

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN PEMEDIASI KESIAPAN KERJA

Muhammad Ali Fikri
Ulinnuha Yudiansa Putra
Fatwa Tentama
Destia Rizky Kusuma

Universitas Ahmad Dahlan
muhammad.fikri@mgm.uad.ac.id

ABSTRACT

The influence of work motivation and work environment on employee performance in several studies found that there was positive effect. Some researches to argue that there are other variables that bridge the relationship between work motivation and the work environment on performance employee. One of the potential linking variables is work readiness. The main objective of this study is to perform hypothesis testing and analyze the role of work readiness as a mediating variable in the effect of work motivation and work environment on employee performance of employee who worked on University. The instrument used in this study is a questionnaire and distributed to 60 employees. Validity and reliability test of the questionnaire which was used as a tool showed that the questionnaire is valid and reliable for use. To examine the role of work readiness as a mediator, this study used the approach regression analysis. The results showed that work readiness mediates the effect of work motivation on employee performance. The result also showed that work readiness hasn't effect mediates of work environment on employee performance.

Keywords: Work Environment, Work Motivation, Work Readiness, Employee Performance

PENDAHULUAN

Yukl (2001) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sebab sumber daya manusia adalah penentu keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia juga menentukan keefektifan suatu organisasi untuk dapat berjalan dengan baik karena sumberdaya manusia itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja. Dalam upaya mencapai kualitas sumber daya manusia yang baik

dan efektif maka kinerja dari individu di dalam organisasi atau karyawan perlu diperhatikan. Keberadaan karyawan dengan kinerja yang tinggi pada organisasi akan mengantarkan organisasi pada suatu kondisi yang menguntungkan (Yulk, 2001).

Kinerja sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (Vande, dkk., 1995). Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau

bahkan tidak dapat tercapai apabila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula (Lewa dan Subowo, 2005). Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson, James dan Ivancevich, 1994). Sedarmayanti (2001) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Jika karyawan suatu organisasi menunjukkan kinerja yang rendah maka organisasi akan mendapat dampak negatifnya seperti perilaku bolos kerja, terlambat bekerja, absensi, bekerja seadanya, tugas-tugas yang tertunda, kurangnya komunikasi dan kerjasama dengan atasan dan lain-lain akibatnya adalah menurunnya tingkat produktivitas organisasi tersebut. Dampak yang ditimbulkan dari rendahnya kinerja karyawan tersebut tentu sangat merugikan organisasi, maka organisasi akan berusaha keras untuk meningkatkannya dengan mengkaji faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Donnelly, Gibson dan Ivancevich, 1994).

Menurut Cascio (1998), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi: a) faktor dari dalam diri individu terdiri: faktor fisik dan psikis, dan b) faktor di luar individu terdiri: lingkungan kerja, fasilitas yang diberikan, pendidikan dan motivasi kerja. Selain itu kesiapan kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja (Gunawan, 2015). Penelitian empiris yang dilakukan oleh Cascio (1998) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja,

lingkungan kerja dan kesiapan kerja. Selain itu kesiapan kerja dalam struktur penelitian ini mempunyai dua fungsi yaitu sebagai variabel eksogen atas kinerja dan fungsi kedua sebagai variabel mediator terhadap kinerja (Cascio, 1998).

Motivasi adalah daya pendorong yang menyebabkan karyawan bersedia dan rela untuk mengerahkan kemampuan berupa keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi (Siagian, 2004). Dengan demikian motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan mendorong untuk bekerja semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya sehingga mendapatkan hasil kerja (kinerja) yang baik pula. Sebaliknya Hasibuan (2009) menyebutkan bahwa beberapa indikasi yang memperlihatkan seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah dalam bekerja diantaranya adalah datang terlambat dan pulang cepat serta tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas. Hal tersebut tentu saja akan berdampak pada kinerja karyawan yang rendah yang senada dengan pendapat Doyle dan Wong (1998) bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki karyawan.

Cristian dan Lucian (2008) dalam studinya memberikan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Motivasi ditumbuhkan organisasi melalui stress yang positif. Hubungan motivasi, kesiapan kerja, dan kinerja optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka kesiapan kerja karyawan akan meningkat yang pada akhirnya akan mendapatkan kinerja yang optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan (Ingusci, Manuti, dan Callea, 2016). Kesiapan kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat

kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan (Cristian dan Lucian, 2008).

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Menurut Potu (2013) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Vande, dkk (1995) menambahkan lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan kesiapan kerja bagi karyawan sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi. Nitisemito (2000) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon), hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan pemimpin yang ketiganya merupakan faktor dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2000).

Selain itu faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kesiapan kerja. Pool dan Sewell (2007) mengemukakan kesiapan kerja sebagai kepemilikan dari sejumlah kemampuan, pengetahuan, pemahaman, dan atribut personal yang dapat membuat individu untuk semakin mungkin untuk dapat memilih dan mengamankan pekerjaan yang dapat membuat mereka puas dan berhasil. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik karena dengan kesiapan kerja maka seseorang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, tanpa mengalami kesulitan dan hambatan dengan hasil kerja yang baik (Herminarto dan Hamzah, 2003). Karyawan juga dapat menemukan dan menyesuaikan pekerjaan yang dibutuhkan dan juga dikehendaki (Ward dan Riddle, 2002).

Penelitian ini mengambil konteks penelitian di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. Fenomena yang ada di Universitas

Ahmad Dahlan ini menarik untuk diteliti karena Universitas Ahmad Dahlan pada tahun 2017 berhasil memperoleh akreditasi A dari perolehan akreditasi sebelumnya yaitu B, sehingga peneliti ingin meneliti lebih jauh apakah proses pencapaian akreditasi ini dilatarbelakangi oleh adanya peningkatan pada motivasi kerja, lingkungan kerja, kesiapan kerja, kinerja karyawan sehingga secara bersama-sama dapat meningkatkan nilai perolehan akreditasi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan menguji secara empirik pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui peran kesiapan kerja sebagai mediator pada karyawan di Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, pertanyaan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi kerja yang dimediasi oleh kesiapan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah lingkungan kerja yang dimediasi oleh kesiapan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

Motivasi

Motivasi dalam diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan dengan sasaran mencapai kepuasan. Robbins (2001) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh

kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi terkait dengan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Definisi lain mengenai motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu (Luthans, 2006). Motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tention*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang.

Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2000), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja adalah keseluruhan alatperkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Supardi (2003), menambahkan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya.

Kesiapan Kerja

Kesiapan kerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, tanpa mengalami kesulitan dan hambatan dengan hasil yang baik (Herminarto dan Hamzah, 2003). Kesiapan kerja juga didefinisikan sebagai kemampuan dengan sedikit atau tanpa bantuan

menemukan dan menyesuaikan pekerjaan yang dibutuhkan juga dikehendaki (Ward dan Riddle, 2002). Kesiapan kerja menurut Brady (2009), berfokus pada sifat-sifat pribadi, seperti sifat pekerja dan mekanisme pertahanan yang dibutuhkan, bukan hanya untuk mendapatkan pekerjaan, tetapi juga lebih dari itu yaitu untuk mempertahankan suatu pekerjaan.

Aspek-Aspek Kesiapan Kerja

Menurut Pool dan Sewell (2007) menyatakan bahwa secara keseluruhan kesiapan kerja terdiri dari empat aspek utama, yaitu:

- a. Keterampilan, kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman yang didapat. Keterampilan bersifat praktis, keterampilan interpersonal dan intrapersonal, kreatif dan inovatif, berpikir kritis dan mampu memecahkan masalah, bekerja sama, dapat menyesuaikan diri, dan keterampilan berkomunikasi.
- b. Ilmu pengetahuan, yang menjadikan pendidikan sebagai dasar secara teoritis sehingga memiliki kemampuan untuk menjadi ahli sesuai dengan bidangnya dan memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas.
- c. Pemahaman, kemampuan seseorang untuk mengerti atau memahami sesuatu yang telah di ketahui dan diingat, sehingga pekerjaannya bisa dilakukan dan diperoleh kepuasan sekaligus mengetahui apa yang menjadi keinginannya. Memahami pengetahuan yang telah dipelajari, menentukan, memperkirakan, dan mempersiapkan. yang akan terjadi, dan mampu mengambil keputusan.
- d. Atribut kepribadian, mendorong seseorang dalam memunculkan potensi yang ada dalam diri. Bentuk kepribadian adalah etika, semangat berusaha, manajemen waktu, memiliki kemampuan berpikir kritis, berkomunikasi, dan mampu bekerja sama.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula (Lewa dan Subowo, 2005).

Cash dan Fischer dalam Thoyib (2005) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Kinerja menurut Meiner (2005) adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai individu didalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu yang lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Sedangkan Bedworth dan Bailey (1982) berpendapat bahwa kinerja berkaitan erat dengan tujuan atau sebagai suatu hasil dari perilaku kerja individu, hasil yang diharapkan dapat merupakan tuntutan dari individu itu sendiri. Menurut Timpe (1992), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: a) faktor internal, yaitu faktor

yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya; b) faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial (Lewa dkk, 2005).

Pengembangan Hipotesis

Penelitian yang telah dilakukan oleh Cristian dan Lucian (2008) dan Gibson dalam Ermayanti dan Thoyib (2001) mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu secara bersama sama dapat meningkatkan kinerja organisasi. Motivasi kerja merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, ketekunanseseorang individu untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (Robbins, 2001). Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi dan kinerja individu sangat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang tinggi yang disertai dengan kesiapan kerja yang baik akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan. Kesiapan kerja mampu berperan sebagai mediator pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Ingusci, Manuti, dan Callea, 2016). Motivasi kerja memiliki kontribusi yang

signifikan terhadap kesiapan kerja (Damasanti, 2014) dan kesiapan kerja (*employability*) juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Gunawan 2015; Villanueva, 2005). Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: Motivasi kerja yang dimediasi oleh kesiapan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Timpe (1992), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja. Hasil penelitian empiris yang mendukung pernyataan tersebut diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Trisno dan Suwari (2004), dan Dhermawan, dkk (2012). Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Adanya lingkungan kerja yang mendukung yang disertai dengan kesiapan kerja yang baik akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan. Kesiapan kerja mampu berperan sebagai mediator pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Ingusci, Manuti, dan Callea, 2016). Alfian (2014) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kesiapan kerja dan kesiapan kerja (*employability*) yang pada akhirnya memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Gunawan 2015; Villanueva, 2005). Berdasarkan dari penjelasan tersebut, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄: Lingkungan Kerja yang dimediasi oleh Kesiapan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Tahapan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel independen yaitu variabel motivasi kerja dan variabel lingkungan kerja; variabel mediasi (*intervening variable*) yaitu variabel kesiapan kerja; dan variabel dependennya yaitu kinerja karyawan. Tahapan penelitian ini yaitu membahas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kesiapan kerja sebagai pemediasi, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kesiapan kerja sebagai pemediasi.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan di Universitas Ahmad Dahlan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam menentukan sampel diperlukan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *stratified random sampling*. Metode ini dilakukan untuk menentukan jumlah karyawan di setiap fakultas yang terpilih sebagai sampel yang akan diacak. Jumlah responden yang diambil dari tiap fakultas dihitung berdasarkan proporsi dari jumlah populasi yang ada. Penentuan responden yang menjadi sampel pada tiap fakultas diambil secara *random sampling* atau acak. Penentuan jumlah sampel dapat dihitung dari populasi tertentu yang sudah diketahui jumlahnya. Menurut rumus Slovin dalam Amirin (2011) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, maksimum sebesar 10%.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di Universitas Ahmad Dahlan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Universitas Ahmad Dahlan di Provinsi DI Yogyakarta. Mengingat besarnya jumlah data, maka penelitian ini menggunakan sampel untuk merepresentasikan populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Universitas Ahmad Dahlan di Provinsi D.I Yogyakarta.

Definisi Operasional Variabel/ Peubah yang Diamati/Diukur

Variabel dalam penelitian yang diamati meliputi sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja (Variabel bebas)

Motivasi kerja adalah kondisi serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan (Hasibuan, 2009). Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (sebagai kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Indikator motivasi kerja yang diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Luthans (2006) diantaranya:

- Persepsi mengenai adanya tantangan pekerjaan
- Persepsi mengenai kemampuan karyawan untuk mengatasi kesukaran pekerjaan

- Persepsi mengenai motif berdasarkan uang

2. Lingkungan Kerja (variabel bebas)

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatannya secara maksimal, sehat, aman dan nyaman (Nitisemito, 2000). Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut karyawan serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya hasil yang optimal. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel lingkungan kerja (Nitisemito, 2000) adalah:

- Hubungan interpersonal (pribadi) antara bawahan dengan atasan
- Hubungan interpersonal(pribadi) dengan sesama pegawai
- Kondisi bangunan tempat kerja
- Kondisi fasilitas penunjang seperti bangunan tempat ibadah dan tempat parkir
- Tata letak ruang kerja

3. Kesiapan Kerja (variabel mediasi)

Kesiapan kerja adalah tingkat perkembangan dari kematangan atau kedewasaan yang menguntungkan bagi seseorang dalam mendukung kerjanya (Kartono, 2004). Kesiapan kerja diperlukan dalam menghadapi atau memecahkan suatu permasalahan saat menerima reaksi dari luar secara tepat dan cepat. Menurut Pool dan Sewell (2007), kesiapan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu antara lain:

- Keterampilan
- Ilmu pengetahuan
- Pemahaman
- Atribut kepribadian

4. Kinerja Karyawan (variabel dependen)

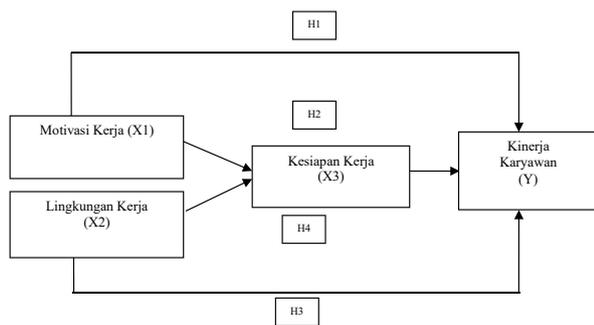
Kinerja merupakan hasil kerjayang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang anggota organisasi dalam melaksanakan

tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2009). Lebih lanjut kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2009). Kinerja seorang karyawan akan dapat meningkat apabila karyawan itu sadar sepenuhnya akan tugas dan pekerjaannya itu serta memiliki keinginan yang besar untuk menyelesaikan pekerjaannya itu dengan sempurna. Aspek-aspek kinerja menurut Mitchell (1989) dalam Sedarmayanti (2001) yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- *Prom Quality of Work* (Kualitas Kerja)
- *Promptness* (Ketepatan Waktu)
- *Initiative* (Inisiatif)
- *Capability* (Kemampuan)
- *Communication* (Komunikasi)

Model yang Digunakan

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang sudah dibangun, maka hubungan hipotesis tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah data mengenai profil identifikasi responden yang dilihat dari sisi personal. Selain itu, data primer

merupakan data yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang menyangkut data responden tentang pengukuran motivasi kerja, lingkungan kerja, kesiapan kerja, dan kinerja karyawan.

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui universitas. Data sekunder yang diperoleh merupakan database informasi sistem pendidikan pada Universitas Ahmad Dahlan di Provinsi D.I Yogyakarta. Data sekunder ini digunakan sebagai acuan untuk melakukan studi lapangan.

Teknik Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner yaitu pengumpulan data dengan cara penyebaran angket yang berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti untuk mengungkap subjek penelitian berdasarkan aspek-aspek yang akan diungkap dalam penelitian.

Pengukuran variabel dalam kuesioner adalah menggunakan skala *Likert* dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5, dengan variasi jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan adalah "sangat sesuai", "sesuai", "netral", "tidak sesuai" dan "sangat tidak sesuai". Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif.

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, validitas instrumen alat akan diuji dengan alat analisis regresi pemeditasi. Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor terhadap butir-butir pernyataan kuesioner. Butir-butir pernyataan dikatakan mempunyai *factor loading* yang signifikan, apabila butir pernyataan tersebut memiliki skor *factor loading* $\geq 0,4$ dan skor *factor loading* tersebut tidak menjadi bagian atau anggota faktor lainnya. Tingkat reliabilitas data diuji dengan melihat jumlah matrik komponen yang terbentuk. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika semua indikator pada masing-masing variabel membentuk hanya 1 (satu) komponen matriks.

Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan statistik untuk data yang memerlukan pengukuran. Analisis kuantitatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan analisis regresi. Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis regresi pemeditasi Diagram jalur dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh (efek) secara langsung dan secara tidak langsung dari variabel bebas (*independen/eksogen variable*) terhadap variabel terikat (*dependen/endogen variable*). Model analisis regresi pemeditasi secara persamaan regresi terdiri dari tiga persamaan berikut:

Dalam penelitian ini persamaan statistik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. $Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \varepsilon_1$
2. $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_1 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_2$
3. $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_2 + \varepsilon_3$
4. $Y = \alpha_4 + \beta_4 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon_4$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Lingkungan Kerja

X_3 = Kesiapan Kerja

ε = *error term*

Pengambilan Keputusan

Hipotesis statistik pada penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

Hipotesis (1 – 4) pada penelitian ini akan terbukti benar jika nilai prob. t statistik pada masing-masing koefisien β lebih kecil dari 0.05 (prob < 0.05)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Distribusi Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan instrumen penelitian berupa kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 60 responden. Responden mayoritas berjenis kelamin perempuan. Jumlah responden laki-laki dalam penelitian ini berjumlah 40 orang (66%) dan responden perempuan berjumlah 20 orang (34%). Ditinjau dari segi usia menunjukkan bahwa usia yang mendominasi dalam penelitian ini yaitu 30-40 tahun berjumlah 25 orang (41%), responden berumur 36-50 tahun berjumlah 15 orang (25%), responden berumur 51-65 tahun berjumlah 20 orang (34%). Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini yaitu SMA sebanyak 21 orang (35%) dan sarjana (S1) sebanyak 39 orang (65%). Responden mayoritas memiliki jabatan yaitu karyawan tetap universitas 60 orang (100%).

Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor terhadap butir-butir pernyataan kuesioner. Butir-butir pernyataan dikatakan mempunyai *factor loading* yang signifikan, apabila butir pernyataan tersebut memiliki skor *factor loading* $\geq 0,4$ dan skor

factor loading tersebut tidak menjadi bagian atau anggota faktor lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan kesatuan alat ukur yang mengukur satu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi (Hair *et al.*, 2010).

Sebelum melakukan analisis faktor, kriteria penting yang harus diperhatikan, yaitu hasil tes KMO dan tes Bartlett's. Kesimpulan tentang layak-tidaknya analisis faktor dilakukan untuk menguji suatu dimensi tertentu yang menggunakan uji *Kaiser Meyer Olkin* (KMO). Jika hasil yang ditampilkan oleh KMO dengan indeks di atas 0,5 maka analisis faktor untuk menguji item-item suatu dimensi tertentu layak untuk dilakukan (Hair *et al.*, 2010).

Hasil uji KMO dan Bartlett's menunjukkan bahwa nilai KMO sebesar 0,544 dengan signifikansi 0,000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor telah memenuhi kriteria karena semua subvariabel atau item pengukuran layak sebagai faktor untuk masing-masing variabel yang diukurnya. Hasil KMO dan Bartlett's output SPSS 20.0 disajikan pada Tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1
KMO dan Barlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,886
Approx. Chi-Square	1930,580
Bartlett's Test of Sphericity df	325
Sig.	,000

Sumber: data diolah (2018)

Tabel 2
Hasil Analisis Faktor Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kesiapan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Item Pertanyaan	Komponen				Keterangan
	1	2	3	4	
MKO1	0,811				Valid
MKO2	0,890				Valid
MKO3	0,927				Valid
MKO4	0,915				Valid
LKO1			0,541		Valid
LKO2			0,905		Valid
LKO3			0,956		Valid
LKO4			0,889		Valid
LKO5			0,946		Valid
LKO6			0,924		Valid
LK07			0,693		Valid
LK08			0,939		Valid
LK09			0,884		Valid
LK10			0,857		Valid
KsK01				0,938	Valid
KsK02				0,853	Valid
KsK03				0,777	Valid
KsK04				0,621	Valid
KsK05				0,844	Valid
KsK06				0,837	Valid
KK01		0,830			Valid
KK02		0,830			Valid
KK03		0,936			Valid
KK04		0,918			Valid
KK05		0,808			Valid
KK06		0,622			Valid

Tabel 2 menunjukkan hasil analisis faktor terhadap variabel dalam penelitian ini menunjukkan tidak ada item pernyataan yang dibuang karena semuanya memiliki *factor loading* di atas 0,4.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas suatu pengukur menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu instrumen mengukur suatu konsep atau suatu variabel (Cooper dan Schindler, 2006). Reliabilitas dapat diukur dengan melihat nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Dalam penelitian ini, metode pengujian reliabilitas yang digunakan adalah *Cronbach's alpha* karena lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Werts *et al.*, 1974 dalam Salisbury *et al.*, 2002). Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\geq 0,60$ (Hair *et al.*, 2010). Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas.

Tabel 3
Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	
Motivasi Kerja	0,943	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,955	Reliabel
Kesiapan Kerja	0,743	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,827	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2018)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien *Cronbach's alpha* untuk variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,943, variabel lingkungan kerja sebesar 0,955, variabel kesiapan kerja adalah sebesar 0,743, dan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,827. Hal ini dapat disimpulkan bahwa jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang ada dalam variabel berbagi pengetahuan organisasi, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi adalah konsisten sehingga membantu masing-masing item mengukur konsep yang diukurnya.

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hasil analisis regresi pemeditasi untuk inovasi organisasi disajikan secara ringkas pada tabel 4.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Pemeditasi Kesiapan Kerja

Variabel Independen	Kinerja Karyawan (Variabel Dependen)		
	B	T	Sig.
Hipotesis 1 Motivasi Kerja R ² : 0,681	0,825	11,137	0,000
Hipotesis 2 Motivasi Kerja + Kesiapan Kerja R ² : 0,703	0,236 0,639	2,021 5,465	0,048 0,000
Hipotesis 3 Lingkungan Kerja R ² : 0,712	0,844	11,987	0,000
Hipotesis 4 Lingkungan Kerja + Kesiapan Kerja R ² : 0,726	0,693 0,191	6,104 1,680	0,000 0,098*

* = Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah (2018)

Hipotesis 1 menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis pada tabel 4 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti hipotesis pertama didukung. Penelitian ini mendukung penelitian empiris yang telah dilakukan oleh Cristian dan Lucian (2008) dan Gibson dalam Ermayanti dan Thoyib (2001) mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, ketekunan seseorang individu untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (Robbins, 2001). Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan

kekuatan atas kinerja organisasi dan kinerja individu sangat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya (Robbins, 2001).

Hipotesis 2 menyatakan bahwa motivasi kerja yang dimediasi oleh kesiapan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesiapan kerja. Dalam penelitian ini kesiapan kerja merupakan pemediasi parsial dari pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian empiris yang pernah dilakukan oleh Ingusci, Manuti, dan Callea (2016) dimana motivasi kerja yang tinggi yang disertai dengan kesiapan kerja yang baik maka secara bersama-sama akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Trisno dan Suwarti (2004) dan Dhermawan (2012). Menurut Timpe (1992) menjelaskan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa lingkungan kerja yang dimediasi oleh kesiapan kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa kesiapan kerja tidak memediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berbeda dengan yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ingusci, Manuti, dan Callea (2016) yang menyatakan bahwa adanya lingkungan kerja yang mendukung dan disertai dengan kesiapan kerja yang baik akan semakin mempengaruhi kinerja karyawan dan kesiapan kerja mampu berperan sebagai mediator yang baik pada pengaruh lingkungan

kerja terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, Alfian (2014) menyatakan bahwa lingkungan mempunyai pengaruh terhadap kesiapan kerja dan kesiapan kerja (*employability*) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Gunawan 2015; Villanueva, 2005).

Tidak adanya dukungan pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesiapan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Teori Herzberg (2001) melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan untuk menerima atau menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Herzberg (2001), faktor higienis (faktor ekstrinsik) tidak akan mendorong minat para karyawan untuk memiliki kinerja yang baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai atau kondisi lingkungan kerja yang tidak menyenangkan maka akan dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial bagi karyawan. Ketidakpuasan potensial berupa kondisi lingkungan kerja yang tidak sesuai dapat mengakibatkan ketidaksiapan dalam bekerja dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan (Cushway, Barry, dan Lodge, 1995).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: adanya dukungan pada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja di dalam universitas maka hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Melalui motivasi kerja karyawan yang ada di universitas mampu mendorong keterlibatan

dirinya dengan karyawan lain terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa adanya dukungan sebagian dalam pengujian pengaruh variabel pemeditasi kesiapan kerja pada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui proses motivasi kerja, karyawan mampu mendorong keterlibatan dirinya untuk bersama-sama untuk aktif dalam penerapan kesiapan kerja di universitas dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil analisis penelitian ini juga menunjukkan adanya dukungan dari lingkungan kerja yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kesiapan kerja tidak memeditasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berikut penulis sajikan saran-saran bagi penelitian selanjutnya terkait keterbatasan yang ada dalam penelitian ini:

1. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan akan lebih baik jika pada penelitian selanjutnya menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak sehingga bisa digeneralisasi. Pada penelitian ini tidak semua sampel dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, karena menggunakan teknik *non random sampling*. Konsekuensinya, generalisasi hasil penelitian harus dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan teknik *random sampling* sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian menjadi lebih tinggi.
2. Untuk menambahkan nilai R^2 penelitian selanjutnya bisa menambahkan variabel atau faktor lain yang mungkin dapat meningkatkan R^2 . Beberapa saran yang dapat digunakan antara lain faktor ukuran organisasi. Faktor tersebut dapat dijadikan sebagai variabel moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfan, M.Z. (2014). Pengaruh Bimbingan Karir Dan Lingkungan Sekolah Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kesiapan Kerja Siswa Kelas Xii Kompetensi Keahlian Akuntansi Smk Negeri 2 Magelang. *Economic Education Analysis Journal* Vol. 3, No.1, 114-123
- Amirin, T., (2011). Populasi Dan Sampel Penelitian 4: Ukuran Sampel Rumus Slovin, Erlangga, Jakarta
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variabel Distinction in Social Psychological Reserarch: Conceptual, Strategic and Statistical Consederation, *Journal of Applied Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bedworth, D.D dan Bailey, J.E. 1982. Integrated Production Control System Management, Analysis, Design. John Wiley and Son Inc., New York
- Brady, R. P. (2009). Work Readiness Inventory Administrator's Guide. *Journal*. http://www.jist.com/shop/web/workreadiness_inventory_administrator_guide.Pdf
- Cascio, F. W. (1998). *Applied Psychology In Human Resources Management*. 5th Edition. Canada: Prentice Hall, Inc.
- Cooper., R.D., & Schindler, P.S. 2006. *Business Research Methods*, 8th ed., McGraw-Hill Education.
- Cristian dan Lucian (2008). *Motivation and Performance*, Studia Universitatis Babes-Bolyai, Educatio artis gymnasticae, LIII, 2.
- Cushway, Barry dan Derek Lodge. (1995). *Organizational Behaviour and Design*. Terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Damasanti, I.A.R. (2014). Kesiapan Kerja Ditinjau dari Motivasi Kerja, Sikap

- Kewirausahaan, dan Kompetensi Keahlian Busana Wanita pada Siswa SMKN. *Jurnal Pendidikan Sains*, Vol.2, No.2, , 114-124
- Dhermawan, AANB, Sudibya, I, dan Utama, I. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Vol. 6, No. 2, 173-184.
- Donnelly, Jr ,Gibson, James L., John M. Ivancevich. 1994. Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga
- Doyle, P. and Wong, V., (1998). Marketing And Competitive Performance: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, Vol 32 No. 5/6, 514-535
- Ermayanti D., Thoyib A., (2001). *Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Surabaya*. Jurnal Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya Malang.
- Gibson R., Ivancevich L., & Donnelly, R., (1992). *Organization Behavior, Structure and Process*, Boston: Irwin Inc.
- Gunawan, Hendrik. (2015). Pengaruh Komitmen Afektif Dan Employability Terhadap Kinerja Karyawan, Pada Karyawan Administrasi Perusahaan Di Surabaya. *Undergraduate thesis*. Surabaya: Widya Mandala Catholic University.
- Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc
- Hasibuan, M.S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara,.
- Herminarto, S. & Hamzah, B.U. (2003). *Teori Motivasi Dan Aplikasinya Dalam Penelitian*. Gorontalo: Nurul Jannah.
- Herzberg, 2001, Teori Motivasi ke dua. Jakarta. Pustaka Indah.
- Ingusci, E., Manuti, A., & Callea, A. (2016). Employability as mediator in the relationship between the meaning of working and job search behaviours during unemployment. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(1), 1-16
- Kartono. (2004). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta. Grafindo
- Lewa, K., Iip, Idham, Eka dan Subowo, (2005). “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon.” *Jurnal SINERGI:Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi Khusus on Human Resources*.
- Luthans, Fred. (2006). “*Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*”. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Macpal, V.F.G. (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Employability Pada Karyawan Administrasi Di Surabaya. *Undergraduate thesis*, Widya Mandala Catholic University.
- Mangkunegara, A.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan Bandung. Remaja Rosdakarya
- Meiner, (2005). *The Horizontal Organization*. USA: Oxford University Press
- Nitisemito, A., (2000). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pool, L.D. dan Sewell, P. (2007). The Key to Employability: Developing a Practical Model Of Graduate Employability. *Journal of Education and Training*, Vol. 49, No.4.

- Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.4, 1208-1218.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*, (Terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan. PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Salisbury et al. (2002). Research report: Better theory through measurement developing a scale to capture consensus on appropriation. *Information System research*, 13:91-103
- Sedarmayanti, (2001). *Manajemen Perkantoran Modern*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, S.P., (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Slameto. (2003). *Belajar Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya*. Jakarta. Rineka Cipta
- Supardi. (2003). *Kinerja Karyawan*. Ghalia Jakarta.
- Thoyib, Armanu. (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya Malang.
- Timpe, A. Dale (1992). *Kinerja (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Trisno, I. dan Suwanti, T. (2004) "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Aparat Pemerintah (Studi Kasus Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati)". *Jurnal Ilmiah Telaah Manajemen*, 1(1).
- Vande D.L., Cummings, I.L. dan Parks, J.M. (1995). Extra-role Behaviors: In Pursuit Of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddled Waters). *Research in Organizational Behavior*. 17, 215 – 285.
- Villanueva, M. (2005). The Effect of Employability on Worker Performance. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 3, No 3, 239 – 247
- Ward, V.G., dan Riddle, D.I. (2002). Ensuring Effective Employment Services. *Journal*. Retrieved from <http://contactpoint.ca/wp-content/uploads/2013/01/pdf-02-11.pdf>.
- Yukl, G.A. (2001). *Leadership In Organization*, 5th Ed. Prentice Hall. Saddle River, New Jersey.