

**PENGARUH *SELF EFFICACY* DAN *READINESS TO CHANGE*
TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:

Mely Cholifatul Janah

18911054

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2021**

**PENGARUH *SELF EFFICACY* DAN *READINESS TO CHANGE*
TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
magister di Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Mely Cholifatul Janah

Nomor Mahasiswa : 18911054

Jurusan : Magister Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2021

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 14 Juli 2021 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

MELY CHOLIFATUL JANAH

No. Mhs. : 18911054

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH SELF EFFICACY DAN READINESS TO CHANGE TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

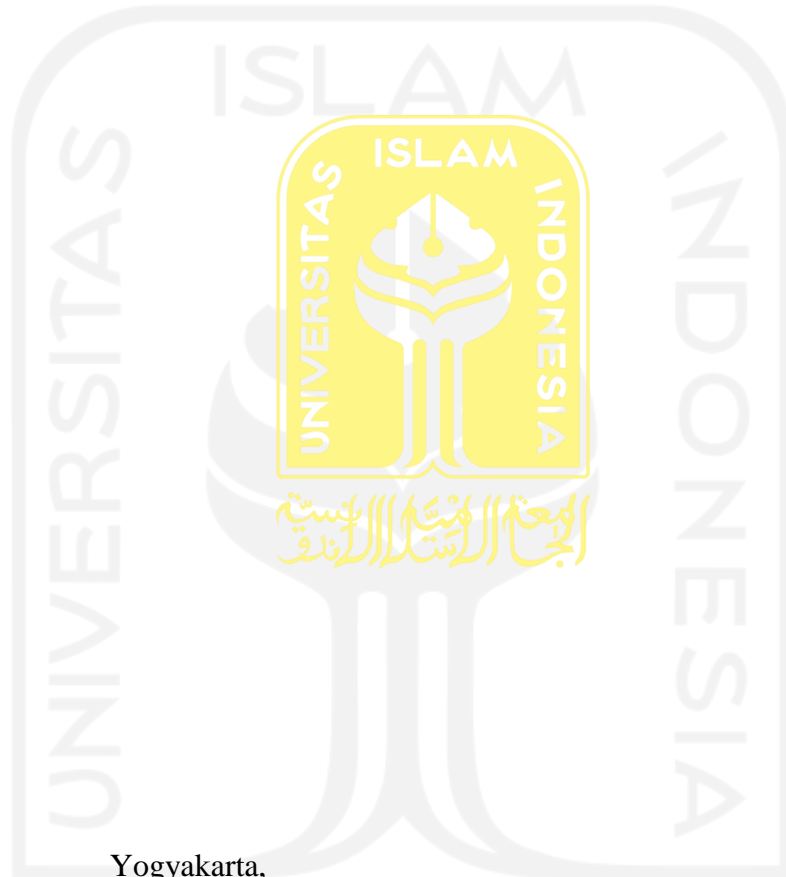
Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.', written in a cursive style.

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya Mely Cholifatul Janah menyatakan bahwa Tesis dengan judul “**Pengaruh *Self Efficacy* dan *Readiness to Change* terhadap Kinerja dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Intervening**” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *bodynote* atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi, dan dipergunakan sebagaimana perlunya.

Yogyakarta, 14 Juli 2021

Yang menyatakan,



Mely Cholifatul Janah

MOTTO

**Raihlah ilmu, dan untuk meraih ilmu belajarlah untuk tenang dan sabar
(Khalifah Umar)**

**Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua
(Aristoteles)**



HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillah dan Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati, karya ini ku persembahkan kepada orang tuaku yang aku sayangi:

Bapak Agung Supriyono dan Ibu Nurjannah (Alm.)

Bapak Manggolo dan Ibu Sri Hartini

Suamiku, Agung Nugroho dan anakku, Alvano Atha Nugroho

Almamater yang aku banggakan, Universitas Islam Indonesia

Serta sahabat – sahabat MM 51B



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Segala puji syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada kita semua dengan disertai Sholawat dan salam kepada kepada Nabi besar junjungan kita Nabi Muhammad SAW, sehingga selalu memberikan kekuatan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (Strata-2) Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari akan adanya kekurangan dalam tulisan ini sehingga mungkin tidak bisa disebut sebagai sebuah karya yang sempurna. Oleh karena itu, adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dan konstruktif akan sangat membantu penulis dalam penyempurnaan karya tulis ini. Semoga dengan diberikan pengalaman ini, penulis dapat belajar banyak dan dapat menarik hikmah dari segala apa yang telah terjadi. Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari beberapa pihak hingga karya ini dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, kepada merekalah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, semoga apa yang telah terjadi menjadi amal ibadah bagi kita bersama.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia yang telah memimpin dan menjadi suri tauladan bagi kami sehingga penulis tesis ini dapat diselesaikan dengan lancar.
2. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Dwiprptono Agus Harjito, M.Si. selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Dr. Zainal Mustafa, EQ., MM, selaku dosen pembimbing tesis yang telah banyak membantu dan mengarahkan baik pemikiran maupun semangat bagi penulis yang begitu besar hingga terselesaikannya tesis ini. Mohon maaf atas segala salah dan kekurangan penulis selama ini.
5. Staff akademik maupun non akademik Fakultas Bisnis dan Ekonomi yang telah membantu penulis dalam pembuatan surat-surat terkait penulisan tesis. orang tua, Agung Supriyono dan Manggolo “Bapak” dan Nurjannah (Alm.) dan Sri Hartini “Ibu”, Agung Nugroho “suami”, Alvano Atha Nugroho “anak” dan segenap keluarga. Terima kasih atas segala dukungannya baik materiil maupun inmateriil serta do’a dan kasih sayangnya, sehingga penulis selalu mendapatkan segala apa yang penulis butuhkan selama ini. Semoga bimbingan dan do’anya takkan berhenti untuk penulis. Hingga, “sedikit” membahagiakan mereka nantinya. Aamiin.
6. Bu Yulistiarini selaku Kepala Kantor Administrasi dan pegawai tenaga kependidikan FKKMK UGM yang telah turut membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Teman-teman MM 51 B Anisa, Ulfa, Mba Alis, Giova, Eva, yang banyak mengajak untuk terus semangat mengerjakan dan *sharing* tentang tugas akhir ini.

Besar harapan penulis bahwa tesis ini dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pihak-pihak yang membutuhkan, terutama bagi teman-teman mahasiswa/I S1 maupun magister, guna menambah khasanah keilmuan.

Akhir kata, penulis sangat menyadari bahwa masih banyak sekali hal yang perlu disempurnakan atau diperbarui. Demikianlah pengantar dan ucapan terimakasih dari penulis. Atas perhatian yang diberikan, penulis ucapkan mengucapkan terima kasih.

Wassalammu’alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta,

Mely Cholifatul Janah

NIM. 18911054

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
BERITA ACARA UJIAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II KERANGKA TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Kerangka Teori.....	10
2.1.1 <i>Self Efficacy</i>	10
2.1.2 <i>Readiness to Change</i>	15
2.1.3 Motivasi Berprestasi.....	19

2.1.4 Kinerja.....	23
2.2. Kajian Pustaka.....	28
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	34
2.3.1 Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan.....	34
2.3.2 Pengaruh <i>Readiness to Change</i> terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan	35
2.3.3 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan.....	36
2.3.6 Motivasi Berprestasi sebagai Mediasi	37
2.4. Kerangka Pemikiran	39
BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1. Model Penelitian.....	40
3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	40
3.2.1 Variabel Penelitian	40
3.2.2 Definisi Operasional Variabel	41
3.3. Populasi Penelitian	43
3.4. Metode Pengumpulan Data	44
3.4.1 Kuesioner.....	44
3.4.2 Wawancara	46
3.5. Uji Instrumen Penelitian.....	46
3.5.1 Uji Validitas.....	46
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	47
3.6. Rancangan Analisis Data.....	47
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	47
3.6.2 Analisis Inferensial.....	48

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	51
4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	51
4.1.1 Hasil Uji Validitas	51
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas	52
4.2. Hasil Analisis Deskriptif Statistik	54
4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Identitas Responden	54
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	56
4.3. Analisis Inferensial.....	61
4.3.1 Analisis Model I	61
4.3.2 Analisis Model II.....	63
4.3.3 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	64
4.4. Pembahasan.....	66
4.4.1 Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Motivasi Berprestasi	66
4.4.2 Pengaruh <i>Readiness to Change</i> terhadap Motivasi Berprestasi	67
4.4.3 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja	69
4.4.4 Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja melalui Motivasi Berprestasi	70
4.4.5 Pengaruh <i>Readiness to Change</i> terhadap Kinerja melalui Motivasi	
Berprestasi.....	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	73
5.1. Kesimpulan	73
5.1.1 Kesimpulan Hasil Analisis Deskriptif	73
5.1.2 Kesimpulan Hasil Analisis Inferensial	74
5.2. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Kedisiplinan Kehadiran Pegawai Tendik FKMK UGM Yogyakarta.....	3
Tabel 2.1 Review Studi Terdahulu.....	28
Tabel 3.1 Daftar Sampel Penelitian.....	44
Tabel 3.2 Skala Likert	45
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas.....	51
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	53
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	55
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	56
Tabel 4.6 Rata-rata Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Self Efficacy</i>	58
Tabel 4.7 Rata-rata Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Readiness to Change</i>	58
Tabel 4.8 Rata-rata Penilaian Responden terhadap Variabel Motivasi Berprestasi	59
Tabel 4.9 Rata-rata Penilaian Responden terhadap Variabel Kinerja	60
Tabel 4.10 Ringkasan Hasil Analisis Jalur.....	65

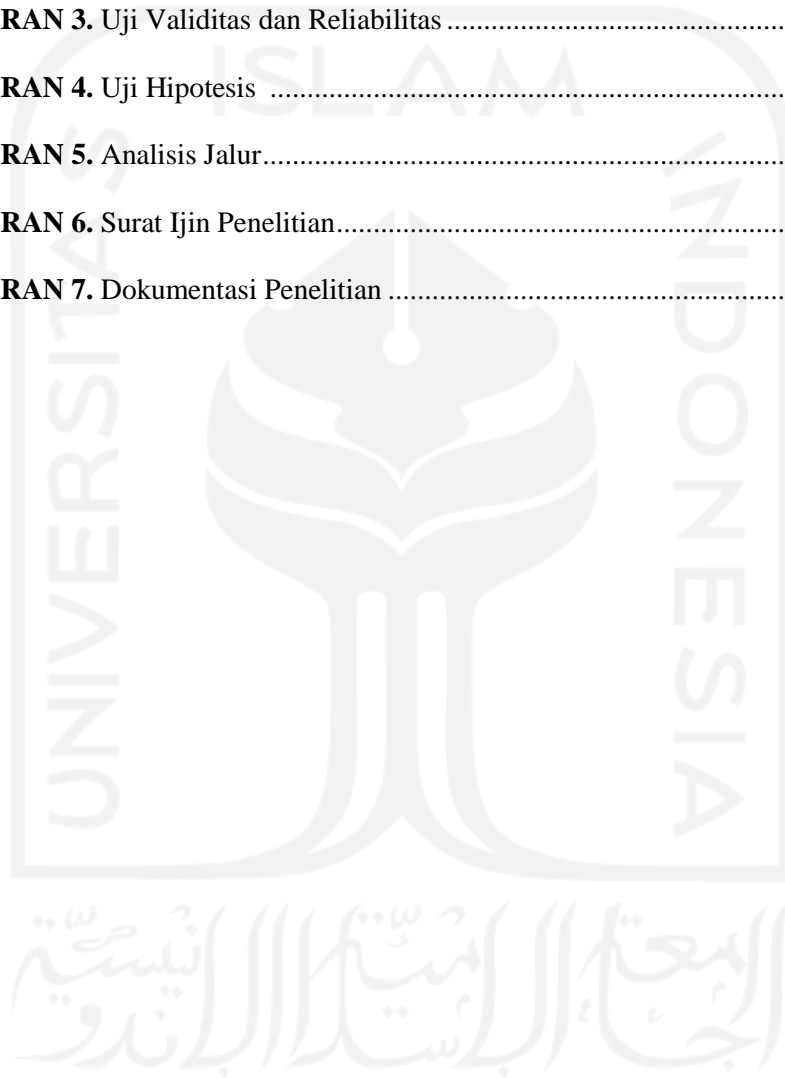
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	39
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur	50
Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>) antara X_1 , X_2 , Y_1 , dan Y_2	65



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Kuesioner Penelitian	85
LAMPIRAN 2. Data Hasil Pengisian Kuesioner.....	91
LAMPIRAN 3. Uji Validitas dan Reliabilitas	99
LAMPIRAN 4. Uji Hipotesis	107
LAMPIRAN 5. Analisis Jalur.....	110
LAMPIRAN 6. Surat Ijin Penelitian.....	111
LAMPIRAN 7. Dokumentasi Penelitian	113



ABSTRAK

Pengaruh *Self Efficacy* dan *Readiness to Change* terhadap Kinerja dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Intervening

Mely Cholifatul Janah, S.Pd

Program Pascasarjana, Magister Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
mely.janah@gmail.com

Penelitian ini mengkaji tentang bagaimana pengaruh *self efficacy* dan *readiness to change* terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi berprestasi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap motivasi berprestasi tenaga kependidikan di Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan (FKKMK) UGM; (2) Menganalisis pengaruh *readiness to change* terhadap motivasi berprestasi tenaga kependidikan di FKKMK UGM; (3) menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja tenaga kependidikan di FKKMK UGM; (4) menganalisis pengaruh *self efficacy* dan *readiness to change* terhadap kinerja tenaga kependidikan di FKKMK UGM yang dimediasi motivasi berprestasi.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* karena populasi yang digunakan adalah karyawan tetap FKKMK UGM. Penelitian dilakukan terhadap 58 responden. Alat uji yang digunakan adalah SPSS versi 25 dengan metode Analisis Regresi Linear Berganda dan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh signifikan antara *self efficacy* terhadap motivasi berprestasi; (2) terdapat pengaruh signifikan antara *readiness to change* terhadap motivasi berprestasi; (3) terdapat pengaruh signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja; (4) terdapat pengaruh antara *self efficacy* dan *readiness to change* terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi.

Kata kunci: *Self Efficacy*, *Readiness to Change*, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja

ABSTRACT

The Influence of Self Efficacy and Readiness to Change on Performance with Achievement Motivation as Intervening Variables

Mely Cholifatul Janah, S.Pd

Postgraduate Program, Master of Management
Faculty of Business and Economics, Indonesia Islamic University of Yogyakarta
mely.janah@gmail.com

This research discusses how the effects of self efficacy and readiness to change on performance mediated by achievement motivation. The objectives of this research are: (1) to analyze the effect of self efficacy on the achievement motivation of educational staff at the Faculty of Medicine, Public Health, and Nursing (FKKMK) UGM; (2) to analyze the effect of readiness to change on the achievement motivation of educational staff at FKKMK UGM; (3) to analyze the effect of achievement motivation on the performance of educational staff at FKKMK UGM; (4) to analyze the effect of self efficacy and readiness to change on the performance of education staff at FKKMK UGM mediated by achievement motivation.

The sampling technique was using purposive sampling because the population were regular employees of FKKMK UGM. The research was conducted on 58 regular employees. SPSS version 25 program is used to analyze the data of Multiplied Regression Linier and Path Analysis.

The results showed that: (1) self efficacy had significance effect on achievement motivation; (2) readiness to change had significance effect on achievement motivation; (3) achievement motivation had significance effect on performance; (4) self efficacy and readiness to change affect on performance through achievement motivation.

Keywords: Self Efficacy, Readiness to Change, Achievement Motivation, Performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang terjadi begitu cepat. Kemajuan iptek tersebut mengakibatkan perubahan yang besar dalam bidang ekonomi, sosial, dan budaya yang memasuki berbagai sendi kehidupan manusia. Perubahan tersebut mengakibatkan terjadi revolusi industri 4.0. Banyak pekerjaan dan cara kerja lama lenyap digantikan oleh teknologi dan mesin-mesin cerdas, sementara jenis pekerjaan baru bermunculan. Perubahan situasi dan kondisi bisnis sekarang juga dipengaruhi oleh pandemi covid-19 yang sedang melanda dunia, tak terkecuali Indonesia. Munculnya pandemi covid-19 telah menyebabkan adanya perubahan lingkungan bisnis yang memberikan tekanan terhadap semua kegiatan usaha sektor riil (Prianto *et al.*, 2020). Manajemen organisasi wajib melakukan langkah-langkah praktis dan strategis untuk membawa organisasi keluar dari kubangan krisis yang nyaris menenggelamkan sebagian perusahaan yang tidak menyiapkan diri dengan baik (Abdullah *et al.*, 2018). Kesiapan dalam menghadapi perubahan dapat dilakukan dengan mempersiapkan sumber daya manusianya dalam mengasah rasa percaya diri pada kemampuan kolektifnya (Weiner, 2009).

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran paling penting dalam setiap organisasi (Adeoye & Fields, 2016). Peran sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan sebuah organisasi (Siddiqui, 2014). Keberhasilan tersebut dapat dicapai dengan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik agar lebih kompeten

dan terampil dalam menjalankan peran dan fungsinya bagi individu dan organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dan terampil dapat memberikan kontribusi dan kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Organisasi menaruh harapan tinggi terhadap sumber daya manusia yang mampu menempatkan dirinya lebih dari ruang lingkup pekerjaan untuk meningkatkan kinerjanya dalam era persaingan (Daniel, 2019).

Persaingan yang semakin ketat terjadi pada berbagai jenis kegiatan usaha, termasuk persaingan antar perguruan tinggi. Persaingan yang kian kompetitif antara perguruan tinggi baik di dalam negeri maupun luar negeri, menuntut setiap perguruan tinggi untuk meningkatkan keunggulan yang dimilikinya. Sumber daya yang dimiliki perguruan tinggi sangat menentukan dapat atau tidaknya perguruan tinggi dalam bersaing. Di antara sumber daya yang dimiliki, sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dan mempunyai kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perguruan tinggi.

Keberhasilan perguruan tinggi sebagai suatu organisasi dapat diukur oleh kinerjanya, khususnya kinerja individu tenaga kependidikan yang dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam menunjang pelayanan akademik kepada mahasiswa dan memfasilitasi pelaksanaan tugas-tugas tenaga pengajar. Tenaga kependidikan berperan penting bagi perguruan tinggi karena tenaga kependidikan merupakan sumber daya utama di lembaga pendidikan tinggi dan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan lembaga (Alfagira *et al.*, 2017). Upaya memperbaiki kinerja pegawai merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Untuk menghadapi situasi yang demikian, tenaga kependidikan

Universitas Gadjah Mada (UGM) khususnya tenaga kependidikan Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan (FKKMK) UGM dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas kerjanya agar bisa memenangkan persaingan baik dari kemampuan, keterampilan, kreativitas, keteladanan, maupun profesionalismenya. Hal tersebut sangat penting untuk menjalankan proses organisasi agar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasinya dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti di FKKMK UGM terdapat informasi terkait adanya beberapa kinerja karyawan yang kurang optimal. Kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap kuantitas kerja dan berakibat pada tujuan organisasi tidak optimal. Hal tersebut ditandai dengan pengamatan peneliti berdasarkan data absensi *finger print* pegawai pada bulan Januari s/d Mei 2021 ditemukan adanya presensi yang fluktuatif dalam kinerja tenaga kependidikan, dimana masih ada pegawai yang tidak masuk kerja baik ijin maupun tanpa kabar dan keterlambatan berangkat kerja yang menunjukkan bahwa belum sepenuhnya karyawan berdisiplin untuk masuk kerja sebagai suatu kewajiban tanpa harus ada paksaan.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Kedisiplinan Kehadiran Pegawai Tendik FKKMK UGM Yogyakarta

Bulan	Jumlah Pegawai	Tidak Hadir	%	Terlambat	%
Januari	489	32	6.5	109	22.3
Februari	489	17	3.5	119	24.3
Maret	489	38	7.8	113	23.1
April	489	16	3.3	101	20.7
Mei	489	8	1.6	74	15.1

Sumber: Rekapitulasi Presensi Bulan Januari-Mei 2021 FKKMK UGM Yogyakarta

Data yang ada menunjukkan salah satu faktor yang menimbulkan menurunnya kinerja dan belum optimalnya kinerja tenaga kependidikan FKMK UGM. Tingkat kehadiran pegawai merupakan salah satu indikator kinerja (Matish & Jackson, 2006). Kondisi tersebut mengakibatkan banyak kegiatan di organisasi menjadi terhambat dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Belum optimalnya kinerja pegawai juga tergambar dari ditemukan adanya beberapa pegawai yang terlihat belum sepenuhnya dapat mengikuti perubahan organisasi. Salah satu perubahan yang terjadi di FKMK UGM adalah pembaruan metode kerja yang tersistem dan terpusat. Perubahan ini belum sepenuhnya bisa di aplikasikan oleh semua pegawai sehingga menimbulkan tugas atau pekerjaan yang diberikan menjadi monoton. Oleh karena itu pekerjaan atau tugas baru akan dialihkan kepada pegawai yang sudah siap mengikuti perubahan organisasi.

Dari fenomena diatas menunjukan bahwa kinerja karyawan belum optimal sehingga perlu adanya peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan selalu menjadi tantangan utama dalam manajemen organisasi (Inuwa, 2016). Organisasi memerlukan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan memberikan kinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan dapat digunakan untuk mengukur atau mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bekerja. Para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, yaitu dengan mengoptimalkan waktu bekerja, disiplin, mandiri, dan jujur agar dapat mencapai hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi.

Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan beberapa cara, salah satunya dengan meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Motivasi berprestasi merupakan kemampuan individu untuk menghadapi tantangan demi mencapai kesuksesan dan keunggulan (Deshpande *et al.*, 2013). Motivasi berprestasi sangat penting karena memberikan semangat kepada individu agar lebih percaya diri, optimis, dan menjadi lebih baik. Menurut Nabi *et al.* (2017) karyawan yang termotivasi positif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi bekerja keras untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja mereka (Cetin & Askun, 2017). Motivasi berprestasi dapat diperoleh melalui latihan dengan mengajarkan seseorang untuk berfikir dan melakukan hal menantang dalam pekerjaannya.

Motivasi berprestasi merupakan faktor dominan untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan FKMK UGM. Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor psikologis yang krusial untuk menentukan kesuksesan karir dan akademik (Lolodziej, 2010). FKMK UGM memberikan peluang karir yang sangat baik, dimana pegawai memiliki kesempatan dalam mengikuti pemilihan pegawai berprestasi tiap tahunnya dilihat dari aspek kinerjanya. Pemilihan pegawai berprestasi diadakan baik di tingkat Fakultas maupun di tingkat Universitas. Pegawai yang terpilih menjadi pegawai berprestasi memiliki keuntungan pada peningkatan karir yang lebih cepat dan secara khusus bisa menjadi pejabat struktural. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan menunjukkan kinerjanya yang baik (Jalagat, 2016). Sehingga dalam menciptakan

motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan kemampuan efikasi diri dan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Self efficacy merupakan penilaian individu atas kemampuannya untuk melakukan tugas-tugas tertentu (Andrew & Mohankumar, 2017). Karyawan yang memiliki *self efficacy* akan melakukan kegiatan dan tugas yang mereka yakini mampu untuk diselesaikan. *Self efficacy* dianggap sebagai faktor penting bagi individu di tempat kerja yang dapat mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik (Cetin & Askun, 2017). Selain itu, dari penelitian dari Na-nan & Sanamthong (2019) menyatakan bahwa *self efficacy* juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Self efficacy* dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan akan mengalami lebih sedikit kecemasan pada saat melakukan pekerjaan mereka (Clercq *et al.*, 2017). Setiap individu dalam organisasi yang memiliki *self efficacy* tinggi maka kinerja organisasi juga akan meningkat seiring dengan meningkatnya *self efficacy* individu.

Selain itu, salah satu kunci untuk program pengembangan profesional yang efektif dan penggunaan sumber daya yang efisien adalah dengan pemahaman tentang kesiapan untuk berubah (Peterson & Baker, 2016). Kesiapan karyawan untuk berubah muncul sebagai salah satu sikap inti yang mempengaruhi keberhasilan dalam organisasi (Matthysen & Harris, 2018). Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan sifat positif yang dapat memberikan pengaruh positif kepada organisasi untuk menjadi lebih unggul dan dinamis dalam lingkungan yang kompetitif (Samaranayake & Takemura, 2017). Karyawan yang memiliki kemauan untuk berubah merupakan karyawan yang akan membangun organisasi di masa

yang akan datang karena perubahan telah menjadi kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Cherian & Jacob (2013) telah menguji tentang *self efficacy*, motivasi, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self efficacy* dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. *Self efficacy* diterapkan untuk memotivasi karyawan dalam menyelesaikan dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Penelitian yang sama dilakukan oleh Cetin & Askun (2017) menguji tentang *self efficacy* melalui motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, menemukan bahwa *self efficacy* dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Carter, *et al.* (2016) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif *self efficacy* dengan kinerja karyawan.

Rafferty *et al* (2013) menganalisis mengenai kesiapan berubah individu, motivasi, dan kinerja, menemukan bahwa kesiapan untuk berubah dan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penggunaan kesiapan berubah yang efektif, termasuk komunikasi dan partisipasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi dalam penelitian Rafferty *et al* (2013) menunjukkan seberapa keras seseorang bersedia untuk berubah dalam meningkatkan standar kualitas kerjanya. Qureshi *et al* (2018) menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah individu dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kesiapan berubah pada individu akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan penelitian Winardi & Prianto (2016) menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja. Matthysen & Harris (2018) menunjukkan hubungan

praktis dan signifikan secara statistik antara kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja merupakan faktor pendorong utama untuk kesuksesan dalam meningkatkan kinerja organisasi (Bhola, 2010 dalam Matthysen & Harris, 2018).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas kinerja tenaga kependidikan FKMK UGM belum mampu mencapai kinerja yang optimal. Dari masalah penelitian tersebut maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi karyawan?
2. Apakah *readiness to change* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi karyawan?
3. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah motivasi berprestasi memediasi pengaruh *self efficacy* dan *readiness to change* terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap motivasi berprestasi tenaga kependidikan di FKMK UGM.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *readiness to change* terhadap motivasi berprestasi tenaga kependidikan di FKMK UGM.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja tenaga kependidikan di FKMK UGM.

4. Menguji dan menganalisis pengaruh *self efficacy* dan *readiness to change* terhadap kinerja tenaga kependidikan di FKMK UGM yang dimediasi motivasi berprestasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis. Penelitian ini mampu menambah pengetahuan, pengalaman, dan wawasan sebagai bentuk penerapan keilmuan berupa teori maupun literatur yang telah diperoleh atau dipelajari di perkuliahan.
2. Bagi organisasi. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan informasi atau *feedback* yang positif dalam menerapkan kesesuaian *self efficacy* dan *readiness to change* bagi karyawannya yang diperkuat dengan motivasi berprestasi sehingga karyawan dapat menerapkannya di lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya serta menjadi referensi yang berkaitan *self efficacy*, *readiness to change*, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan.
4. Bagi keilmuan. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pengembangan penelitian-penelitian di kemudian hari di bidang perilaku organisasi terutama dalam hal pengaruh *self efficacy*, *readiness to change*, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan.

BAB II

KERANGKA TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 *Self Efficacy*

2.1.1.1 Konsep Dasar *Self Efficacy*

Self efficacy merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan mereka sendiri untuk mengembangkan dan menciptakan kesuksesan dengan menilai pengalaman masa lalu (Na-nan & Sanamthong, 2019). Menurut Samija *et al.* (2016), *self efficacy* adalah kemampuan yang dirasakan untuk beradaptasi dengan situasi tertentu termasuk penilaian kemampuan pribadi untuk melakukan beberapa perilaku dengan cara yang membutuhkan situasi tertentu. *Self efficacy* dianggap sebagai kemampuan untuk bertahan dan kemampuan seseorang untuk berhasil menyelesaikan tugas (Dabas & Pandey, 2015). *Self efficacy* memiliki efek yang kuat pada pembelajaran, motivasi, dan kinerja, karena orang-orang mencoba untuk belajar dan melakukan tugas-tugas yang mereka yakini dapat mereka lakukan dengan sukses.

Pratsala & Redford (2010) menyatakan bahwa orang-orang dengan tingkat *self efficacy* yang tinggi lebih cenderung bertahan dalam menghadapi kesulitan, lebih mungkin untuk menunjukkan motivasi intrinsik ketika terlibat dalam suatu tugas, dan kecil kemungkinannya merasa kecewa dalam menghadapi kegagalan dibandingkan dengan orang-orang dengan tingkat *self efficacy* yang rendah. Mereka yang memiliki *self efficacy* tinggi cenderung merasa stres dan lebih sering

menganggap situasi yang sulit sebagai tantangan. *Self efficacy* memengaruhi belajar dan kinerja dalam tiga cara (Bandura, 1982) dalam Lunenburg (2011):

1. *Self efficacy* mempengaruhi tujuan yang dipilih karyawan untuk diri mereka sendiri. Karyawan dengan tingkat *self efficacy* yang rendah cenderung untuk menetapkan tujuan yang relatif rendah untuk diri mereka sendiri. Sebaliknya, individu dengan *self efficacy* tinggi cenderung menetapkan tujuan pribadi yang tinggi.
2. *Self efficacy* mempengaruhi pembelajaran serta upaya yang dilakukan orang pada pekerjaan. Karyawan dengan *self efficacy* yang tinggi umumnya bekerja keras untuk belajar bagaimana melakukan tugas-tugas baru, karena mereka yakin bahwa upaya mereka akan berhasil. Karyawan dengan *self efficacy* rendah dapat mengerahkan upaya lebih sedikit ketika belajar dan melakukan tugas-tugas kompleks, karena mereka tidak yakin upaya itu akan mengarah pada kesuksesan.
3. *Self efficacy* mempengaruhi kegigihan orang untuk melakukan tugas-tugas baru dan sulit. Karyawan dengan *self efficacy* tinggi yakin bahwa mereka dapat belajar dan melakukan tugas tertentu. Dengan demikian, mereka cenderung bertahan dalam upaya mereka bahkan ketika masalah muncul. Sebaliknya, karyawan dengan *self efficacy* rendah yang percaya bahwa mereka tidak mampu belajar dan melakukan tugas yang sulit cenderung menyerah ketika masalah muncul.

2.1.1.2 Sumber Terbentuknya *Self Efficacy*

Self efficacy memiliki efek kuat pada organisasi, oleh karena itu penting untuk mengidentifikasi asalnya. Bandura (1997) dalam Lunenburg (2011) telah mengidentifikasi empat sumber utama *self efficacy*:

1. Pengalaman Kinerja Masa Lalu

Menurut Bandura, sumber paling penting dari *self efficacy* adalah kinerja masa lalu. Karyawan yang telah berhasil dalam tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan cenderung memiliki kepercayaan diri lebih untuk menyelesaikan tugas-tugas serupa di masa depan (*self efficacy* tinggi) daripada karyawan yang tidak berhasil (*self efficacy* rendah).

2. Peniruan Pengalaman

Sumber kedua *self efficacy* adalah melalui pengalaman yang dilakukan orang lain. Melihat rekan kerja berhasil dalam tugas tertentu dapat meningkatkan efikasi diri karyawan.

3. Persuasi Verbal

Sumber ketiga *self efficacy* adalah melalui persuasi verbal. Persuasi verbal meyakinkan orang bahwa mereka memiliki kemampuan untuk berhasil untuk menyelesaikan tugas tertentu. *Self efficacy* dapat menuntun individu untuk berusaha lebih keras dalam menghadapi masalah dan memperoleh keberhasilan.

4. Isyarat Emosional

Isyarat emosional dapat menentukan efikasi diri karyawan. *Self efficacy* telah dikaitkan dengan teori motivasi lainnya. *Self efficacy* menggerakkan proses psikologis di mana karyawan lebih percaya diri (*self efficacy* yang lebih tinggi)

dan kemudian mereka akan menetapkan tujuan pribadi yang lebih tinggi yang menyebabkan mereka akan tampil lebih baik.

2.1.1.3 Pengukuran *Self Efficacy*

a. Dimensi *Self Efficacy*

Menurut Bandura (1997) keyakinan akan kemampuan diri individu dapat bervariasi pada masing-masing dimensi. Dimensi-dimensi tersebut yaitu:

1. Dimensi Tingkat Kesulitan (*Level/ Magnitude*)

Dimensi ini berkaitan dengan kesulitan tugas dimana individu merasa mampu atau tidak untuk melakukannya, sebab kemampuan diri individu berbeda-beda. Konsep dalam dimensi ini terletak pada keyakinan individu atas kemampuannya terhadap tingkat kesulitan tugas. Jika individu dihadapkan pada tugas-tugas yang disusun menurut tingkat kesulitannya, maka keyakinan individu akan terbatas pada tugas-tugas yang mudah, kemudian sedang hingga tugas-tugas yang paling sulit, sesuai dengan batas kemampuan yang dirasakan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan pada masing-masing tingkat. Makin tinggi taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya.

2. Dimensi Kekuatan (*Strength*)

Dimensi ini berkaitan dengan tingkat kekuatan dari keyakinan atau pengharapan individu mengenai kemampuannya. Pengharapan yang lemah mudah digoyahkan oleh pengalaman-pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, pengharapan yang mantap mendorong individu tetap bertahan dalam usahanya. Meskipun mungkin ditemukan pengalaman yang kurang

mendukung. Dimensi ini biasanya berkaitan langsung dengan dimensi *level*, yaitu makin tinggi taraf kesulitan tugas, makin lemah keyakinan yang dirasakan untuk menyelesaikannya.

3. *Dimensi Generalisasi (Generality)*

Dimensi ini berkaitan dengan keyakinan individu akan kemampuannya melaksanakan tugas di berbagai aktivitas. Aktivitas yang bervariasi menuntut individu yakin atas kemampuannya pada banyak bidang atau hanya beberapa bidang tertentu. Individu dapat merasa yakin atau tidak yakin terhadap kemampuan dirinya. Apakah terbatas pada suatu aktivitas dan situasi tertentu atau pada serangkaian aktivitas dan situasi yang bervariasi.

Dalam penelitian ini, *self efficacy* dipandang sebagai keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu masalah yang melibatkan kemampuan berpikir kritisnya.

b. Indikator *Self Efficacy*

Pengukuran *self efficacy* dalam penelitian ini difokuskan pada tiga dimensi yaitu dimensi *magnitude/level*, dimensi *strength*, dan dimensi *generality* yang kemudian diturunkan menjadi indikator-indikator. Berdasarkan ketiga dimensi ini, maka terdapat beberapa indikator dari *self efficacy* yaitu (Prima & Eliyana, 2016):

1. Aspek *magnitude* atau tingkat kesulitan adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan tertentu, misalnya:
 - a. Kepercayaan kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan baik
 - b. Kepercayaan kemampuan dalam mencari solusi dari masalah yang

dihadapi

2. Aspek *strength* atau kekuatan adalah seberapa kuat atau lemah keyakinan seseorang, yang dapat diamati melalui:
 - a. Kepercayaan kemampuan untuk bertahan hidup dan mencapai hasil yang optimal dalam melakukan pekerjaan
 - b. Kepercayaan kemampuan dalam mengelola tugas dengan keuletan
3. Aspek *generality* adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara bebas dan dengan bidang pekerjaan yang berbeda termasuk:
 - a. Kepercayaan kemampuan dalam bekerja di bidang pekerjaan yang kompleks dengan baik
 - b. Kepercayaan kemampuan dalam bekerja di beberapa bidang pekerjaan dengan baik

2.1.2 *Readiness to Change*

2.1.2.1 Konsep Dasar *Readiness to Change*

Readiness to change atau biasa disebut dengan kesiapan untuk berubah menurut Holt *et al.* (2007) adalah kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh konten (apa yang sedang berubah), proses (bagaimana perubahan dilaksanakan), konteks (keadaan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat dalam perubahan organisasi. Secara umum, *readiness to change* adalah konstruksi kognitif atau psikologis yang mencakup keyakinan, sikap, dan niat orang-orang yang terlibat dalam proses perubahan (Hustus & Owens, 2018).

Perubahan akan selalu terjadi dalam suatu organisasi. Efisiensi dari setiap perubahan harus dicermati, karena perubahan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Kesiapan untuk berubah didasarkan pada konsep perubahan yang diungkapkan Lewin (1997) dalam Choi & Ruona (2011). Dalam konsep perubahan Lewin, terdapat tiga tahap perubahan, yakni *Unfreezing*, *Changing*, dan *Refreezing*. Dalam tahap *unfreezing* tujuan perubahan difokuskan pada bagaimana menciptakan motivasi untuk berubah (Kreitner & Kinicki, 2010). Proses *unfreezing* mengindikasikan perlunya upaya aktif pelaku perubahan dalam menciptakan kebutuhan dan motivasi untuk berubah. Proses *changing* menunjukkan perubahan itu sendiri. Pada tahap ini secara perlahan tapi pasti perubahan dilakukan, sehingga didapatkan suatu kondisi yang baru. Pada tahap ini cara-cara baru akan diterapkan. Tahap terakhir adalah tahap *refreezing* yang merupakan tahap pembekuan hasil perubahan yang telah terjadi menjadi permanen, pada tahap ini mencakup kegiatan memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilakukan sedemikian rupa, sehingga cara-cara baru hasil perubahan menjadi stabil.

Konsep dasar kesiapan untuk berubah adalah sebagai pesan perubahan, keterbukaan terhadap perubahan, dan sebagai kondisi yang bersifat multidimensional (Rafferty *et al.* 2013). Sementara Madsen & John (2005) menjelaskan bahwa kesiapan individu untuk berubah merupakan sekumpulan pemikiran dan kemauan individu untuk menghadapi suatu perubahan tertentu. Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan individu untuk berubah merupakan

pemahaman individu yang lebih tentang perubahan. Kesiapan merupakan hal yang lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut.

Kesiapan individu untuk berubah adalah kesiapan seseorang dalam bentuk keyakinan, sikap, niat, dan perilaku dalam mendukung perubahan yang ada dalam organisasi baik dalam konten, proses, dan individu yang bertujuan untuk keberhasilan organisasi. Medsen & John (2005) mengemukakan pendapat bahwa kesiapan untuk berubah merupakan bentuk dari kesiapan mental dan fisik anggota organisasi untuk mengambil tindakan yang segera dengan tujuan untuk meningkatkan, mengubah, dan memodifikasi sesuatu. Applebaum & Wohl (2000) mengungkapkan kesiapan individu untuk berubah diperoleh dengan cara mempengaruhi sikap, perilaku, dan keyakinan target perubahan untuk meningkatkan motivasi mereka dalam proses perubahan.

Cunningham *et al.* (2002) berpendapat bahwa kesiapan individu untuk berubah merupakan kesiapan yang melibatkan kebutuhan untuk menunjukkan perubahan dimana seseorang merasa mampu mencapai perubahan dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.

2.1.2.2 Pengukuran *Readiness to Change*

a. Dimensi *Readiness to Change*

Bouckenoghe *et al.* (2009) menjelaskan tiga dimensi dalam kesiapan untuk berubah adalah:

- a. Dimensi kognitif, merupakan keyakinan dan pemikiran yang dipegang oleh anggota organisasi yang terkait dengan keluaran/*outcome* perubahan.

- b. Dimensi emosional, merupakan perasaan anggota organisasi terkait proyek perubahan spesifik yang diperkenalkan oleh organisasi.
- c. Dimensi intensi, merupakan energi anggota organisasi yang ingin diinvestasikan dalam proses perubahan.

Holt *et al.* (2007) menjelaskan bahwa kesiapan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan merupakan konstruk multidimensi yang dipengaruhi oleh:

- a. Perubahan Karyawan (*Change Specific Efficacy*)

Individu merasa bahwa mereka memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang prospektif.

- b. Kesesuaian (*Appropriateness*)

Individu merasakan adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang prospektif, serta berfokus pada manfaat dari perubahan dan efisiensi yang diperoleh dari perubahan.

- c. Dukungan Manajemen (*Management Support*)

Individu merasa bahwa pemimpin dan manajemen organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang prospektif.

- d. Valensi Pribadi (*Personal Valence*)

Individu merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang prospektif.

- b. Indikator *Readiness to Change***

Menurut Holt *et al* (2007), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan antara lain:

- a. Karyawan merasa yakin bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi
- b. Karyawan merasa yakin bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
- c. Karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan yang berhubungan dengan perubahan yang diusulkan
- d. Karyawan dapat menyelesaikan tugas yang berhubungan dengan perubahan yang diusulkan
- e. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen mendukung memiliki komitmen dalam pelaksanaan perubahan yang diusulkan
- f. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan
- g. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan

2.1.3 Motivasi Berprestasi

2.1.3.1 Definisi Motivasi Berprestasi

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti bergerak atau menggerakkan. Motivasi secara umum didefinisikan sebagai kondisi internal yang merangsang, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku (Awan *et al.* 2011). Motivasi secara umum dapat diartikan sebagai dorongan atau keinginan yang muncul dari dalam individu untuk melakukan suatu hal. Adanya motivasi yang tepat bagi karyawan, maka akan mendorong karyawan dalam melaksanakan tugasnya semaksimal mungkin dan mereka akan meyakini bahwa dengan keberhasilan

organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara.

Motivasi berprestasi merupakan upaya individu untuk menghadapi tantangan demi mencapai kesuksesan dan keunggulan (Deshpande *et al.*, 2013). Motivasi berprestasi adalah kemampuan penting yang menentukan apa yang dapat dilakukan seseorang dan menentukan apa yang akan dilakukan seseorang (Hasan & Sarkar, 2018). Motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja. Konsep motivasi berprestasi pertama kali dikenalkan oleh Murray dan mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai sesuatu niatan yang berkepanjangan dan berulang-ulang untuk menyelesaikan hal-hal sulit; bekerja secara rutin untuk mencapai tujuan; dan suatu tekad untuk meraih keberhasilan (Murray, 1938). Menurut McClelland (1987) manusia memiliki banyak motivasi dasar yaitu *need of achievement* (n-Ach atau motivasi berprestasi), *need of power* (n-Pow atau motivasi berkuasa), dan *need of affiliation* (n-Aff atau motivasi afiliasi). Dari ketiga motivasi tersebut, motivasi berprestasi memiliki peran yang sangat besar dalam dunia kerja karena dengan usaha yang terus menerus meraih prestasi dan secara empiris terbukti memberikan sumbangan yang besar terhadap munculnya bentuk-bentuk perilaku berwiraswasta serta pertumbuhan ekonomi negara. Orang-orang yang memiliki n-Ach tinggi selain memberi dorongan yang kuat untuk selalu melakukan hal-hal yang lebih baik juga akan lebih menyukai pekerjaan yang memiliki tanggung jawab pribadi dan tidak menyukai berhal karena kebetulan semata. Seseorang dengan n-Ach tinggi akan lebih memilih tujuan yang tidak terlalu sulit dicapai agar ia

mendapat kepuasan dari usahanya. McClland (1987) juga berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja.

Newstroom (2007) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai dorongan untuk mengejar dan mencapai tujuan. Karyawan yang memiliki dorongan seperti ini akan memiliki pencapaian dan tujuan untuk keberhasilan. Prestasi yang dicapai tidak hanya dipandang sebagai hadiah, namun penting untuk dirinya sendiri. Menurut Iyer & Kamalanbhan (2006) motivasi berprestasi adalah suatu keinginan untuk mencapai suatu standar tertentu atau untuk meraih kesuksesan tertentu dalam situasi kompetitif. Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor psikologis yang krusial untuk menentukan kesuksesan karir dan akademik (Lolodziej, 2010). Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan bertanggungjawab atas tindakan dan hasil yang diperoleh dan menikmati prestasi yang dihasilkan melalui usaha individu maupun kelompok. Berdasarkan penjelasan di atas, motivasi berprestasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan dan mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya dan seoptimal mungkin demi mencapai tujuan dan prestasi yang diinginkan.

2.1.3.2 Indikator Pengukuran Motivasi Berprestasi

McClelland (1987) mengungkapkan bahwa indikator orang yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi adalah:

- a. Menyukai tugas yang memiliki taraf kesulitan sedang

Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menyukai tugas, pekerjaan, dan vokasional yang realistis, sehingga mereka dapat menyesuaikan kemampuan mereka dengan tuntutan dari pekerjaan mereka

b. Bertanggung jawab secara personal atas performa kerja

Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi memilih untuk bertanggung jawab secara personal untuk performa mereka, karena hanya dalam kondisi tersebut mereka dapat memperoleh kepuasan setelah melakukan sesuatu yang lebih baik.

c. Menyukai umpan balik

Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi senang mendapat umpan balik yang tepat, cepat, dan jelas dari apa yang telah mereka kerjakan. Umpan balik menunjukkan seberapa baik mereka dalam bekerja. Mereka selalu mengontrol hasil kerja mereka karena tidak suka mengambil resiko untuk gagal.

d. Inovatif

Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi selalu berupaya untuk lebih inovatif, menemukan cara baru yang lebih baik dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Mereka menghindari segala sesuatu yang monoton dan berhubungan dengan rutinitas. Mereka senang mencari informasi untuk menemukan cara menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

e. Ketahanan

Orang dengan motivasi berprestasi tinggi memiliki ketahanan yang lebih dalam menghadapi kegagalan yang mungkin ditemui dalam pekerjaan. Hal ini didorong dengan kepercayaan bahwa mereka dapat menyelesaikan

pekerjaannya dengan tepat dan baik serta mampu mengerjakan pekerjaan yang serupa dengan hasil yang lebih baik di masa depan. Namun ketahanan ini tetap bergantung pada kemungkinan mereka untuk meraih sukses.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Konsep Dasar Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Kinerja merupakan perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh individu ketika bekerja yang diarahkan kepada tujuan dan sasaran organisasi. Kinerja merupakan kemampuan kerja atau sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja karyawan adalah indikator penting yang mencerminkan hasil kerja individu, departemen, dan organisasi (Na-nan & Sanamthong, 2019).

Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan kombinasi dari efektivitas dan efisiensi dalam melakukan tugas-tugas utama karyawan. Suatu organisasi melakukan penilaian kinerja berdasarkan pada pertimbangan bahwa perlu adanya satu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Ivancevich dalam Kasmir (2015) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi pasti telah menetapkan tujuan dan standar pencapaian kinerja atas setiap pekerjaan yang ada didalamnya. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan tenaga kerja yang terampil dan harapannya dapat memberikan *output* terbaik. Kinerja juga sering didefinisikan dalam istilah *output* yang diperlukan untuk pencapaian tujuan

yang sudah ditentukan sebelumnya. Nilai merupakan nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Edison *et al.* (2017) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kesiapan seseorang atau kelompok dalam melakukan kegiatan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan akan membuahkan hasil kinerja yang baik. Kinerja pekerjaan menilai apakah seseorang melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak.

Kinerja karyawan menunjukkan efektivitas tindakan spesifik karyawan yang berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Qatmeemalmarhoon *et al.*, 2017). Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil dari perilaku kerja yang ditunjukkan dalam keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dalam periode tertentu. Karyawan sebagai individu penting dalam perusahaan karena merupakan penentu dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi harus mengevaluasi kinerja karyawannya secara berkala untuk memahami kemampuan mereka saat ini dan di masa depan (Samwel, 2018).

2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personal dalam suatu organisasi melalui instrument penilaian kinerja. Dessler (2015) menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penetapan standar kinerja, pelaksanaan penilaian kinerja, dan pemberian umpan balik. Kegiatan ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan

umpan balik kepada individu tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegiatan penilaian kinerja penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Organisasi harus secara teratur mengevaluasi kinerja karyawan mereka untuk memahami kemampuan mereka saat ini dan di masa depan (Samwel, 2018).

Penilaian kinerja memiliki dua fungsi utama, yaitu (1) Fungsi *summative* atau *evaluative* yang berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administrative, hasilnya digunakan dalam pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai, memberikan penghargaan, promosi, hukuman, dan mutasi pegawai; (2) fungsi *formative*, berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka, biasanya digunakan untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai (Cummings & Schwab, 1973). Menurut Dessler (2015) terdapat tiga proses dalam penilaian kinerja, yaitu (1) membuat standar kinerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan berdasarkan standar kerja; dan (3) menyediakan umpan balik kepada para karyawan dengan tujuan membantu mereka mengurangi kekurangan kinerja ataupun melanjutkan kinerja mereka yang sudah baik.

Grote (2002) menjelaskan terdapat tahapan proses dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

1. Perencanaan Kinerja

Yaitu membahas tentang bagaimana setiap pekerjaan yang dilakukan, termasuk didalamnya adalah perilaku dan kompetensi seperti apa yang diharapkan perusahaan kepada pada karyawannya.

2. Eksekusi Kerja

Yaitu menjelaskan tentang pelaksanaan dari pekerjaan, kinerja, dan tujuan kerja yang sudah dibuat sebelumnya dalam perencanaan. Manajer menyediakan program *coaching* dan memberikan umpan balik pada karyawan untuk meningkatkan kemungkinan atas keberhasilan kerja. Dalam prosesnya, manajer akan memberikan motivasi dalam membantu menyelesaikan pemecahan masalah dalam pelaksanaan kinerja.

3. Penilaian Kinerja

Saat penilaian kinerja formal akan dilakukan, manajer merefleksikan seberapa baik kinerja masing-masing karyawan selama periode kerja tersebut. Para penilai kinerja, baik atasan maupun bawahan akan menyiapkan lembar-lembar dan alat-alat penilaian yang digunakan perusahaan dalam menilai kinerja, setelah itu penilaian akan ditinjau ulang oleh atasan maupun pihak-pihak terkait untuk melakukan validasi penilaian.

4. Tinjauan Kinerja

Pada tahapan ini, atasan dan bawahan bertemu untuk membahas dan menyampaikan hasil penilaian yang sudah tertulis dalam lembar penilaian. Hasil akhir pertemuan ini digunakan untuk menentukan proses lanjutan

mengenai kinerja yang akan dilakukan pada periode kerja berikutnya dan melakukan pembahasan terkait *performance planning* selanjutnya.

2.1.4.3 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Adawiyah & Siswanto (2015), untuk mengukur kinerja karyawan digunakan 3 indikator yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu:

1. Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan. Kualitas kerja diukur dengan dua pengukuran yaitu:

- a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- b. Memenuhi standar kerja yang ditentukan

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan. Indikator kuantitas diukur dengan dua pengukuran, yaitu:

- a. Jumlah hasil kerja memenuhi tuntutan pekerjaan
- b. Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan. Indikator ketepatan waktu diukur dengan 3 pengukuran yaitu:

- a. Tidak suka menunda-nunda pekerjaan
- b. Tepat waktu tiba di kantor

- c. Menunjukkan perasaan (seperti sungkan dan malu) saat pekerjaan tidak selesai tepat waktu

Gomes (2003) mengemukakan ada beberapa indikator kinerja, yaitu:

- a. Kuantitas kerja: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. Kualitas kerja: Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. Kreativitas: Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. Kerjasama: Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. Tanggung jawab: Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

2.2 Kajian Pustaka

Penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai landasan dalam penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

Tabel. 2.1. Review Studi Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil
1.	Na-nan, K., & Sanamthong, E. (2019) <i>Self Efficacy and Employee Job Performance Mediating Effects</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Untuk mengetahui hubungan <i>self-efficacy (SE)</i> dan <i>employee job performance</i> yang dimediasi oleh <i>perceived workplace support</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Self efficacy</i> berpengaruh terhadap <i>motivation to transfer (MT)</i> • <i>Self efficacy</i> meningkatkan <i>employee job performance</i> melalui peningkatan <i>motivation to transfer (MT)</i>,

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil
	<i>of Perceived Workplace Support, Motivation to Transfer and Transfer of Training</i>	<p>(PWS), motivation to transfer (MT), transfer of training (TT)</p> <ul style="list-style-type: none"> Variabel <i>self-efficacy (SE), employee job performance (EJP), perceived workplace support (PWS), motivation to transfer (MT), transfer of training (TT)</i> 	<i>perceived workplace support (PWS), transfer of training (TT)</i>
2.	Cetin, F., & Askun, D. (2017) <i>The Effect of Occupational Self Efficacy on Work Performance through Intrinsic Work Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Untuk mengetahui pengaruh <i>self efficacy</i> terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik Variabel <i>Self efficacy, motivasi Intrinsik, kinerja</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Self efficacy</i> berpengaruh terhadap motivasi intrinsik <i>Self efficacy</i> berpengaruh terhadap kinerja <i>Self efficacy</i> berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik Motivasi intrinsik berpengaruh langsung terhadap kinerja
3.	Carter, et al. (2016). <i>The Effects of Employee Engagement and Self-efficacy on Job Performance: A Longitudinal Field Study</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Untuk mengetahui pengaruh <i>self efficacy</i> dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja. Variabel <i>Self efficacy, keterlibatan karyawan, kinerja karyawan</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat hubungan positif antara masing-masing <i>self efficacy</i> dan employee engagement dengan kinerja karyawan <i>Self efficacy</i> memotivasi kinerja yang lebih baik dengan meningkatkan rasa kontrol yang dimiliki individu atas keadaan seseorang
4.	Liu, L., & Cheng, L. (2018). <i>The Relationship Between Self Efficacy and Achievement Motivation in Adolescents: A Moderated Mediating Model of Self-Identity and Hope</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Menguji hubungan <i>self efficacy</i> dan motivasi berprestasi yang dimediasi oleh identitas diri Variabel <i>Self efficacy, motivasi berprestasi, identitas diri</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Self efficacy</i> berhubungan secara signifikan dengan motivasi berprestasi, dan identitas diri secara parsial memediasi hubungan antara <i>self efficacy</i> dan motivasi berprestasi
5.	Trautner, M., & Schwinger, M. (2020). <i>Integrating the Concepts Self Efficacy and Motivation Regulation: How do</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Mengetahui konsep <i>self efficacy</i> terhadap motivasi yang mengacu pada keyakinan tentang efektivitas penggunaan strategi dalam mengatur motivasi mereka. Variabel 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Self efficacy</i> berhubungan positif dengan motivasi. <i>Self efficacy</i> dapat meningkatkan keberhasilan regulasi diri dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil
	<i>Self Efficacy Beliefs for Motivation Regulation Influence Self Regulatory Success?</i>	<i>Self efficacy, Motivasi, Self regulated learning</i>	
6.	Cherian, J., & Jacob, J. (2013). <i>Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Untuk melakukan meta-analisis yang berkaitan dengan hubungan antara <i>self efficacy</i>, motivasi karyawan dan kinerja terkait pekerjaan karyawan. • Variabel <i>Self efficacy</i>, motivasi, kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Self efficacy</i> berpengaruh terhadap motivasi • <i>Self efficacy</i> dapat diterapkan untuk kinerja terkait pekerjaan dalam hal memotivasi berbagai aspek terkait karyawan serta pengejaran organisasi.
7.	Dabas, D., & Pandey, N. (2015). <i>Role of Self Efficacy and Intrinsic Motivation on Work Place Environment.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Untuk mengetahui peran <i>self efficacy</i> dan motivasi intrinsik pada lingkungan tempat kerja. • Variabel <i>Self efficacy</i>, motivasi intrinsik, kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Self efficacy</i> dan motivasi intrinsik adalah variabel penting dalam lingkungan tempat kerja. • <i>Self efficacy</i> dan motivasi intrinsik pada karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja.
8.	Miraglia, et al. (2015). <i>Trajectory Classes of Job Performance The Role of Self Efficacy and Organizational Tenure</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Untuk mengetahui peran <i>self efficacy</i> prediksi berbagai tahap kinerja dan untuk meningkatkan tingkat kinerja • Variabel <i>Self efficacy</i>, kinerja, <i>organizational tenure</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Self efficacy</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan • <i>Self efficacy</i> berkontribusi pada prediksi berbagai tahap kinerja dan untuk meningkatkan tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi dan stabil.
9.	Conrado & Grimolizzi-Jensen. (2017). <i>Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Menganalisis pengaruh dari <i>motivational interviewing</i> terhadap kesiapan untuk berubah • Variabel <i>Motivational interviewing</i>, <i>readiness to change</i>, <i>organizational change</i>, <i>reaction to change</i>, <i>ambivalent attitudes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Readiness to change</i> dapat meningkatkan motivasi karyawan • <i>Motivational interviewing</i> membantu karyawan menyelesaikan sikap ambivalen dan dapat meningkatkan keberhasilan inisiatif perubahan organisasi.

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil
10.	Asim, <i>et al.</i> (2012). <i>Mediating Character of Readiness to Change between Training & Development and Employee Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Mengeksplorasi hubungan <i>training & development</i> terhadap kinerja karyawan di tempat kerja dan mengidentifikasi peran <i>training & development</i> dalam memodifikasi motivasi karyawan untuk kesiapan untuk berubah. Variabel <i>Readiness to change, training & development, employee performance, motivation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Training & Development</i> berpengaruh terhadap <i>Readiness to change</i> <i>Readiness to change</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi
11.	Peterson & Baker. (2016). Peterson, S. M., & Baker, A. C. (2011). <i>Readiness to Change in Communities, Organizations, and Individuals.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Untuk memahami dan menganalisis kesiapan untuk berubah di komunitas, organisasi, dan individu Variabel <i>Readiness to change, motivation, mentoring, collaboration</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap motivasi internal individu Kesiapan untuk berubah yang tinggi akan mempengaruhi motivasi internal, keyakinan, dan nilai-nilai di dalam komunitas, organisasi, dan individu.
12.	Rafferty, <i>et al.</i> (2013). <i>Change Readiness: a Multilevel Review</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Untuk menganalisis <i>readiness to change</i> secara multilevel dalam organisasi Variabel <i>Readiness to change, motivasi, dan kinerja</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Readiness to change</i> dan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. <i>Readiness to change</i> meningkatkan motivasi kerja Faktor motivasi merupakan indikator seberapa keras seseorang bersedia untuk berubah dalam meningkatkan standar kualitas kerja.
13.	Matthews, <i>et al.</i> (2018). <i>A Dyadic of Employee Readiness and Job Satisfaction Does There Exist a Theoretical Precursor to The Satisfaction Performance Paradigm?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Untuk menganalisis pengaruh <i>employee readiness</i> terhadap kepuasan kerja dan menyelidiki faktor motivasi dan mengkorelasikannya dengan kepuasan dan performa kerja Variabel <i>Employee readiness, motivation, job satisfaction, Job Performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Employee readiness</i> berpengaruh terhadap motivasi <i>Employee readiness</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja <i>Employee readiness</i> berpengaruh terhadap kepuasan dan performa kerja melalui faktor motivasi

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil
14.	Qureshi, <i>et al.</i> (2018). <i>Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change: A Case of Higher Learning Institutions of Karachi</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Untuk mengetahui dampak komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah karyawan selama proses perubahan. Variabel Komitmen organisasi, motivasi, <i>readiness for change</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Komitmen organisasi akan terbentuk apabila karyawan memotivasi diri mereka sendiri untuk bekerja sama dengan proses perubahan. Motivasi kerja berhubungan dengan kesiapan karyawan untuk berubah
15.	Winardi & Prianto, A. (2016). <i>Various Determinants of Individual Readiness to Change and Their Effects on the Teachers' Performance (A Study on Certified Teachers in Jombang Regency East Java, Indonesia)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Untuk mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhi <i>readiness to change</i>, dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja Variabel <i>newness values, work climate, individual readiness to change</i>, kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Readiness to change</i> berpengaruh terhadap kinerja guru. Penelitian mengungkapkan bahwa nilai-nilai kebaruan dan iklim kerja secara langsung mempengaruhi kinerja guru. Iklim kerja dan dukungan organisasi mempengaruhi kesiapan guru untuk berubah
16.	Schoen, J.L. (2015). <i>Effects of Implicit Achievement Motivation, Expected Evaluations, and Domain Knowledge on Creative Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Mengeksplorasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja kreatif. Menganalisis bagaimana evaluasi dan pengetahuan domain memoderasi hubungan antara motivasi pencapaian implisit dan kreativitas. Variabel Motivasi berprestasi, evaluasi, pengetahuan, dan kinerja kreatif 	<ul style="list-style-type: none"> Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja kreatif Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja kreatif dimoderasi oleh evaluasi dan pengetahuan domain.
17.	Nabi, M.N., Islam, M.M., Dip, T.M., & Hossain, M.A. (2017). <i>The Impact of Motivation on Employee Performances: a</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Variabel Motivasi, kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> Motivasi positif meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil
	<i>Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh</i>		
18.	Olusadum, N.J., & Anulika, N.J. (2018). <i>Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Education</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan Alvan Ikoku Federal College of Education (AIFCE) sebagai area studi. • Variabel Motivasi dan Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi staf dan kinerja staf.
19.	Lestariningsih. (2017). <i>Self Efficacy and Achievement Motivation on Performance with Perceived Organizational Support Moderation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Menganalisis kinerja melalui <i>self efficacy</i>, dan <i>achievement motivation</i> dimoderatori oleh <i>Perceived Organizational Support</i> • Variabel <i>self efficacy</i>, dan <i>achievement motivation</i> dimoderatori oleh <i>Perceived Organizational Support</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Self efficacy</i> dan <i>achievement motivation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan <i>perceived organization support</i> memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja
20.	Werdhiastutie, et al. (2020). <i>Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Menganalisis hubungan motivasi berprestasi terhadap peningkatan kualitas SDM • Variabel <i>Achievement motivation</i>, <i>quality of human resource</i>, <i>performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi berprestasi yang ditanamkan dalam sistem kerja mampu menghasilkan peningkatan kinerja individu yang lebih besar
21.	Utomo, et al. (2017). <i>The Effect Achievement Motivation, Leadership Character and Internal Culture Towards</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Mengetahui hubungan antara <i>achievement motivation</i>, <i>leadership character</i> dan <i>internal culture</i> terhadap kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Achievement motivation</i> berpengaruh terhadap kinerja • <i>Leadership character</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja • <i>Internal culture</i> berpengaruh terhadap kinerja

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil
	<i>Employee's Performance a Case Corporate from Indonesia</i>	<ul style="list-style-type: none"> Variabel <i>achievement motivation, leadership character, internal culture, kinerja</i> 	

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan

Karyawan akan dihadapkan pada suatu persoalan dilematis apakah dirinya memiliki keyakinan untuk mampu menuntaskan pekerjaan yang akan dihadapi atau tidak dalam pekerjaannya. Keyakinan ini disebut dengan *self efficacy*. *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang pada kemampuan mereka sendiri untuk mengembangkan dan menciptakan kesuksesan dengan menilai pengalaman masa lalu (Na-nan & Sanamthong, 2019). Individu yang memiliki keyakinan efikasi diri tinggi memiliki pencapaian mampu menuntaskan pekerjaannya dan akan berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik (Trautner & Schwinger, 2020).

Self efficacy dapat mendorong niat karyawan untuk berbagi pengetahuan, karena karyawan percaya bahwa kontribusinya mungkin bernilai bagi orang lain (Rahman *et al.*, 2017). *Self efficacy* diterapkan untuk pekerjaan dalam hal memotivasi berbagai aspek terkait karyawan dan kegiatan organisasi (Cherian & Jacob, 2013). *Self efficacy* memiliki efek besar pada pembelajaran, motivasi, dan kinerja, karena orang mencoba untuk belajar dan melakukan hanya tugas-tugas yang mereka yakini dapat berhasil dilakukan (Lunenburg, 2011). *Self efficacy* yang tinggi pada karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Dabas & Pandey, 2015). Sependapat dengan Cetin & Askun (2017) bahwa *self efficacy* dianggap sebagai faktor penting bagi individu di tempat kerja yang dapat

mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik. *Self efficacy* mempengaruhi tugas yang dipilih karyawan dan juga mempengaruhi tingkat upaya dan kegigihan ketika mengerjakan tugas yang sulit.

Self efficacy memberikan dasar bagi motivasi yang dimiliki manusia, kesejahteraannya, dan pencapaian pribadi, karena ketika individu percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang mereka inginkan maka mereka akan mendapatkan lebih banyak keuntungan dalam menghadapi kesulitan dan masalah (Haddad & Taleb, 2015). Semakin tinggi *self efficacy* maka semakin tinggi pula motivasi berprestasi mereka dalam bekerja (Liu & Cheng, 2018). Seperti halnya ketika karyawan dengan yakin menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki untuk mengelola tugas tertentu sehingga dapat bekerja secara efektif maka hal tersebut dapat menggerakkan motivasi berprestasi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

H1: *Self efficacy* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi

2.3.2 Pengaruh *Readiness to Change* terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan

Readiness to change dapat menentukan sikap dan perilaku individu terhadap perubahan organisasi. *Readiness to change* merupakan tingkat keterbukaan karyawan untuk perubahan organisasi yang mengubah proses perubahan menjadi kesuksesan (Samaranayake & Takemura, 2017). Kesiapan karyawan untuk berubah mengarah pada keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi (Matthysen & Harris, 2018). Karyawan yang memiliki kemauan untuk berubah merupakan karyawan yang akan membangun organisasi di masa yang akan datang karena perubahan telah menjadi kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi.

Perubahan merupakan salah satu aspek untuk menciptakan manajemen yang efektif. Penelitian Ryan & Deci (2000) menunjukkan bahwa faktor yang mendasari dalam kesiapan untuk berubah adalah motivasi internal, yaitu penerimaan nilai atau keyakinan yang mengarah pada perubahan perilaku yang ditentukan sendiri dan berkelanjutan. Karyawan yang siap untuk berubah akan termotivasi untuk mempermudah dan memuaskan pekerjaan mereka, serta lebih cenderung menghasilkan perubahan signifikan dalam proses kerja (Peterson & Baker, 2016).

Individu yang siap menerima perubahan percaya bahwa mereka harus tetap berkomitmen terhadap organisasi dan mereka akan termotivasi untuk bekerja sama dengan proses perubahan organisasi (Qureshi *et al.*, 2018). Kesiapan untuk berubah ini akan membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai prestasi kerja. Penelitian Winardi & Prianto (2016) menyatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah ditunjukkan oleh kemampuan individu dalam mempelajari pengetahuan baru dan didukung oleh motivasi untuk berubah. Sikap positif pada kesiapan berubah individu, dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan inisiatif pribadi dalam keterlibatan karyawan di tempat kerja (Hetzner *et al.*, 2012). *Readiness to change* diperlukan agar karyawan dapat mempelajari deskripsi pekerjaan dengan baik, menyesuaikan pekerjaan, dan lingkungan kerja selama proses perubahan organisasi di masa pandemik covid-19.

H2: *Readiness to change* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi

2.3.3 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berprestasi merupakan kemampuan individu untuk menghadapi tantangan demi mencapai kesuksesan dan keunggulan (Deshpande *et al.*, 2013).

Motivasi berprestasi adalah prasyarat untuk berprestasi, untuk berhasil, dan berkinerja baik dalam kaitannya dengan standar keunggulan (Rani & Reddy, 2019). Karyawan yang termotivasi positif akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi (Nabi *et al.*, 2017). Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mengambil risiko dan menyajikan ide-ide baru dalam upaya untuk menjadi sukses yang mengarah ke tingkat kinerja kreatif yang lebih tinggi (Schoen, 2015).

Rosmita & Nainggolan (2015) menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi yang tepat harus ada untuk memastikan kinerja yang baik, hal ini terbukti bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Jalagat, 2016). Sependapat dengan Mensah & Tawiah (2016) bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Olusadum & Anulika (2018) juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi staf dan kinerja staf. Muda *et al.* (2014) menyatakan bahwa motivasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi pada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu penelitian merekomendasikan bahwa organisasi harus mempertimbangkan motivasi berprestasi sebagai tanggung jawab utama. Motivasi berprestasi memainkan peran penting dalam organisasi.

H3: Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Motivasi Berprestasi sebagai Mediasi

Newstroom (2007) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai dorongan untuk mengejar dan mencapai tujuan tertentu. Motivasi berprestasi merupakan

kemampuan penting yang menentukan apa yang dapat dilakukan seseorang dan menentukan apa yang akan dilakukan seseorang (Hasan & Sarkar, 2018). Konsep motivasi berprestasi pertama kali dikenalkan oleh Murray dan mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai sesuatu niatan yang berkepanjangan dan berulang-ulang untuk menyelesaikan hal-hal sulit; bekerja secara rutin untuk mencapai tujuan; dan suatu tekad untuk meraih keberhasilan (Murray, 1938). Motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja. Menurut Nabi *et al.* (2017) kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi karyawan, apabila karyawan termotivasi positif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi. Individu dianggap mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi apabila orang tersebut mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih tinggi dan mempunyai motivasi yang kuat akan pekerjaan yang menantang dan bersaing.

Menurut Iyer & Kamalanbhan (2006) motivasi berprestasi adalah suatu keinginan untuk mencapai suatu standar tertentu atau untuk meraih kesuksesan tertentu dalam situasi kompetitif. Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor psikologis yang krusial untuk menentukan kesuksesan karir dan akademik (Lolodziej, 2010). Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan bertanggungjawab atas tindakan dan hasil yang diperoleh dan menikmati prestasi yang dihasilkan melalui usaha individu maupun kelompok.

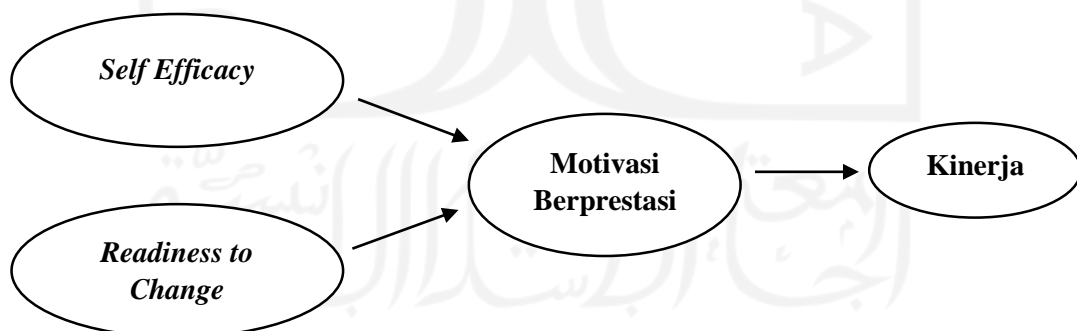
Jika karyawan memiliki efikasi diri yang tinggi dan kesiapan untuk berubah dengan organisasinya maka karyawan akan memunculkan motivasi berprestasi dalam menyelesaikan perkerjaan dengan baik karena karyawan merasa bahwa

mereka memiliki tanggung jawab yang besar atas pekerjaan mereka. Sehingga dalam penyelesaian pekerjaan akan berjalan secara efektif dan efisien dengan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Self efficacy* yang tinggi pada karyawan mempengaruhi motivasi sehingga muncul dorongan kepercayaan diri untuk berprestasi (Na-nan & Sanamthong, 2019). *Self efficacy* juga mendorong motivasi berprestasi karyawan dalam efektivitas penggunaan strategi dalam menyelesaikan pekerjaan (Trautner & Schwinger, 2020). Karyawan yang siap untuk berubah akan lebih siap untuk memotivasi diri mereka sendiri untuk bekerja sama dengan proses perubahan (Qureshi, *et al.*, 2018).

H4: Motivasi berprestasi memediasi hubungan antara *self efficacy* dan *readiness to change* terhadap kinerja karyawan

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Model Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data numerik melalui analisis statistik dari sampel menggunakan instrumen yang telah ditetapkan. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mengelola data primer yang bersumber dari jawaban responden melalui penyebaran kuisioner, menginterpretasikan hasil guna membandingkan hasil penelitian terdahulu.

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.2.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini menguji 3 variabel, yaitu variabel independent, variabel intervening, dan variabel dependent.

1. Variabel Independent (X)

Variabel independent atau yang juga dikenal sebagai variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel Independen dalam penelitian ini yaitu *self efficacy* (X₁) dan *readiness to change* (X₂).

2. Variabel Intervening (Y₁)

Variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel intervening merupakan variabel yang berada diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen secara tidak langsung mempengaruhi perubahan

yang terjadi pada variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini yaitu motivasi berprestasi (Y_1).

3. Variabel Dependent (Y_2)

Variabel dependent merupakan variabel yang mendapatkan pengaruh atau dengan kata lain dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependent yang digunakan dalam penelitian ini variabel yaitu kinerja karyawan (Y_2).

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

3.2.2.1 *Self Efficacy* (X_1)

Self-efficacy didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuan dan keyakinan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator pengukuran *self-efficacy* yaitu (Prima & Eliyana, 2016):

- a. Keyakinan pada kemampuan dalam melakukan pekerjaan
- b. Keyakinan pada kemampuan dalam menemukan solusi dari masalah yang dihadapi
- c. Keyakinan pada kemampuan untuk bertahan dan mencapai hasil yang optimal dalam melakukan pekerjaan
- d. Keyakinan pada kemampuan dalam mengelola tugas dengan keuletan
- e. Keyakinan pada kemampuan dalam bekerja di bidang pekerjaan yang kompleks dengan baik
- f. Keyakinan pada kemampuan dalam bekerja di beberapa bidang pekerjaan dengan baik

3.2.2.2 Readiness to Change (X₂)

Readiness to change merupakan sikap untuk mengadopsi perilaku supportif (kesiapan) sehubungan dengan perencanaan dan perubahan organisasi. Indikator kesiapan untuk berubah karyawan antara lain:

- a. Antisipasi perubahan
- b. Ketegaran menghadapi perubahan
- c. Sikap positif atas perubahan
- d. Kesadaran adanya perubahan
- e. Faham akan dampak atas perubahan
- f. Kesiapan membekali diri menghadapi perubahan
- g. Kesiapan strategi dalam menghadapi perubahan

3.2.2.3 Motivasi Berprestasi (Y₁)

Motivasi berprestasi merupakan dorongan dari dalam diri individu dalam melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya demi mencapai tujuan dan prestasi yang diinginkan. Indikator motivasi berprestasi yaitu:

- a. Menyukai tugas yang menantang
- b. Bertanggung jawab secara personal atas performa kerja
- c. Menyukai umpan balik
- d. Inovatif
- e. Berharap hasil kerja hari ini lebih baik daripada kemarin
- f. Kemauan mencari cara kerja yang lebih baik

3.2.2.4 Kinerja Karyawan (Y₂)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari seorang karyawan selama periode tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan kualitas dan kuantitas yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan dinilai oleh pimpinan atau orang yang berwenang. Pengukuran kinerja karyawan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Gomes (2003):

- a. Kuantitas pekerjaan (Pencapaian target dari aspek jumlah)
- b. Kualitas pekerjaan (Pencapaian target dari aspek kualitas)
- c. Pengetahuan (Tingkat pemahaman terhadap tugas yang dikerjakan)
- d. Kreativitas (Memberikan ide kreatif)
- e. Kerjasama (kesedian untuk bekerja sama dengan orang lain, contohnya instansi, atasan dan rekan kerja)
- f. Tanggung jawab (sikap tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan)

3.3 Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap tenaga kependidikan FKMK UGM Yogyakarta yang berjumlah 289 pegawai. Pengambilan sampel untuk penelitian menurut Arikunto (2012), jika subjeknya kurang dari 100 orang, sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih. Dari populasi tersebut, sampel diambil sebanyak 20% dari populasi sehingga jumlah sampelnya adalah $20\% \times 289$ pegawai = 58 pegawai. Alasan peneliti menggunakan 20% pada penentuan jumlah sampel adalah karena jumlah pegawai 289 tidak mungkin diambil semua menjadi sampel.

Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Alasan menggunakan teknik ini karena yang menjadi populasi hanya pegawai tetap tenaga kependidikan FKMK UGM yang terbagi ke dalam 2 golongan. Agar kedua golongan tersebut dapat terwakili, maka sampel di ambil dari masing-masing golongan dengan proporsi sama. Prosedur pengambilan sampel adalah dengan memilih responden yang memiliki sifat responsif dan mudah ditemui agar kuesioner dapat terisi dan kembali ke peneliti 100%.

Tabel 3.1. Daftar Sampel Penelitian

No.	Golongan	Jumlah Pegawai	Persentase	Sampel
1.	Pegawai Tetap ASN	270	20%	54
2.	Pegawai Tetap SK Rektor Non ASN	19	20%	4
Jumlah		289		58

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan terkait variabel *self efficacy*, *readiness to change*, motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder berupa nama responden, jenis kelamin, usia, pendidikan, posisi pekerjaan, divisi pekerjaan dan lama bekerja. Menurut Sugiyono (2017) teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data yang diinginkan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

3.4.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan instrument penelitian berupa daftar pertanyaan untuk memperoleh keterangan dari responden. Kuesioner dalam penelitian ini berisi

pertanyaan variabel *self efficacy* (X_1), *readiness to change* (X_2), motivasi berprestasi (Y_1), dan kinerja karyawan (Y_2). Skala pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan skala Likert yang telah di modifikasi. Menurut Hadi (1991) modifikasi dalam skala likert ditujukan untuk menghilangkan kelemahan yang terdapat skala lima tingkat, dengan meniadakan kategori jawaban yang ditengah berdasarkan alasan, yaitu: (1) Kategori *Undeciden* yang memiliki arti ganda, biasanya diartikan belum dapat memutuskan atau memberikan jawaban, dapat diartikan netral, setuju tidak, tidak setujupun tidak, atau bahkan ragu-ragu. (2) Tersedianya jawaban ditengah menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah (*central tendency effect*) yang dapat menghilangkan banyak data penelitian sehingga mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijarah para responden.

Peneliti menggunakan modifikasi skala Likert 1-6. Alasan menggunakan skala 1-6 agar tidak ada nilai tengah (netral) pada penelitian ini sehingga responden memilih sikap yang jelas terhadap pernyataan yang diberikan, selain itu agar tidak terjadi bias sosial. Bias sosial yang dimaksud adalah keinginan untuk menyenangkan atau perasaan agar dianggap penolong karena mau menjadi responden sehingga responden akan cenderung menjawab dengan memilih netral (titik ditengah) (Budiaji, 2013). Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan setiap butir kuesioner mempunyai gradasi dari sangat setuju sampai pada sangat tidak setuju dengan skor 1 sampai 6.

Tabel 3.2. Skala Likert

Pernyataan	Sangat setuju	Setuju	Agak setuju	Kurang setuju	Tidak setuju	Sangat tidak setuju
Skala	6	5	4	3	2	1

3.4.2 Wawancara

Penulis melakukan wawancara langsung terhadap Kepala Kantor FKMK UGM dan beberapa pegawai guna mengetahui secara langsung permasalahan-permasalahan yang ada pada karyawan sebagai pelengkap jika dibutuhkan.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Hal ini dilakukan agar hasil dari penelitian ini sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan valid atau tidaknya suatu pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner. Pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid atau sah jika pernyataan kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sugiyono, 2017).

Validitas yang diuji dalam penelitian ini adalah validitas konstruk, yaitu validitas yang mampu mengungkapkan konstruk teoritik yang hendak diukurnya (Azwar, 2008). Menurut Azwar (2008) salah satu metode yang dapat digunakan untuk melakukan uji validitas adalah menggunakan metode *Correlation Pearson Product Momen*. Dasar pengambilan keputusan jika signifikansi < 0.05 maka, kuesioner dianggap valid dan sebaliknya jika signifikansi > 0.05 maka, kuesioner dianggap tidak valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Uji reliabilitas adalah suatu pengujian yang digunakan untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan *reliable* (Sugiyono, 2017). Pernyataan dalam kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil. Dimana, untuk mengukur reabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Dasar pengambilan keputusan apabila *Cronbach Alpha* (α) > 0.6 maka, item pertanyaan dianggap reliabel dan sebaliknya apabila *Cronbach Alpha* (α) < 0.6 maka, item pertanyaan dianggap tidak reliabel. (Ghozali, 2016).

3.6 Rancangan Analisis Data

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui hasil suatu penelitian diterima atau ditolak dari suatu hipotesis, maka dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul (Sugiyono, 2017). Analisis deskriptif dapat dilakukan dengan memperoleh nilai rata-rata yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Dimana, nilai rata-rata yang diperoleh akan digunakan untuk mendeskripsikan persepsi responden terhadap variabel yang diukur dalam penelitian ini.

3.6.2 Analisis Inferensial

3.6.2.1 Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menentukan apakah dua variabel berhubungan secara signifikan (pengujian terhadap koefisien regresi). Uji t dilakukan dengan cara meregresikan variabel independent dengan variabel dependent (Ghozali, 2016). Uji t dapat dilihat dengan membandingkan level signifikansi yang didapat dari hasil uji t dengan level signifikansi (α) yang telah ditetapkan. Dasar pengambilan keputusannya, apabila nilai signifikansi < 0.05 maka, dapat dikatakan variabel independen memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi > 0.05 maka, variabel independen tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0 : b = 0$ Artinya variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen

$H_1 : b \neq 0$ Artinya variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen

3.6.2.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variabel dependent. Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh model menerangkan variasi dari variabel-variabel terkait (Kuncoro, 2007). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Apabila R^2 kecil, menunjukkan kemampuan variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent

yaitu kinerja karyawan sangat terbatas. Apabila nilai R^2 mendekati 1, maka menunjukkan kemampuan variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependent.

3.6.2.3 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

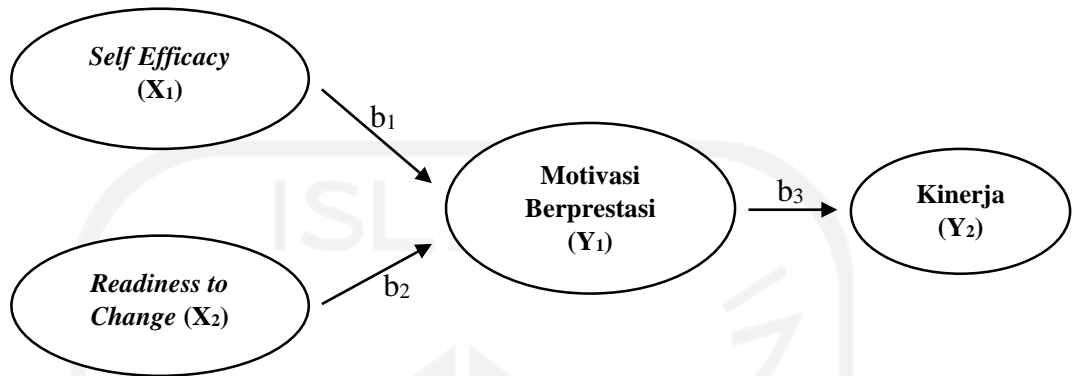
Uji F sering dikenal dengan uji simultan yang bertujuan untuk menguji pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen dengan nilai signifikansi < 0.05 (Anderson, 2014). Dasar pengambilan keputusannya, apabila nilai signifikansi < 0.05 maka, variabel independen memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi > 0.05 maka, variabel independen tidak memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen.

3.6.2.4 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan suatu teknik pengembangan dari regresi linier berganda. Dimana, pada tahap ini digunakan untuk menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur dari hubungan kausalitas antar variabel. Analisis jalur merupakan model regresi yang digunakan untuk menguji korelasi dua atau lebih variabel pada model (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan analisis jalur dikarenakan pada model penelitian terdapat variabel mediasi (Motivasi Berprestasi). Sebuah variabel disebut variabel mediasi/intervening apabila variabel tersebut dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independent terhadap dependen. Adapun alat analisis yang digunakan adalah SPSS.

Baron dan Kenny (1987) mengatakan bahwa suatu variabel mediasi berfungsi apabila memenuhi kondisi persamaan sebagai berikut:

1. Variabel independent berpengaruh terhadap variabel mediasi.
2. Variabel mediasi harus mempengaruhi variabel dependent.



Gambar 3.1. Model Analisis Jalur

Persamaan 1. Analisis jalur digunakan untuk memperoleh hasil bahwa *Self Efficacy* sebagai variabel independent X_1 berpengaruh terhadap Kinerja sebagai variabel Y_2 melalui Motivasi Berprestasi sebagai variabel mediasi Y_1 . Persamaan rumus yang digunakan sebagai berikut (Ghozali, 2016):

$$\text{Pengaruh langsung } X_1 \rightarrow Y_1 = b_1$$

$$\text{Pengaruh langsung } Y_1 \rightarrow Y_2 = b_3$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung } X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = b_1 \times b_3$$

Persamaan 2. Analisis jalur digunakan untuk memperoleh hasil bahwa *Readiness to Change* sebagai variabel independent X_2 berpengaruh terhadap Kinerja sebagai variabel Y_2 melalui Motivasi Berprestasi sebagai variabel mediasi Y_1 .

Persamaan rumus yang digunakan sebagai berikut (Ghozali, 2016).

$$\text{Pengaruh langsung } X_2 \rightarrow Y_1 = b_2$$

$$\text{Pengaruh langsung } Y_1 \rightarrow Y_2 = b_3$$

$$\text{Pengaruh tidak langsung } X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = b_2 \times b_3$$

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dihitung menggunakan bantuan komputer program *SPSS Statistic* versi 25. Uji Validitas digunakan untuk mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel. Teknik korelasi yang digunakan yaitu memakai *Pearson Correlation* menggunakan data 58 responden dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 atau 5%. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai $\text{sig} \leq 0.05$. Hasil uji validitas tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r_{hitung}	Sig	Keterangan
<i>Self Efficacy</i> (X_1)	X _{1.1}	0.858	0.000	Valid
	X _{1.2}	0.757	0.000	Valid
	X _{1.3}	0.774	0.000	Valid
	X _{1.4}	0.904	0.000	Valid
	X _{1.5}	0.695	0.000	Valid
	X _{1.6}	0.855	0.000	Valid
<i>Readiness to Change</i> (X_2)	X _{2.1}	0.828	0.000	Valid
	X _{2.2}	0.855	0.000	Valid
	X _{2.3}	0.865	0.000	Valid
	X _{2.4}	0.881	0.000	Valid
	X _{2.5}	0.884	0.000	Valid
	X _{2.6}	0.846	0.000	Valid
	X _{2.7}	0.853	0.000	Valid
Motivasi Berprestasi (Y_1)	Y _{1.1}	0.905	0.000	Valid
	Y _{1.2}	0.912	0.000	Valid
	Y _{1.3}	0.822	0.000	Valid

Variabel	Indikator	r _{hitung}	Sig	Keterangan
	Y _{1.4}	0.879	0.000	Valid
	Y _{1.5}	0.852	0.000	Valid
	Y _{1.6}	0.832	0.000	Valid
Kinerja (Y ₂)	Y _{2.1}	0.806	0.000	Valid
	Y _{2.2}	0.851	0.000	Valid
	Y _{2.3}	0.836	0.000	Valid
	Y _{2.4}	0.726	0.000	Valid
	Y _{2.5}	0.807	0.000	Valid
	Y _{2.6}	0.786	0.000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 3)

Data dari Tabel 4.1 menunjukkan nilai signifikansi dari semua item kuesioner variabel penelitian yaitu *self efficacy*, *readiness to change*, motivasi berprestasi, dan kinerja menunjukkan ≤ 0.05 . Sehingga kuesioner dari variabel-variabel tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Semakin tinggi koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden. Pengujian reliabilitas penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari setiap variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0.6, maka jawaban dari para responden sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih kecil 0.6, maka jawaban dari para responden sebagai alat pengukur yang dinilai dinyatakan tidak *reliable*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.2:

Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Self Efficacy</i> (X ₁)	X _{1.1}	0.866	Reliabel
	X _{1.2}	0.887	Reliabel
	X _{1.3}	0.883	Reliabel
	X _{1.4}	0.856	Reliabel
	X _{1.5}	0.897	Reliabel
	X _{1.6}	0.867	Reliabel
<i>Readiness to Change</i> (X ₂)	X _{2.1}	0.932	Reliabel
	X _{2.2}	0.929	Reliabel
	X _{2.3}	0.928	Reliabel
	X _{2.4}	0.927	Reliabel
	X _{2.5}	0.927	Reliabel
	X _{2.6}	0.932	Reliabel
	X _{2.7}	0.929	Reliabel
Motivasi Berprestasi (Y ₁)	Y _{1.1}	0.915	Reliabel
	Y _{1.2}	0.911	Reliabel
	Y _{1.3}	0.926	Reliabel
	Y _{1.4}	0.917	Reliabel
	Y _{1.5}	0.922	Reliabel
	Y _{1.6}	0.927	Reliabel
Kinerja (Y ₂)	Y _{2.1}	0.869	Reliabel
	Y _{2.2}	0.857	Reliabel
	Y _{2.3}	0.860	Reliabel
	Y _{2.4}	0.883	Reliabel
	Y _{2.5}	0.866	Reliabel
	Y _{2.6}	0.875	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 3)

Data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0.6. Dengan demikian jawaban-jawaban responden dari variabel penelitian yaitu *self efficacy*, *readiness to*

change, motivasi berprestasi, dan kinerja dinyatakan reliabel sehingga kuesioner dari variabel tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2 Hasil Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik menunjukkan gambaran tentang identitas responden yang diteliti dan mendeskripsikan data dari variabel penelitian yang telah terkumpul.

4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Identitas Responden

Hasil analisis deskriptif identitas responden di FKMK UGM Yogyakarta dijelaskan sebagai berikut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang telah terkumpul dari 58 kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.3:

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	36	62.1
Perempuan	22	37.9
Jumlah	58	100

Data dari Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 58 responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 36 orang (62.1 persen) dan responden perempuan sebanyak 22 orang (37.9 persen). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang menjadi sampel penelitian berjenis kelamin laki-laki. Posisi jabatan terbanyak di FKMK UGM adalah operasional dan perlengkapan yang mana jabatan tersebut lebih banyak dijalankan oleh laki-laki.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) pengelompokan usia dikelompokkan menurut kelompok usia 5 tahunan. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.4:

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
25-29	3	5.2
30-34	7	12.1
35-39	26	44.8
40-44	17	29.3
45-49	3	5.2
50-54	2	3.4
Jumlah	58	100

Data dari Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 58 responden yang mempunyai usia 25-29 tahun terdiri dari 3 orang (5.2 persen), berusia antara 30-34 tahun sebanyak 7 orang (12.1 persen), berusia antara 35-39 tahun sebanyak 26 orang (44.8 persen), berusia antara 40-44 tahun sebanyak 17 orang (29.3 persen), berusia antara 45-49 tahun sebanyak 3 orang (5.2 persen), dan 50-54 tahun sebanyak 2 orang (3.4 persen). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang menjadi sampel penelitian berusia 35-39 tahun. Karyawan yang berusia 35 tahun keatas agak sulit beradaptasi ketika ada perubahan di dalam organisasi, mereka sudah berada di zona nyaman sehingga kurang siap dalam melakukan perubahan. Sedangkan karyawan yang berusia kurang dari 35 tahun kebawah akan lebih mudah beradaptasi ketika ada perubahan di dalam organisasi, mereka memiliki kemampuan yang baik dalam

bekerja dan lebih siap ketika organisasi mengalami perubahan kebijakan dibandingkan karyawan diatas usia 35 tahun.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	
	Frekuensi	Persentase
Diploma	4	6.9
Sarjana (S1)	38	65.5
Master (S2)	16	27.6
Jumlah	58	100

Data dari Tabel 4.5 menunjukkan tingkat pendidikan terakhir karyawan di FKMK UGM Yogyakarta adalah diploma sebanyak 4 orang (6.9 persen), sarjana (S1) sebanyak 38 orang (65.5 persen), dan master (S2) sebanyak 16 orang (27.6 persen). Tingkat pendidikan formal pegawai FKMK UGM Yogyakarta mayoritas adalah sarjana (S1), hal ini akan berimplikasi pada pekerjaan yang harus diselesaikan untuk menjelaskan sistem dan kebijakan dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki pendidikan sarjana lebih memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja dan lebih siap ketika organisasi mengalami perubahan kebijakan.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis variabel penelitian menggambarkan tentang deskripsi data variabel penelitian dari variabel *self efficacy*, *readiness to change*, motivasi berprestasi, dan kinerja. Deskripsi variabel penelitian merupakan bagian penilaian tinggi rendahnya respon terhadap variabel penelitian. Tanggapan karyawan yang diharapkan meliputi

Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Agak Setuju (AS), Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS). Deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\frac{B_{Max} - B_{Min}}{KI} = I$$

Dimana:

BMax : Skala Tertinggi

BMin : Skala Terendah

KI : Jumlah Kelas

I : Interval

Dalam penelitian ini, penilaian variabel dihitung berdasarkan penilaian rata-rata pada setiap variabel, selanjutnya diskor dengan interval sebagai berikut:

1. Interval 1.000 s/d 1.833 kategori Sangat Rendah
2. Interval > 1.833 s/d 2.667 kategori Rendah
3. Interval > 2.667 s/d 3.500 kategori Agak Rendah
4. Interval > 3.500 s/d 4.333 kategori Agak Tinggi
5. Interval > 4.333 s/d 5.167 kategori Tinggi
6. Interval > 5.167 s/d 6.000 kategori Sangat Tinggi

a. Variabel *Self efficacy* (X₁)

Distribusi penilaian responden terhadap variabel *self efficacy* dapat dilihat pada Tabel 4.6:

Tabel 4.6. Rata-rata Penilaian Responden terhadap Variabel *Self Efficacy*

No.	Kode Butir	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X _{1.1}	0	0	6	10.3	6	10.3	25	43.1	21	36.2	0	0	4.05
	X _{1.2}	0	0	4	6.9	14	24.1	24	41.4	16	27.6	0	0	3.90
	X _{1.3}	0	0	0	0	12	20.7	21	36.2	22	37.9	3	5.2	4.28
	X _{1.4}	0	0	8	13.8	9	15.5	22	37.9	18	31.0	1	1.7	3.91
	X _{1.5}	0	0	1	1.7	11	19.0	21	36.2	24	41.4	1	1.7	4.22
	X _{1.6}	0	0	6	10.3	12	20.7	22	37.9	18	31.0	0	0	3.90
Rerata		4.04												

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2)

Data Tabel 4.6 menunjukkan bahwa tingkat variabel *self efficacy* memiliki skor rata-rata 4.04 yang berada dalam interval (> 3.500 s/d 4.333) atau dalam kategori agak tinggi. Permasalahan *self efficacy* karyawan secara garis besar disebabkan oleh belum yakin akan kemampuan dirinya dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan. Seseorang yang mempunyai *self efficacy* tinggi tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan berbagai tugasnya.

b. Variabel *Readiness to Change* (X₂)

Distribusi jawaban responden terhadap variabel *readiness to change* dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Tabel 4.7. Rata-rata Penilaian Responden terhadap Variabel *Readiness to Change*

No.	Kode Butir	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
2.	X _{2.1}	6	10.3	5	8.6	15	25.9	21	36.2	11	19.0	0	0	3.45
	X _{2.2}	3	5.2	10	17.2	14	24.1	16	27.6	15	25.9	0	0	3.52
	X _{2.3}	0	0	13	22.4	12	20.7	16	27.6	16	27.6	1	1.7	3.66
	X _{2.4}	5	8.6	12	20.7	10	17.2	15	25.9	16	27.6	0	0	3.43

No.	Kode Butir	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	X _{2.5}	1	1.7	5	8.6	16	27.6	22	37.9	14	24.1	0	0	3.74
	X _{2.6}	8	13.8	14	24.1	16	27.6	8	13.8	12	20.7	0	0	3.03
	X _{2.7}	2	3.4	15	25.9	10	17.2	16	27.6	15	25.9	0	0	3.47
Rerata		3.47												

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa tingkat variabel *readiness to change* memiliki skor rata-rata 3.47 yang berada dalam interval (> 2.667 s/d 3.500) atau dalam kategori agak rendah. Permasalahan internal yang menghambat kesiapan karyawan untuk berubah secara garis besar dipengaruhi oleh individu yang tertutup/introvert dan tidak mau belajar. Karyawan yang mempunyai kemauan untuk berubah merupakan karyawan yang akan membangun organisasi dimasa yang akan datang karena perubahan telah menjadi kebutuhan primer bagi organisasi. Perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif di masa pandemic covid-19 sekarang ini.

c. Variabel Motivasi Berprestasi (Y₁)

Distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi berprestasi dapat dilihat pada Tabel 4.8:

Tabel 4.8. Rata-rata Penilaian Responden terhadap Variabel Motivasi Berprestasi

No.	Kode Butir	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
3.	Y _{1.1}	0	0	4	6.9	14	24.1	14	24.1	23	39.7	3	5.2	4.12
	Y _{1.2}	0	0	2	3.4	11	19.0	23	39.7	21	36.2	1	1.7	4.14
	Y _{1.3}	0	0	1	1.7	10	17.2	22	37.9	24	41.4	1	1.7	4.24
	Y _{1.4}	0	0	7	12.1	17	29.3	23	39.7	11	19.0	0	0	3.66

No.	Kode Butir	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	Y _{1.5}	0	0	0	0	7	12.1	14	24.1	33	56.9	4	6.9	4.59
	Y _{1.6}	0	0	7	12.1	15	25.9	22	37.9	14	24.1	0	0	3.74
Rerata		4.08												

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.8 menunjukkan bahwa tingkat variabel motivasi berprestasi memiliki skor rata-rata sebesar 4.08 yang berada dalam interval (> 3.500 s/d 4.333) atau dalam kategori agak tinggi. Motivasi berprestasi dalam organisasi dapat dihambat dengan adanya kualitas individu yang kurang mumpuni, kritik yang menjatuhkan, dan tantangan dalam pekerjaan. Adanya motivasi berprestasi yang tepat, maka karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugas/ pekerjaannya.

d. Variabel Kinerja (Y₂)

Distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi berprestasi dapat dilihat pada Tabel 4.9:

Tabel 4.9. Rata-rata Penilaian Responden terhadap Variabel Kinerja

No.	Kode Butir	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
4.	Y _{2.1}	0	0	6	10.3	19	32.8	18	31.0	15	25.9	0	0	3.72
	Y _{2.2}	0	0	6	10.3	18	31.0	22	37.9	12	20.7	0	0	3.69
	Y _{2.3}	0	0	3	5.2	8	13.8	24	41.4	23	39.7	0	0	4.16
	Y _{2.4}	0	0	5	8.6	22	37.9	21	36.2	10	17.2	0	0	3.62
	Y _{2.5}	0	0	3	5.2	14	24.1	22	37.9	19	32.8	0	0	3.98
	Y _{2.6}	0	0	8	13.8	16	27.6	19	32.8	15	25.9	0	0	3.71
Rerata		3.81												

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.9 menunjukkan bahwa tingkat variabel kinerja memiliki skor rata-rata sebesar 3.81 yang berada dalam interval (> 3.500 s/d 4.333) atau dalam kategori agak tinggi. Hal ini menjelaskan agak tingginya hasil kerja yang dapat dicapai oleh para karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing para karyawan dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Permasalahan yang terkait dengan kinerja adalah terhambatnya proses kegiatan organisasi yang menyebabkan terlambatnya target penyelesaian pekerjaan. Selain itu karyawan yang belum bisa mengikuti perubahan mengakibatkan tugas/ pekerjaannya menjadi berkurang sehingga berpengaruh terhadap kinerja mereka.

4.3 Analisis Inferensial

4.3.1 Analisis Model I

1. Pengujian Koefisien Pengaruh (Uji t)

- a. Uji Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Motivasi Berprestasi

Hipotesis yang digunakan untuk pengujian adalah:

$H_0 : X_1 = 0$ (artinya *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi)

$H_0 : X_1 \neq 0$ (artinya *self efficacy* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi)

Hasil perhitungan variabel *self efficacy* untuk koefisien pengaruh sebesar 0.385 diperoleh harga $t_{\text{statistik}}$ sebesar 3.450 dengan taraf signifikansi 0.001. Nilai taraf signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 0.05$ atau ($0.000 < 0.05$) menyebabkan H_0 ditolak. Sehingga

self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi karyawan FKKMK UGM Yogyakarta.

b. Uji Pengaruh *Readiness to Change* terhadap Motivasi Berprestasi

Hipotesis yang digunakan untuk pengujian adalah:

$H_0 : X_2 = 0$ (artinya *readiness to change* tidak berpengaruh terhadap motivasi berprestasi)

$H_0 : X_1 \neq 0$ (artinya *readiness to change* berpengaruh terhadap motivasi berprestasi)

Hasil perhitungan variabel *readiness to change* untuk koefisien pengaruh sebesar 0.487 diperoleh harga $t_{\text{statistik}}$ sebesar 4.365 dengan taraf signifikansi 0.000. Nilai taraf signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 0.05$ atau ($0.000 < 0.05$) menyebabkan H_0 ditolak. Sehingga *readiness to change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi karyawan FKKMK UGM Yogyakarta.

2. Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Besarnya pengaruh variabel *self efficacy* dan *readiness to change* terhadap variabel motivasi berprestasi karyawan pada FKKMK UGM dihitung menggunakan koefisien determinasi berganda (*Adjusted R Square*). Hasil perhitungan untuk koefisien determinasi berganda (*Adjusted R²*) sebesar 0.632. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa 63.2% besarnya motivasi berprestasi karyawan FKKMK UGM dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas yang terdiri dari *self efficacy* dan *readiness to change*. Sedangkan sisanya sebesar

36.8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Sedangkan untuk membuktikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen digunakan uji F statistik. Hasil perhitungan uji F diperoleh nilai *p value* sebesar 0.000. Nilai *p value* ini lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0.000 < 0.05$) menyebabkan H_0 ditolak, sehingga *self efficacy* dan *readiness to change* secara simultan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi.

4.3.2 Analisis Model II

1. Pengujian Koefisien Pengaruh (Uji t)

Hipotesis yang digunakan untuk pengujian adalah:

$H_0 : Y_2 = 0$ (artinya motivasi berprestasi tidak berpengaruh terhadap kinerja)

$H_0 : Y_2 \neq 0$ (artinya motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja)

Hasil perhitungan variabel motivasi berprestasi untuk koefisien pengaruh sebesar 0.747 diperoleh harga $t_{\text{statistik}}$ sebesar 8.411 dengan taraf signifikansi 0.000. Nilai taraf signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 0.05$ atau ($0.000 < 0.05$) menyebabkan H_0 ditolak. Sehingga motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan FKMK UGM Yogyakarta.

2. Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

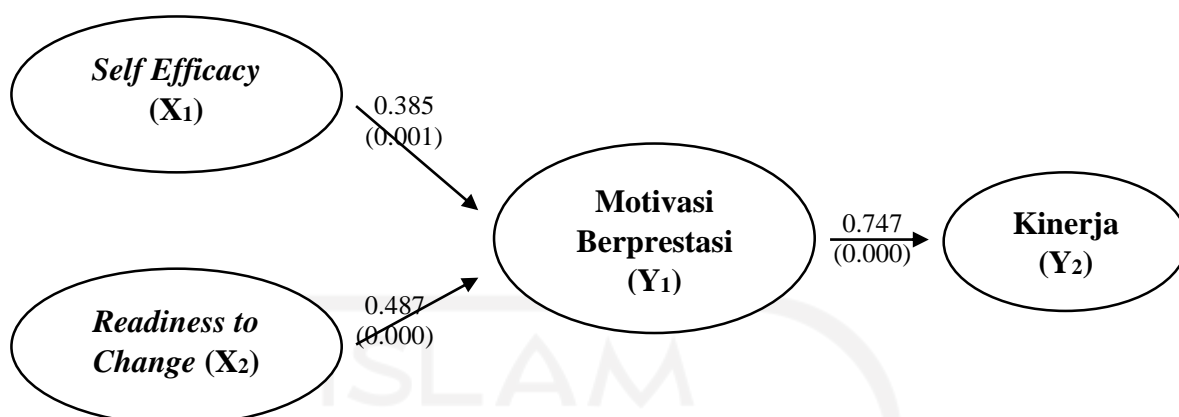
Hasil perhitungan untuk koefisien determinasi berganda (*Adjusted R^2*) variabel motivasi berprestasi terhadap kinerja sebesar 0.550. Hasil tersebut

dapat diartikan bahwa 55% besarnya kinerja karyawan FKMK UGM dapat dijelaskan oleh motivasi berprestasi. Sedangkan sisanya sebesar 45% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Sedangkan hasil perhitungan untuk hasil uji F diperoleh nilai *p value* sebesar 0.000. Nilai *p value* ini lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0.000 < 0.05$) menyebabkan H_0 ditolak, sehingga motivasi berprestasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

4.3.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur dimaksudkan untuk menguji pengaruh variabel intervening (Y_1) dimana penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*). Analisis jalur juga menggambarkan hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antar variabel. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tersebut. Hubungan tidak langsung terjadi apabila ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel (Ghozali, 2005). Model hubungan antar variabel disusun menjadi sebuah model yang disebut diagram jalur. Diagram jalur disusun berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan berdasarkan teori yang digunakan dalam penelitian. Variabel bebas yang digunakan terdiri dari *Self efficacy* (X_1) dan *Readiness to Change* (X_2), variable intervening yang digunakan adalah Motivasi Berprestasi (Y_1), dan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja (Y_2). Lintasan pengaruh antar variabel digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*) antara X₁, X₂, Y₁, dan Y₂
 Sumber: Data primer diolah, 2021

Gambar 4.1 menunjukkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel *self efficacy* (X₁), *readiness to change* (X₂), motivasi berprestasi (Y₁), dan kinerja (Y₂). Analisis jalur digunakan untuk menemukan bukti tentang nilai atau harga koefisien pengaruh tidak langsung, karena dalam model diketahui bahwa variabel independen (bebas) berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat) melalui variabel intervening (antara). Hal ini menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* (X₁) dan *readiness to change* (X₂) tidak dapat secara langsung berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y₂), kecuali melalui variabel motivasi berprestasi (Y₁). Tabel berikut memberikan informasi ringkas mengenai nilai koefisien (efek) pengaruh total dari variabel *self efficacy* (X₁), *readiness to change* (X₂) terhadap variabel kinerja (Y₂) melalui variabel motivasi berprestasi (Y₁).

Tabel 4.10. Ringkasan Hasil Analisis Jalur

No.	Arah Pengaruh	Koef. Pengaruh Langsung	Koef. Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
1.	X ₁ → Y ₁	0.385	-	Signifikan
2.	X ₂ → Y ₁	0.487	-	Signifikan

No.	Arah Pengaruh	Koef. Pengaruh Langsung	Koef. Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
3.	$Y_1 \rightarrow Y_2$	0.747	-	Signifikan
4.	$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	-	0.288	-
5.	$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	-	0.364	-

Sumber: Data primer diolah, 2021 (Lampiran 5)

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *self efficacy* terhadap motivasi berprestasi dengan nilai signifikansi $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0.001. *Self efficacy* merupakan keyakinan seseorang pada kemampuan mereka sendiri untuk mengembangkan dan menciptakan kesuksesan dengan menilai pengalaman masa lalu (Na-nan & Sanamthong, 2019). Karyawan akan dihadapkan pada suatu persoalan dilematis apakah dirinya memiliki keyakinan untuk mampu menuntaskan pekerjaan yang akan dihadapi atau tidak dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki keyakinan efikasi diri tinggi memiliki pencapaian dalam menuntaskan pekerjaannya dan akan berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik (Trautner & Schwinger, 2020).

Self efficacy dapat mendorong niat karyawan untuk berbagi pengetahuan, karena karyawan percaya bahwa kontribusinya mungkin bernilai bagi orang lain (Rahman *et al.*, 2017). *Self efficacy* diterapkan untuk pekerjaan dalam hal memotivasi berbagai aspek terkait karyawan dan kegiatan organisasi (Cherian & Jacob, 2013). *Self efficacy* memiliki efek besar pada pembelajaran, motivasi, dan kinerja, karena orang mencoba untuk belajar dan melakukan tugas-tugas yang

mereka yakini dapat berhasil dilakukan (Lunenburg, 2011). *Self efficacy* yang tinggi pada karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Dabas & Pandey, 2015). Sependapat dengan Cetin & Askun (2017) bahwa *self efficacy* dianggap sebagai faktor penting bagi individu di tempat kerja yang dapat mendorong tumbuhnya motivasi berprestasi. *Self efficacy* mempengaruhi tugas yang dipilih karyawan dan juga mempengaruhi tingkat upaya dan kegigihan ketika mengerjakan tugas yang sulit.

Self efficacy memberikan dasar bagi motivasi yang dimiliki manusia, kesejahteraannya, dan pencapaian pribadi, karena ketika individu percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang mereka inginkan maka mereka akan mendapatkan lebih banyak keuntungan dalam menghadapi kesulitan dan masalah (Haddad & Taleb, 2015). Semakin tinggi *self efficacy* maka semakin tinggi pula motivasi berprestasi mereka dalam bekerja (Liu & Cheng, 2018). Seperti halnya ketika karyawan dengan yakin menggunakan keterampilan dan kemampuan (*self efficacy*) yang dimiliki untuk mengelola tugas tertentu secara efektif maka hal tersebut dapat menggerakkan motivasi berprestasi mereka dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.4.2 Pengaruh *Readiness to Change* terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *readiness to change* terhadap motivasi berprestasi dengan nilai signifikansi $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0.000. *Readiness to change* merupakan tingkat keterbukaan karyawan untuk perubahan organisasi yang mengubah proses perubahan menjadi kesuksesan (Samaranayake & Takemura, 2017). *Readiness to*

change dapat menentukan sikap dan perilaku individu terhadap perubahan organisasi. Kesiapan karyawan untuk berubah mengarah pada keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi (Matthysen & Harris, 2018). Karyawan yang memiliki kemauan untuk berubah merupakan karyawan yang akan membangun organisasi di masa yang akan datang karena perubahan telah menjadi kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi.

Perubahan merupakan salah satu aspek untuk menciptakan manajemen yang efektif. Penelitian Ryan & Deci (2000) menunjukkan bahwa faktor yang mendasari dalam kesiapan untuk berubah adalah motivasi internal, yaitu penerimaan nilai atau keyakinan yang mengarah pada perubahan perilaku yang ditentukan sendiri dan berkelanjutan. Karyawan yang siap untuk berubah akan termotivasi untuk mempermudah dan memuaskan pekerjaan mereka, serta lebih cenderung menghasilkan perubahan signifikan dalam proses kerja (Peterson & Baker, 2016).

Individu yang siap menerima perubahan percaya bahwa mereka harus tetap berkomitmen terhadap organisasi dan mereka akan termotivasi untuk bekerja sama dengan proses perubahan organisasi (Qureshi *et al.*, 2018). Kesiapan untuk berubah akan membuat karyawan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai prestasi kerja. Penelitian Winardi & Prianto (2016) menyatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah ditunjukkan oleh kemampuan individu dalam mempelajari pengetahuan baru dan didukung oleh motivasi untuk berubah. Sikap positif pada kesiapan berubah individu, dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan inisiatif pribadi dalam keterlibatan karyawan di tempat kerja (Hetzner *et al.*, 2012). *Readiness to change* diperlukan agar karyawan dapat mempelajari

deskripsi pekerjaan dengan baik, menyesuaikan pekerjaan dan lingkungan kerja selama proses perubahan organisasi yang terjadi dalam masa pandemi covid-19.

4.4.3 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja dengan nilai signifikansi $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0.000. Motivasi berprestasi merupakan kemampuan individu untuk menghadapi tantangan demi mencapai kesuksesan dan keunggulan (Deshpande *et al.*, 2013). Motivasi berprestasi adalah prasyarat untuk berprestasi, untuk berhasil, dan berkinerja baik dalam kaitannya dengan standar keunggulan (Rani & Reddy, 2019). Karyawan yang termotivasi positif akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi (Nabi *et al.*, 2017). Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan mengambil risiko dan menyajikan ide-ide baru dalam upaya untuk menjadi sukses yang mengarah ke tingkat kinerja kreatif yang lebih tinggi (Schoen, 2015).

Rosmita & Nainggolan (2015) menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi yang tepat harus ada untuk memastikan kinerja yang baik, hal ini terbukti bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Jalagat, 2016). Sependapat dengan Mensah & Tawiah (2016) bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Olusadum & Anulika (2018) juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi staf dan kinerja staf. Muda *et al.* (2014) juga menyatakan bahwa motivasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi pada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu

penelitian merekomendasikan bahwa organisasi harus mempertimbangkan motivasi berprestasi sebagai tanggung jawab utama karena motivasi berprestasi memainkan peran penting dalam organisasi.

4.4.4 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja melalui Motivasi Berprestasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *self efficacy* terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi sebesar 0.288. Motivasi berprestasi merupakan dorongan untuk mengejar dan mencapai tujuan tertentu (Newstrom, 2007). Motivasi berprestasi merupakan kemampuan penting yang menentukan apa yang dapat dilakukan seseorang dan menentukan apa yang akan dilakukan seseorang (Hasan & Sarkar, 2018). Konsep motivasi berprestasi pertama kali dikenalkan oleh Murray yang mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai suatu niatan yang berkepanjangan dan berulang-ulang untuk menyelesaikan hal-hal sulit, bekerja secara rutin untuk mencapai tujuan, dan suatu tekad untuk meraih keberhasilan (Murray, 1938). Motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja. Menurut Nabi *et al.* (2017) kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi karyawan, karyawan yang termotivasi positif dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi mereka secara drastis untuk mencapai tujuan organisasi. Individu dianggap mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi apabila orang tersebut mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih tinggi dan mempunyai motivasi yang kuat akan pekerjaan yang menantang dan bersaing.

Self efficacy mendorong seseorang untuk memahami secara mendalam atas situasi yang mungkin tidak dapat diramalkan sehingga dapat menerangkan mengapa seseorang ada yang mengalami kegagalan atau ada yang berhasil. *Self*

efficacy yang berasal dari pengalaman tersebut akan digunakan untuk memprediksi perilaku orang lain dan memandu perilakunya sendiri. Jika karyawan memiliki efikasi diri yang tinggi terhadap organisasinya maka karyawan akan memunculkan motivasi berprestasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang besar atas pekerjaan mereka. Sehingga dalam penyelesaian pekerjaan akan berjalan secara efektif dan efisien dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Self efficacy* yang tinggi pada karyawan mempengaruhi motivasi sehingga muncul dorongan kepercayaan diri untuk berprestasi (Na-nan & Sanamthong, 2019). *Self efficacy* juga mendorong motivasi berprestasi karyawan dalam efektivitas penggunaan strategi dalam menyelesaikan pekerjaan (Trautner & Schwinger, 2020).

4.4.5 Pengaruh *Readiness to Change* terhadap Kinerja melalui Motivasi Berprestasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *readiness to change* terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi sebesar 0.364. Menurut Iyer & Kamalanbhan (2006) motivasi berprestasi adalah suatu keinginan untuk mencapai suatu standar tertentu atau untuk meraih kesuksesan tertentu dalam situasi kompetitif. Motivasi berprestasi merupakan salah satu faktor psikologis yang krusial untuk menentukan kesuksesan karir dan akademik (Lolodziej, 2010). Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan bertanggungjawab atas tindakan dan hasil yang diperoleh dan menikmati prestasi yang dihasilkan melalui usaha individu maupun kelompok.

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu menjadi positif karena perubahan akan selalu terjadi dalam suatu organisasi. Hal ini juga disampaikan oleh Samaranayake & Takemura (2017) bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan sifat positif yang dapat memberikan pengaruh positif kepada organisasi untuk menjadi lebih unggul dan dinamis dalam lingkungan yang kompetitif. Winardi & Prianto (2016) menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja. Sependapat dengan Matthews, *et al.* (2018) menunjukkan bahwa *readiness to change* berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja melalui faktor motivasi. Karyawan yang siap untuk berubah akan lebih siap untuk memotivasi diri mereka sendiri dalam bekerja sama dengan proses perubahan (Qureshi, *et al.*, 2018). Jika karyawan memiliki kesiapan untuk berubah dengan organisasinya maka karyawan akan memunculkan motivasi berprestasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena karyawan merasa bahwa mereka dapat mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi. Sehingga dalam penyelesaian pekerjaan akan berjalan secara efektif dan efisien dengan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Hasil Analisis Deskriptif

1. Karakteristik Responden

- a. Mayoritas pegawai tenaga kependidikan FKMK UGM Yogyakarta dalam penelitian ini adalah laki-laki.
- b. Mayoritas pegawai tenaga kependidikan FKMK UGM Yogyakarta dalam penelitian ini adalah berusia 35-39 tahun.
- c. Mayoritas pegawai tenaga kependidikan FKMK UGM Yogyakarta dalam penelitian ini adalah berlatar pendidikan sarjana (S1).

2. Karakteristik Variabel

- a. Variabel *self efficacy* memiliki skor rata-rata sebesar 4.04, sehingga penilaian pegawai tenaga kependidikan FKMK UGM Yogyakarta terhadap efikasi diri dinyatakan agak tinggi.
- b. Variabel *readiness to change* memiliki skor rata-rata sebesar 3.47, sehingga penilaian pegawai tenaga kependidikan FKMK UGM Yogyakarta terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dinyatakan agak rendah.
- c. Variabel motivasi berprestasi memiliki skor rata-rata sebesar 4.08, sehingga penilaian pegawai tenaga kependidikan FKMK UGM Yogyakarta terhadap motivasi berprestasi dinyatakan agak tinggi.

- d. Variabel kinerja memiliki skor rata-rata sebesar 3.81, sehingga penilaian pegawai tenaga kependidikan FKMK UGM Yogyakarta terhadap kinerja dinyatakan agak rendah.

5.1.2 Kesimpulan Hasil Analisis Inferensial

1. Adanya pengaruh signifikan antara *self efficacy* terhadap motivasi berprestasi dengan nilai signifikasni $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0.001.
2. Adanya pengaruh signifikan antara *readiness to change* terhadap motivasi berprestasi dengan nilai signifikasni $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0.000.
3. Adanya pengaruh signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja dengan nilai signifikasni $t_{\text{statistik}}$ sebesar 0.000.
4. Besarnya pengaruh tidak langsung *self efficacy* terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi sebesar 0.288.
5. Besarnya pengaruh tidak langsung *self efficacy* terhadap kinerja melalui motivasi berprestasi sebesar 0.364.

5.2 Saran

1. Bagi karyawan:
 - a. Perlu kesadaran bahwa perubahan perlu dilakukan karena perubahan merupakan kebutuhan primer di masa pandemic covid-19 yang penuh ketidakpastian dan penuh tantangan.
 - b. Perlu mengasah diri agar lebih kompetitif dalam menghadapi perubahan.

2. Bagi Instansi/Manajemen/Pemimpin:
 - a. Perlu melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap pegawai agar pegawai lebih siap dalam melakukan dan mengikuti perubahan yang sedang terjadi.
3. Bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian dapat dijadikan referensi untuk melakukan penelitian dalam bidang sejenis dengan menambah jumlah sampel dalam penelitian karena dalam penelitian ini hanya menggunakan 58 responden.
 - b. Penelitian dapat digunakan untuk membandingkan objek penelitian lainnya, misalnya pegawai tetap institusi swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y.-L., & Sufi, S. B. (2018). Principal Transformational Leadership and Teachers' Motivation. *Asian Education Studies*, 3(1), 36-42.
- Adawiyah, R. & Siswanto. (2015). Stres Kerja, Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *El Dinar*, 3(1), 27-40
- Adeoye, A.O., & Fields, Z. (2014). Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345-352
- Alfagira, S.S., Zumrah, A.R.B, Noor, K.B.M., & Rahman, O.B.A. (2017). Investigating the Factors Influencing Academic Staff Performance: A Conceptual Approach. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 4(11), 842-848.
- Andrew, A. & Mohankumar, S. (2017). The Relationship between Self-efficacy and Employee Readiness for Organizational Change. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 5(1), 16-27
- Applebaum, S.H., & Wohl, L. (2000). Transformation or Change: Some Prescriptions for Health Care Organization. *Managing rvice Quality*, 10(5), 279-298
- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asim, A.I., Waqas, M., Cheema, L.J. (2012). Mediating Character of Readiness to Change between Training & Development and Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 2(1), 1-11.
- Azwar, Saifuddin. (2008). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bandura. (1997). *Self-Efficacy The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Berneth, J. (2004). Expanding of Our Understanding of Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52
- Bouckenooghe, D., Devos G., & Broeck, H.V.D. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Process, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599
- Carter, W.R., Nesbit, P.L., Badham, R.J., Parker S.K., & Sung, L. (2016). The Effects of Employee Engagement and Self-efficacy on Job Performance: a

- Longitudinal Field Study. *The International Journal of Human Resource Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Cetin, F. & Askun, D. (2017). The Effect of Occupational Self Efficacy on Work Performance through Intrinsic Work Motivation. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8 (14), 80-88.
- Choi, M. & Ruona, W. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73.
- Clercq, D.D., Haq, I.U., & Azeem, M.U. (2017). Self-efficacy to Spur Job Performance. *Management Decision*, 56 (4), 891-907.
- Conrado, J., & Grimolizzi-Jensen. (2017). Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change. *Journal of Change Management*. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>
- Cummings, L.L., Schwab, D.P. (1973). *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*. Scott Foresman and Company: Glenview, Illinois
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for Organizational Change: a Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Dabas, D., & Pandey, N. (2015). Role of Self Efficacy and Intrinsic Motivation on Work Place Environment. *International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)*, 4(1), 52-57.
- Daniel, C.O. (2019). Effect of Organizational Change on Employee Job Performance. *Asian Journal of Business and Management*, 07(1), 22-27.
- Deshpande, R., Grinstein, A., Kim, S., & Ofek, E. (2013). Achievement Motivation, Strategic Orientations and Business Performance in Entrepreneurial Firms. *International Marketing Review*, 30(3), 231-252.
- Desiana, N.E. (2019). Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Divisi Sekretariat dan Humas Pdam Surya Sembada Kota Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 382-392.

- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edison, E., Anwar, Y., Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- _____. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8) Cetakan ke VIII*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book Survival Guide for Managers*. New York: AMACOM a division of American Management Association
- Haddad, S.I., & Taleb, R.A. (2015). The Impact of Self-efficacy on Performance (An Empirical Study on Business Faculty Members in Jordanian Universities). *Computer in Human Behaviour*, 55, 877-887. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.10.032>
- Hadi, Sutrisno. (1991). *Dasar Metode Research Jilid I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2012). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22.
- Hasan, M., & Sarkar, R. (2018). Achievement Motivation and Academic Achievement of the Secondary Level Students in Uttar Dinajpur District. *International Journal of Multidisciplinary*, 3(10), 249-252.
- Hetzner, S., Heid, H., & Gruber, H. (2012). Change at Work and Professional Learning: How Readiness to Change, Self-determination and Personal Initiative Affect Individual Learning through Reflection. *Eur J Psychol Educ*, 27, 539–555.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(22), 232-255

- Hustus, A.L., & Owens, J.S. (2018). Assessing Readiness for Change Among School Professionals and Its Relationship with Adoption and Reported Implementation of Mental Health Initiatives. *Child & Youth Care Forum*, 47, 829–844.
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Iyer, U.J., & Kamalabhan, T.J. (2006). Achievement Motivation and Performance Scientist in Research Development Organization. *Journal of Scientific and Industrial Research*, 65, 187-194.
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42
- Kasmir. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kreitner & Kinicky. (2010). *Organizational Behaviour 9th Edition*. New York: MvGraw-Hill
- Kuncoro, M. (2007). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STTM YKON.
- Lestariningsih, M. (2017). Self Efficacy and Achievement Motivation on Performance with Perceived Organizational Support Moderation. *International Conference of Organizational Innovation*, vol 131
- Liu, L & Cheng, L. (2018). The Relationship Between Self Efficacy and Achievement Motivation in Adolescents: A Moderated Mediating Model of Self-Identity and Hope. *Psychology and Behavioral Sciences*, 7(3): 69-76
- Lolodziej, S. (2010). The Role of Achievement Motivation in Educational Aspirations and Performance. *General and Professional Education*, 1, 42-48.
- Lunenburg, F.C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-5.
- Madsen, M., & John. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationship in the Workplace Make a Difference. *Journal Western Academy of Management*, 28(4), 101-110.
- Mangkunegara, Anwar, P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Matthews, *et al.* (2018). A dyadic of employee readiness and job satisfaction Does there exist a theoretical precursor to the satisfaction-performance paradigm?. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 842-857.
- Matthysen M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.855>
- McClland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Mensah, E.B.K., & Tawiah, K.A. (2016). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(2), 255-309.
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M.R. (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73-80
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Nabi, M.N., Islam, M.M., Dip, T.M. & Hossain, M.A. (2017). The Impact of Motivation on Employee Performances: a Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *International Journal of Business and Management Review*, 5(4), 57-78
- Na-nan, K., & Sanamthong, E. (2019). Self-efficacy and employee job performance Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 1-17.
- Olusadum, N.J. & Anulika, N.J. (2018). Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Eduaction. *Journal of Management and Strategy*, 9(1), 53-65.
- Peterson, S.M., & Baker, A.C. (2016). Readiness to Change in Communities, Organizations, and Individuals. *The Early Childhood Educator Professional Development Grant: Research and Practice Advances in Early Education and Day Care*, Vol 15, 33–59

- Pratsala, M., & Redford, P. (2010). The interplay between motivation, self-efficacy, and approaches to studying. *British Journal of Educational Psychology*, 80, 283-305.
- Prianto, A., Kurniati, I., Wahyudi, M.T., & Yulistia, E. (2020). Berbagai Faktor Penentu Kesiapan Untuk Berubah dan Pengaruhnya Terhadap Keberlangsungan Kegiatan UMKM Di Wilayah Terdampak Wabah Covid-19. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(1), 14-42
- Prima, H., & Eliyana, A. (2016). The Effect of Perceived Organizational Support and Self-Efficacy on Operational Manager's Readiness for Change. *International Journal of Engineering and Management Research*, 6(6), 164-170.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Qatmeemalmarhoon, A.B.A.S., Mohdnoor, K.B., Abdalla, M.A.D., & Musbah, A.R. (2017). Effect of Motivation on Employees' Performance and Employees' Commitment. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(9), 39-43.
- Qureshi, M.A., Waseem, N., Qureshi, J.A., & Afshan, S. (2018). Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change: A Case of Higher Learning Institutions of Karachi. *Journal of Independent Studies and Research-Management, Social Sciences and Economics*, 16 (1), 1-14.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L & Armenakis, A.A. (2013). Change Readiness: a Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135
- Rahman, M.S., Mannan, M., Hossain, M.A., Zaman, M.H., & Hassan, H. (2017). Tacit Knowledge-sharing Behavior Among the Academic Staff: trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 761-782.
- Rani, P., & Reddy, R.G. (2019). A Study on Achievement Motivation of Adolescent Students of Different Academic Streams. *International Journal of Current Microbiology and Applied Sciences*, 8(02), 228-233
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behaviour, 17th Edition*. New Jersey: Pearson

- Rosmita, S., & Nainggolan, K. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bintang Mandiri Finance Jawa Barat. *Ecodemica*, 3(2), 516-528.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Samaranayake, S.U., & Takemura, T. (2017). Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1-16.
- Samija, I., Sporis, G., & Samija, K. (2016). Self-Efficacy Scale Construction and Validation in Swimming. *Acta Kinesiologica*, 10(1), 33-37
- Samwel, J.O. (2018). An Assessment of the Impact of Performance Management on Employee and Organization Performance - Evidence from Selected Private Organizations in Tanzania. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 199-217.
- Schoen, J.L. (2015). Effects of Implicit Achievement Motivation, Expected Evaluations, and Domain Knowledge on Creative Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 319–338
- Sekaran, U. (2011). *Research Methods for Business Edisi 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siddiqui, M. N. (2014). Success of an Organization is a Result of Employees Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1(4), 179-201
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Trautner, M & Schwinger, M. (2020). Integrating the Concepts Self-efficacy and Motivation Regulation: How do Self-efficacy Beliefs for Motivation Regulation Influence Self-regulatory Success?. *Learning and Individual Differences*, <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2020.101890>
- Utomo, J., Nanere, M., Sutono. (2017). *The Effect Achievement Motivation, Leadership Character and Internal Culture Towards Employee's Performance a Case Corporate from Indonesia*. *Jurnal of Applied Management (JAM)*, 15(1), 1-9
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science 2009*, <https://doi:10.1186/1748-5908-4-67>

Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., Partiw, S.G.s (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 747-752.

Winardi & Prianto, A. (2016). Various Determinants of Individual Readiness to Change and Their Effects on the Teachers' Performance (A Study on Certified Teachers in Jombang Regency East Java, Indonesia). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(2), 22-32.





LAMPIRAN 1.

KUESIONER PENELITIAN

Kode Responden:

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas penyelesaian tesis, maka saya:

Nama : Mely Cholifatul Janah

Status : Mahasiswa Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Memohon kesediaan bapak/ibu untuk berpartisipasi menjadi responden dengan mengisi kuesioner berikut ini.

Responden yang terhormat, saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda sebagai responden penelitian. penelitian ini bertujuan untuk melihat *self efficacy*, *readiness to change*, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan. Tidak ada kriteria yang benar dan salah dalam pengisian kuesioner ini, untuk itu saya memohon agar saudara/i dapat memberikan jawaban pada setiap pernyataan.

Saya telah mendesain kuesioner ini agar dapat diisi dalam waktu 5-10 menit. Seluruh informasi yang terkumpul akan saya gunakan untuk kepentingan akademis dan tidak akan diberikan ke pihak lain. Selanjutnya data yang terkumpul akan disajikan tanpa mencantumkan nama orang, sehingga data tersebut tersaji dalam bentuk keseluruhan dan bukan data individu yang saudara/i berikan.

Apabila ada pertanyaan terkait kuesioner ini, anda dapat menanyakan langsung ke Mely (081361215668) atau mengirim email ke mely.janah@gmail.com

BAGIAN I

KET	Pernyataan	Alternatif jawaban					
		STS	TS	KS	AS	S	SS
SE 1	Saya memiliki kompetensi kerja yang sesuai dengan harapan organisasi	1	2	3	4	5	6
SE 2	Saya bisa menyelesaikan permasalahan dalam kesulitan tugas yang saya temukan	1	2	3	4	5	6
SE 3	Saya berusaha mendapatkan hasil yang maksimal di setiap tugas	1	2	3	4	5	6
SE 4	Saya termasuk orang yang ulet dalam mengelola tugas	1	2	3	4	5	6
SE 5	Saya selalu mencoba menyelesaikan tugas yang sulit hingga selesai	1	2	3	4	5	6
SE 6	Saya selalu menerima pekerjaan yang diberikan ke saya	1	2	3	4	5	6

BAGIAN II

KET	Pernyataan	Alternatif jawaban					
		STS	TS	KS	AS	S	SS
RC 1	Saya selalu cepat tanggap dan responsif terhadap perubahan yang terjadi	1	2	3	4	5	6
RC 2	Saya cukup tenang dalam menghadapi perubahan yang terjadi	1	2	3	4	5	6
RC 3	Perubahan yang saya lakukan akan membawa manfaat bagi diri saya dan organisasi	1	2	3	4	5	6
RC 4	Saya harus melakukan perubahan agar dapat bertahan dan beradaptasi dengan organisasi	1	2	3	4	5	6
RC 5	Saya memahami dampak atas perubahan	1	2	3	4	5	6
RC 6	Saya telah menyiapkan strategi apabila terjadi perubahan	1	2	3	4	5	6
RC 7	Saya senantiasa meng-upgrade kualitas diri saya dalam menghadapi perubahan	1	2	3	4	5	6

BAGIAN III

KET	Pernyataan	Alternatif jawaban					
		STS	TS	KS	AS	S	SS
MB 1	Saya menyukai tugas yang menantang	1	2	3	4	5	6
MB 2	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu	1	2	3	4	5	6
MB 3	Saya menggunakan umpan balik (kritik) sebagai dasar pemicu perbaikan	1	2	3	4	5	6
MB 4	Saya selalu berusaha menghasilkan solusi inovatif untuk mengatasi sebuah masalah	1	2	3	4	5	6
MB 5	Saya selalu berusaha agar hasil kerja hari ini lebih baik daripada kemarin	1	2	3	4	5	6
MB 6	Saya berusaha keras menemukan metode kerja, teknik, atau instrumen baru secara kreatif	1	2	3	4	5	6

KUESIONER PENELITIAN

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas penyelesaian tesis, maka saya:

Nama : Mely Cholifatul Janah

Status : Mahasiswa Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Memohon kesediaan bapak/ibu untuk berpartisipasi menjadi responden dengan mengisi kuesioner berikut ini.

Responden yang terhormat, saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda sebagai responden penelitian. penelitian ini bertujuan untuk melihat *self efficacy*, *readiness to change*, motivasi berprestasi, dan kinerja karyawan. Tidak ada kriteria yang benar dan salah dalam pengisian kuesioner ini, untuk itu saya memohon agar saudara/i dapat memberikan jawaban pada setiap pernyataan.

Saya telah mendesain kuesioner ini agar dapat diisi dalam waktu 5-10 menit. Seluruh informasi yang terkumpul akan saya gunakan untuk kepentingan akademis dan tidak akan diberikan ke pihak lain. Selanjutnya data yang terkumpul akan disajikan tanpa mencantumkan nama orang, sehingga data tersebut tersaji dalam bentuk keseluruhan dan bukan data individu yang saudara/i berikan.

Apabila ada pertanyaan terkait kuesioner ini, anda dapat menanyakan langsung ke Mely (081361215668) atau mengirim email ke mely.janah@gmail.com

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Mohon untuk memberi tanda (√) pada salah satu kotak yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu pada setiap pernyataan yang disediakan. Tidak ada jawaban yang dianggap salah, semua jawaban benar.

SR	R	AR	AT	T	ST
Sangat Rendah	Rendah	Agak Rendah	Agak Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi

PENILAIAN KINERJA DILAKUKAN OLEH ATASAN LANGSUNG ATAU ORANG YANG BERWENANG

KODE PENILAI :

KODE YANG DINILAI :

No	Pertanyaan/ Pernyataan	Alternatif jawaban					
		SR	R	AR	AT	T	ST
1.	Kuantitas hasil pekerjaan	1	2	3	4	5	6
2.	Kualitas hasil pekerjaan	1	2	3	4	5	6
3.	Pengetahuan terhadap pekerjaan	1	2	3	4	5	6
4.	Kreativitas dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
5.	Kemauan dalam bekerjasama	1	2	3	4	5	6
6.	Tanggungjawab dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5	6

LAMPIRAN 2.**DATA HASIL PENGISIAN KUESIONER**

Kode Responden	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	Tx1	Mx1
R-1	4	3	3	4	5	4	23	3.83
R-2	2	3	3	2	3	2	15	2.50
R-3	4	4	4	3	3	3	21	3.50
R-4	3	4	4	4	4	4	23	3.83
R-5	4	4	5	5	4	5	27	4.50
R-6	2	2	3	2	4	3	16	2.67
R-7	4	4	5	5	5	5	28	4.67
R-8	4	5	4	4	4	4	25	4.17
R-9	5	5	5	4	3	5	27	4.50
R-10	4	4	4	3	3	4	22	3.67
R-11	2	3	3	2	2	2	14	2.33
R-12	5	5	5	4	5	4	28	4.67
R-13	3	4	5	4	5	4	25	4.17
R-14	5	5	6	6	5	5	32	5.33
R-15	4	4	5	4	4	4	25	4.17
R-16	4	4	4	3	5	3	23	3.83
R-17	4	5	5	4	3	4	25	4.17
R-18	4	4	5	5	4	5	27	4.50
R-19	4	4	4	5	4	5	26	4.33
R-20	4	4	5	5	6	5	29	4.83
R-21	4	3	5	4	4	4	24	4.00
R-22	3	2	4	2	3	2	16	2.67
R-23	3	3	4	2	3	2	17	2.83
R-24	5	5	5	4	5	3	27	4.50
R-25	5	4	4	4	5	4	26	4.33
R-26	5	4	6	5	5	5	30	5.00
R-27	5	4	5	5	5	5	29	4.83
R-28	5	5	6	5	5	5	31	5.17
R-29	5	4	5	4	4	5	27	4.50
R-30	5	5	5	5	5	5	30	5.00

Kode Responden	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	Tx1	Mx1
R-31	5	4	4	5	5	4	27	4.50
R-32	5	4	4	5	5	4	27	4.50
R-33	4	3	3	3	4	4	21	3.50
R-34	5	4	5	4	5	4	27	4.50
R-35	5	4	4	5	5	4	27	4.50
R-36	4	3	3	4	4	4	22	3.67
R-37	5	4	4	5	4	5	27	4.50
R-38	4	3	4	4	4	4	23	3.83
R-39	5	4	5	5	5	4	28	4.67
R-40	5	3	5	3	5	4	25	4.17
R-41	4	3	5	3	4	3	22	3.67
R-42	5	5	4	5	5	5	29	4.83
R-43	5	5	4	4	4	3	25	4.17
R-44	4	5	4	5	4	5	27	4.50
R-45	5	5	5	5	5	5	30	5.00
R-46	5	5	5	4	5	5	29	4.83
R-47	4	4	4	4	4	3	23	3.83
R-48	4	5	5	4	4	4	26	4.33
R-49	3	3	3	3	3	3	18	3.00
R-50	4	3	3	4	3	4	21	3.50
R-51	4	3	3	4	5	3	22	3.67
R-52	3	4	4	3	5	3	22	3.67
R-53	4	5	4	2	3	2	20	3.33
R-54	2	3	3	3	4	3	18	3.00
R-55	4	4	5	5	4	5	27	4.50
R-56	2	2	3	2	4	3	16	2.67
R-57	2	2	3	2	3	2	14	2.33
R-58	4	5	4	4	5	4	26	4.33
MEAN	4.05	3.90	4.28	3.91	4.22	3.90		4.04

Kode Responden	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	Tx2	Mx2
R-1	3	2	3	3	2	2	2	17	2.43
R-2	1	2	2	1	2	1	2	11	1.57
R-3	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86
R-4	4	3	4	4	4	4	4	27	3.86
R-5	2	3	4	1	3	2	2	17	2.43
R-6	1	1	2	2	2	1	3	12	1.71
R-7	4	3	3	3	3	2	4	22	3.14
R-8	3	3	3	3	3	2	3	20	2.86
R-9	4	4	5	5	4	3	4	29	4.14
R-10	4	3	4	5	4	3	3	26	3.71
R-11	1	1	2	2	1	1	2	10	1.43
R-12	5	4	5	5	5	3	4	31	4.43
R-13	3	3	3	2	3	2	2	18	2.57
R-14	4	4	3	4	4	5	5	29	4.14
R-15	1	1	3	2	2	1	2	12	1.71
R-16	3	3	3	2	3	2	2	18	2.57
R-17	3	4	5	5	4	5	4	30	4.29
R-18	4	5	5	5	5	5	4	33	4.71
R-19	4	4	4	4	4	5	4	29	4.14
R-20	4	5	5	4	5	3	3	29	4.14
R-21	4	4	4	3	4	4	3	26	3.71
R-22	2	2	2	2	3	2	2	15	2.14
R-23	2	2	3	2	3	1	2	15	2.14
R-24	4	4	5	4	4	3	5	29	4.14
R-25	5	5	6	5	5	5	5	36	5.14
R-26	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
R-27	4	3	2	3	4	2	3	21	3.00
R-28	5	5	5	5	5	4	5	34	4.86
R-29	4	5	4	4	4	5	5	31	4.43
R-30	5	5	4	5	4	3	4	30	4.29

Kode Responden	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	Tx2	Mx2
R-31	4	3	4	3	3	3	4	24	3.43
R-32	4	3	4	5	5	3	4	28	4.00
R-33	2	3	2	1	3	1	2	14	2.00
R-34	3	3	5	5	5	4	5	30	4.29
R-35	3	5	4	4	5	5	5	31	4.43
R-36	3	5	5	5	5	5	5	33	4.71
R-37	5	4	4	3	4	5	4	29	4.14
R-38	5	4	5	5	4	3	5	31	4.43
R-39	5	4	5	5	5	3	5	32	4.57
R-40	4	5	5	4	5	5	5	33	4.71
R-41	4	4	2	2	4	4	3	23	3.29
R-42	3	2	3	4	5	5	5	27	3.86
R-43	5	5	5	4	4	5	5	33	4.71
R-44	4	4	3	2	3	2	2	20	2.86
R-45	5	5	4	4	4	3	3	28	4.00
R-46	5	5	5	5	5	2	2	29	4.14
R-47	4	4	4	3	3	4	4	26	3.71
R-48	4	5	5	5	5	4	5	33	4.71
R-49	3	3	2	3	4	3	4	22	3.14
R-50	3	5	4	5	4	3	5	29	4.14
R-51	3	2	2	4	3	2	2	18	2.57
R-52	3	2	2	2	3	2	2	16	2.29
R-53	3	2	3	2	3	2	3	18	2.57
R-54	2	2	2	2	3	1	1	13	1.86
R-55	5	5	5	3	4	3	3	28	4.00
R-56	1	2	2	1	2	2	2	12	1.71
R-57	1	3	2	1	3	1	1	12	1.71
R-58	3	4	3	4	4	3	4	25	3.57
MEAN	3.45	3.52	3.66	3.43	3.74	3.03	3.47		3.47

Kode Responden	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	Ty1	My1
R-1	2	2	3	3	3	3	16	2.67
R-2	2	2	2	2	3	2	13	2.17
R-3	4	4	4	4	5	2	23	3.83
R-4	4	4	4	3	4	3	22	3.67
R-5	3	3	4	3	3	3	19	3.17
R-6	2	3	3	2	3	3	16	2.67
R-7	5	5	5	4	5	3	27	4.50
R-8	5	5	5	5	5	5	30	5.00
R-9	5	5	5	4	5	4	28	4.67
R-10	3	4	4	3	4	4	22	3.67
R-11	3	3	3	3	3	2	17	2.83
R-12	3	4	5	4	4	4	24	4.00
R-13	5	5	5	3	5	4	27	4.50
R-14	5	5	5	4	5	4	28	4.67
R-15	4	3	4	3	5	2	21	3.50
R-16	4	4	5	3	5	4	25	4.17
R-17	4	5	5	3	5	4	26	4.33
R-18	5	5	4	5	6	5	30	5.00
R-19	4	4	5	4	6	3	26	4.33
R-20	5	5	4	4	5	4	27	4.50
R-21	6	5	4	5	5	5	30	5.00
R-22	3	4	4	3	5	3	22	3.67
R-23	3	3	3	2	4	3	18	3.00
R-24	3	4	5	3	4	4	23	3.83
R-25	4	4	4	4	4	4	24	4.00
R-26	5	4	5	4	5	5	28	4.67
R-27	4	5	4	4	5	4	26	4.33
R-28	5	5	4	4	5	4	27	4.50
R-29	5	5	5	3	5	3	26	4.33
R-30	5	5	5	5	5	5	30	5.00

Kode Responden	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	Ty1	My1
R-31	5	4	5	4	5	5	28	4.67
R-32	5	4	5	4	5	5	28	4.67
R-33	4	4	4	4	4	3	23	3.83
R-34	6	5	4	4	6	4	29	4.83
R-35	4	4	4	3	5	3	23	3.83
R-36	5	5	4	5	5	4	28	4.67
R-37	5	5	5	5	5	5	30	5.00
R-38	5	4	5	4	5	4	27	4.50
R-39	5	5	5	5	5	5	30	5.00
R-40	5	4	5	4	5	5	28	4.67
R-41	5	4	4	4	4	3	24	4.00
R-42	5	5	5	5	5	5	30	5.00
R-43	5	5	4	5	5	4	28	4.67
R-44	3	4	3	3	4	4	21	3.50
R-45	5	5	5	4	5	4	28	4.67
R-46	6	6	6	5	6	5	34	5.67
R-47	4	4	5	4	5	5	27	4.50
R-48	5	5	5	5	5	5	30	5.00
R-49	4	4	4	4	5	4	25	4.17
R-50	4	4	4	4	5	4	25	4.17
R-51	3	3	3	3	4	3	19	3.17
R-52	3	3	3	3	4	3	19	3.17
R-53	3	3	3	2	4	2	17	2.83
R-54	3	3	3	2	3	2	16	2.67
R-55	4	4	5	3	4	4	24	4.00
R-56	2	3	4	2	4	3	18	3.00
R-57	3	3	3	2	3	2	16	2.67
R-58	3	4	4	4	5	4	24	4.00
MEAN	4.12	4.14	4.24	3.66	4.59	3.74		4.08

Kode Responden	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	y2.6	Ty2	My2
R-1	2	2	3	3	2	3	15	2.50
R-2	2	2	2	2	3	3	14	2.33
R-3	4	4	4	3	4	3	22	3.67
R-4	3	3	4	3	3	3	19	3.17
R-5	3	3	4	3	4	4	21	3.50
R-6	4	4	3	2	3	2	18	3.00
R-7	3	3	5	4	4	5	24	4.00
R-8	3	4	4	3	3	4	21	3.50
R-9	4	4	5	3	5	5	26	4.33
R-10	4	5	4	3	3	4	23	3.83
R-11	3	3	3	3	3	3	18	3.00
R-12	4	4	5	4	4	4	25	4.17
R-13	5	5	4	4	5	4	27	4.50
R-14	4	4	5	4	4	5	26	4.33
R-15	3	3	4	3	3	4	20	3.33
R-16	4	4	5	5	5	5	28	4.67
R-17	4	4	5	3	5	5	26	4.33
R-18	5	4	5	3	4	5	26	4.33
R-19	5	5	4	4	5	4	27	4.50
R-20	5	5	4	4	5	4	27	4.50
R-21	5	5	5	5	5	5	30	5.00
R-22	2	2	2	2	2	2	12	2.00
R-23	3	2	3	3	2	2	15	2.50
R-24	5	4	5	4	5	5	28	4.67
R-25	4	4	5	4	5	5	27	4.50
R-26	3	3	4	5	5	4	24	4.00
R-27	4	3	3	3	3	2	18	3.00
R-28	4	4	5	4	4	5	26	4.33
R-29	5	5	4	4	5	4	27	4.50
R-30	5	5	5	5	4	5	29	4.83

Kode Responden	y2.1	y2.2	y2.3	y2.4	y2.5	y2.6	Ty2	My2
R-31	3	3	5	4	5	2	22	3.67
R-32	5	5	4	5	5	3	27	4.50
R-33	4	3	4	4	3	4	22	3.67
R-34	5	5	5	4	5	5	29	4.83
R-35	3	4	5	4	4	4	24	4.00
R-36	3	4	5	3	4	3	22	3.67
R-37	3	3	5	3	5	3	22	3.67
R-38	3	4	5	3	4	5	24	4.00
R-39	5	5	5	4	4	3	26	4.33
R-40	3	3	4	5	5	3	23	3.83
R-41	3	3	4	3	4	3	20	3.33
R-42	5	4	5	5	5	5	29	4.83
R-43	4	4	4	4	4	4	24	4.00
R-44	4	3	4	2	3	2	18	3.00
R-45	2	3	4	5	5	3	22	3.67
R-46	5	5	5	4	4	3	26	4.33
R-47	4	4	5	5	5	4	27	4.50
R-48	5	5	5	4	4	5	28	4.67
R-49	4	4	4	3	4	4	23	3.83
R-50	4	4	4	3	4	4	23	3.83
R-51	3	3	4	3	4	3	20	3.33
R-52	3	3	3	4	3	3	19	3.17
R-53	2	2	2	2	3	2	13	2.17
R-54	3	3	3	3	3	3	18	3.00
R-55	4	4	4	5	4	4	25	4.17
R-56	3	3	4	4	4	4	22	3.67
R-57	2	2	3	3	3	2	15	2.50
R-58	5	4	4	4	4	4	25	4.17
MEAN	3.72	3.69	4.16	3.62	3.98	3.71		3.81

LAMPIRAN 3.

**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
SELF EFFICACY (X₁)**

Correlations

		Correlations						
		X11	X12	X13	X14	X15	X16	TOTAL
X11	Pearson Correlation	1	.652**	.613**	.714**	.539**	.639**	.858**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
X12	Pearson Correlation	.652**	1	.591**	.591**	.336**	.516**	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.010	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
X13	Pearson Correlation	.613**	.591**	1	.576**	.427**	.587**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
X14	Pearson Correlation	.714**	.591**	.576**	1	.601**	.856**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
X15	Pearson Correlation	.539**	.336**	.427**	.601**	1	.505**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.001	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
X16	Pearson Correlation	.639**	.516**	.587**	.856**	.505**	1	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	.858**	.757**	.774**	.904**	.695**	.855**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	20.21	13.886	.785	.866
X12	20.36	15.007	.651	.887
X13	19.98	15.070	.679	.883
X14	20.34	12.861	.844	.856
X15	20.03	15.753	.577	.897
X16	20.36	13.779	.777	.867

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

READINESS TO CHANGE (X₂)

Correlations

		Correlations							
		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	TOTAL
X21	Pearson Correlation	1	.747**	.690**	.691**	.694**	.591**	.580**	.828**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X22	Pearson Correlation	.747**	1	.744**	.639**	.753**	.676**	.604**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X23	Pearson Correlation	.690**	.744**	1	.769**	.718**	.628**	.665**	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X24	Pearson Correlation	.691**	.639**	.769**	1	.787**	.644**	.756**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X25	Pearson Correlation	.694**	.753**	.718**	.787**	1	.714**	.695**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X26	Pearson Correlation	.591**	.676**	.628**	.644**	.714**	1	.800**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
X27	Pearson Correlation	.580**	.604**	.665**	.756**	.695**	.800**	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	.828**	.855**	.865**	.881**	.884**	.846**	.853**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	20.84	39.572	.763	.932
X22	20.78	39.089	.799	.929
X23	20.64	39.323	.815	.928
X24	20.86	37.384	.828	.927
X25	20.55	40.918	.849	.927
X26	21.26	37.949	.778	.932
X27	20.83	38.847	.795	.929

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
MOTIVASI BERPRESTASI (Y₁)

Correlations

		Correlations						
		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	TOTAL
Y11	Pearson Correlation	1	.839**	.669**	.773**	.767**	.631**	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y12	Pearson Correlation	.839**	1	.714**	.757**	.771**	.672**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y13	Pearson Correlation	.669**	.714**	1	.593**	.664**	.676**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y14	Pearson Correlation	.773**	.757**	.593**	1	.683**	.741**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y15	Pearson Correlation	.767**	.771**	.664**	.683**	1	.589**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y16	Pearson Correlation	.631**	.672**	.676**	.741**	.589**	1	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	.905**	.912**	.822**	.879**	.852**	.832**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y11	20.36	14.375	.848	.915
Y12	20.34	15.598	.872	.911
Y13	20.24	16.607	.751	.926
Y14	20.83	15.479	.819	.917
Y15	19.90	16.551	.794	.922
Y16	20.74	15.669	.749	.927

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

KINERJA (Y₂)

Correlations

		Correlations						
		Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	TOTAL
Y21	Pearson Correlation	1	.865**	.540**	.433**	.504**	.508**	.806**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y22	Pearson Correlation	.865**	1	.619**	.461**	.572**	.561**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y23	Pearson Correlation	.540**	.619**	1	.526**	.674**	.685**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y24	Pearson Correlation	.433**	.461**	.526**	1	.646**	.468**	.726**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y25	Pearson Correlation	.504**	.572**	.674**	.646**	1	.523**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
Y26	Pearson Correlation	.508**	.561**	.685**	.468**	.523**	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	.806**	.851**	.836**	.726**	.807**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	58	58	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y21	19.16	13.607	.704	.869
Y22	19.19	13.490	.774	.857
Y23	18.72	13.993	.760	.860
Y24	19.26	14.721	.610	.883
Y25	18.90	14.024	.717	.866
Y26	19.17	13.584	.670	.875

LAMPIRAN 4.

UJI HIPOTESIS

Persamaan Model I

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.645	.632	2.866

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	820.784	2	410.392	49.970	.000 ^b
	Residual	451.698	55	8.213		
	Total	1272.483	57			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.985	2.088		3.346	.001
	X1	.404	.117	.385	3.450	.001
	X2	.317	.073	.487	4.365	.000

a. Dependent Variable: Y1

Persamaan Model II

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.550	2.968

a. Predictors: (Constant), Y1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	623.015	1	623.015	70.748	.000 ^b
	Residual	493.141	56	8.806		
	Total	1116.155	57			

a. Dependent Variable: Y2

b. Predictors: (Constant), Y1

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.748	2.074		2.772	.008
	Y1	.700	.083	.747	8.411	.000

a. Dependent Variable: Y2






LAMPIRAN 5.

ANALISIS JALUR

No.	Arah Pengaruh	Koef. Pengaruh Langsung	Koef. Pengaruh Tidak Langsung
1.	$X_1 \rightarrow Y_1$	0.385	
2.	$X_2 \rightarrow Y_1$	0.487	
3.	$Y_1 \rightarrow Y_2$	0.747	
4.	$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$		0.288
5.	$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$		0.364

LAMPIRAN 6.

SURAT IJIN PENELITIAN

	FAKULTAS EKONOMI	Gedung Ase Partadrodja Ring Road Utara, Gendingcatan, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283 T. (0274) 861546 Ext. 1009 F. (0274) 882589 E. fecon@uii.ac.id W. fecon.uil.ac.id
Nomor : 801/PS.II.B.3/VI/2021		15 Juni 2021
Hal : Permohonan Ijin Penelitian		
Kepada Yth. Kepala Kantor Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan Universitas Gadjah Mada di Jl Farmako Sekip Utara, Depok, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta		
<i>Assalaamu'alaikum wr. wb.</i>		
Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah berupa tesis. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, seorang mahasiswa kami:		
Nama	: Mely Cholifatul Janah	
No. Mhs.	: 18911054	
Program Studi	: Magister Manajemen	
No. HP.	: 0813-6121-5668	
Topik Tesis	: "Pengaruh <i>Self Efficacy</i> dan <i>Readiness to Change</i> terhadap Kinerja dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Intervening"	
bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan perusahaan yang bapak/ibu pimpin, guna penyusunan tugas akhir/tesis.		
Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan bapak/ibu untuk memberikan data/keterangan yang diperlukan mahasiswa tersebut.		
Demikian, atas perhatian dan bantuan bapak/ibu, kami sampaikan terima kasih.		
<i>Wassalaamu'alaikum wr.wb.</i>		
		Ketua Program Studi Magister Manajemen,  Dr. D. Agus Harjito, M.Si.
VALUES INNOVATION PERFECTION		
fecon.uil.ac.id		



**UNIVERSITAS GADJAH MADA
FAKULTAS KEDOKTERAN, KESEHATAN MASYARAKAT,
DAN KEPERAWATAN**

Jalan Farmako, Sekip Utara, Yogyakarta, 55281, Telp. (0274) 543278, 543052; Faks.: (0274) 548846
Email: dekan.fk@ugm.ac.id

Yogyakarta, 2 Juli 2021

Nomor : 8126/UNJ/FKKMK.3/KP/KP/2021
Lampiran : 1 Lembar
Hal : Ijin Penelitian dan Pengambilan Data

Yth. Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
di Yogyakarta

Dengan hormat, menunjuk surat nomor: 801/PS.II.B.3/VI/2021 tanggal 15 Juni 2021 perihal tersebut pada pokok surat disampaikan bahwa kami dapat menerima mahasiswa Program Studi Magister Manajemen:

Nama : Mely Cholifatul Janah
No. Mhs. : 18911054

Untuk melakukan penelitian dan pengambilan data dalam rangka menyusun tugas akhir/ tesis dengan judul Pengaruh *Self Efficacy* dan *Readiness to Change* terhadap Kinerja dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Intervening.

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Kepala Kantor Administrasi

Yulhistiarni Kumaraningrum, MM
197407192014092001

LAMPIRAN 7.

DOKUMENTASI PENELITIAN





