



**Analisis Kinerja Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kompetensi,
Pengalaman, dan Budaya Kerja di Pendidikan Tinggi**

Ari Saraswati^{1*}, Sujarwo²

^{1,2}Universitas Negeri Yogyakarta

Jalan Colombo Nomor 1, Depok, Sleman, Yogyakarta

Email: arisaraswati.2022@student.uny.ac.id

Received: 17 March 2024; Revised: 15 July 2024; Accepted: 04 September 2024

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Apakah kompetensi mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta, 2) Apakah pengalaman kerja mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta, 3) Apakah budaya kerja mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta, dan 4) Apakah kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan data yang digunakan sah. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Secara parsial kompetensi memiliki besar pengaruh koefisien regresi sebesar -0,033 terhadap kinerja, kemudian besar pengaruh koefisien regresi pengalaman kerja sebesar -0,045 terhadap kinerja, dan budaya kerja memiliki besar pengaruh koefisien regresi -0,072 terhadap kinerja. Secara simultan faktor budaya memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja, karena nilai koefisien regresinya memiliki nilai absolut paling besar (-0,072).

Kata kunci: budaya kerja, kinerja, kompetensi, pengalaman kerja

***Analyzing the Performance of Educational Staff through Competence,
Work Experience, and Work Culture in Higher Education***

Abstract

This study aims to determine: 1) The effect of competence on the performance of educational staff at Yogyakarta State University, 2) The effect of work experience on the performance of educational staff at Yogyakarta State University, 3) The effect of work culture on the performance of educational staff at Yogyakarta State University, and 4) The effect of competence, work experience, and work culture on the performance of educational staff at Yogyakarta State University. This research uses a quantitative correlational approach. Validity and reliability tests were employed to assess the validity of the data. The data analysis technique used in this study is multiple regression analysis. Partially, competence has a regression coefficient influence of -0.033 on performance, work experience has a regression coefficient influence of -0.045 on performance, and work culture has a regression coefficient influence of -0.072 on performance. Simultaneously, the work culture factor has the most significant influence on performance, as its regression coefficient has the largest absolute value (-0.072).

Keywords: work culture, performance, competency, work experience

How to Cite: Saraswati, Ari. & Sujarwo. (2024). Analisis Kinerja Tenaga Kependidikan Berdasarkan Kompetensi, Pengalaman, dan Budaya Kerja di Pendidikan Tinggi. Diklus: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah. 8(2). 181-195. doi: <https://doi.org/10.21831/diklus.v8i2.84007> 



PENDAHULUAN

Pendidikan, terutama di perguruan tinggi, memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Universitas Negeri Yogyakarta (UNY), sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), memiliki komitmen untuk meningkatkan kualitas SDM dan layanan akademik guna mencapai visinya sebagai *World Class University* (WCU). Kompetensi tenaga kependidikan di UNY menjadi faktor utama dalam mendukung kinerja, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, konsep diri, sifat, dan motif. Selain itu, pengalaman kerja dan budaya kerja juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja tenaga kependidikan, dengan pengalaman kerja yang mempermudah adaptasi dan penyelesaian masalah, serta budaya kerja yang positif yang meningkatkan motivasi dan produktivitas. Untuk itu, pengembangan kompetensi melalui studi lanjut, pembentukan budaya kerja yang mendukung, dan pengelolaan keberagaman pengalaman kerja sangat diperlukan untuk menciptakan sinergi dalam organisasi. Penelitian lebih lanjut tentang pengaruh ketiga variabel ini terhadap kinerja tenaga kependidikan di UNY akan sangat bermanfaat untuk mencapai tujuan strategis universitas dan terus meningkatkan kualitas layanan akademik di tingkat internasional.

Teori-teori terkait kinerja menjelaskan bagaimana berbagai faktor dapat memengaruhi produktivitas individu. *Goal-Setting Theory* (Locke & Latham, 2019) menyatakan bahwa kinerja meningkat ketika individu memiliki tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang, yang dalam konteks tenaga kependidikan dapat meningkatkan produktivitas. *High-Performance Work System* (HPWS) (Huselid, 2018) mengungkapkan bahwa sistem kerja yang terintegrasi, termasuk pelatihan kompetensi, pengalaman, dan budaya kerja yang mendukung, dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Dynamic Capabilities Framework (Teece, 2018) menekankan pentingnya

kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis, dengan kompetensi dan pengalaman kerja sebagai elemen inti untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Selain itu, *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2017) menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja, termasuk kompetensi, pengalaman, dan budaya kerja yang positif, dapat memperbaiki kinerja individu.

Kinerja tenaga kependidikan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor *internal* dan *eksternal*, yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja antara lain kemampuan, motivasi, pengalaman kerja, dan kompetensi tenaga kependidikan. Kemampuan ini mencakup pengetahuan, keterampilan teknis, dan sosial yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memainkan peran penting dalam mendorong tenaga kependidikan untuk memberikan usaha maksimal dalam pekerjaan mereka.

Di sisi lain, faktor eksternal seperti dukungan organisasi, kondisi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan hubungan sosial di tempat kerja juga berpengaruh besar terhadap kinerja tenaga kependidikan. Dukungan yang baik dari manajemen, serta adanya fasilitas yang memadai dan suasana kerja yang mendukung, dapat meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan. Selain itu, pengakuan atas prestasi dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi berperan penting dalam menjaga motivasi dan keterlibatan tenaga kependidikan.

Kinerja tenaga kependidikan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi individu, tetapi juga oleh faktor lingkungan kerja yang kondusif serta hubungan sosial yang positif di tempat kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor tersebut dengan memberikan pelatihan yang tepat, menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan mengelola hubungan antar tenaga kependidikan dengan efektif. Dengan

memahami interaksi antara faktor-faktor ini, organisasi dapat merancang strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Young et al., 2018) kompetensi merupakan fondasi utama untuk membangun kinerja individu dan organisasi, di mana pengelolaan berbasis kompetensi harus terintegrasi dengan perencanaan strategis organisasi untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. (Gelfand et al., 2021) menambahkan bahwa kompetensi perilaku berperan penting dalam kinerja kerja karena mengarahkan tenaga kerja pada pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Kompetensi mencakup kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan, dan menjadi penentu utama kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dengan efektif. Tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Selain itu, kompetensi juga berperan dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks dan dinamis, seperti yang dijelaskan dalam *Competency-Based Performance Model* (Young et al., 2018), yang menekankan bahwa kompetensi individu adalah faktor kunci dalam mencapai hasil kerja yang diinginkan.

Kompetensi merujuk pada karakteristik yang mendasari perilaku seseorang dan terkait langsung dengan hasil kerja yang efektif. Ini meliputi lebih dari sekadar pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup sikap dan karakter pribadi yang mendukung kinerja yang optimal. Kompetensi mencakup 1) pengetahuan, 2) keterampilan, dan 3) sikap yang saling mendukung dalam menciptakan kinerja yang efektif. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, kejelasan tujuan, serta kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan juga berperan penting dalam pengembangan kompetensi. Kompetensi tidak hanya menjadi alat ukur untuk menilai potensi individu, tetapi juga sebagai dasar untuk merumuskan strategi pengembangan

sumber daya manusia. Fokus pada pengembangan kompetensi tenaga kependidikan akan meningkatkan kinerja, produktivitas, dan daya saing organisasi di dunia kerja yang terus berkembang. Kompetensi adalah kombinasi dari sikap, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan tanggung jawab yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan profesionalisme. Dengan indikator seperti pengetahuan, kemampuan, kreativitas, dan perilaku, kompetensi menjadi faktor kunci dalam peningkatan kualitas dan kinerja tenaga kependidikan di lembaga pendidikan.

(Kolb & Kolb, 2017) memperbarui model *experiential learning* dan menjelaskan bahwa pengalaman kerja memberikan pembelajaran mendalam melalui siklus pengalaman konkret, refleksi, dan eksperimen aktif, yang meningkatkan pemahaman serta kemampuan individu dalam beradaptasi dengan tantangan di tempat kerja. (Nonaka & Takeuchi, 2019) menambahkan bahwa pengalaman kerja berkontribusi pada pembentukan pengetahuan implisit (*tacit knowledge*), yang merupakan aset penting dalam kinerja individu. Pengetahuan ini, yang sering kali diperoleh melalui pengalaman langsung, sulit diajarkan secara eksplisit. Dengan demikian, pengalaman kerja tidak hanya membantu dalam akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman praktis, tetapi juga menyediakan dasar untuk pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah yang lebih efisien. *Experiential Learning Theory* (Kolb & Kolb, 2017) menekankan bahwa pengalaman kerja menciptakan siklus pembelajaran yang berkelanjutan, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan individu untuk mencapai kinerja yang optimal.

Pengalaman kerja bagi orang dewasa, menurut (Knowles, 1980) adalah proses belajar yang melibatkan pengalaman hidup dan kerja yang dimiliki oleh individu, yang menjadi dasar untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan baru yang aplikatif. (Jullien & Kolb, 1984) menyatakan bahwa pengalaman kerja menghasilkan pengetahuan melalui transformasi pengalaman nyata. Knowles mengidentifikasi

lima asumsi dasar dalam pengalaman kerja orang dewasa: relevansi materi dengan peran sosial atau profesional, konsep diri yang mandiri, belajar berdasarkan pengalaman sebelumnya, orientasi pada pemecahan masalah, dan motivasi yang lebih didorong oleh faktor internal seperti pencapaian pribadi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengalaman Kerja diantaranya Kompetensi dan Keterampilan, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Manajemen, Kesempatan Pengembangan dan Pelatihan, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Pengakuan dan Penghargaan, Keamanan Kerja, *Burnout* dan *Engagement*, Komitmen Organisasi, Kondisi Psikologis, Indikator Pengalaman Kerja. Pengalaman kerja tenaga kependidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, termasuk kompetensi, keterampilan, lingkungan kerja, kepemimpinan, pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja. Faktor-faktor ini berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi tenaga kependidikan, yang pada akhirnya mendukung kinerja dan keberlanjutan hubungan mereka dengan organisasi. Kombinasi dari semua faktor ini menghasilkan pengalaman kerja yang positif dan meningkatkan kinerja tenaga kependidikan secara keseluruhan.

Menurut (Alvesson & Sandberg, 2020), budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai individu dalam organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kerja. Teori ini menyoroti pentingnya keselarasan antara budaya organisasi dan perilaku tenaga kerja. (T. Schneider et al., 2017) menambahkan bahwa iklim organisasi yang mendukung akan menciptakan budaya kerja yang mendorong inovasi, keterlibatan, dan motivasi tenaga kerja untuk meningkatkan kinerja. (Ulrich et al., 2019) menjelaskan bahwa budaya kerja yang berfokus pada kinerja tinggi mencakup elemen-elemen seperti kolaborasi, komunikasi, dan akuntabilitas, yang memengaruhi kinerja individu maupun tim. Budaya kerja mencerminkan norma, nilai, dan praktik dalam organisasi, di mana budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan

yang mendukung produktivitas dan keterlibatan tenaga kerja. *Organizational Culture and Performance Theory* (Alvesson & Sandberg, 2020) menekankan pentingnya keselarasan budaya kerja dengan tujuan organisasi untuk mencapai kinerja optimal.

Budaya kerja dalam suatu organisasi adalah seperangkat nilai, asumsi, dan norma yang memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi dan melaksanakan tugas. Budaya kerja mengarahkan perilaku individu dalam organisasi, dan menjadi pedoman dalam berpikir, bertindak, dan berperilaku. Menurut teori budaya kerja terbentuk dari nilai, keyakinan, dan norma yang diterima oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Hal ini juga mencakup pemahaman tentang bagaimana anggota organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mencapai tujuan bersama secara efektif.

Budaya kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan, nilai kolektif, struktur organisasi, dan sistem penghargaan dan pengakuan. Kepemimpinan yang kuat dan konsisten dalam menunjukkan nilai-nilai organisasi akan memengaruhi budaya kerja secara keseluruhan. Selain itu, struktur organisasi yang jelas dan sistem penghargaan yang adil dapat memperkuat atau mengubah budaya kerja dalam organisasi.

Budaya kerja dapat diukur dengan beberapa indikator, seperti integritas, kreativitas dan inovasi, inisiatif, pembelajaran, meritokrasi, keterlibatan aktif, dan tanpa pamrih. Individu yang memiliki integritas, berpikir kreatif, dan memiliki inisiatif yang tinggi akan berkontribusi dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan sehat. Selain itu, kemampuan untuk terlibat aktif dalam kegiatan organisasi, memiliki keinginan untuk terus belajar, serta menumbuhkan rasa keadilan melalui meritokrasi adalah bagian penting dalam pembentukan budaya kerja yang efektif. Secara keseluruhan, budaya kerja yang baik merupakan kunci kesuksesan organisasi, karena membentuk cara kerja dan hubungan antaranggota yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

High-Performance Work Practices

(HPWP) menurut (Huselid, 2018) menekankan bahwa pengembangan kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja yang selaras merupakan bagian integral dari praktik kerja berperforma tinggi yang secara signifikan memengaruhi kinerja tenaga kerja. Teori *Dynamic Capabilities Framework* yang diperbarui oleh (Teece, 2018) juga menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi dan pengalaman untuk memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, sementara budaya kerja menjadi faktor pendukung yang mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Ketiga variabel—kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja—saling mendukung dalam membentuk kinerja tenaga kependidikan. Kompetensi meningkatkan kemampuan teknis, pengalaman kerja menambah wawasan praktis, dan budaya kerja memberikan lingkungan yang mendukung. Ketika ketiga variabel ini dikembangkan dengan baik, hasilnya adalah kinerja yang lebih tinggi dan berdampak positif pada produktivitas organisasi.

Kompetensi yang kuat memungkinkan individu untuk menyelesaikan tugas secara efektif, mengurangi kesalahan, dan memberikan dampak positif pada hasil kerja. Pengalaman kerja yang luas memberikan tenaga kependidikan keunggulan dalam menyelesaikan masalah dan menghadapi situasi yang kompleks, sehingga mereka dapat lebih percaya diri dan adaptif dalam menghadapi tantangan. Pengalaman yang beragam juga mendukung penguasaan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan hasil kerja. Sementara itu, budaya kerja yang mendukung memberikan motivasi dan rasa keterlibatan kepada tenaga kependidikan, yang mendorong produktivitas mereka. Budaya kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan rasa keterlibatan, yang berdampak langsung pada kinerja. Budaya yang mendorong inovasi dan kolaborasi juga membantu organisasi mencapai hasil yang lebih baik dan kinerja yang optimal.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Universitas Negeri Yogyakarta, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif korelasional, yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis dengan menggunakan instrumen statistik untuk menganalisis data dan memberikan informasi mengenai kekuatan hubungan antar variabel dalam konteks organisasi. Populasi penelitian terdiri dari seluruh tenaga kependidikan yang ada di Universitas Negeri Yogyakarta, dengan jumlah total 880 orang. Sampel penelitian diambil menggunakan teknik *proportional random sampling*, dengan jumlah sampel 275 orang, yang dihitung menggunakan rumus Slovin untuk memastikan representativitas sampel terhadap populasi.

Penelitian ini memiliki dua jenis variabel: 1) Variabel Bebas (*independent*): Kompetensi (X_1), Pengalaman Kerja (X_2), dan Budaya Kerja (X_3). 2) Variabel Terikat (*dependent*): Kinerja (Y). Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta. Teknik Pengumpulan Data: Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui angket atau kuesioner yang disampaikan kepada responden menggunakan *platform Google Form*. Angket ini dirancang untuk memperoleh data mengenai variabel-variabel penelitian seperti kompetensi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kinerja pegawai. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap berbagai fenomena yang terkait dengan kompetensi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kinerja. Instrumen ini telah divalidasi dan diuji reliabilitasnya untuk memastikan pengukuran yang akurat.

Pengujian validitas menggunakan uji konstruksi untuk memastikan bahwa instrumen benar-benar mengukur variabel yang dimaksud. Hasil validitas menunjukkan bahwa semua variabel (kompetensi,

pengalaman kerja, budaya kerja, dan kinerja) valid dengan nilai signifikansi di bawah 0,05. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menghasilkan nilai 0,843, yang menunjukkan bahwa instrumen tersebut sangat reliabel. Penelitian ini menggunakan beberapa teknik analisis data, termasuk analisis deskriptif untuk menggambarkan data, uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa asumsi model regresi terpenuhi. Analisis korelasi digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel, sedangkan analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen (kompetensi, pengalaman kerja, budaya kerja) terhadap variabel dependen (kinerja).

Beberapa uji statistik digunakan dalam analisis, seperti uji F untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen, uji t untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial, dan uji koefisien determinasi untuk memprediksi seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 257 responden, terdapat beberapa temuan utama yang dapat disimpulkan terkait dengan karakteristik responden dan variabel yang diteliti, yaitu kompetensi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kinerja. Mayoritas responden berusia 31- 40 tahun (35,0%), diikuti oleh kelompok usia 41-50 tahun (27,2%). Usia di atas 51 tahun hanya mencakup 6,6% dari responden. Sebagian besar responden memiliki pendidikan tingkat S1 (39,0%), diikuti oleh SMA (35,0%) dan S2 (14,4%). Sebanyak 11,7% responden hanya berpendidikan SMP.

Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja 11-15 tahun (31,1%), dengan proporsi tinggi pada kelompok dengan lama kerja 6-10 tahun (27,2%). Sebagian besar responden berada pada kategori sedang (58,75%), sementara hanya 15,56% yang menunjukkan tingkat kompetensi tinggi.

Fokus pengembangan dapat difokuskan untuk meningkatkan individu dengan kompetensi sedang agar mencapai tingkat tinggi, serta memperbaiki kompetensi individu yang berada pada kategori rendah. Mayoritas responden memiliki pengalaman kerja sedang (53,31%), diikuti oleh kategori tinggi (31,13%). Hal ini menunjukkan banyak responden yang sudah berpengalaman, namun masih banyak yang perlu meningkatkan pengalaman mereka. Peningkatan individu dengan pengalaman kerja sedang akan sangat berpengaruh terhadap kualitas keseluruhan.

Sebagian besar responden memiliki budaya kerja tinggi (68,83%), mencerminkan perilaku kerja yang baik dan konsisten. Meski demikian, masih ada 22,59% yang memiliki budaya kerja sedang dan 8,57% rendah. Penguatan budaya kerja yang tinggi dan perhatian lebih kepada individu dengan budaya kerja sedang dan rendah akan meningkatkan lingkungan kerja secara keseluruhan. Mayoritas responden memiliki kinerja tinggi (63,74%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar individu telah mencapai kinerja yang sangat baik. Meskipun demikian, sekitar 25,68% individu memiliki kinerja sedang dan 10,48% dengan kinerja rendah. Oleh karena itu, perlu ada upaya untuk menjaga kinerja tinggi serta meningkatkan kinerja individu yang sedang dan rendah untuk peningkatan yang lebih merata. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tingkat kompetensi, pengalaman kerja, budaya kerja, dan kinerja yang sedang hingga tinggi. Peningkatan kualitas dapat dilakukan dengan fokus pada kelompok yang berada pada kategori sedang dan rendah, untuk menciptakan peningkatan yang merata dalam organisasi.

Berdasarkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov*, data residual mengikuti distribusi normal karena nilai signifikansi (0,200) lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas dalam model regresi terpenuhi, sehingga analisis regresi lebih lanjut dapat dilakukan. Uji linearitas menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel A4 dan A3, dengan nilai signifikansi linearitas 0,008 (di bawah 0,05),

yang berarti hubungan antara variabel independen dan dependen bersifat linier. Namun, nilai signifikansi keseluruhan model (0,066) tidak mencapai batas 0,05, yang mengindikasikan bahwa hipotesis linearitas dapat ditolak. Tidak ditemukan masalah multikolinieritas dalam model regresi karena semua nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Ini menunjukkan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara variabel independen, sehingga model regresi yang digunakan valid. Hasil uji menunjukkan tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi, karena nilai signifikansi untuk semua variabel independen lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, varians residual dapat dianggap konstan, dan model regresi dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut. Secara keseluruhan, semua uji prasyarat analitis menunjukkan bahwa data memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk melakukan analisis regresi linier berganda dan ANOVA, sehingga hasil penelitian dapat diterima dan dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Model regresi secara keseluruhan signifikan, dengan nilai F-hitung sebesar 164,388 dan nilai p-value (0.000) yang lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa variabel independen (A_1 , A_2 , A_3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen A_4 . Model regresi yang digunakan dapat diandalkan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Hasil uji t menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (A_1 , A_2 , A_3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Semua nilai signifikansi untuk masing-masing variabel independen (A_1 , A_2 , A_3) berada di bawah 0,01, yang berarti bahwa masing-masing variabel memberikan kontribusi signifikan terhadap model regresi. Nilai R^2 sebesar 0.661 menunjukkan bahwa 66,1% variabilitas dalam variabel dependen A_4 dapat dijelaskan oleh model regresi ini. Ini menunjukkan model yang cukup baik dalam memprediksi variabel dependen berdasarkan variabel independen yang diuji. Variabel A_3 memiliki kontribusi terbesar terhadap model dengan koefisien

regresi -0,072 (48%), diikuti oleh A_2 dengan -0,045 (30%) dan A_1 dengan -0,033 (22%). Ini menunjukkan bahwa variabel A_3 memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap variabel dependen A_4 . Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan valid dan signifikan, dengan ketiga variabel independen (kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di UNY.

Kompetensi

Distribusi kompetensi tenaga kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) menunjukkan pola distribusi normal, sebagaimana dijelaskan oleh (Sukardi, 2021). Dari total 257 tenaga kependidikan yang dievaluasi, mayoritas (58,75%) berada dalam kategori kompetensi sedang, sementara 25,68% berada dalam kategori rendah, dan 15,56% berada dalam kategori tinggi. Fenomena ini sesuai dengan prinsip distribusi Gaussian (F. Gagné, 1995) di mana sebagian besar individu cenderung berada di tingkat rata-rata dengan sedikit individu yang mencapai kategori ekstrem (rendah atau tinggi).

Teori (F. Gagné, 1995) tentang distribusi kemampuan menunjukkan bahwa pola ini juga ditemukan dalam prestasi akademik dan evaluasi kinerja di berbagai organisasi. (Smith et al., 2017) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa tenaga kependidikan pada umumnya menunjukkan kinerja rata-rata, dengan hanya sebagian kecil yang menunjukkan performa luar biasa atau di bawah standar.

Beberapa faktor utama yang memengaruhi distribusi kompetensi tenaga kependidikan di UNY meliputi:

1. **Motivasi Intrinsik:** (Ryan & Deci, 2000) menekankan bahwa individu dengan motivasi dari dalam diri yang kuat lebih mungkin mencapai tingkat kompetensi tinggi. Di UNY, tenaga kependidikan yang memiliki dorongan untuk berkembang cenderung lebih aktif dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan diri.
2. **Dukungan Sosial:** (Vygotsky, 1978)

menyoroti pentingnya interaksi sosial dalam pengembangan kompetensi. Tenaga kependidikan yang mendapatkan dukungan dari kolega dan atasan lebih mungkin untuk mencapai kompetensi tinggi.

3. **Akses terhadap Pelatihan:** (Herzberg, 1966) mengungkapkan bahwa ketersediaan pelatihan yang berkualitas dan kesempatan untuk pengembangan karier sangat memengaruhi peningkatan kompetensi. Namun, di UNY, keterbatasan dalam akses terhadap pelatihan menjadi penghalang bagi tenaga kependidikan dengan kompetensi rendah.

Untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan di UNY, strategi berikut dapat diterapkan:

1. **Pelatihan Intensif untuk Kompetensi Sedang:** (Salas et al., 2012) menyatakan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan dapat meningkatkan efisiensi individu. Pelatihan yang lebih terfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan manajerial akan membantu tenaga kependidikan di kategori sedang untuk naik ke tingkat kompetensi tinggi.
2. **Intervensi Khusus bagi Kompetensi Rendah:** (Herzberg, 1966) merekomendasikan pelatihan remedial atau *mentoring* bagi individu yang kurang berkompeten agar mereka dapat memperbaiki keterampilan dasar.
3. **Program Pengayaan bagi Kompetensi Tinggi:** (Ryan & Deci, 2000) menyatakan bahwa individu dengan motivasi tinggi perlu diberikan tantangan tambahan. UNY dapat menciptakan jalur karier yang jelas serta memberikan kesempatan kepemimpinan bagi tenaga kependidikan berbakat.

Distribusi kompetensi tenaga kependidikan berpengaruh langsung terhadap kinerja individu dan organisasi. Menurut (Smith et al., 2017) tenaga kependidikan dengan kompetensi sedang cenderung menunjukkan kinerja stabil, namun memerlukan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas. Di sisi lain, tenaga kependidikan dengan kompetensi rendah sering kali mengalami kesulitan dalam memenuhi standar kerja, sebagaimana dijelaskan oleh (Herzberg, 1966). Oleh karena itu, peningkatan kompetensi mereka sangat penting untuk meningkatkan efisiensi organisasi.

Sebaliknya, tenaga kependidikan dengan kompetensi tinggi berpotensi menjadi pemimpin dan mentor bagi rekan-rekan mereka. (Prensky & Berry, 2001) menekankan bahwa individu dengan keterampilan tinggi dapat berfungsi sebagai agen perubahan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi UNY untuk mempertahankan tenaga kependidikan ini dengan memberikan peluang pengembangan lebih lanjut.

Distribusi kompetensi tenaga kependidikan di UNY mengikuti pola distribusi normal, dengan mayoritas berada pada kategori kompetensi sedang. Faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, dukungan sosial, dan akses terhadap pelatihan sangat berpengaruh terhadap tingkat kompetensi tenaga kependidikan. Oleh karena itu, strategi pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kategori tenaga kependidikan menjadi sangat penting. Dengan pelatihan berbasis kebutuhan, peningkatan motivasi, serta pemberian kesempatan pengembangan karier, UNY dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan daya saing institusi secara keseluruhan.

Gambar 1. Karakteristik Responden berdasarkan Kompetensi

No	Kompetensi	Jumlah
1	Rendah	66
2	Sedang	151
3	Tinggi	40
	Jumlah Total	257

Pengalaman Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas individu dalam suatu organisasi memiliki pengalaman kerja sedang, yakni sebanyak 137 orang (53,31%), diikuti oleh individu dengan pengalaman tinggi (31,13%) dan pengalaman rendah (15,56%). Distribusi

ini mencerminkan pola umum yang terjadi dalam berbagai organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam teori distribusi normal oleh (Tuckman, 1999). Berdasarkan teori ini, kebanyakan individu dalam suatu populasi cenderung berada pada kategori tengah, sedangkan hanya sedikit yang berada di kategori ekstrem (rendah atau tinggi).

Distribusi pengalaman kerja yang tidak merata menunjukkan adanya kebutuhan organisasi untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Menurut (Greenhaus et al., 2009) dan (Arthur Jr et al., 2003), organisasi perlu memastikan bahwa individu dengan pengalaman rendah memiliki peluang untuk berkembang, sementara individu dengan pengalaman sedang dapat diberdayakan agar naik ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan keseimbangan distribusi pengalaman kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih dinamis dan produktif.

Berdasarkan teori kompetensi (McClelland, 1998), pengalaman kerja seseorang berkontribusi besar terhadap pengembangan keterampilan dan kompetensi mereka. Kompetensi individu dapat berkembang melalui pengalaman praktis, pelatihan, dan interaksi sosial yang terjadi di tempat kerja. Dalam hal ini, organisasi perlu menciptakan kesempatan bagi individu untuk meningkatkan keterampilan mereka melalui tugas yang lebih menantang serta pembelajaran yang relevan dengan perkembangan industri (Liu et al., 2017); (Bono & Judge, 2004).

Gambar 2. Karakteristik Responden berdasarkan Pengalaman Kerja

No	Tingkat Pengalaman Kerja	Jumlah
1	Rendah	40
2	Sedang	137
3	Tinggi	80
Jumlah Total		257

Strategi Pengembangan Karier Berdasarkan Distribusi Pengalaman

1. **Pengembangan Individu dengan Pengalaman Rendah** Individu dalam kategori ini memerlukan pelatihan yang lebih intensif dan terstruktur. Menurut

(Kaufman, 2016), pelatihan yang difokuskan pada pengembangan keterampilan dasar dan lanjutan sangat penting untuk meningkatkan kompetensi mereka. Organisasi harus menyediakan kesempatan belajar yang sistematis agar individu dengan pengalaman rendah dapat mengejar ketertinggalan dan meningkatkan kinerja mereka.

2. **Pemberdayaan Individu dengan Pengalaman Sedang** Kategori ini sering kali menghadapi tantangan dalam meningkatkan kompetensi mereka karena cenderung terjebak dalam rutinitas pekerjaan yang terbatas (Noe et al., 2014). Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan program pengembangan karier yang mencakup pelatihan lanjutan, penugasan yang lebih menantang, serta kesempatan untuk berinteraksi dengan individu yang lebih berpengalaman. Hal ini akan membantu mereka naik ke tingkat pengalaman yang lebih tinggi.
3. **Peran Individu dengan Pengalaman Tinggi** Individu dalam kategori ini sering kali menjadi sumber pengetahuan dan kepemimpinan yang penting dalam organisasi (Arthur Jr et al., 2003). Mereka memiliki kemampuan untuk mentransfer pengetahuan kepada individu dengan pengalaman lebih rendah, menciptakan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan. Program *mentoring* menjadi salah satu strategi efektif untuk memastikan transfer pengetahuan ini terjadi secara optimal (Spreitzer et al., 2012).

Distribusi pengalaman kerja dalam organisasi mencerminkan karakteristik individu yang ada dalam populasi tersebut. Berdasarkan hasil penelitian dan teori pendukung, dapat disimpulkan bahwa organisasi perlu merancang strategi pengembangan karier yang mencakup pelatihan bagi individu dengan pengalaman rendah, pemberdayaan individu dengan pengalaman sedang, serta pemanfaatan individu dengan pengalaman tinggi sebagai mentor. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan keseimbangan dalam distribusi pengalaman kerja dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia

secara keseluruhan (Greenhaus et al., 2009); (Arthur & Rousseau, 1996).

Budaya Kerja

Data penelitian menunjukkan bahwa mayoritas individu dalam organisasi memiliki budaya kerja yang tinggi (68,83%), sementara 22,59% berada dalam kategori sedang, dan 8,57% dalam kategori rendah. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar individu memiliki budaya kerja yang positif, yang berkorelasi dengan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja mereka.

Menurut (Denison, 1990), budaya organisasi yang solid dapat meningkatkan kinerja organisasi. Budaya kerja yang tinggi memungkinkan individu lebih produktif dan terlibat dalam pekerjaan mereka. (F. G. Schneider, 2004) menambahkan bahwa budaya yang mendukung tujuan organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi stres tenaga kependidikan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Faktor utama yang berkontribusi terhadap budaya kerja yang tinggi mencakup kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang terbuka, dan penghargaan terhadap pencapaian individu (Appelbaum et al., 2012). Individu yang bekerja dalam budaya kerja yang positif memiliki motivasi lebih tinggi, dedikasi yang lebih kuat, dan keterlibatan yang lebih dalam terhadap pekerjaan mereka. Pengakuan atas prestasi serta tujuan organisasi yang jelas semakin memperkuat budaya kerja yang positif (A. Schneider, 2003).

Meskipun sebagian besar individu menunjukkan budaya kerja yang tinggi, kelompok dengan budaya kerja sedang dan rendah membutuhkan perhatian khusus. Menurut (Herzberg, 1966), motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor pendorong seperti pencapaian dan penghargaan, serta faktor pendukung seperti lingkungan kerja dan kebijakan organisasi. Individu dalam kategori sedang dan rendah mungkin tidak sepenuhnya merasakan manfaat dari faktor-faktor ini, sehingga mereka memiliki tingkat keterlibatan yang lebih rendah.

(Maslach, 2003) menyoroti bahwa individu dengan budaya kerja rendah lebih

rentan terhadap stres dan kelelahan, yang dapat menurunkan kinerja mereka. Faktor seperti kurangnya pengakuan terhadap kontribusi mereka atau kondisi kerja yang kurang mendukung dapat menyebabkan rendahnya motivasi dan keterlibatan. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian lebih pada kelompok ini dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memberikan intervensi yang tepat.

(Schein, 2010) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi memerlukan penyesuaian nilai, norma, dan perilaku, serta peran aktif seluruh individu dalam organisasi. Pendekatan berbasis kekuatan (Diener & Seligman, 2002) dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi individu dalam meningkatkan budaya kerja mereka. (Wright & Bonett, 2007) menegaskan bahwa pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi serta kinerja individu, terutama pada kelompok dengan budaya kerja sedang dan rendah.

Framework budaya organisasi dari (Cameron et al., 2006) menekankan bahwa keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan dukungan bagi individu dengan budaya kerja rendah, termasuk pelatihan, bimbingan, dan pengakuan atas pencapaian mereka.

Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam membangun budaya kerja yang positif. (Seltzer & Bass, 1990) menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan contoh, mendukung pengembangan individu, dan mengakui kontribusi mereka dapat meningkatkan keterlibatan serta motivasi dalam organisasi. Selain itu, (Appelbaum et al., 2012) menegaskan bahwa komunikasi yang jelas mengenai nilai-nilai organisasi serta penghargaan terhadap kinerja individu adalah faktor kunci dalam memperkuat budaya kerja.

Gambar 3. Karakteristik Responden berdasarkan Budaya Kerja

No	Tingkat Budaya Kerja	Jumlah
1	Rendah	22
2	Sedang	58
3	Tinggi	177
	Jumlah Total	257

Secara jangka panjang, budaya kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu, tetapi juga berdampak positif pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa nilai dan tujuan mereka dikomunikasikan dengan jelas serta memberikan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu. Dengan langkah-langkah yang tepat, budaya kerja yang positif dapat dipertahankan dan diperluas ke seluruh bagian organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Kinerja

Distribusi kinerja individu dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas (63,74%) memiliki kinerja tinggi, sementara 25,68% berada pada kategori sedang, dan 10,48% tergolong rendah. Fenomena ini mencerminkan prinsip Pareto yang menyatakan bahwa sebagian kecil individu memberikan kontribusi terbesar terhadap hasil organisasi. Hal ini sesuai dengan teori (Katz & Kahn, 2015), yang menunjukkan bahwa dalam organisasi, kontribusi utama sering berasal dari sekelompok individu yang lebih kecil tetapi memiliki kinerja tinggi.

Konteks manajemen berbasis hasil (*outcome-based management*), individu dengan kinerja tinggi lebih mampu memberikan dampak besar pada pencapaian tujuan organisasi. (Hackman & Oldham, 1976) juga menyoroti bahwa individu dengan kinerja tinggi cenderung diberikan tugas yang lebih menantang dan bervariasi, sementara individu berkinerja rendah lebih sering mendapat tugas rutin. Teori ini menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang sesuai dapat memengaruhi distribusi kinerja dalam organisasi.

Studi (Robinson, 2013) menunjukkan

bahwa distribusi kinerja sering kali tidak merata, dengan sedikit individu yang mendominasi hasil positif organisasi. (Zigarmi et al., 2009) juga menemukan bahwa dalam tim kerja, pola Pareto berlaku, di mana sebagian kecil anggota tim bertanggung jawab atas sebagian besar output tim. Penelitian (MacKenzie et al., 2001) menyoroti pentingnya pengukuran kinerja yang akurat untuk memahami kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi.

(Borman & Motowidlo, 1997) menekankan bahwa kinerja individu tidak hanya bergantung pada hasil akhir tetapi juga pada perilaku yang mendukung pencapaian tersebut. (Locke & Latham, 2002) dalam teori tujuan menyatakan bahwa individu dengan target yang jelas lebih cenderung mencapai kinerja tinggi. (Judge et al., 2001) juga menemukan bahwa individu dengan kecerdasan emosional tinggi lebih sukses dalam organisasi.

Dukungan organisasi juga berperan penting. (Podsakoff et al., 2014) menyoroti bahwa dukungan sosial dapat meningkatkan kinerja, terutama bagi individu dengan kinerja sedang. (Sonnentag & Frese, 2002) menunjukkan bahwa kemampuan individu dalam mengelola stres berpengaruh terhadap kinerja mereka. (M. Gagné, 2009) juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan faktor penting dalam kinerja individu. Berdasarkan analisis ini, ada dua fokus utama dalam pengembangan kinerja: (1) Mempertahankan dan meningkatkan kinerja tinggi dengan memberikan peluang tantangan dan penghargaan yang sesuai, sebagaimana dijelaskan oleh (Hackman & Oldham, 1976); (2) Meningkatkan kinerja individu berkategori sedang dan rendah melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, serta umpan balik konstruktif, sebagaimana didukung oleh penelitian (M. Gagné, 2009).

Gambar 4. Karakteristik responden berdasarkan Kinerja

No.	Tingkat kinerja	Jumlah
1	Rendah	27
2	Sedang	66
3	Tinggi	164
	Jumlah Total	257

Faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja meliputi kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja. (Borman & Motowidlo, 1997) menekankan bahwa kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berkontribusi terhadap keberhasilan tugas. (Judge et al., 2001) menambahkan bahwa kecerdasan emosional juga berperan dalam peningkatan kinerja, terutama dalam tugas yang melibatkan interaksi sosial.

Pengalaman kerja juga menjadi faktor kunci. (Ilgen & Pulakos, 1999) menyatakan bahwa individu dengan pengalaman lebih banyak cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan tugas dan mampu beradaptasi lebih baik terhadap tantangan. Namun, (Robinson, 2013) menekankan bahwa pengalaman hanya berdampak positif jika didukung oleh kompetensi dan motivasi yang tepat.

Budaya kerja dalam organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk kinerja individu. (Hackman & Oldham, 1976) menunjukkan bahwa budaya kerja yang mendukung kreativitas dan pemberdayaan dapat meningkatkan kinerja. (Podsakoff et al., 2014) mengungkapkan bahwa dukungan sosial dalam organisasi dapat membantu individu berkinerja sedang untuk meningkatkan performa mereka. Sebaliknya, budaya kerja yang negatif dapat menurunkan kinerja, seperti yang ditemukan oleh (Sonnentag & Frese, 2002) mengenai dampak stres kerja terhadap produktivitas.

Kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja saling berinteraksi dalam membentuk kinerja individu. (M. Gagné, 2009) menyatakan bahwa motivasi intrinsik dipengaruhi oleh ketiga faktor ini dan berperan besar dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan ketiga aspek ini secara bersamaan melalui pelatihan, pemberian tantangan kerja, dan membangun budaya kerja yang mendukung.

Kesimpulannya, distribusi kinerja dalam organisasi ini menunjukkan bahwa sebagian besar individu memiliki kinerja tinggi, yang mencerminkan interaksi

antara kompetensi, pengalaman, dan lingkungan kerja yang mendukung. Organisasi harus terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja tinggi sambil memberikan dukungan dan pengembangan bagi individu dengan kinerja sedang dan rendah. Dengan strategi pengelolaan kinerja yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan semua individu berkembang dan berkontribusi secara optimal.

SIMPULAN

Kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dan memengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Kompetensi yang tinggi, pengalaman kerja yang relevan, serta budaya kerja yang mendukung adalah faktor utama dalam mencapai kinerja optimal. Individu dengan kinerja tinggi cenderung memiliki kombinasi kompetensi teknis dan non-teknis, serta pengalaman yang cukup untuk menghadapi tantangan pekerjaan.

Selain itu, budaya kerja yang positif yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan pemberdayaan sangat berperan dalam mendorong individu untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan, organisasi harus fokus pada pengembangan kompetensi, menciptakan pengalaman kerja yang menantang, dan membangun budaya kerja yang mendukung pengembangan dan kesejahteraan individu. Organisasi juga harus memberi perhatian lebih kepada individu dengan kinerja sedang atau rendah melalui pengembangan keterampilan dan penyediaan dukungan yang dibutuhkan agar mereka dapat berkembang dan meningkatkan kinerjanya.

Universitas perlu mengembangkan program pelatihan yang spesifik dan relevan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial pegawai, serta mengelola pengalaman kerja secara terstruktur melalui rotasi dan *mentoring*. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi, disiplin, dan inovasi harus terus dipelihara dengan kegiatan *team-building* dan penghargaan. Pengembangan kompetensi, pengalaman kerja, dan budaya kerja harus dilakukan secara terintegrasi dan

sinergis, didukung oleh fasilitas yang memadai, guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2020). The problematizing review: A counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's argument for integrative reviews. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1290–1304.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782.
- Arthur Jr, W., Tubré, T., Paul, D. S., & Edens, P. S. (2003). Teaching effectiveness: The relationship between reaction and learning evaluation criteria. *Educational Psychology*, 23(3), 275–285.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28–39.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). Competing values leadership: Creating value in organizations. In *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. New York: Wiley.
- Dike, P. (2013). *The Impact of Workplace Diversity on Organizations*. Dobbin, F., & Jung, J. (2010). *Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias*. *NCL Rev*, 89, 809.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81–84.
- Gagné, F. (1995). From giftedness to talent: A developmental model and its impact on the language of the field. *Roeper Review*, 18(2), 103–111.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 571–589.
- Gelfand, J. M., Armstrong, A. W., Bell, S., Anesi, G. L., Blauvelt, A., Calabrese, C., Dommasch, E. D., Feldman, S. R., Gladman, D., & Kircik, L. (2021). National Psoriasis Foundation COVID-19 Task Force guidance for management of psoriatic disease during the pandemic: Version 2—Advances in psoriatic disease management, COVID-19 vaccines, and COVID-19 treatments. *Journal of the American Academy of Dermatology*, 84(5), 1254–1268.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Sage.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. In *Human Resource Management* (Vol. 57, Issue 3, pp. 679–684). Wiley Online Library.
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*. ERIC.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Jullien, R., & Kolb, M. (1984). Hierarchical model for chemically limited cluster-

- cluster aggregation. *Journal of Physics A: Mathematical and General*, 17(12), L639.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational behavior 2* (pp. 152–168). Routledge.
- Kaufman, J. C. (2016). *Creativity 101*. Springer publishing company.
- Knowles, P. F. (1980). Safflower. *Hybridization of Crop Plants*, 535–548.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2017). Experiential learning theory as a guide for experiential educators in higher education. *Experiential Learning & Teaching in Higher Education*, 1(1), 7–44.
- Liu, S., Wang, X., Liu, M., & Zhu, J. (2017). Towards better analysis of machine learning models: A visual analytics perspective. *Visual Informatics*, 1(1), 48–56.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Ishk.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 245–275.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87–S119.
- Prensky, M., & Berry, B. D. (2001). Do they really think differently. *On the Horizon*, 9(6), 1–9.
- Robinson, N. (2013). Structure matters: The impact of court structure on the Indian and US Supreme Courts. *The American Journal of Comparative Law*, 61(1), 173–208.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, A. (2003). Decentralization: Conceptualization and measurement. *Studies in Comparative International Development*, 38(3), 32–56.
- Schneider, F. G. (2004). *The Size of the Shadow Economies of 145 Countries all over the World: First Results over the Period 1999 to 2003*. IZA Discussion Papers.
- Schneider, T., Lan, S., Stuart, A., & Teixeira, J. (2017). Earth system modeling 2.0: A blueprint for models that learn from observations and targeted high-resolution simulations. *Geophysical Research Letters*, 44(24), 12–396.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703.
- Smith, R. A., Andrews, K. S., Brooks, D., Fedewa, S. A., Manassaram-Baptiste, D., Saslow, D., Brawley, O. W., & Wender, R. C. (2017). Cancer screening in the United States, 2017: a review of current American Cancer Society guidelines and current issues in cancer screening. *CA: A Cancer Journal for Clinicians*, 67(2), 100–121.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 23(1), 3–25.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B.

- (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Sukardi, S. (2021). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Capital Life Indonesia di Jakarta. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 4(1), 29–42.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tuckman, B. W. (1999). A tripartite model of motivation for achievement: Attitude/drive/strategy. *Annual Meeting of the American Psychological Association, Boston, MA*.
- Ulrich, B., Barden, C., Cassidy, L., & Varn-Davis, N. (2019). Critical care nurse work environments 2018: findings and implications. *Critical Care Nurse*, 39(2), 67–84.
- Vygotsky, L. S. (1978). *4-Vygotsky*.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.
- Young, J. L., Lee, G., Scanlon, C., Stopford, A., Carter, G., Donoso, G., Uwizye, G., Kroll, T., Even-Tzur, E., & Jones, D. W. (2018). *Violent States and Creative States (2 Volume Set): From the Global to the Individual*. Jessica Kingsley Publishers.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300–326.