

PENGARUH *POLITICAL SKILL*, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI PADA KINERJA

Dwi Novitasari
STIE Widya Wiwaha

Abstract

The phenomenon of the Covid-19 pandemic has a major impact on the growth of companies in various sectors and Human Resources (HR) as workers or employees. One of the influential sectors is automotive. Not only that, from the HR side, another influence that arises is a decrease in employee performance. This is caused by many factors, some of which include political skills, work environment, and motivation. Previous research has shown that there are gaps in the form of differences in research results, so further research needs to be carried out to confirm these results. This study aims to examine and analyze the relationship between political skills, work environment and motivation on performance. This study uses a research method with a quantitative approach and a cross sectional research design. The data in this study were taken from employees who work for two automotive companies, Yamaha and Honda, in Bantul, Yogyakarta. Data was collected by distributing questionnaires, additional information was obtained through interviews and literature studies. The amount of data that was successfully processed was 100 out of 112 respondents. The data analysis method used is multiple linear regression. The results showed that the three research hypotheses were supported. In conclusion, political skills, work environment and work motivation have a positive influence on performance. This research is useful for HR managers to find out the factors that can support employee performance.

Keywords: Political Skills, Work Environment, Motivation, Performance

PENDAHULUAN

Perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) saling berkaitan dengan erat. SDM produktif dan berkinerja tinggi merupakan penggerak, pelaksana dan ujung tombak bagi perkembangan dan kemajuan organisasi (Mathis & Jackson, 2009; Istinbath, 2016). SDM merupakan salah satu sumber daya strategis yang dimiliki organisasi yang dapat menjadi keunggulan kompetitif untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat (Hamid et al., 2019). Perusahaan dan SDM dalam berbagai kondisi harus dapat terus bertahan, seperti pada saat krisis yang diakibatkan oleh naik turunnya perekonomian, dan kondisi terakhir akibat masa pandemic Covid-19 (de Janasz & Crossman, 2018; Shammi et al., 2020).

Pandemi Covid-19 berdampak besar pada banyak hal diantaranya, sosio ekonomi, kesejahteraan karyawan, tingkat stress kerja, lingkungan kerja, bahkan

kesehatan psikologis (Carnevale & Hatak, 2020). Perusahaan yang terdampak pandemic merata disemua sektor, baik sektor jasa maupun manufaktur (S. Liu et al., 2020). Salah satu perusahaan disektor manufaktur dan sekaligus menyediakan jasa yang terkena imbasnya adalah perusahaan otomotif seperti Honda Ahas dan Yamaha. Perusahaan tersebut menyediakan produk penjualan seperti sepeda motor dan suku cadang serta menyediakan jasa layanan servis kendaraan. Dampak pandemic yang timbul diantaranya menurunnya tingkat penjualan produk, menurunnya daya beli, perubahan jam kerja dan jumlah personil bekerja hingga penutupan sementara beberapa gerai di berbagai daerah. Data menunjukkan bahwa dipertengahan tahun 2020, penjualan sepeda motor nasional sebesar 292.205 unit jauh di bawah angka penjualan pada pertengahan 2019 yang sebanyak 526.652 unit. Total penjualan motor mencapai 2,17 juta unit atau turun 42% secara tahunan (Kompas, 2020; Kontan, 2020).

Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu kota dengan tingkat pertumbuhan kendaraan bermotor yang tinggi. Hal ini dikarenakan DIY dikenal sebagai Kota Pelajar dan tujuan wisata sehingga, sebagian besar warganya merupakan pendatang yang menempuh pendidikan pada berbagai sekolah dan Perguruan Tinggi atau sekedar berwisata. Setiap tahun, jumlah kendaraan baru yang ada di DIY semakin terus bertambah. Khusus Kota Yogyakarta saja, per-tahun terdapat penambahan mobil baru sekitar 4% dan sepeda motor baru sekitar 6%. Namun, jumlah tersebut belum termasuk data dari empat kabupaten lainnya di DIY yaitu, Sleman, Kulon Progo, Bandul dan Gunungkidul (Dishub DIY, 2019). Akibat dari tingkat pertumbuhan kendaraan yang tinggi maka Kota Yogyakarta merupakan kota termacet ke 4 di Indonesia di tahun 2017. Namun, ketika masa pandemic aktivitas kendaraan cenderung menurun, hal ini disebabkan beberapa kebijakan dari Pemerintah Daerah, diantaranya adalah pembatasan kegiatan masyarakat dan penutupan jalan untuk akses masuk ke DIY. Kebijakan Pemerintah Daerah tersebut berdampak pada berbagai sektor seperti ekonomi, pariwisata, transportasi dan khususnya penjualan kendaraan bermotor beserta kurangnya kunjungan pelanggan ke bengkel service (Tribun Jogja, 2020). Hal ini, tentu saja menimbulkan penurunan kinerja terutamanya kinerja karyawan, sehingga perlu adanya penelitian yang berkaitan dengan kinerja.

Political skill, merupakan bagian dari kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja baik kinerja individu maupun kinerja organisasi (Ferris et al., 2005; Munyon et al., 2015). Kompetensi tersebut berupa kemampuan atau kecerdasan sosial dalam membaca situasi. Kecerdasan sosial ditandai dengan memiliki sensitifitas terhadap orang lain dan lingkungannya (Ferris et al., 2005). Individu dengan kecerdasan sosial tersebut dapat memberikan pengaruh dengan karakteristik yang menyertainya diantaranya memiliki kapabilitas, memiliki kemampuan beradaptasi, serta seseorang yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi yang ada dan mampu memanfaatkannya (Ferris et al., 2005). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *political skill* merupakan salah satu anteseden dari kinerja. Individu yang menguasai *political skill* dianggap lebih berhasil dalam meningkatkan serta menunjukkan hasil kinerja yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak menguasai. Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan individu yang terlalu menguasai

political skill cenderung dominan dan mempengaruhi kinerja individu lain menjadi lebih rendah (Blickle et al., 2012; Hung et al., 2012; Silvester et al., 2014).

Lingkungan kerja atau tempat kerja harus mendukung pengembangan dan implementasi teknologi yang cepat, perubahan organisasi yang dinamis, dan sejalan dengan kebutuhan karyawan tentang privasi, kolaborasi, proses dan prosedur kerja (S. Y. Lee & Brand, 2005). Semakin tinggi keterlibatan antara karyawan dengan organisasi, terutama dengan lingkungan sekitarnya, sangat memengaruhi tingkat kesalahan, tingkat inovasi dan kolaborasi dengan karyawan lain, ketidakhadiran dan pada akhirnya, berapa lama mereka bertahan dalam pekerjaan. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terciptanya produktifitas pekerjaan sangat penting untuk meningkatkan keuntungan bagi organisasi, perusahaan, bahkan bisnis kecil (Chandrasekar, 2011). Penelitian terdahulu menunjukkan beberapa hasil yang berbeda, sebagian penelitian menunjukkan pengaruh positif antara lingkungan kerja dan kinerja, tetapi sebagian lainnya menunjukkan hasil yang negatif (Bakker et al., 2012; Breevaart et al., 2015; Jain & Kaur, 2014). Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja tidak selalu dapat meningkatkan kinerja.

Motivasi kerja, merupakan faktor kunci untuk meningkatkan fungsi organisasi. Terutama saat ini, perusahaan perlu bertahan di pasar persaingan yang ketat. Karyawan adalah faktor utama untuk mewujudkan tujuan perusahaan sehingga, setiap organisasi berusaha untuk mengelola agar karyawannya tetap termotivasi (Saad, 2018). Karyawan yang memiliki motivasi menunjukkan perbedaan hasil kinerja, namun motivasi bukan satu-satunya faktor yang menyebabkan kinerja menjadi lebih tinggi. Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa ada kebutuhan untuk melihat aspek lain dari motivasi yang belum tentu selalu tentang uang (Lăzăroiu, 2015; Ma'ruf et al., 2019).

Literatur menunjukkan bahwa praktik dengan hasil kinerja yang tinggi cenderung menjadi bagian tak terpisahkan dari pendekatan yang menekankan pada barang dan jasa berkualitas tinggi, serta tenaga kerja yang terlibat dan diberdayakan (Rusu et al., 2016). Kinerja individu sangat penting untuk organisasi secara keseluruhan dan untuk individu yang bekerja di dalamnya (Sonnentag & Frese, 2005). Kinerja dihasilkan oleh perilaku adaptif dan proaktif dari para karyawan yang dinilai (Griffin et al., 2007). Kinerja terdiri dari aspek perilaku dan hasil. Peran kinerja individu adalah mendorong seluruh kegiatan ekonomi dari perusahaan dan merupakan faktor yang paling penting dari psikologi organisasi dan perilaku organisasi (Campbell & Wiernik, 2015). Penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tentang perbedaan hasil penelitian terdahulu dari *political skill*, lingkungan kerja dan motivasi pada kinerja.

Pentingnya kompetensi dalam bentuk *political skill* yang didukung dengan lingkungan kerja yang kondusif serta motivasi dalam melakukan pekerjaan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja. Penelitian ini dilakukan pada 2 perusahaan otomotif yaitu Yamaha dan Honda di Bantul, Yogyakarta. Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah *political skill* berpengaruh positif terhadap kinerja?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja?

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *political skill* pada kinerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Kajian Pustaka

Political Skill

Definisi *political skill* adalah kemampuan ditempat kerja untuk memahami dan mempengaruhi orang lain agar dapat bertindak untuk meningkatkan tujuan pribadi atau organisasi (Ferris et al., 2005, 2007). Individu dengan *political skill* tinggi mampu menggabungkan kecerdasan sosial agar dapat menyesuaikan perilaku berdasarkan situasional melalui ketulusan, inspirasi, dukungan dan kepercayaan sehingga secara efektif dapat mempengaruhi dan mengendalikan respons orang lain (Ferris et al., 2007; Treadway et al., 2013).

Political skill merupakan bagian dari konsep dominan politik organisasi. Keyakinan karyawan terlibat dalam pengaruh taktik dan perilaku individu. Konseptualisasi awal mengidentifikasi enam pengaruh taktik yang digunakan bawahan dengan supervisor mereka (Treadway et al., 2005). Taktik tersebut antara lain upaya untuk menyanjung supervisor (integrasi) hingga taktik yang dirancang untuk mengintimidasi supervisor (Perrewé et al., 2000).

Political skill yang digunakan karyawan tergantung pada pemilihan taktik tertentu untuk mempengaruhi, serta kemampuan seseorang dalam melaksanakan taktik tersebut dengan cara efektif agar memperkuat persepsi dan evaluasi dari atasan (Kolodinsky et al., 2007). Namun, supervisor dengan *political skill* yang tinggi cenderung melihat perilaku *ingratiation* yang ditunjukkan oleh bawahannya. Supervisor yang melihat perilaku *ingratiation*, dari bawahannya dapat menilai rendah kinerja dan promosional bawahan mereka, hal ini karena rusaknya reputasi pribadi bawahan karena *ingratiation* terdeteksi (Wu et al., 2013). Penelitian dalam ranah *political skill* memang beragam, mulai dari konsep, anteseden, konsekuensi, hingga dimensi pengukurannya (Bing et al., 2011; Huang et al., 2013; Kimura, 2015; Y. Liu et al., 2007; Munyon et al., 2015). Para peneliti tentang *political skill* hingga saat ini cenderung lebih banyak menggunakan konsep dan model yang dikembangkan oleh Ferris et al. (2005). Pengukuran konstruk *political skill* dikembangkan dan di validasi yang dikenal sebagai *Political Skill Inventory (PSI)*. *Political skill* bukan berasal kemampuan mental secara umum, namun terkait dengan ciri-ciri kepribadian dan berorientasi interpersonal seperti pengamatan diri serta kecerdasan emosional. *Political skill* juga merupakan kombinasi pengalaman yang berkembang secara formal dan informal (Ferris et al., 2005). Dimensi dalam PSI terdiri dari kemampuan jejaring, pengaruh interpersonal, kecerdasan sosial dan ketulusan yang nampak (Ferris et al., 2005).

Political skill dan Kinerja

Penelitian terdahulu menyatakan *political skill* merupakan satu-satunya prediktor signifikan dari kinerja pekerjaan (Semadar et al., 2006). Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa *political skill* menyumbang proporsi signifikan pada berbagai dimensi kinerja (Blickle et al., 2011). *Political skill* ditemukan sebagai prediktor yang lebih baik dari kinerja kontekstual daripada kinerja tugas karena memerlukan persyaratan interpersonal dan sosial (Bing et al., 2011). *Political skill* berpengaruh tidak langsung pada kinerja bila disertai dengan reputasi (Liu et al., 2007).

Penelitian lainnya menemukan bahwa *political skill* tidak akan menunjukkan hubungan dengan kinerja untuk konteks pekerjaan yang tidak menekankan interaksi dan efektivitas interpersonal (Blickle et al., 2012). Situasi organisasi dapat membentuk pemimpin informal dengan memiliki kemauan politik yang tinggi, disertai dengan motivasi kekuasaan, mengakibatkan pemimpin informal diakui secara kolektif. Kinerja para pemimpin informal ini ditemukan bergantung pada *political skill* mereka (Shaughnessy et al., 2017; Treadway et al., 2013). Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan inisiatif pribadi berinteraksi dengan dimensi pengaruh interpersonal dari *political skill* (kapitalisasi peluang) untuk memprediksi penilaian supervisor atas kinerja bawahannya (Wihler et al., 2017). Berdasarkan penelitian terdahulu tentang pengaruh *political skill* pada kinerja maka dirumuskan hipotesis yaitu:
Hipotesis 1: *Political skill* berpengaruh positif pada kinerja.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat berimplikasi pada hubungan sosial di tempat kerja, individu perlu menjaga hubungan antara rekan kerja, supervisor dan organisasi. Hal ini sekaligus menggambarkan lingkungan kerja sama antar karyawan. Karyawan yang puas, bahagia, dan pekerja keras adalah aset terbesar dari organisasi mana pun (Jain & Kaur, 2014). Lingkungan kerja yang mendukung akan menciptakan keterikatan karyawan, pembelajaran dan komitmen (Hanaysha, 2016). Perubahan positif dan negatif lingkungan kerja dan kepuasan karyawan secara terus menerus mempengaruhi produktivitas karyawan (Massoudi & Hamdi, 2017). Selain itu, perubahan tugas dan konfigurasi relasional dapat mengubah desain dan lingkungan sosial pekerjaan, yang pada gilirannya, mengubah makna kerja dan identitas kerja (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Organisasi inovatif yang bermunculan belakangan ini akan membutuhkan karyawan kreatif yang menghasilkan ide-ide baru untuk inovasi produk atau proses dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kreativitas karyawan (Dul & Ceylan, 2014). Organisasi menghadapi berbagai tantangan karena sifat lingkungan yang dinamis. Salah satunya adalah menyiapkan karyawannya agar dapat menghadapi lingkungan yang terus berubah dan berkembang. Organisasi harus memenuhi kebutuhan karyawannya dengan menyediakan kondisi kerja yang baik untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan komitmen kerja karyawan (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Lingkungan Kerja dan Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lebih banyak kontrol pribadi atas ruang kerja fisik (misalnya, penyesuaian) dan kemudahan akses tempat-tempat pertemuan menyebabkan kekompakan kelompok dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun, gangguan kerja non fisik memiliki pengaruh kecil pada kinerja (S. Y. Lee & Brand, 2005). Lingkungan kerja di sebagian besar industri dianggap tidak aman dan tidak sehat, seperti bangunan yang buruk, furnitur yang tidak sesuai, ventilasi yang kurang, pencahayaan yang tidak tepat, kebisingan yang berlebihan, langkah-langkah keamanan yang tidak memadai dalam keadaan darurat dan kurangnya peralatan pelindung diri. Orang-orang yang bekerja di lingkungan tersebut rentan terhadap penyakit dan berdampak pada kinerja karyawan. Kualitas lingkungan kerja paling berdampak pada tingkat kinerja (Chandrasekar, 2011).

Lingkungan kerja yang tidak nyaman yang disebabkan misalnya suhu atau udara, kenyamanan pencahayaan dan gangguan kebisingan dapat menyebabkan stress. Stres lingkungan kerja secara tidak langsung menurunkan kinerja karena mengikis ketahanan individu, atau kemampuan untuk mengatasi tuntutan tugas tambahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres lingkungan kerja dapat mengurangi tidak hanya kapasitas kognitif untuk bekerja, tetapi juga kecepatan kerja, mengubah suasana hati, menyebabkan sakit fisik, dan terakhir menyebabkan penurunan kinerja (Lamb & Kwok, 2016). Penelitian lain menyebutkan, karakteristik sosial organisasi dan karakteristik lingkungan kerja fisik cenderung meningkatkan kinerja dan kreativitas karyawan. Karakteristik ini berkontribusi pada lingkungan kerja perusahaan secara keseluruhan yang akhirnya mendukung kinerja dan kreativitas (Dul & Ceylan, 2014). Berdasarkan telaah penelitian terdahulu tersebut maka dirumuskan hipotesis:

Hipotesis 2: Lingkungan kerja berpengaruh positif kinerja.

Motivasi

Penelitian tentang motivasi mengelompokkan teori, temuan, dan kemajuan di lapangan sesuai dengan fokus utama penelitian pada (a) motif, sifat, dan orientasi motivasi (konten) (b) fitur dari pekerjaan, peran kerja, dan lingkungan (konteks); atau (c) mekanisme dan proses yang terlibat dalam pilihan dan upaya (proses) (Kanfer et al., 2017). Motivasi memiliki beragam pendekatan teori, salah satunya adalah teori evaluasi kognitif dan *self-determination theory* yang membagi motivasi menjadi intrinsik dan ekstrinsik (Gagné & Deci, 2005). Motivasi ekstrinsik mengacu pada keinginan untuk mengerahkan upaya agar mendapatkan hasil yang berada di luar aktivitas keseharian bekerja. Motivasi intrinsik mengacu pada keinginan untuk mengerahkan upaya berdasarkan minat dan kenikmatan dari suatu aktivitas itu sendiri (Belle & Cantarelli, 2017). Berdasarkan pendekatan lainnya secara konseptual dan metodologis, penelitian tentang motivasi berkembang dengan berbagai pendekatan seperti teori harapan Vroom, teori penetapan tujuan Locke dan Latham tentang motivasi, model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham, teori motivasi berprestasi McClelland, dan teori dualitas Herzberg tentang motivator dan *hygiene factors* (McClelland, 1998; Hackman & Oldham, 1976; Herzberg, 2003; Lăzăroiu, 2015; Locke & Latham, 1990; Vroom & Jago, 1978).

Motivasi Kerja dan Kinerja

Penelitian tentang instrument motivasi kerja menunjukkan hasil berdasarkan tes validitas dan diskriminan di berbagai negara menunjukkan bahwa kebutuhan psikologis untuk otonomi, kompetensi, dan *relatedness* sebagai anteseden yang diturunkan secara teoritis untuk motivasi kerja (misalnya, kepemimpinan dan desain pekerjaan). Selain itu, berbagai bentuk motivasi, dapat memprediksi hasil pekerjaan yang penting (misalnya, kesejahteraan, komitmen, kinerja, dan *turnover intention*) (Gagné et al., 2015).

Peran kompensasi atau penghargaan ekstrinsik, termasuk pembayaran untuk kinerja, seringkali berdampak pada peningkatan kewaspadaan tentang potensi efek berbahaya pada motivasi kerja (intrinsik), serta pada kreativitas. Namun, penelitian empiris membuktikan bahwa penghargaan ekstrinsik seperti pembayaran untuk kinerja dapat memengaruhi motivasi intrinsik, kreativitas, dan kinerja di tempat kerja (Gerhart & Fang, 2015). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa sebagian besar karyawan membutuhkan motivasi untuk merasa nyaman dengan pekerjaan mereka dan bekerja secara optimal. Tingkat motivasi di tempat kerja berdampak langsung pada produktivitas karyawan. Pekerja yang termotivasi dan bersemangat tentang pekerjaan mereka menjalankan tanggung jawab mereka dengan kemampuan terbaik mereka dan sebagai hasilnya jumlah produksi meningkat. Karyawan yang merasa termotivasi untuk bekerja cenderung gigih, kreatif dan produktif, menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi yang dilakukan dengan sukarela (Ganta, 2014). Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif pada kinerja (Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2016; Pawirosumarto et al., 2017; Saad, 2018).

Hipotesis 3: Motivasi kerja berpengaruh positif pada kinerja.

Kinerja

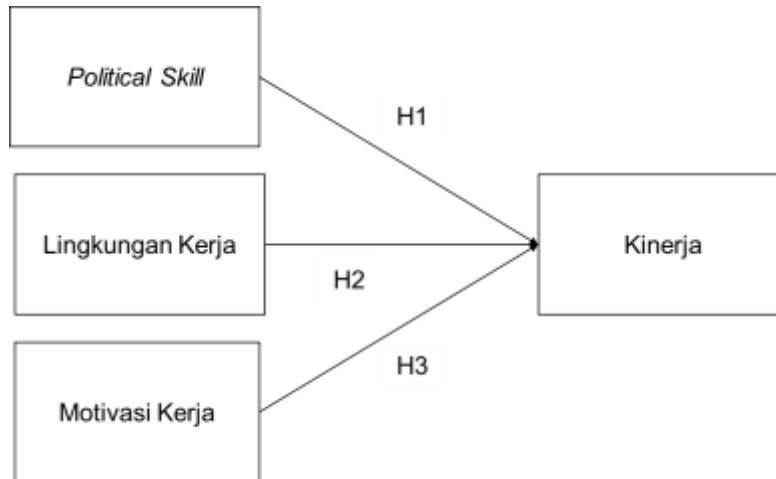
Kinerja adalah perilaku, episodik, evaluatif, dan multidimensi, sehingga definisinya sebagai nilai agregat untuk organisasi berdasarkan episode perilaku diskrit yang dilakukan seseorang selama interval waktu standar. Jenis pengetahuan, keterampilan, kebiasaan kerja, dan sifat yang terkait dengan kinerja tugas berbeda dari jenis yang terkait dengan kinerja kontekstual (Motowidlo et al., 1997a). Kinerja individu terdiri dari kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif (Koopmans, 2014; Koopmans et al., 2012).

Kinerja tugas meliputi perilaku karyawan yang membentuk secara langsung sumber daya organisasi ke dalam barang atau jasa yang dihasilkan organisasi (Locke & Latham, 2013; Silva, 2014). Kinerja kontekstual berkaitan dengan kegiatan yang berada di luar persyaratan formal dalam pekerjaan, bebas dilakukan siapa saja dan tidak secara eksplisit berada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal (Demerouti et al., 2015; Hon et al., 2014). Kinerja adaptif sangat penting bagi karyawan untuk berhasil dalam tuntutan tugas baru atau yang diubah (Gottman et al., 1998; Jundt et al., 2015).

Model Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu maka berikut ini disajikan model penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel dan hipotesis penelitian.

Gambar 1. Model Penelitian



(Sumber: Wihler *et al.*, 2017; Lamb & Kwok, 2016; Saad, 2018)

Metode Penelitian

Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis rumusan penelitian dan berasal dari karyawan di perusahaan. Data sekunder. Data sekunder adalah data yang berasal dari kajian pustaka atau dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Kuesioner merupakan cara pemberian seperangkat daftar pertanyaan kepada responden. Pertanyaan terdiri atas lima alternatif jawaban yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh peneliti dan pertanyaan mengenai identitas responden. Wawancara, merupakan cara pengumpulan data dan informasi melalui tatap muka secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan data yang diperlukan. Studi literatur dan dokumentasi, metode ini dimaksudkan untuk memberi arah dalam mendapatkan landasan teori yang dimaksud untuk dipergunakan dalam menganalisis dalam penelitian.

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan berdasarkan sampel statistic (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah

karyawan yang bekerja di bengkel Honda Ahas dan Yamaha yang ada di Bantul, Yogyakarta. Jumlah populasi penelitian sebesar 173 orang. Sampel merupakan bagian dari populasi, sampel melibatkan prosedur yang dapat di gunakan untuk menarik kesimpulan berdasarkan pengukuran porsi dari populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Jumlah sampel yang didapatkan dalam penelitian ini adalah 112 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience sampling* yaitu pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Sampel diambil/terpilih karena sampel tersebut ada pada tempat dan waktu yang tepat.

Pengujian Instrumen

Pengujian instrument dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas.

Metode Analisis Data

Penelitian ini dilakukan dengan metode survey dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan data primer. Analisis data penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan statistika multivariate yaitu analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*).

Definisi Operasional Variabel

Berikut ini disajikan definisi operasional variabel (Tabel 1) yang menjelaskan tentang masing-masing variabel dalam penelitian dan pengukuran yang digunakan.

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Pengukuran
1	Variabel Independen: <i>Political skill</i> adalah kemampuan ditempat kerja untuk memahami dan mempengaruhi orang lain agar dapat bertindak untuk meningkatkan tujuan pribadi atau organisasi (Ferris et al., 2005, 2007)	18 item pernyataan dari <i>Political Skill Inventory</i> dengan menggunakan skala Likert 5 poin
2	Variabel Independen: Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berhubungan dan berpengaruh terhadap aktivitas organisasi (Lee et al., 2018)	5 item pernyataan dengan skala Likert 5 poin
3	Variabel Independen: Motivasi berkaitan dengan segala sesuatu yang memberikan dorongan bagi individu dalam bekerja, dapat berasal dari internal maupun eksternal (Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2016)	4 item pertanyaan dengan skala Likert 5 poin
4	Variabel Dependen: Kinerja adalah nilai agregat untuk organisasi berdasarkan episode perilaku diskrit yang dilakukan seseorang selama interval waktu standar (Motowidlo et al., 1997b)	3 item pernyataan dengan menggunakan skala Likert 5 poin

(Sumber: Ferris et al., 2005; 2007; Lee et al., 2018; Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2016; Motowidlo et al., 1997)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian berupa analisis deskriptif, uji instrument penelitian, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis penelitian.

1. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menyajikan karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, dan masa kerja (Tabel 2).

Tabel 2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia, Jenis Kelamin dan Masa Kerja

Umur	Jumlah	Persentase
20 tahun – 27 tahun	38	38%
28 tahun – 35 tahun	32	32%
36 tahun – 43 tahun	18	18%
>44 tahun	12	12%
Total	100	100%
Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	79	79%
Perempuan	21	21%
Total	100	100%
Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
< 2 tahun	16	16%
2 tahun – 5 tahun	29	29%
6 tahun – 10 tahun	41	41%
>10 tahun	14	14%
Jumlah	100	100%

Sumber: data primer diolah (2021)

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 2, tampak bahwa dari 100 orang responden penelitian ini terdapat 38 orang (38%) berusia 20-27 tahun, 32 orang (32%) berusia 28-35 tahun, 18 orang (18%) berusia 36-43 tahun, dan 12 orang (12%) berusia > 44 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa proporsi responden paling besar adalah responden dengan usia 28-35 tahun berjumlah 38 orang (38%). Berdasarkan jenis kelamin dari 100 responden 79 orang (79%) diantaranya berjenis kelamin laki-laki, sedangkan responden perempuan sebanyak 21 orang (21%). Hasil menunjukkan bahwa proporsi terbesar responden penelitian ini adalah responden laki-laki. Berdasarkan masa kerja, 16 orang (16%) sudah bekerja selama kurang dari 2 tahun, 29 orang (29%) sudah bekerja selama 2-5 tahun, 41 orang (41%) sudah bekerja selama 6-10 tahun, dan 14 orang (14%) sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Kesimpulannya, proporsi terbesar responden penelitian ini adalah responden yang sudah bekerja selama 6-10 tahun.

2. Uji Instrumen

Uji validitas

Uji validitas dilakukan pada setiap item pertanyaan dari variabel penelitian (political skill, lingkungan kerja, motivasi dan kinerja) yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Validitas

No	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Political Skill (X₁)			
	Item 1	0,840	0,202	Valid
	Item 2	0,901	0,202	Valid
	Item 3	0,748	0,202	Valid
	Item 4	0,785	0,202	Valid
	Item 5	0,649	0,202	Valid
	Item 6	0,847	0,202	Valid
	Item 7	0,898	0,202	Valid
	Item 8	0,791	0,202	Valid
	Item 9	0,744	0,202	Valid
	Item 10	0,674	0,202	Valid
	Item 11	0,841	0,202	Valid
	Item 12	0,851	0,202	Valid
	Item 13	0,832	0,202	Valid
	Item 14	0,518	0,202	Valid
	Item 15	0,668	0,202	Valid
	Item 16	0,715	0,202	Valid
	Item 17	0,631	0,202	Valid
Item 18	0,864	0,202	Valid	
2	Lingkungan Kerja (X₂)			
	Item 1	0,732	0,222	Valid
	Item 2	0,833	0,222	Valid
	Item 3	0,608	0,222	Valid
	Item 4	0,697	0,222	Valid
	Item 5	0,675	0,222	Valid
3	Motivasi (X₃)			
	Item 1	0,787	0,202	Valid
	Item 2	0,581	0,202	Valid
	Item 3	0,511	0,202	Valid
	Item 4	0,536	0,202	Valid
4	Kinerja Karyawan (Y)			
	Item 1	0,821	0,202	Valid
	Item 2	0,790	0,202	Valid
	Item 3	0,750	0,202	Valid

Sumber: data primer diolah (2021)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan (30 item) dalam penelitian ini adalah valid, dengan nilai r-hitung > r-tabel.

Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan pada semua variabel dalam penelitian ini. Syarat instrumen reliabel jika nilai Cronbach Alpha $\geq 0,6$ (Tabel 4).

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen Pengukur Variabel	Koefisien Reliabilitas Cronbach Alpha (α)	Nilai Batas	Keterangan
<i>Political Skill</i>	0,766	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,756	0,60	Reliabel
Motivasi	0,726	0,60	Reliabel
Kinerja	0,691	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2021)

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4 menyatakan semua variabel mempunyai koefisien Alpha diatas 0,60 sehingga reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur.

3. Uji asumsi klasik

Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorof-Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Berdasarkan hasil uji normalitas diketahui nilai signifikansi $0,200 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal (Tabel 5).

Tabel 5 Hasil Uji Normalitas

Nilai sig (2 tailed)	Nilai Probabilitas
0,200	0,05

Sumber: Data primer diolah (2021)

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat bagaimana variabel (X) mempengaruhi variabel (Y) baik itu pengaruh berbanding lurus maupun berbanding terbalik. Uji linearitas dapat diketahui dengan menggunakan uji F. Variabel bebas dan variabel terikat dikatakan linear apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5% (Tabel 6).

Tabel 6 Hasil Uji Linearitas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
<i>Political Skill</i> terhadap Kinerja Karyawan	0,471	Ada hubungan linier
Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,091	Ada hubungan linier
Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	0,351	Ada hubungan linier

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan hasil uji linearitas (Tabel 6), diketahui bahwa semua variabel independen memiliki hubungan yang linier dengan variabel dependen. Kesimpulannya adalah semua variabel adalah linier.

Uji berikutnya adalah regresi linear berganda digunakan terhadap model dengan lebih dari satu variabel bebas untuk mengetahui pengaruhnya terhadap variabel terikat Tabel 7).

Tabel 7 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Beta	T Hitung	Sig
<i>Political Skill</i>	0,191	2,226	0,028
Lingkungan Kerja	0,512	5,840	0,000
Motivasi	0,085	0,975	0,332
Konstanta		4,374	
F Hitung		13,956	
Sig F		0,000	
R Square		0,304	

Sumber: data primer diolah (2021)

Rumus persamaan regresi:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 4,374 + 0,191 + 0,512 + 0,085 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

$\beta_1 \beta_2 \beta_3$ = Koefisien regresi

X_1 = *Political Skill*

X_2 = Lingkungan Kerja

X_3 = Motivasi

Berdasarkan data hasil uji yang disajikan pada Tabel 7 tampak bahwa koefisien regresi variabel *political skill*, lingkungan kerja, dan motivasi bertanda positif.

4. Uji Hipotesis

Uji T

Uji T (Tabel 7) dalam analisis linier berganda bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara parsial (masing-masing variabel) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y). Jika nilai signifikan > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak dan apabila signifikan < 0,05 berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengaruh *political skill* terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi linear berganda *political skill* diperoleh nilai t_{hitung} 2,226 dan nilai signifikan sebesar $0,028 < 0,05$. Nilai tersebut membuktikan bahwa H_0

ditolak dan H_a diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *political skill* (X_1) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi linear berganda lingkungan kerja diperoleh nilai t_{hitung} 5,840 dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai tersebut membuktikan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja (X_2) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis linear berganda motivasi diperoleh nilai t_{hitung} 0,975 dan nilai signifikansi sebesar $0,332 < 0,05$. Nilai tersebut membuktikan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti motivasi (X_3) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji F

Uji F adalah pengujian signifikansi persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen secara bersama-sama atau silmutan terhadap variabel dependen (Tabel 7). Apabila F hitung $> 0,05$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, dan apabila F hitung $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil hitung statistik menunjukkan sig F sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *political skill*, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Tabel 7). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). *Adjusted R square* 0,282 membuktikan bahwa variabel *political skill* (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan motivasi (X_3) terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 28,2 % sisanya sebesar 71,8 % dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Pembahasan

***Political skill* pada kinerja karyawan**

Hasil penelitian ini adalah *political skill* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa *political skill* yang tinggi akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat, sedangkan *political skill* yang rendah akan menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Karyawan yang memiliki *political skill* yang baik seperti memiliki kemampuan jejaring, memiliki pengaruh interpersonal, memiliki kecerdasan sosial yang baik, serta memiliki ketulusan dalam bersosial dengan orang lain sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Namun, secara empiris, beberapa karyawan yang disebut sebagai *toxic employee* yang memiliki karakteristik *dark personality* (kejujuran yang rendah dan tidak rendah hati) sering kali ditemukan memiliki pendapatan/gaji yang jauh lebih tinggi

daripada karyawan lainnya, bahkan terpilih sebagai pemimpin. Hal ini dikarenakan para supervisor lebih menilai para karyawan tersebut sebagai ahli dalam memanfaatkan *political skill*-nya terutama untuk melaksanakan kinerja tugas secara individu (Templer, 2018).

Hasil dalam penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Gunaedi & Kistyanto, 2018) yang mengungkapkan bahwa *political skill* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim. Hasil penelitian lain yang sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu penelitian dari (Good & Schwepker, 2022). Hasil penelitian tersebut, menyatakan bahwa *political skill* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, kompetensi untuk membangun hubungan dengan pelanggan dan penjualan yang berorientasi pada pelanggan. *Political skill* disertai dengan motivasi intrinsik yang tinggi ditemukan memiliki efek positif pada tingkat kinerja tinggi (Kimura et al., 2019).

Penelitian lainnya juga menemukan bahwa *political skill* dapat mencegah efek merugikan dari perilaku negatif seperti *incivility* dari supervisor dan/atau rekan kerja sehingga *outcome* kerja menjadi lebih baik karena menurunnya *emotional exhaustion* dan mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behaviors directed towards individuals* (OCB-I) (Karatepe et al., 2019).

Lingkungan kerja pada kinerja karyawan

Hasil penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang rendah atau tidak baik, maka akan menimbulkan kinerja yang buruk sekaligus kurang berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakan begitu juga sebaliknya lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja dari para karyawan.

Lingkungan kerja berupa pencahayaan, sirkulasi udara, suhu udara, suara bising, pewarnaan dinding yang tepat, penataan peralatan kantor, kesadaran menjaga kebersihan, hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, serta hubungan antara bawahan dan atasan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan diperusahaan ini.

Penelitian terdahulu menunjukkan, aktivitas kerja, *setting* tempat kerja, dan kebutuhan pribadi akan privasi, secara tidak langsung memiliki pengaruh pada tingkat kepuasan pada lingkungan kerja dan kinerja (Hoendervanger et al., 2019) Penelitian lain menunjukkan bahwa, perubahan lingkungan organisasi yang ekstrim akan memicu pula lingkungan kerja yang ekstrim, hal ini pada akhirnya memberikan efek kuat terhadap peningkatan atau penurunan kinerja (Christensen-Salem et al., 2021). Lingkungan kerja yang sehat dan positif terbukti dapat meningkatkan kinerja, kondisi tersebut dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan ide dan menenangkan pikiran ketika menghadapi tugas pekerjaan yang berat (Girdwichai & Sriviboon, 2020).

Motivasi pada kinerja karyawan

Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan kinerja karyawan. Hal ini berarti motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat, begitu juga sebaliknya motivasi kerja yang rendah akan menyebabkan penurunan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi berupa motivasi ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi ekstrinsiknya seperti mendapatkan upah yang layak ataupun lebih, sedangkan motivasi intrinsiknya seperti memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki para karyawan di perusahaan ini.

Hasil penelitian saat ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sinaga & Hidayat (2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia. Penelitian lain menunjukkan bahwa, memang motivasi tidak berpengaruh pada kinerja (Sutia et al., 2020). Namun, penelitian terdahulu lainnya menunjukkan motivasi dengan tingkat yang rendah masih dapat mempengaruhi kinerja (Girdwichai & Sriviboon, 2020; Kuswati, 2020).

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *political skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *political skill* tinggi cenderung dapat meningkatkan kinerjanya, namun *political skill* yang rendah dapat menyebabkan penurunan kinerja.
2. Hasil menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maknanya bahwa lingkungan kerja yang tidak kondusif, cenderung menimbulkan kinerja rendah dan sebaliknya, lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja.
3. Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini bermakna bahwa motivasi kerja yang tinggi akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat, begitu juga sebaliknya motivasi kerja yang rendah akan menyebabkan penurunan kinerja.

Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan, keterbatasan tersebut antara lain:

1. Belum menggunakan metode statistik dengan model struktural untuk pengujian pengaruh masing-masing variabel.
2. Hasil belum dapat digunakan sebagai generalisasi karena sampel yang digunakan masih terbatas.
3. Penggunaan desain penelitian *cross sectional*, sehingga membatasi hasil untuk jangka panjang dan mengetahui variabel atau faktor lain yang juga memiliki pengaruh.

Saran

Berdasarkan hasil dan keterbatasan dalam penelitian ini dapat memberikan masukan atau saran bagi penelitian berikutnya, saran tersebut yaitu:

1. Penggunaan metode penelitian yang berbeda sebagai alat analisis sehingga dapat menghasilkan hasil yang berbeda.
2. Penggunaan sampel yang lebih besar, misalnya dengan sampel dalam aneka industri selain otomotif sehingga hasil dapat lebih variatif dan dapat di generalisasi.
3. Penggunaan desain studi longitudinal untuk memperkaya, memperdalam dan mempertegas gambaran hasil penelitian dengan topik ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2017). Work motivation. In *Experiments in Public Management Research: Challenges and Contributions*. <https://doi.org/10.1017/9781316676912.009>
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). The prediction of task and contextual performance by political skill: A meta-analysis and moderator test. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.006>
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Meyer, G., Weber, K., & Oerder, K. (2012). Fit of Political Skill to the Work Context: A Two-Study Investigation. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00469.x>
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., Witzki, A. H., & Momm, T. D. (2011). Role of Political Skill in Job Performance Prediction Beyond General Mental Ability and Personality in Cross-Sectional and Predictive Studies. *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00723.x>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*.
- Christensen-Salem, A., Zanini, M. T. F., Walumbwa, F. O., Parente, R., Peat, D. M., & Perrmann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.017>
- David McClelland. (1998). McClelland ' s Human Motivation Theory. In *The Achievement Motive*.
- de Janasz, S., & Crossman, J. (2018). Organizational development and change. In *Teaching Human Resource Management*.

- <https://doi.org/10.4337/9781786439796.00021>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Dul, J., & Ceylan, C. (2014). The impact of a creativity-supporting work environment on a firm's product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12149>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the Workplace To Improve the Employee Performance Vinay Chaitanya Ganta. *International Journal of Engineering Technology Management and Applied Sciences Wwww.Ijetmas.Com*.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). Employee motivation and performance: Do the work environment and the training matter? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9. [https://doi.org/10.9770/JSSI.2020.9.J\(4\)](https://doi.org/10.9770/JSSI.2020.9.J(4))
- Good, M. C., & Schwepker, C. H. (2022). Business-to-business salespeople and political skill: Relationship building, deviance, and performance. *Journal of Business Research*, 139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.035>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*. <https://doi.org/10.1002/job>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- GUNAEDI, N., & KISTYANTO, A. (2018). PENGARUH KETERAMPILAN POLITIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(4).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2019). Strategic human resource management. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0058-3.ch015>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work

- Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? In *Harvard Business Review*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2
- Hoendervanger, J. G., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2019). Perceived fit in activity-based work environments and its impact on satisfaction and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.101339>
- Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311415418>
- Huang, L., Frideger, M., & Pearce, J. L. (2013). Political skill: Explaining the effects of nonnative accent on managerial hiring and entrepreneurial investment decisions. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0034125>
- Hung, H. K., Yeh, R. S., & Shih, H. Y. (2012). Voice behavior and performance ratings: The role of political skill. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.002>
- Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of Work Environment on Job. *International Journal of Scientific and Research Publications*.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Karatepe, O. M., Kim, T. T., & Lee, G. (2019). Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.001>
- Kimura, T. (2015). A Review of Political Skill: Current Research Trend and Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12041>
- Kimura, T., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2019). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.005>
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726707084913>
- Koopmans, L. (2014). Measuring Individual Work Performance. In *Measuring Individual Work Performance*.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*. <https://doi.org/10.3926/jiem.1530>
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2). <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Lamb, S., & Kwok, K. C. S. (2016). A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and wellbeing of office workers. *Applied Ergonomics*. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.010>

- Lăzăroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*.
- Lee, C., Huang, G.-H., & Ashford, S. J. (2018). Job Insecurity and the Changing Workplace: Recent Developments and the Future Trends in Job Insecurity Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 335–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001>
- Liu, S., Luo, P., Tang, M., Hu, Q., Polidoro, J. P., Sun, S., & Gong, Z. (2020). Providing pharmacy services during the coronavirus pandemic. In *International Journal of Clinical Pharmacy*. <https://doi.org/10.1007/s11096-020-01017-0>
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.003>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). New developments in goal setting and task performance. In *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. <https://doi.org/10.4324/9780203082744>
- Ma'ruf, F., Hadari, I. R., & Amalia, D. (2019). EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE MODELS. *International Review of Management and Marketing*. <https://doi.org/10.32479/irmm.8811>
- Massoudi, D. A. H., & Hamdi, D. S. S. A. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.9790/487x-1901033542>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). Human resource management = manajemen sumber daya manusia. In *Salemba Empat*.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997a). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997b). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Munyon, T. P., Summers, J. K., Thompson, K. M., & Ferris, G. R. (2015). Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12066>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive*. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468071>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Rusu, G., Avasilcăi, S., & Huțu, C.-A. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 57–65. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.090>

- Saad, D. D. M. Z. bin S. (2018). Impact of Employee Motivation on Work Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*. <https://doi.org/10.29322/ijssrp.8.3.2018.p7544>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Method for Business Textbook: A Skill Building Approach. *John Wiley & Sons Ltd*.
- Semadar, A., Robins, C., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. In *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.385>
- Shammi, M., Bodrud-Doza, M., Towfiqul Islam, A. R. M., & Rahman, M. M. (2020). COVID-19 pandemic, socioeconomic crisis and human stress in resource-limited settings: A case from Bangladesh. *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04063>
- Shaughnessy, B. A., Treadway, D. C., Breland, J. W., & Perrewé, P. L. (2017). Informal Leadership Status and Individual Performance: The Roles of Political Skill and Political Will. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051816657983>
- Silva, F. P. da. (2014). Mental Workload, Task Demand and Driving Performance: What Relation? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.212>
- Silvester, J., Wyatt, M., & Randall, R. (2014). Politician personality, Machiavellianism, and political skill as predictors of performance ratings in political roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12038>
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1).
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance*. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- SUMBER DAYA MANUSIA DAN PRODUKTIVITAS KERJA. (2016). *Istinbath*.
- Sutia, S., Riadi, R., & Fahlevi, M. (2020). The influence of supply chain performance and motivation on employee performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2).
- Templer, K. J. (2018). Dark personality, job performance ratings, and the role of political skill: An indication of why toxic people may get ahead at work. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.11.030>
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 229–245. <https://doi.org/10.1002/job.310>
- Treadway, D. C., Shaughnessy, B. A., Breland, J. W., Yang, J., & Reeves, M. (2013). Political skill and the job performance of bullies. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683941311321169>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.151>
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2017). Personal Initiative and Job Performance Evaluations: Role of Political Skill in Opportunity Recognition and Capitalization. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206314552451>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Wei, L. Q., & Liu, J. (2013). Ingratiation in the workplace: The role of subordinate and supervisor political skill. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12033>

Sumber berita online:

Dishub DIY. 2019. Jumlah Kendaraan di Jogja Terus Bertambah, Rekayasa Lalu Lintas Jadi Solusi <https://dishub.jogjaprov.go.id/berita/jumlah-kendaraan-di-jogja-terus-bertambah-rekayasa-lalu-lintas-jadi-solusi> diakses 17 Januari 2021.

Kompas. 2020, Dampak Virus Corona, Bengkel Resmi Honda Ubah Jam Operasional, <https://otomotif.kompas.com/read/2020/03/24/092200515/dampak-virus-corona-bengkel-resmi-honda-ubah-jam-operasional> diakses 17 Januari 2021.

Kontan. 2020, Industri Sepeda Motor Butuh Waktu untuk Recovery dari Pandemi Covid-19 <https://industri.kontan.co.id/news/industri-sepeda-motor-butuh-waktu-untuk-recovery-dari-pandemi-covid-19> diakses 17 Januari 2021.

Tribun Jogja. 2020. Pertumbuhan Kendaraan Tinggi, Dishub DIY Isyaratkan Pembukaan Jalur Baru Urai Kepadatan Kendaraan, <https://jogja.tribunnews.com/2020/08/03/pertumbuhan-kendaraan-tinggi-dishub-diy-isyaratkan-pembukaan-jalur-baru-urai-kepadatan-kendaraan> diakses 17 Januari 2021.