

PENGARUH PENGALAMAN MAGANG DAN KEAKTIFAN ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN KERJA MAHASISWA MELALUI KAPABILITAS DINAMIS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Tiara Arafah^{1*}, & Marno Nugroho²

^{*1&2} Universitas Islam Sultan Agung

^{*}e-Mail: tiaraarafah25@gmail.com

Submit Tgl: 06-Mei-2026

Diterima Tgl: 08-Mei-2026

Diterbitkan Tgl: 14-Mei-2026

Abstract: *The high rate of unemployment among university graduates in Indonesia reflects a significant competence gap between higher education outcomes and the dynamic needs of the industrial sector. This study aims to analyze the influence of internship experience and organizational activity on student job readiness, positioning dynamic capabilities as a mediating variable. A quantitative approach with a causal associative design was applied to 150 students from Universitas Islam Sultan Agung Semarang, selected through convenience sampling. Data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results demonstrate that both internship experience and organizational activity have a positive and significant effect on job readiness, both directly and indirectly through dynamic capabilities. Dynamic capabilities were found to partially mediate the influence of internship experience and organizational activity on job readiness. These findings underscore that dynamic capabilities serve as a critical strategic bridge, converting accumulated practical experience into adaptive competencies for students to navigate the uncertainties of the professional world. The study suggests that higher education institutions should formally integrate the development of dynamic capabilities and practice-based learning into their curricula to enhance graduate competitiveness.*

Keywords: *Dynamic Capabilities; Internship Experience; Job Readiness; Organizational Activity; Student Competence*

Abstrak: Tingginya angka pengangguran terdidik di Indonesia mencerminkan kesenjangan kompetensi antara lulusan perguruan tinggi dan kebutuhan dunia industri yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman magang dan keaktifan organisasi terhadap kesiapan kerja mahasiswa dengan menempatkan kapabilitas dinamis sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal diterapkan pada 150 responden mahasiswa Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang dipilih melalui *convenience sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman magang dan keaktifan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan kerja, baik secara langsung maupun melalui kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis terbukti memediasi pengaruh pengalaman magang dan keaktifan organisasi terhadap kesiapan kerja secara parsial. Temuan ini menegaskan bahwa kapabilitas dinamis berperan krusial sebagai jembatan strategis yang mengonversi akumulasi pengalaman praktis menjadi kompetensi adaptif bagi mahasiswa dalam

menghadapi ketidakpastian dunia kerja. Implikasi penelitian ini menyarankan perguruan tinggi untuk mengintegrasikan pengembangan kapabilitas dinamis dan pengalaman berbasis praktik secara formal ke dalam kurikulum guna meningkatkan daya saing lulusan.

Kata kunci: Kapabilitas Dinamis; Pengalaman Magang; Kesiapan Kerja; Keaktifan Organisasi; Kompetensi Mahasiswa

Cara mengutip Arafah, T., & Nugroho, M. (2026). Pengaruh Pengalaman Magang dan Keaktifan Organisasi terhadap Kesiapan Kerja Mahasiswa Melalui Kapabilitas Dinamis sebagai Variabel Intervening. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 950–964. <https://doi.org/10.71456/sur.v4i2.1796>

PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang bergerak dinamis, tuntutan terhadap sumber daya manusia (SDM) tidak lagi sekadar berfokus pada penguasaan literasi akademis, melainkan pada kemampuan adaptasi dan kompetensi praktis yang berdaya saing. Organisasi global saat ini menuntut tenaga kerja yang memiliki integrasi antara keterampilan teknologi, kecerdasan budaya, dan kemampuan berpikir kritis untuk merespons ketidakpastian pasar yang meningkat (World Economic Forum, 2021; Deloitte, 2021). Transformasi ini menempatkan kualitas SDM sebagai aset strategis utama bagi negara dalam memitigasi risiko pengangguran dan mempercepat pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Muspawi & Lestari, 2020; Harianto et al., 2024).

Namun, realitas ketenagakerjaan di Indonesia menunjukkan tantangan serius, terutama pada tingginya angka pengangguran di kalangan lulusan perguruan tinggi. Data terbaru menunjukkan bahwa meskipun ekonomi berkembang, kesenjangan antara ketersediaan lapangan kerja dan kompetensi lulusan masih lebar, yang diperburuk oleh ketidaksesuaian bidang keahlian dengan kebutuhan industri (BPS, 2025). Fenomena ini tercermin dari peningkatan signifikan jumlah penganggur terdidik di Indonesia dalam empat tahun terakhir, yang menandakan bahwa sistem pendidikan tinggi belum sepenuhnya mampu membekali mahasiswa dengan kesiapan kerja yang matang dalam menghadapi dinamika pasar yang volatil (GoodStats, 2025).

Berbagai studi telah mengonfirmasi bahwa pengalaman eksternal seperti magang dan keaktifan dalam organisasi kemahasiswaan berperan krusial dalam membentuk kesiapan kerja mahasiswa. Penelitian oleh Rachmawati & Saputra (2023) serta Wijaya (2024) menemukan bahwa pengalaman magang dan keterlibatan organisasi secara signifikan meningkatkan keterampilan praktis dan kesiapan mahasiswa saat memasuki dunia kerja. Selain itu, temuan lain menunjukkan bahwa pengalaman magang yang relevan dengan bidang studi terbukti memiliki korelasi positif yang kuat terhadap kompetensi profesional lulusan (Sitorus & Siregar, 2022; Arisanti & Prasetyo, 2025).

Di sisi lain, terdapat perdebatan teoritis mengenai sejauh mana pengalaman eksternal tersebut memengaruhi kesiapan kerja secara langsung. Davies & Robinson (2021) berpendapat bahwa faktor internal, seperti kepribadian proaktif dan *conscientiousness*, memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam memprediksi kesiapan kerja daripada

pengalaman magang. Lebih lanjut, beberapa penelitian empiris menemukan inkonsistensi di mana pengalaman magang tidak selalu berkorelasi positif dengan kesiapan kerja jika durasi atau relevansinya tidak sesuai dengan tuntutan industri (Sitorus & Siregar, 2022; Meireles et al., 2020). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya variabel mediasi yang mungkin belum tereksplorasi secara mendalam dalam konteks literatur Indonesia.

Celah penelitian (*research gap*) terletak pada perlunya mengintegrasikan perspektif kapabilitas dinamis individu sebagai mediator yang menghubungkan pengalaman magang dan organisasi dengan kesiapan kerja. Kapabilitas dinamis, yang mencakup kemampuan individu untuk merasakan (*sensing*), menangkap peluang (*seizing*), dan mengonfigurasi ulang (*reconfiguring*) aset pengetahuan, dianggap sangat relevan dalam lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) (Fitriati et al., 2020; Meireles et al., 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana pengalaman magang dan keaktifan organisasi memengaruhi kesiapan kerja mahasiswa, dengan memposisikan kapabilitas dinamis sebagai variabel *intervening* yang krusial.

Penelitian ini mendesak untuk dilakukan sebagai upaya menjembatani *mismatch* antara lulusan perguruan tinggi dan kebutuhan dunia industri. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan struktural yang mengintegrasikan kapabilitas dinamis sebagai mekanisme mediasi, yang memberikan kontribusi teoritis bagi literatur manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi institusi pendidikan tinggi dalam merancang kurikulum dan program pengembangan mahasiswa yang lebih adaptif dan berbasis pada penguatan kapabilitas dinamis untuk menghadapi tantangan dunia kerja masa depan yang semakin kompetitif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal, yang bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena relevansinya dalam mengukur fenomena sosial secara numerik berdasarkan teori-teori yang teruji, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka berpikir positivisme (Sugiyono, 2022; Creswell & Creswell, 2023). Desain asosiatif kausal secara spesifik digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat, di mana pengalaman magang dan keaktifan organisasi diposisikan sebagai variabel yang memengaruhi kesiapan kerja, dengan kapabilitas dinamis sebagai variabel mediasi (Sugiyono, 2021; Hair & Brunsveld, 2019).

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh mahasiswa Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang memiliki pengalaman dalam program magang dan keterlibatan aktif dalam organisasi. Mengingat populasi tidak diketahui secara pasti, teknik *nonprobability sampling* dengan metode *convenience sampling* diterapkan untuk menjangkau responden yang memenuhi kriteria inklusi spesifik tersebut (Sugiyono, 2022; Hair et al., 2021). Merujuk pada aturan praktis dalam penentuan ukuran sampel, penelitian ini menetapkan 150 responden berdasarkan pertimbangan sepuluh kali jumlah dimensi pengukuran, guna memastikan kekuatan statistik yang memadai bagi estimasi model (Ryan, 2013; Haryono, 2016).

Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin, yang disusun berdasarkan indikator-indikator teoretis untuk setiap variabel

penelitian. Variabel pengalaman magang diukur berdasarkan aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan (Chairunissa & Rahmayanti, 2023), sementara keaktifan organisasi mencakup tingkat kehadiran, kontribusi gagasan, dan motivasi partisipasi (Astuti, 2023). Kesiapan kerja dievaluasi melalui indikator logis, sikap kritis, kemampuan adaptasi, ambisi, dan kerja sama (Fauzan et al., 2023). Seluruh instrumen melalui pengujian validitas konvergen dengan ambang batas *loading factor* $\geq 0,7$ dan reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* $\geq 0,6$ serta *Cronbach's Alpha* $\geq 0,7$ untuk menjamin konsistensi internal data (Hair & Brunsveld, 2019; Sarstedt et al., 2021).

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis, mulai dari perizinan penelitian di lingkungan universitas hingga penyebaran kuesioner secara daring kepada responden yang memenuhi kriteria kualifikasi. Data yang terkumpul melalui kuesioner kemudian diverifikasi untuk memastikan kelengkapan dan relevansinya sebelum diolah lebih lanjut menggunakan perangkat lunak statistik. Proses ini memastikan bahwa setiap tahapan penelitian berjalan secara objektif dan dapat direplikasi oleh peneliti lain dalam konteks atau objek penelitian yang berbeda di masa depan (Sugiyono, 2022; Hair & Brunsveld, 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS untuk menguji model struktural dan pengukuran secara komprehensif. PLS-SEM dipilih karena fleksibilitasnya dalam mengestimasi hubungan antarvariabel laten yang kompleks tanpa terikat pada asumsi distribusi data normal yang ketat, serta kemampuannya dalam melakukan analisis mediasi secara simultan (Kurtaliqi et al., 2024; Hair & Brunsveld, 2019). Statistik deskriptif digunakan pada tahap awal untuk menggambarkan distribusi karakteristik demografis responden dan gambaran umum variabel, yang dilanjutkan dengan pengujian model untuk menarik kesimpulan penelitian (Sugiyono, 2022; Sarstedt et al., 2016).

Seluruh tahapan penelitian ini menjunjung tinggi aspek etika, termasuk perlindungan data pribadi dan kerahasiaan identitas responden. Partisipasi mahasiswa dilakukan secara sukarela berdasarkan *informed consent*, di mana responden diberikan informasi yang memadai mengenai tujuan penelitian sebelum mengisi kuesioner. Seluruh data hasil penelitian hanya akan digunakan untuk kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan dan tidak akan dipublikasikan dalam bentuk yang dapat mengidentifikasi individu secara spesifik, sesuai dengan standar etika penelitian sosial yang ketat (Hair et al., 2021; Sugiyono, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Tabel 1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	48	32%
2.	Perempuan	102	68%
Total		150	100%

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dari 150 responden yang digunakan sebagai sampel penelitian, dapat diidentifikasi bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 48 orang atau sekitar 32%, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 102 orang atau sekitar 68%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah berjenis kelamin perempuan.

Tabel 2 Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 20 Tahun	51	34%
2	21-23 Tahun	97	64,66%
3	> 23 Tahun	2	1,34%
Total		150	100%

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa kelompok usia yang paling banyak diwakili adalah usia 21-23 tahun, yakni sebanyak 97 responden atau 64,66%. Responden berusia kurang dari 20 tahun berjumlah 51 orang dengan persentase 34%, sementara responden berusia lebih dari 23 tahun hanya berjumlah 2 orang atau 1,34%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia 21-23 tahun.

Karakteristik Berdasarkan Program Studi

karakteristik responden berdasarkan program studi menunjukkan bahwa responden terbanyak berasal dari program studi S1 Manajemen, yaitu sebanyak 32 responden dengan persentase 21.34%. Sementara itu, responden dengan jumlah paling sedikit berasal dari program studi D3 Akuntansi, Kedokteran Gigi, dan Kebidanan, yaitu sebanyak 2 responden dengan persentase 1,34%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari program studi S1 Manajemen. Program studi lainnya memiliki jumlah responden yang relatif bervariasi dengan persentase yang tidak terlalu dominan.

Analisis Deskriptif

Tabel 3 Rentang Suka

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Tanggapan Responden terhadap Variabel Pengalaman Magang

Berdasarkan Tanggapan Responden terhadap Variabel Pengalaman Magang rata-rata keseluruhan jawaban responden mencapai nilai 3,65, yang menunjukkan bahwa variabel Pengalaman Magang termasuk dalam kategori "Sedang". Dari ketiga indikator yang digunakan, indikator Pengetahuan memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,68 yang masuk kategori "Tinggi", diikuti indikator Sikap (3,66) dan Keterampilan (3,63) yang keduanya berkategori "Sedang".

Tanggapan Responden terhadap Variabel Keaktifan Organisasi

Tanggapan Responden terhadap Variabel Keaktifan Organisasi, rata-rata jawaban responden terhadap variabel Keaktifan Organisasi mencapai nilai 3,42, sehingga variabel ini termasuk dalam kategori "Sedang". Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah motivasi anggota dalam berpartisipasi aktif yang mencapai 3,48, diikuti indikator tingkat kehadiran (3,42), pemberian saran dan pendapat (3,40), serta kesediaan berkorban (3,40), yang seluruhnya masuk dalam kategori "Sedang".

Tanggapan Responden terhadap Variabel Kapabilitas Dinamis

Tanggapan Responden terhadap Variabel Kapabilitas Dinamis, rata-rata jawaban responden mencapai nilai 3,63 sehingga variabel ini masuk dalam kategori "Sedang". Indikator dengan nilai tertinggi adalah Seizing yang mencapai 3,69 dan termasuk kategori "Tinggi", sementara indikator Sensing (3,64) dan Transforming/Reconfiguring (3,58) keduanya berkategori "Sedang".

Tanggapan Responden terhadap Variabel Kesiapan Kerja

Tanggapan Responden terhadap Variabel Kesiapan Kerja, rata-rata jawaban responden mencapai nilai 3,58 yang menunjukkan bahwa variabel ini termasuk dalam kategori "Sedang". Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah memiliki ambisi untuk maju yang mencapai 3,62, diikuti kemampuan beradaptasi dan kemampuan kerja sama (keduanya 3,60), memiliki sikap kritis (3,58), serta pertimbangan yang logis (3,53). Seluruh indikator termasuk dalam kategori "Sedang".

Analisis Data PLS (Partial Least Square)

Tabel 4 Outer Loading atau Model Pengukuran

	X1	X2	Y	Z
X1-1	0.873			
X1-2	0.891			
X1-3	0.845			
X2-1		0.796		
X2-2		0.783		
X2-3		0.854		
X2-4		0.883		
Y1-1			0.755	
Y1-2			0.803	
Y1-3			0.791	
Y1-4			0.855	
Y1-5			0.776	
Z1-1				0.756
Z1-2				0.878
Z1-3				0.805

Tabel 4 diatas terlihat dari hasil pengolahan data outer loading menggunakan Smart PLS yang dapat dilihat yaitu outer model atau korelasi antara konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai diatas 0,7 yang berarti semua indikator diatas dinyatakan valid dan layak untuk dilakukan penelitian karena sudah memenuhi kriteria yang ditentukan dengan kesimpulan validitas yang sudah sesuai dengan persyaratan layak untuk digunakan sebagai alat penelitian.

Tabel 5 Cross Loading atau Discriminant Validity

	X1	X2	Y	Z
X1-1	0.873	0.280	0.471	0.469
X1-2	0.891	0.241	0.464	0.481
X1-3	0.845	0.183	0.407	0.415
X2-1	0.231	0.796	0.365	0.316
X2-2	0.218	0.783	0.350	0.322
X2-3	0.138	0.854	0.394	0.276
X2-4	0.293	0.883	0.489	0.478
Y1-1	0.377	0.310	0.755	0.442
Y1-2	0.422	0.406	0.803	0.549
Y1-3	0.436	0.494	0.791	0.464
Y1-4	0.448	0.379	0.855	0.565
Y1-5	0.364	0.345	0.776	0.479
Z1-1	0.308	0.332	0.411	0.756
Z1-2	0.513	0.403	0.603	0.878
Z1-3	0.431	0.315	0.501	0.805

Tabel 5 dapat dilihat bahwa beberapa nilai diatas yaitu cross loading pada setiap indikator masing – masing variabel memiliki nilai factor loading diatas 0,70. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada tabel dinyatakan memenuhi kriteria discriminant

validity karena nilai cross loading untuk indikator tersebut terhadap variabel sendiri lebih besar dibandingkan nilai cross loading indikator lainnya.

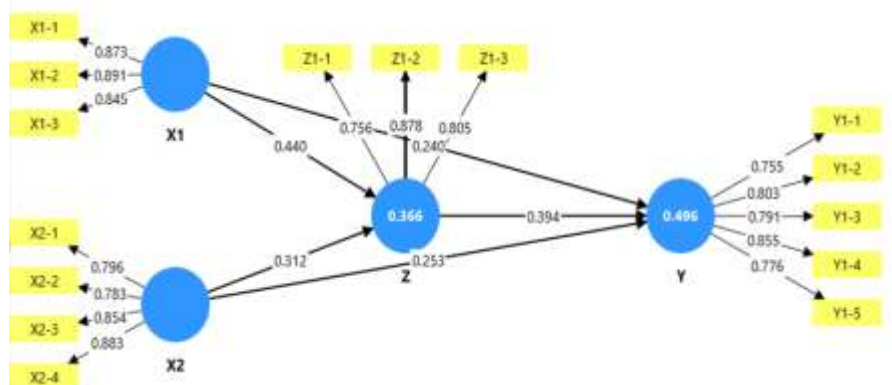
Tabel 6 Composite Reliability dan Average Variance Extrated

	Average variance extracted (AVE)	Ket.
Pengalaman Magang	0.757	Valid
Keaktifan Organisasi	0.689	Valid
Kapabilitas Dinamis	0.635	Valid
Kesiapan Kerja	0.663	Valid

Tabel 6 memaparkan jika setiap variabel mempunyai skor Average Variance Extracted (AVE) > 0,5. Nilai AVE untuk variabel pengalaman magang (X1) adalah 0.757. Selanjutnya pada keaktifan organisasi (X2) adalah 0.689. Kemudian pada kapabilitas dinamis (Z) adalah 0.635 dan kesiapan kerja (Y) adalah 0.663. Oleh sebab itu bisa dikatakan semua variabel penelitian ini bisa dianggap valid dalam hal validitas diskriminan.

Tabel 7 Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability
Pengalaman Magang	0.839	0.903
Keaktifan Organisasi	0.850	0.898
Kapabilitas Dinamis	0.748	0.855
Kesiapan Kerja	0.856	0.897



Gambar 1 Uji Path Coefficient

Tabel 13 Nilai R-square

	R-square	R-square adjusted
Kapabilitas Dinamis	0.366	0.357
Kesiapan Kerja	0.496	0.486

Berdasarkan nilai R-Square pada model struktural, variabel kapabilitas dinamis memiliki nilai sebesar 0,366, yang mengindikasikan bahwa 36,6% variansi kapabilitas dinamis dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, sementara 63,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar cakupan penelitian. Secara serupa, variabel kesiapan kerja menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,496, yang berarti 49,6% dari variansinya dapat dijelaskan oleh model penelitian, sedangkan 50,4% lainnya ditentukan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan dalam analisis ini.

Tabel 8 Uji F-Square

	Pengalaman Magang	Keaktifan Organisasi	Kapabilitas Dinamis	Kesiapan Kerja
Pengalaman Magang			0.282	0.083
Keaktifan Organisasi			0.142	0.103
Kapabilitas Dinamis				0.196
Kesiapan Kerja				

Analisis *f-square* menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis memiliki peran paling signifikan (0,196) dalam mendorong kesiapan kerja mahasiswa, melampaui pengaruh langsung variabel lainnya. Meskipun pengalaman magang memberikan kontribusi sedang terhadap kapabilitas dinamis (0,282), pengaruh langsungnya terhadap kesiapan kerja relatif kecil (0,083), begitu pula dengan keaktifan organisasi yang menunjukkan kontribusi lemah (0,103–0,142). Dengan demikian, kapabilitas dinamis terbukti menjadi faktor kunci yang paling substansial dalam memfasilitasi kesiapan kerja mahasiswa.

Tabel 9 Pengukuran Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengalaman Magang -> Kesiapan Kerja	0.240	0.230	0.078	3.063	0.002
Pengalaman Magang -> Kapabilitas Dinamis	0.440	0.442	0.059	7.446	0.000
Keaktifan Organisasi -> Kesiapan Kerja	0.253	0.246	0.088	2.879	0.004

Keaktifan Organisasi -> Kapabilitas Dinamis	0.312	0.318	0.072	4.321	0.000
Kapabilitas Dinamis -> Kesiapan Kerja	0.394	0.416	0.108	3.648	0.000

Hasil pengujian *path coefficients* melalui metode *bootstrapping* menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima dengan nilai *p-value* < 0,05 dan *t-statistics* > 1,96. Pengalaman magang dan keaktifan organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan, baik secara langsung terhadap kesiapan kerja (H1: 0,240; H2: 0,253) maupun terhadap kapabilitas dinamis (H3: 0,440; H4: 0,312). Selain itu, kapabilitas dinamis juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan kerja (H5: 0,394), yang menegaskan bahwa seluruh variabel independen dalam model ini berkontribusi secara nyata dalam memperkuat kapabilitas dan kesiapan kerja mahasiswa.

Tabel 10 Pengukuran Hipotesis Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengalaman Magang -> Kapabilitas Dinamis -> Kesiapan Kerja	0.173	0.185	0.058	2.972	0.003
Keaktifan Organisasi -> Kapabilitas Dinamis -> Kesiapan Kerja	0.123	0.136	0.056	2.197	0.028

Analisis mediasi mengonfirmasi bahwa kapabilitas dinamis secara signifikan menjembatani pengaruh pengalaman magang ($p=0,003$; $O=0,173$) dan keaktifan organisasi ($p=0,028$; $O=0,123$) terhadap kesiapan kerja mahasiswa. Hal ini membuktikan bahwa pengalaman praktis di lapangan dan keterlibatan organisasi berkontribusi dalam memperkuat kesiapan kerja melalui penguatan kapasitas adaptif individu dalam menghadapi dunia profesional.

Pembahasan

1. Pengaruh Pengalaman Magang Terhadap Kesiapan Kerja

Hasil pengujian hipotesis mengonfirmasi bahwa pengalaman magang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan kerja mahasiswa UNISSULA ($t=3,063$; $p=0,002$). Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman praktis berfungsi sebagai jembatan transisi krusial dari dunia akademik ke dunia profesional, di mana mahasiswa memperoleh paparan langsung terhadap budaya organisasi, etika, dan tuntutan kerja nyata. Proses ini efektif mengurangi ambiguitas peran dan membangun kepercayaan diri mahasiswa, sejalan dengan *Theory of Self-Efficacy* dari Bandura serta *Experiential Learning Theory* yang menekankan transformasi pengalaman nyata menjadi kompetensi. Sejalan

dengan penelitian Nugroho & Wijaya (2022) serta berbagai studi empiris lainnya, keterlibatan aktif dalam lingkungan kerja terbukti memberikan pemahaman komprehensif yang meningkatkan daya saing lulusan di pasar kerja.

2. Pengaruh Keaktifan Organisasi Terhadap Kesiapan Kerja

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa keaktifan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan kerja mahasiswa UNISSULA ($t=2,879$; $p=0,004$). Keterlibatan dalam organisasi berperan sebagai laboratorium praktis bagi mahasiswa untuk mengasah *soft skills* krusial seperti manajemen waktu, kepemimpinan, negosiasi, dan kemampuan pemecahan masalah yang sangat dihargai oleh industri. Meskipun memiliki koefisien pengaruh yang sedikit lebih tinggi (0,253) dibandingkan pengalaman magang, keduanya secara sinergis membangun kematangan emosional dan kemampuan kerja sama tim yang esensial dalam dinamika dunia kerja nyata. Temuan ini memperkuat bukti bahwa pengalaman organisasi memberikan keunggulan kompetitif bagi lulusan, sejalan dengan studi Triyani & Susanti (2024) yang menekankan pentingnya organisasi mahasiswa sebagai sarana pengembangan kompetensi profesional sebelum memasuki dunia kerja.

3. Pengaruh Pengalaman Magang Terhadap Kapabilitas Dinamis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengalaman magang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis ($t=7,446$; $p=0,000$), dengan koefisien jalur tertinggi dalam model (0,440). Temuan ini menegaskan bahwa pengalaman praktis di dunia kerja secara efektif menumbuhkan kemampuan adaptasi mahasiswa karena mereka dipaksa untuk merespons instruksi, teknologi, dan dinamika tim yang berubah secara dinamis. Kapabilitas dinamis tersebut berkembang ketika mahasiswa belajar untuk merasakan (*sensing*) tren industri serta menangkap (*seizing*) peluang belajar baru secara mandiri. Hal ini mendukung perspektif Teece (2012) yang memandang pengalaman praktis sebagai fondasi kapabilitas adaptif individu, serta konsisten dengan konsep *Experiential Learning* (Nonaka, 1994) yang menekankan bahwa fleksibilitas berpikir lahir dari transformasi pengalaman langsung di lingkungan profesional yang menantang.

4. Pengaruh Keaktifan Organisasi Terhadap Kapabilitas Dinamis

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa keaktifan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis ($t=4,321$; $p=0,000$). Dalam lingkungan organisasi kampus yang penuh dinamika dan ketidakpastian, mahasiswa dituntut untuk terus berinovasi dan merekonfigurasi strategi secara cepat saat menghadapi kendala, yang secara tidak langsung membangun pola pikir adaptif dan kelincahan individu (*individual agility*). Proses pembelajaran melalui pengalaman praktis ini sejalan dengan pandangan Zollo & Winter (2002) mengenai pembentukan rutinitas pembelajaran yang meningkatkan *agility*, serta temuan Eichriedler et al. (2021) yang menekankan bahwa interaksi sosial dalam organisasi mengasah kemampuan mahasiswa dalam menyelesaikan masalah secara fleksibel dan kolaboratif.

5. Pengaruh Kapabilitas Dinamis Terhadap Kesiapan Kerja

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kapabilitas dinamis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan kerja mahasiswa UNISSULA ($t=3,648$; $p=0,000$). Di tengah ketidakpastian era industri 4.0 (VUCA), kapabilitas ini menjadi determinan utama kesiapan kerja karena memungkinkan mahasiswa untuk terus memperbarui kompetensi dan beradaptasi secara gesit (*agile learner*). Uji mediasi juga mengonfirmasi bahwa kapabilitas dinamis berperan sebagai mediator parsial yang menghubungkan pengalaman magang dan keaktifan organisasi dengan kesiapan kerja, menunjukkan bahwa pengalaman tersebut berkontribusi secara tidak langsung melalui penguatan kapasitas adaptif individu. Temuan ini memperkuat teori Ambrosini & Bowman (2009) yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis menghubungkan akumulasi pengalaman dengan hasil kinerja kompetitif, serta sejalan dengan Fugate et al. (2004) mengenai pentingnya kemampuan penyesuaian diri dalam pengelolaan kesiapan kerja.

6. Pengaruh Pengalaman Magang terhadap Kesiapan Kerja melalui Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas Dinamis terbukti memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh Pengalaman Magang terhadap Kesiapan Kerja Mahasiswa UNISSULA dengan nilai t-Statistics sebesar 2,972, nilai p-value sebesar 0,003 dan nilai koefisien sebesar 0,173. Hal ini berarti pengalaman magang tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kesiapan kerja, tetapi juga bekerja melalui mekanisme peningkatan kapabilitas dinamis mahasiswa. Mahasiswa yang memiliki pengalaman magang berkualitas akan mengembangkan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* yang pada akhirnya memperkuat kesiapan kerja mereka secara menyeluruh, sehingga efek total pengalaman magang terhadap kesiapan kerja menjadi lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya saja

7. Pengaruh Pengalaman Magang terhadap Kesiapan Kerja melalui Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas Dinamis terbukti memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh Keaktifan Organisasi terhadap Kesiapan Kerja Mahasiswa UNISSULA dengan nilai t-Statistics sebesar 2,197, nilai p-value sebesar 0,028 dan nilai koefisien sebesar 0,123. Hal ini berarti keaktifan organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kesiapan kerja, tetapi juga bekerja melalui mekanisme pembentukan kapabilitas dinamis mahasiswa. Mahasiswa yang aktif berorganisasi akan terlatih menghadapi situasi tidak terduga dan merekonfigurasi rencana secara cepat, yang selanjutnya memperkuat kesiapan kerja mereka dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah, sehingga efek total keaktifan organisasi terhadap kesiapan kerja menjadi lebih optimal dibandingkan pengaruh langsungnya saja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengalaman magang dan keaktifan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan kerja mahasiswa, baik secara langsung maupun melalui mediasi kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis terbukti menjadi variabel *intervening* yang krusial, berfungsi sebagai jembatan strategis yang mengonversi

pengalaman praktis menjadi kompetensi adaptif bagi mahasiswa dalam menghadapi dinamika dunia kerja profesional. Temuan ini menegaskan bahwa kesiapan kerja tidak hanya bergantung pada akumulasi pengalaman eksternal, tetapi juga pada kemampuan kognitif dan perilaku mahasiswa dalam merasakan, menangkap, serta mengonfigurasi ulang pengetahuan yang mereka miliki secara fleksibel.

Secara praktis, temuan ini menyarankan agar institusi pendidikan tinggi mengintegrasikan program pengembangan *soft skills* dan kapabilitas dinamis secara formal ke dalam kurikulum berbasis pengalaman nyata. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada mahasiswa Universitas Islam Sultan Agung, sehingga generalisasi hasil mungkin terbatas pada konteks perguruan tinggi dengan karakteristik serupa. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas lingkup populasi dengan membandingkan mahasiswa dari berbagai disiplin ilmu atau universitas dengan latar belakang yang lebih beragam, serta mengeksplorasi variabel mediator lain seperti efikasi diri atau resiliensi untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai determinan kesiapan kerja di era yang penuh ketidakpastian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A. A. G., & Yuesti, A. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Andi Offset.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Arisanti, D., & Prasetyo, B. (2025). Internship relevance and graduate professional competence. *Journal of Applied Management*, 13(1), 45–58.
- Astuti, R. (2023). Pengaruh keaktifan organisasi terhadap kesiapan kerja mahasiswa. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 10(1), 55–68.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Keadaan angkatan kerja di Indonesia Februari 2025*. Badan Pusat Statistik.
- Chairunissa, C., & Rahmayanti, D. (2023). Pengaruh pengalaman magang terhadap kesiapan kerja mahasiswa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 101–112.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Davies, L., & Robinson, C. (2021). Personality traits and work readiness: The role of conscientiousness and proactive personality. *Journal of Career Development*, 48(5), 623–637. <https://doi.org/10.1177/0894845319890636>
- Deloitte. (2021). *The future of work: Embracing the uncertainty*. Deloitte Insights.
- Eichriedler, A., Schmitt, M., & Kiefer, T. (2021). Social interaction in student organizations and individual agility. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 310–327. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Fauzan, A., Hidayat, R., & Pratama, D. (2023). Indikator kesiapan kerja mahasiswa dalam menghadapi dunia kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 45–57.

- Fitriati, R., Harsono, M., & Wibowo, A. (2020). Dynamic capabilities and organizational performance: Evidence from Indonesian firms. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 35(2), 111–128.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- GoodStats. (2025). *Jumlah pengangguran sarjana di Indonesia tahun 2022–2025*. <https://goodstats.id>
- Hair, J. F., & Brunsveld, N. (2019). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS*. Springer.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hariato, H., Wijaya, A., & Saputra, Y. (2024). Human capital development and economic growth: An empirical study in Indonesia. *Journal of Economic Development*, 12(2), 200–215.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen*. Intermedia Personalia Utama.
- Kurtaliqi, F., Maubisson, L., & Mathieu, J. P. (2024). Using SmartPLS for PLS-SEM analysis in consumer behavior research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78, 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103764>
- Meireles, M., Mainardes, E. W., & da Silva, J. A. (2020). Individual dynamic capabilities: Concept, measurement, and impact on professional performance. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1907–1926. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2019-0524>
- Muspawi, M., & Lestari, M. (2020). Strategi pengembangan sumber daya manusia di era industri 4.0. *Jurnal Pendidikan Manajemen*, 5(1), 30–42.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nugroho, A., & Wijaya, H. (2022). Kapabilitas dinamis sebagai mediasi hubungan pengalaman magang dengan kesiapan kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 111–123.
- Rachmawati, I., & Saputra, Y. (2023). Pengaruh pengalaman magang terhadap kesiapan kerja mahasiswa: Studi pada STIE Indonesia Banking School. *Journal of Applied Managerial and Economics*, 7(3), 215–228.
- Ryan, T. (2013). *Sample size determination in quantitative research*. McGraw-Hill.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2016). Partial least squares path modeling: A method for measuring and testing. In *Handbook of market research*. Springer.

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research*. Springer.
- Sitorus, M., & Siregar, D. (2022). Relevansi bidang magang terhadap kesiapan kerja mahasiswa. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 77–89.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Statistik untuk penelitian*. Alfabeta.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Triyani, R., & Susanti, E. (2024). Keaktifan organisasi dan kesiapan kerja mahasiswa. *Jurnal Pengembangan SDM*, 6(1), 101–115.
- Wijaya, A. (2024). Pengaruh pengalaman magang dan keaktifan organisasi terhadap kesiapan kerja mahasiswa. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Pendidikan*, 13(2), 144–158.
- World Economic Forum. (2021). *The future of jobs report 2021*. World Economic Forum.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>