PK=> BO=> KK	0,276	2,145	0,032	Supported

Sumber: Analisis Data Primer, 2025

Temuan dari penilaian efek tidak langsung menunjukkan hubungan yang signifikan antara kemampuan dan kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik 2,065 ($> 1,96$) di samping nilai-p 0,039 ($< 0,05$), yang menandakan bahwa dampak kompetensi pada kinerja karyawan mencapai signifikansi ketika disaring melalui budaya organisasi. Selain itu, nilai-nilai t-statistik menunjukkan bahwa budaya perusahaan berfungsi sebagai mediator parSIAL dalam hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja karyawan, dengan nilai 2,145 ($> 1,96$) dan nilai-p 0,032 ($< 0,05$). Hasil ini menyiratkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kritis yang meningkatkan pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja pada peningkatan kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Temuan dari penelitian praktis menunjukkan bahwa kompetensi tidak secara substansif mempengaruhi kinerja karyawan. Pengamatan ini menyiratkan bahwa keterampilan karyawan belum secara efektif diubah menjadi hasil kinerja yang ditingkatkan. Skenario semacam itu menyoroti kemungkinan kesenjangan antara kompetensi pribadi dan bagaimana mereka diterapkan dalam pengaturan kerja sehari-hari. Hasil penelitian ini sangat kontras dengan wawasan yang diberikan oleh Suherman et al. (2024) dan Istiqomah et al. (2022), yang menyimpulkan bahwa kompetensi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, telah ditunjukkan bahwa pengalaman kerja juga tidak memiliki efek penting pada kinerja. Ini menunjukkan bahwa lamanya layanan tidak selalu mengarah pada peningkatan kinerja dalam organisasi yang diteliti, yang bertentangan dengan kesimpulan yang ditarik oleh Raymond Octavianus et al. (2018) dan Situmeang R.R. (2017). Tidak seperti dampak langsungnya pada kinerja, kompetensi telah ditemukan sangat mempengaruhi budaya organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan yang meningkat membantu menanamkan nilai, norma, dan pola perilaku yang lebih positif di tempat kerja. Pada dasarnya, kompetensi sangat penting dalam memperkuat budaya organisasi. Wawasan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mangindaan dan Tewal (2020), yang menegaskan peran penting kompetensi dalam membentuk budaya organisasi. Selain kompetensi, pengalaman kerja juga menunjukkan efek positif dan signifikan pada budaya organisasi. Peningkatan pengalaman kerja karyawan berkaitan dengan internalisasi budaya organisasi yang lebih dalam, sebagaimana dibuktikan oleh temuan Waroi et al. (2024).

Selain itu, hasil analisis mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Suasana kerja yang ditandai dengan nilai-nilai organisasi yang positif, norma, dan praktik dapat memelihara perilaku kerja

yang selaras dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme internal yang membentuk sikap dan perilaku karyawan untuk mencapai kinerja puncak. Temuan ini mendukung gagasan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja karyawan. Oleh karena itu, sementara kompetensi dan pengalaman kerja mungkin tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, keduanya memainkan peran penting melalui pengaruhnya terhadap budaya organisasi.

Temuan ini beresonansi dengan penelitian oleh Zeindra et al. (2020), yang menyoroti dampak signifikan budaya organisasi pada kinerja karyawan. Penyelidikan lebih lanjut menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kompetensi meningkatkan kinerja secara tidak langsung dengan menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung. Temuan ini selaras dengan studi oleh Aeni dan Idris (2024), yang memvalidasi peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan ini. Selain itu, budaya organisasi memediasi dampak pengalaman kerja pada kinerja karyawan. Peningkatan pengalaman kerja memperkuat budaya organisasi, yang mengarah pada peningkatan kinerja. Hasil ini menggemakan karya Sitanaya dan Rahardjo (2024), yang menekankan peran penting budaya organisasi sebagai jembatan antara atribut individu dan kinerja karyawan.

PENUTUP

Setelah puncak dari serangkaian evaluasi empiris dan musyawarah, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dan pengalaman profesional karyawan belum menunjukkan dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja personel di PT Eco Smart Garment Indonesia. Namun, kedua faktor tersebut telah terbukti memainkan peran penting dalam menumbuhkan budaya organisasi yang kuat. Budaya yang dibangun dalam organisasi kemudian menghasilkan kontribusi positif untuk peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa efek kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja tidak langsung, dengan budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme penghubung penting. Akibatnya, budaya organisasi muncul sebagai elemen penting yang memungkinkan realisasi optimal kompetensi dan pengalaman potensial karyawan menuju peningkatan produktivitas kerja. Mengingat kesimpulan ini, direkomendasikan bahwa organisasi mengarahkan fokus manajerial mereka untuk memperkuat budaya organisasi yang positif melalui internalisasi nilai-nilai kerja seperti disiplin, kolaborasi, komunikasi transparan, dan komitmen untuk keunggulan kinerja. Selain itu, manajemen sumber daya manusia harus berorientasi untuk memastikan bahwa inisiatif untuk peningkatan kompetensi dan akumulasi pengalaman selaras dengan nilai-nilai budaya organisasi, yang dapat dicapai melalui pelatihan berkelanjutan, bimbingan karyawan, dan sistem penghargaan yang koheren. Penelitian di masa depan didorong untuk memajukan model dengan memasukkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan, serta memperluas konteks dan subjek penyelidikan untuk meningkatkan generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

Aeni, H., & Idris, M. (2024). *PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI PEGAWAI PADA KANTOR INSPEKTORAT KABUPATEN BARRU*.

- Anwar, S., Edris, M., & Sumekar, K. (2024). Pengaruh Dukungan Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai dengan Pengembangan Karir Sebagai Variabel Mediasi. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(5), 5099–5107. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i5.4201>
- Farhah, A., Ahiri, J., & Ilham, M. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.36709/jopspe.v5i1.13326>
- Haji-Othman, Y., Sheh Yusuff, M. S., & Md Hussain, M. N. (2024). Data Analysis Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Conducting Quantitative Research. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i10/23364>
- Harwina, Y. (2022). *The Influence of Competence on Employee Performance : Investigation of Automotive Companies*. 1(1), 1–8.
- Irawan, I. (2011). the Design of Spencer Generic Competency As a Model for Banking Supervisors Position Specification in Surabaya. *Journal of Economics, Business, and Accountancy | Ventura*, 14(3), 217. <https://doi.org/10.14414/jebav.v14i3.49>
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(1), 297–309. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.933>
- Maha Putra, D., & 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>
- Maharamah, I. D., & Waskito, J. (2023). Analisis Pengaruh Karakteristik Individu , Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jasa Konstruksi Di Surakarta. *Journal Of Social Science Research*, 3, 10229–10239.
- Mangindaan, B., & Tewal, B. (2020). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KOMPETENSI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA HOTEL SUTAN RAJA AMURANG THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND COMPETENCE TO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT HOTEL SUTAN RAJA AMURANG. *Dotulong 85 Jurnal EMBA*, 8(1), 85–96.
- Mukti, A. K., Waskito, J., & Kerja, L. (2023). PENGARUH LOCUS OF CONTROL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SELF EFFICACY. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12, 298–314. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.759>
- Nurwanah, A., Sari, R., & Arsyad, M. (2020). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, INDEPENDENSI, INTEGRITAS, KOMPETENSI DAN ETIKA AUDITOR KUALITAS AUDIT. *Jurnal Pemikiran & Penelitian Ekonom*, 08(02).

- Pratama, S. Y., & Waskito, J. (2025). DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN PT DAN LIRIS SUKOHARJO). *Jurnal Lentera Bisnis*, 14, 356–376. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1322>
- Pratami, E. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan pengalaman kerja terhadap kompetensi dan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Musi Rawas. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 354–367. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1165>
- Pratiwi, Y., Haris, R. A., & Junaidi, J. (2023). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo. *JUMAD : Journal Management, Accounting, & Digital Business*, 1(2), 281–290. <https://doi.org/10.51747/jumad.v1i2.1387>
- Raymond Octavianus, W., Ekonomi dan Bisnis, F., & Manajemen, J. (2018). PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM INDONESIA CABANG MANADO THE INFLUENCE OF WORK EXPERIENCE AND JOB TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF PT. TELKOM INDONESIA MANADO BRANCH. In *Pengaruh Pengalaman..... 1758 Jurnal EMBA* (Vol. 6, Issue 3).
- Sabda Gumelar, A., Widjajani, S., Saur Utomo, A., Studi Manajemen, P., & Ekonomi, F. (2022). The Influence of Organizatinal culture on Employee Performance Mediated Commitment Organisasional (Study on Employee BMT Binamas Purworejo). *Studi Manajemen, Program Ekonomi, Fakultas*.
- Sahidi, R., & Waskito, J. (2023). *Pengaruh Leadership Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Work Motivation Sebagai Pemediasi* Keywords : 1308–1319.
- Schein, E. H. (n.d.). *AND AND LEADERSHIP LEADERSHIP*.
- Shalihah, I., Ridlo, U., Syarif, U., & Jakarta, H. (2025). *Uji Validitas Dan Reliabilitas*. 1(1), 69–81.
- Suherman, E., Syafei, M. Y., & Narimawati, U. (2024). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Agregasi : Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 12(1), 20–36. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v12i1.12585>
- Suriani, N., & Jailani, M. S. (2023). *Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau*. 1, 24–36.
- Tutik Yuliani, Hadiyatno, D., Ariani, M., TamzilYusuf, Saraswati, W., & Murti, S. N. S. (n.d.). *Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada pegawai dinas perhubungan kota balikpapan*. 15(September 2024), 273–282.

- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Waroi, J., Irawan, A., & Mustajab, D. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 371–389. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.898>
- Yunus, M., & Rocdianingrum, W. A. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 12(1), 2–19.