PENGARUH KEMAMPUAN DIRI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA MANOHARA CENTER OF BOROBUDUR STUDY KABUPATEN MAGELANG)

TESIS



Diajukan oleh ;

Muhdin, S.Sos

13911107

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

September 2018

PENGARUH KEMAMPUAN DIRI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA MANOHARA CENTER OF BOROBUDUR STUDY KABUPATEN MAGELANG)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen

Diajukan oleh ;

Muhdin, S.Sos

13911107

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

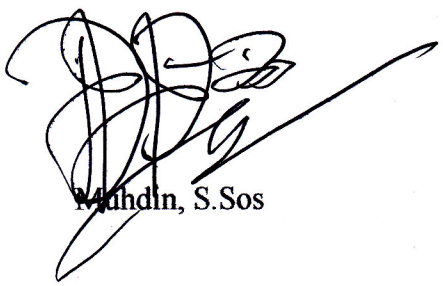
YOGYAKARTA

September 2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima ukuman/sanksi apapun sesuai peraturanyang berlaku".

Yogyakarta, 5 September 2018



Wahdin, S.Sos

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
DIREKTORAT PERPUSTAKAAN

Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA
Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091
http.//library.uii.ac.id; e-mail: perpustakaan@uii.ac.id

SURAT KETERANGAN CEK PLAGIASI

No. 994031797/Perpus/10/Div.PP/III/2018

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ismanto
NIK : 861002112
Jabatan : Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Muhdin
Nomor Mahasiswa : 13911107
Fakultas / Prodi : Ekonomi / Magister Manajemen
Judul Karya Ilmiah : PENGARUH KEMAMPUAN DIRI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA MANOHARA CENTER OF BOROBUDUR STUDY KABUPATEN MAGELANG)

Berdasarkan cek plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin karya ilmiah yang bersangkutan di atas terdapat kesamaan kata sebanyak **18 (Delapan Belas) %.**

Demikian surat keterangan dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

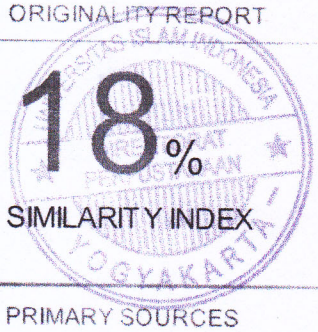
Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 28 Agustus 2018
Kepala Divisi Pelayanan Pemakai
Direktorat Perpustakaan

Ismanto
NIK: 861002112

PENGARUH KEMAMPUAN DIRI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA MANOHARA CENTER OF BOROBUDUR STUDY KABUPATEN MAGELANG)

ORIGINALITY REPORT



18%	10%	2%	19%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	12%
2	repository.usu.ac.id Internet Source	3%
3	journal.unair.ac.id Internet Source	1%
4	elib.unikom.ac.id Internet Source	1%
5	jurnal.ugm.ac.id Internet Source	1%
6	ejournal.stiesia.ac.id Internet Source	1%
7	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1%

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis

PENGARUH KEMAMPUAN DIRI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA MANOHARA CENTER OF BOROBUDUR STUDY KABUPATEN MAGELANG

Diajukan oleh

Muhdin

13911107

telah disetujui oleh ;

Yogyakarta, 24/8/2018

Dosen Pembimbing

Dr. Zaenal Mustafa Eq MM

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KEMAMPUAN DIRI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA MANOHARA CENTER OF BOROBUDUR STUDY KABUPATEN MAGELANG)

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister

Pada Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi

Disusun Oleh :

Nama : Muhdin, S.Sos

No. Mahasiswa : 13911107

Yogyakarta, **5 September 2018**

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 5 September 2018 Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

MUHDIN

No. Mhs. : 13911107

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH KEMAMPUAN DIRI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA MANOHARA CENTER OF BOROBUDUR STUDY KABUPATEN MAGELANG)

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

Penguji I	Penguji II
Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.	Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,

PASCASARJANA EKONOMI

Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur yang luar biasa, Tugas Akhir ini saya persembahkan untuk :

- Ibu, Sriyati dan Keluarga besar Harjo Winoto (alm) yang telah memberikan segalanya untukku, Doa, Semangat, Motivasi, Kesabaran, Pengorbanan dan Kasih Sayang kepadaku.
- Istri tercinta Asih Lestari, dan ketiga putra putri Zanuar Ajang Suderajad, Raylinda Trajang Trisnajati & Ryuzuardin Terjang Baskara yang menjadi penyemangat dalam menyelesaikan studi S2.
- Bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing selama penyusunan skripsi.
- Direksi dan karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko yang telah memberikan fasilitas dan dukungan penelitian.
- Sahabat dan rekan-rekan mahasiswa MM angkatan 42 yang terus saling memotivasi demi penyelesaian studi S2.
- Semua pihak yang telah membantu sehingga Thesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai harapan.

MOTTO

“ Bersedekahlah, sekalipun hanya dengan sebutir kurma”

(Muhammad SAW)

“Intelligence plus character that is the goal of true education”

(Martin Luther King, Jr)

“Remember that time is money”

(Benjamin Franklin)

“Donyaku Nemu, Swargaku Melu”

(H Muhdin, S.Sos, MM)

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah peneliti ucapkan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan Judul: **Pengaruh Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang).** Shalawat serta salam juga peneliti sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Dalam menyusun penelitian ini, peneliti tidak akan terlaksana tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara moral maupun spiritual. Pada kesempatan yang berbahagia ini, dengan hati yang tulus Peneliti menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak, khususnya kepada :

1. Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya kepada peneliti
2. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku rektor Universitas Islam Indonesia
3. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
4. Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
5. Dr. Zainal Mustafa EQ., MM, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta motivasi hingga terselesaikannya Tesis ini, serta Dr Muafi MSi selaku dosen penguji tesis.

6. Seluruh dosen pengajar MM UII yang telah banyak memberikan banyak bekal ilmu dan pengetahuan.
7. Para Staff PPS FE UII, Pak Taufik, Pak Widodo, Mbak IIn beserta seluruh staf dan karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
8. Direksi dan karyawan PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko yang telah memberikan fasilitas dan dukungan penelitian.
9. Segenap Karyawan Manohara Center Of Borobudur Study yang telah bersedia menjadi responden penelitian hingga terselesaikannya Tesis ini.
10. Kedua orangtua, istri dan putra putri saya yang telah memberikan doa dan restunya sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini.

Tanpa dukungan dari berbagai pihak di atas, maka Peneliti tidak akan menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Untuk itu dengan segala kerendahan hati Peneliti mengucapkan terima kasih, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, September 2018

Peneliti

Muhdin, S. Sos

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL..... i

HALAMAN JUDUL ii

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME..... iii

HALAMAN PERSETUJUAN..... iv

HALAMAN BERITA ACARA..... v

HALAMAN PERSEMBAHAN..... vi

M O T O vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI..... x

DAFTAR TABEL..... xv

DAFTAR GAMBAR xvi

DAFTAR LAMPIRAN..... .. xvii

ABSTRAK..... . xviii

ABSTRACT..... xx

BAB I PENDAHULUAN..... 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah..... 11

1.3 Tujuan Penelitian 12

1.4 Manfaat Penelitian 13

BAB II KAJIAN PUSTAKA 15

2.1 Kajian Penelitian Sebelumnya 15

2.2 Landasan Teori 19

2.2.1 Kemampuan Diri (Self Ability) 19

2.2.1.1 Kemampuan Fisik 21

2.2.1.2 Kemampuan Intelektual 22

2.2.2 Kesiapan Untuk Berubah 26

2.2.2.1 Definisi Kesiapan Untuk Berubah 26

2.2.2.2 Dimensi Kesiapan Untuk Berubah 28

2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Untuk Berubah 30

2.2.2.4 Pengukuran dan Indikator Kesiapan Untuk Berubah 33

2.2.3 Motivasi Kerja 34

2.2.3.1 Definisi Motivasi Kerja 35

2.2.3.2 Fungsi dan Tujuan Motivasi Kerja 36

2.2.3.3 Teori-teori Motivasi Kerja 37

2.2.3.4 Aspek Pengukuran Motivasi 44

2.2.4 Kinerja Karyawan 44

2.2.4.1 Pengertian Kinerja 44

2.2.4.2 Peran Penilaian Kinerja 46

2.2.4.3 Indikator Pengukuran Kinerja 49

2.3 Kerangka Pemikiran 53

2.4 Pengembangan Hipotesis 53

2.4.1 Pengaruh Kemampuan Diri Terhadap Motivasi Kerja Karyawan 53
2.4.2 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap
Motivasi Kerja Karyawan..... 54
2.4.3 Pengaruh Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan 55
2.4.4 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kerja Karyawan 56
2.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 57

BAB III METODE PENELITIAN 60
3.1 Rancangan Penelitian 60
3.2 Populasi..... 60
3.3 Variabel Penelitian 61
3.3.1 Variabel Independen (X) 62
3.3.2 Variabel Intervening (Y_1)..... 62
3.3.3 Variabel Dependen (Y2)..... 62
3.4 Definisi Operasional Variabel 63
3.5 Mekanisme Pengisian Angket Kinerja 66
3.6 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data 67
3.7 Uji Instrumen 68
3.7.1 Uji Validitas 68
3.7.2 Uji Reliabilitas 70
3.8 Teknik dan Model Analisis 70

BAB IV ANALISIS DATA DANPEMBAHASAN..... 78

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas..... 79

4.1.1Hasil Uji Validitas..... 79

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas..... 81

4.2 Analisis Deskriptif Statistik 83

4.2.1 Deskriptif Identitas Responden..... 84

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian..... 88

4.3 Analisis Inferensial..... 97

4.3.1 Analisis Regresi Model 1..... 97

4.3.2 Analisis Regresi Model 2..... 100

4.3.3 Hasil Uji Asumsi Klasik 104

4.3.4 Analisis Jalur (Path Analysis)..... 107

4.4 Pembahasan..... 111

4.4.1 Pengaruh Kemampuan Diri Terhadap Motivasi Kerja Karyawan..... 111

4.4.2 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Motivasi Kerja Karyawan..... 112

4.4.3 Pengaruh Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan 113

4.4.4 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan..... 114

4.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..... 115

4.4.6 Pengaruh Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan 117

4.4.7 Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan …….....118

4.4.8 Pengaruh Dominan Antara Kemampuan Diri, Kesiapan Untuk Berubah Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.....119

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 122

5.1 Kesimpulan 122

5.1.1 Kesimpulan Hasil Analisis Deskriptif.....122

5.1.2 Kesimpulan Hasil Analisis Inferensial 123

5.2 Saran..... 124

DAFTAR PUSTAKA..... 126

LAMPIRAN - LAMPIRAN..... 134

LAMPIRAN 1 135

LAMPIRAN II 142

LAMPIRAN III 162

LAMPIRAN IV 171

LAMPIRAN V.....173

LAMPIRAN VI 177

LAMPIRAN VII 179

LAMPIRAN VIII 182

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya 15

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas 79

Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas 82

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 84

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 85

Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..... 86

Tabel 4.6. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Kemampuan Diri 89

Tabel 4.7. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Kesiapan Untuk Berubah 92

Tabel 4.8. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Motivasi kerja..... 94

Tabel 4.9. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Kinerja Karyawan 96

Tabel 4.10. Hasil Uji Normalitas..... 104

Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinearitas 105

Tabel 4.12. Hasil Uji Heterokedastisitas 107

Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Analisis Jalur..... 110

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 53

Gambar 3.1 Mekanisme pengisian angket kinerja..... 66

Gambar 3.2. Model *Path Analysis* (*path model)* 74

Gambar 4.1. Hasil analisis jalur (*Path Analysis*) antara X_1, $X_{2,}$ Y_1dan Y_2 109

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

LAMPIRAN 1.Angket Penelitian 135

LAMPIRAN 2.Data Induk Penelitian 142

LAMPIRAN 3.Uji Validitas Dan Reliabilitas Angket 162

LAMPIRAN 4.Uji Asumsi Klasik 171

LAMPIRAN 5.Uji Hipotesis (Analisis Regresi) 173

LAMPIRAN 6.Analisis Jalur 177

LAMPIRAN 7.Surat Ijin Penelitian 179

LAMPIRAN 8.Dokumentasi Penelitian 182

ABSTRAK

Pengaruh Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang)

Muhdin, S.Sos

Program Pascasarjana, Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
muhdin@borobudurpark.co.id

Penelitian ini bertujuan 1) untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kemampuan Diri terhadap Motivasi Kerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang, 2) untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kesiapan Untuk Berubah terhadap Motivasi Kerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang, 3) untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kemampuan Diri terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang, 4) untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kesiapan Untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang, 5) untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang dan 6) untuk menguji dan menganalisis pengaruh yang lebih kuat antara kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja jika dimediasi oleh Motivasi Kerja.

Penelitian ini yang akan menjadi sampel penelitian adalah karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang. Jumlah populasi sebanyak 127 orang akan digunakan secara keseluruhan dalam penelitian ini, sehingga penelitian merupakan penelitian sensus. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Analisis Regresi Linier Berganda serta analisis jalur *(Path Analysis).*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Terdapat pengaruh signifikan antara kemampuan diri terhadap motivasi kerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi t statistic sebesar 0.018. 2) Terdapat pengaruh signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap motivasi kerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi t statistic sebesar 0.000. 3) Tidak terdapat pengaruh antara kemampuan diri terhadap kinerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi t statistic sebesar 0.141. 4) Tidak terdapat pengaruh antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi t statistic sebesar 0.783. 5)Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi t statistic sebesar 0.000. 6) Besarnya pengaruh tidak langsung kemampuan diri terhadap

kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebesar 0.193, sedangkan besarnya pengaruh total kemampuan diri terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0.233.7) Besarnya pengaruh tidak langsung kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebesar 0.395, sedangkan besarnya pengaruh total kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0.387. 8) Pengaruh dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan adalah kesiapan untuk berubah dengan nilai pengaruh total sebesar 0.387.

Kata kunci : Kemampuan Diri, Kesiapan Untuk Berubah, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The Effects of Personal Skills and Readiness to Change toward the Working Performance Mediated by Working Motivation (Study of Manohara Center of Borobudur Study Magelang Regency)

Muhdin, S.Sos

Post-Graduate Program, Management Study Program
Economics Faculty, Indonesia Islamic University of Yogyakarta
muhdin@borobudurpark.co.id

This research aims 1) to examine and analyze the effects of personal skills toward the working motivation of the staffs of Manohara Center of Borobudur Study Magelang Regency, 2) to examine and analyze the effects of the readiness to change of the staffs of Manohara Center of Borobudur Study Magelang Regency, 3) to examine and analyze the effects of personal skills towards the working performance of the staffs of Manohara Center of Borobudur Study Magelang Regency, 4) to examine and analyze the effects of the readiness to change toward the staffs' working performance of Manohara Center of Borobudur Study Magelang Regency, 5) to examine and analyze the working motivation toward the working performance of the staff in Manohara Center of Borobudur Study Magelang Regency, and 6) to examine and analyze the stronger effects between personal skills and readiness to change toward the working performance if it is mediated by the working motivation.

The participants of this research were the staffs of Manohara Center of Borobudur Study Magelang Regency. The total population was 127 people so that this research was a survey research. The statistical analysis used in this research was using Multiplied Regression Linier Analysis and also Path Analysis.

According to the result of the research using Multiplied Regression Linier Analysis and also Path Analysis showed that 1) personal skills had significance effects towards the staffs' working motivation partially with the significant value t statistic 0.015. 2) the readiness to change had significance effects towards the staffs' working motivation partially with the significant value t statistic 0.000. 3) personal skills change had significance effects towards the staffs' working performance with the significant value t statistic 0.141. 4) the readiness to change had no significance effects towards the staffs' working performance with the significant value t statistic 0.783. 5) the working motivation had significance effects towards the staffs' working performance with the significant value t statistic 0.000. 6) the total number of the effects of the personal skills which did not influence the working motivation is 0.193 , and the total number of the effects of the personal skills toward the working performance through the working motivation is 0.233. 7) the total number of the effects of the readiness to change

which did not influence the working motivation is 0.395, and the total number of the effects of the readiness to change toward the working performance through the working motivation is 0.387. 8) the dominant effect which influenced the working performance through the working motivation was the readiness to change with the significant value t statistic 0.387

Keywords : Personal Skills, Readiness To Change, Working Motivation, And Working Performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Ilmu manajemen yang berfokus kepada salah satu bagian dari pengaturan peranan individu-individu yang ada dalam organisasi adalah ilmu Sumber daya manusia. Sekarang ini di masa terus berkembangnya teknologi dan peradaban, dituntut adanya sumber daya manusia yang dikelola agar lebih kompeten dan terampil dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasi. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia, tenaga kerja memiliki peranan yang sangat penting sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, kepemimpinan, pengendalian, pengawasan, dan pelaksanaan operasional organisasi.

Tersedianya sumber daya manusia bukanlah jaminan bahwa organisasi tersebut dapat dikelola dengan baik. Untuk itu diperlukan tenaga kerja yang terampil dan profesional, sehingga dapat memberikan kontribusi dan kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Kinerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang 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,

dan jujur agar dapat mencapai hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi.

Keberadaan karyawan dengan kinerja yang tinggi pada organisasi akan mengantarkan organisasi pada suatu kondisi yang menguntungkan. Perilaku kinerja merupakan totalitas perilaku yang berhubungan dengan pekerrjaan yang diharapkan organisasi untuk ditampilkan. Kinerja berhubungan dengan pengetahuan tentang pekerjaan, penentuan tujuan, dan kompetensi sehubungan dengan pekerjaan tersebut. Pengetahuan tentang pekerjaan ditentukan oleh kemampuan kognitif dan pengalaman kerja. Jadi kinerja berrhubungan dengan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kinerja seseeorang menunjukkan tingkat kompetensi atau profesionalismenya dan kemampuan Kinerja karyawan merupakan topik yang multidimensional dan sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Menurut Chaplin (2005), kinerja adalah perilaku yang dapat mengubah lingkungan dengan cara-cara tertentu, yang dicapai individu-individu dalam kapasitasmya sebagai karyawan yang tolok ukurnya disesuaikan ukuran yang berlaku didalam pekerjaan tertentu. Kinerja dapat dipengaruhi dari berbagai macam faktor, salah satunya adalah kepuasan kerja, yaitu perilaku individual terhadap pekerjaannya. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan diri individu, motivasi, serta kesiapan untuk berubah dalam organisasi, namun penulis menemukan beberapa permasalahan di lapangan terkait dengan kinerja organisasi. Permasalahan yang terkait dengan kinerja organisasi terdiri dari ada complain dari pelanggan, ada piutang yang tidak

terbayarkan, pekerjaan yang mangkrak (tidak sesuai yang di harapkan), dan pelanggaran disiplin (pencurian, meninggalkan pekerjaan & kurang peduli).

Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2010). Robbins dan Judge (2008) bahwa Motivasi Kerja adalah proses yang menyumbang intensitas dari individu dan ketekunan usaha ke arah pencapaian tujuan. Ini berarti bahwa Motivasi Kerja menentukan berapa banyak upaya seseorang dalam kerjanya, dan kearah mana upaya tersebut diarahkan dan ukuran seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chaudhary dan Sharma (2012) yang mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki Motivasi Kerja yang tinggi cenderung lebih produktif dari pada yang Motivasi kerjanya rendah. Hal ini menjelaskan bahwa ada pengaruh lingkungan kerja dan Motivasi Kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi perusahaan perlu diimbangi dengan kemampuan perusahan untuk menetapkan nilai-nilai untuk mengarah pada tingginya tingkat kenyamanan seorang karyawan pada suatu perusahaan (Greenberg dan Baron, 2003). Terdapat alasan sumber daya manusia memiliki suatu keunikan tersendiri disamping faktor-faktor lainnya sebagai penunjang keberlangsungan sebuah perusahaan salah satunya karena manusia mempunyai akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya yang

berbeda-beda antara satu manusia dengan lainnya. Sebuah organisasi memiliki tujuan dan idak akan terwujud apabila mengabaikan aspek-aspek yang dimiliki sumber daya manusia tersebut, secanggih apapun alat, mesin, dan faktor lain yang dimiliki suatu perusahaan. Perbedaan-perbedaan tersebut sewajarnya dapat dikelola supaya mampu menciptakan sebuah kerjasama dalam tim melewati perubahan pada era globalisasi saat ini.

Kinerja dan motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dari setiap individu dalam organisasi. Ketika setiap individu dalam organisasi mempunyai kemampuan yang paripurna maka kinerja organisasi juga akan meningkat seiring dengan meningkatnya kemampuan individu. Dari pengematan penulis di lapangan, terdapat beberapa permasalahan kemampuan diri yang dihadapi karyawan Manohara Center of Borobudur Study. Permasalahan kemampuan diri penulis bedakan menjadi dua yaitu permasalahan dari diri sendiri yang terdiri dari tidak adanya tujuan yang jelas, adanya prasangka buruk, tidak memiliki sikap yang sabar, kurang motivasi diri dan tertutup, rasa malas, rasa malu, rasa puas diri, putus asa, pesimis (merasa diri tidak mampu), belum memahami kemampuan diri, mudah menyerah, miskin impian, dan permasalahan eksternal yang terdiri dari kurang memiliki keterampilan, kurang punya informasi, kemampuan belajar. Motivasi karyawan juga sangat mempengaruhi kinerja organisasi, ketika karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi maka secara otomatis hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun kondisi dilapangan yang ditemui oleh penulis memberikan gambaran bahwa motivasi dapat dihambat dengan adanya permasalahan dari diri

karyawan sendiri yang terdiri dari potensi individu dan kualitas individu. Sedangkan faktor eksternal yang menghambat motivasi karyawan yaitu *reward* & *punishment*, kepercayaan, kritik yang membangun, serta tantangan.

Kemauan karyawan untuk berubah akan membangun perusahaan dimasa yang akan datang karena perubahan menjadi kebutuhan utama bagi kehidupan suatu perusahaan. Perubahan merupakan aspek yang paling penting untuk menciptakan manajemen yang efektif dan efisien. Perubahan yang dialami secara terus-menerus oleh organisasi dapat diakibatkan oleh beberapa hal seperti laju perkembangan global yang pesat, risiko bisnis, kesempatan yang menggairahkan, inovasi dan sistem kepemimpinan yang baru (Madsen, *et al*, 2005). Menurut Hussey (2000) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang mendorong suatu organisasi untuk melakukan perubahan yaitu perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif dan mendunia, tuntutan dari pelanggan, perubahan demografis suatu negara, privatisasi bisnis dan tuntutan dari pemegang saham yang meminta lebih banyak nilai perusahaan. Suatu organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan akan dikalahkan oleh kompetitor yang akhirnya tidak akan mampu mempertahankan eksistensi perusahaan. Perubahan membutuhkan pengelolaan yang berkesinambungan baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang (Robbins dan Judge, 2008).

Organisasi yang selalu menghadapi perubahan dalam dunia bisnis dari waktu ke waktu turut menjadi pemicu utama untuk melakukan perubahan terus menerus yang merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk

mengubah keadaan saat ini. Kesiapan merupakan tanda kognitif terhadap tingkah laku, baik menahan (*resistens*i) maupun mendukung usaha untuk melakukan perubahan (Madsen *et al*., 2005). Selain itu, Bernerth (2004) juga menjelaskan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor penting bagi kesuksesan usaha untuk perubahan.

Kesiapan karyawan merupakan kunci utama bagi organisasi yang ingin selalu berubah mengikuti perkembangan dalam dunia bisnis. Apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (David, 1997). Hal ini ditandai dengan adanya keterlibatan karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi. Komitmen organisasional menjadi refleksi dari kesediaan individu atau karyawan untuk mematuhi peraturan-peraturan organisasi, kemauan untuk memperjuangkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi berimplikasi pada munculnya berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif, seperti misalnya menghindari tindakan, perilaku dan sikap yang merugikan nama baik organisasi, kesetiaan kepada pimpinan, kepada rekan setingkat dan kepada bawahan, produktivitas yang tinggi, kesediaan menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya. Berdasarkan pengamatan lapangan yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan terdapat beberapa hambatan yang menganggu kesiapan karyawan untuk berubah. Permasalahan internal yang menghambat kesiapan karyawan untuk berubah yaitu individu yang tertutup/instrovert, mudah menyerah, dan tidak mau belajar. Sedangkan permasalahan eksternal terdiri dari leader yang tidak

tranformasional, pendidikan dan pelatihan yang tidak sesuai dengan pekerjaan, tidak ada dukungan material, aturan yang membatasi perubahan.

Robbins dan Judge (2008) mengungkapkan bahwa perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Suatu organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya atau karyawannya. Mengelola suatu perubahan pada organisasi adalah bagaimana kemampuan mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi tersebut karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam suatu perubahan. Sebab itu maka pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan suatu perusahaan dan karyawan akan siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap dalam perubahan maka mereka tidak akan mampu mengikuti dan akan kesulitan dengan kecepatan perubahan pada organisasi.

Kabupaten Magelang, khususnya Kecamatan Borobudur sudah banyak terdapat jasa penginapan berupa Hotel, vila & resort seperti Manohara Center of Borobudur Study, Shangkara Resort, Senthong Asri Resort, Vila Borobudur, Aman Jiwa Hotel, Plataran Hotel & Spa, Saraswati Hotel, Pondok Tingal Hotel dan masih banyak lagi Hotel, Resort maupun vila yang lainya. Akan tetapi, keberadaan jasa penginapan hotel dan resort tadi belum cukup mampu untuk mengakomodir jumlah wisatawan baik domestic maupun mancanegara pada tiap tahunnya.

Manohara Center of Borobudur Study adalah satu-satunya hotel dengan bentuk resort, terletak di komplek Taman Wisata Candi Borobudur, Desa

Borobudur, Kecamatan Borobudur, Kabupaten Magelang, Provinsi Jawa Tengah. Hotel ini merupakan hotel yang berada paling dekat dengan Candi Borobudur, yaitu sebuah benda cagar budaya peninggalan nenek moyang kita dan dibangun sejak abad ke-7 dan merupakan salah satu warisan budaya dunia yang pengelolaannya diawasi oleh UNESCO. Hotel ini didukung juga dengan lingkungan alam yang menawan berupa pegunungan menoreh, bukit Dagi, dataran tinggi Kedu, gunung Tidar dan empat gunung berapi di cakrawala. (Sumbing dan Sindoro di sebelah Barat, Merbabu dan Merapi di sebelah Timur).

Pada awalnya Manohara Center of Borobudur Study adalah Center Borobudur Study (CBS). Tahun demi tahun Center Borobudur Study / CBS mengalami perubahan dan pengembangan dalam batas – batas yang di gariskan oleh UNESCO.Tahun 1992 Center Borobudur Study / CBS mengalami perubahan manajemen dan pengembangan usahanya. Tepatnya pada tanggal 01 maret 1991 dengan nama " Taman Borobudur Guest House ", diresmikan oleh Menparpostel Bapak Susilo Sudarman,dengan perubahan penambahan 2 kamar sehingga berkapasitas 22 kamar.. Tahun 1995 Taman Borobudur Guest House mengalami perubahan juga. Tepatnya pada tanggal 26 Desember 1995 dengan nama "Hotel Manohara", diresmikan oleh Menteri Pariwisata Bapak Job Ave, dengan penambahan 8 kamar, sehingga berkapasitas 30 kamar. Tahun 2006 Hotel Manohara kembali berubah nama menjadi " Manohara Center of Borobudur Study "diresmikan oleh forum penelitian UNESCO, dengan penambahan 5 kamar, sehingga sampai saat ini berkapasitas 35 kamar, 2 buah restoran, ruang meeting,

ruang audio visual, ruang perpustakaan, dua buah kolam kecil dan paket – paket penunjang Hotel dan pengguna jasa lainya.

Keberadaan Manohara Center of Borobudur Study selaras dan kontekstual dengan lingkungan serta mampu merespon lingkungan sekitar, dalam hal ini dapat merespon lingkungan diwilayah Magelang dengan segala potensi yang ada dengan menampilkan bentuk yang mudah diterima oleh masyarakat dan berwawasan lingkungan, serta mampu mengikutsertakan potensi khas suatu daerah sehingga dapat merespon keadaan lingkungan sekitar dan tradisi budaya setempat, sehingga mampu menarik minat wisatawan. Dengan harapan, keberadaan Manohara Center of Borobudur Study nantinya mampu menghadirkan daya saing yang sehat antar pelaku bisnis jasa penginapan di Magelang.

Penelitian yang dilakukan oleh Greenberg dan Baron (2003) menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga akhirnya mampu mendukung perubahan pada organisasi. Sedangkan menurut Hussey (2000menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinngi pada organisasi akan mempunyai motivasi untuk terlibat bagi organisasi dan berusaha akan mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang berjudul "*Impact of Motivation on Employees Performance*" oleh Ibrahim dan Brobbey (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh Motivasi Kerja dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi, membantu karyawan menemukan tujuan personalnya, kepuasan karyawan, dan membantu membentuk hubungan dengan organisasi. Adapun kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penggunaan variabel Motivasi Kerja dan

kinerja. Perbedaannya adalah penelitian ini hanya memiliki dua variabel yaitu Motivasi Kerja dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan empat variabel yaitu kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, Motivasi Kerja dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pramadani dan Fajrianthi (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah. Komitmen kontinuan dengan kesiapan untuk berubah dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara Komitmen organisasional khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan divisi *enterprise service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya. Berdasarkan dari penelitian sebelumnya mengenai hubungan dan pengaruh beberapa faktor terhadap tinggi rendahnya kinerja, maka hal ini menjadi pertimbangan penulis untuk meneliti faktor-faktor tersebut yang dianggap sesuai dengan keadaan yang terjadi pada objek penelitian dan untuk meminimalkan masalah-masalah yang terdapat di dalam objek penelitian tersebut. Adapun objek penelitian penulis yaitu pada Manohara Center of Borobudur Study .

Kinerja karyawan di Manohara Center of Borobudur Study salah satunya dapat dipengaruhi oleh kemampuan diri. Masalah kemampuan diri karyawan adalah alasan utama bagi Manohara Cunter of Borobudur Study untuk mengembangkan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar kualitas dan berorientasi kepada kepuasan pengguna jasa. Pelayanan yang bermutu dengan *standar service exellent* rasanya sulit untuk dapat dilaksanakan karena lingkungan

karyawan yang kurang profesional dan kualitas sumber daya manusia yang tidak berlatar belakang perhotelan, sehingga masih perlu ditingkatkan, terutama kemampuan diri karyawan. Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan untuk melayani pengguna jasa, maka perlu adanya kemampuan diri yang handal. Hong, *et al* (2010) memberikan pengertian kemampuan diri adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja, kemampuan berhubungan dengan pengetahuan (*Knowledge*) dan ketrampilan (*Skill*) yang dimiliki seseorang, sedangkan menurut Hasibuan (2000) Kemampuan diri (*Self Ability*) adalah menunjukkan potensi dalam diri untuk melaksanakan pekerjaan, mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak. Karyawan juga harus memiliki kemampuan yang tepat di dalam melakukan pekerjaannya untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja karyawan dalam jangka panjang. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direkfleksikan dalam kenaikan produktivitas.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kemampuan Diri berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang?

2. Apakah Kesiapan Untuk Berubah berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang ?
3. Apakah Kemampuan Diri berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang ?
4. Apakah Kesiapan Untuk Berubah berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang ?
5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang ?
6. Manakah diantara kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah yang lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh Motivasi Kerja.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kemampuan Diri terhadap Motivasi Kerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kesiapan Untuk Berubah terhadap Motivasi Kerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kemampuan Diri terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kesiapan Untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh yang lebih kuat antara kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja jika dimediasi oleh Motivasi Kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang "Pengaruh Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada *Manohara Center of Borobudur Study* Kabupaten Magelang)" diharapkan dapat memberikan manfaat penelitian, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Manfaat Secara Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan arah yang lebih konkrit dan menjadi sumber pijakan bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan judul penelitian yaitu Pengaruh Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja.

2. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak manajemen untuk menjadi bahan masukan pengambilan keputusan dan kebijakan dibidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat ditindak lanjuti pihak manajer dalam menyusun formulasi strategi ideal pembentuk motivasi kerja karyawan sesuai dengan ciri dan karakteristik yang dibutuhkan perusahaan.
3. Bagi karyawan, penelitian ini dapat menjadi masukan bagi institusi mengenai pentingnya meningkatkan kinerja karyawan yang baik maka diperlukan kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah. Salah satu komponen yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan peningkatan kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah.

b. Manfaat Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penguatan dari sisi teori motivasi kerja, baik dari aspek faktor-faktor yang mempengaruhi maupun konsekuensi dari motivasi kerja karyawan tersebut. Bukti-bukti empiris diharapkan dapat memperkuat hipotesis teoritik sehingga hasilnya akan digunakan sebagai dasar dalam pembelajaran maupun untuk penelitian lanjutan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bagian Bab dua ini akan dikaji sebuah bangunan teori yang dijadikan dasar dalam mengembangkan model penelitian yang selanjutnya akan dibahas penelitian-penelitian sebelumnya baik berupa konsep secara eksploratif maupun hasil penelitian secara empirik yang mengacu pada berbagai jurnal dan penelitian ilmiah yang relevan terkait dengan penelitian ini.

2.1. Kajian Penelitian Sebelumnya

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh peneliti lain yang relevan untuk dijadikan dasar penelitian ini diantaranya seperti tampak pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya

Nomor	Pengarang & Judul Penelitian	Variabel & Teori	Temuan/Hasil	Teori yang di rujuk
1	Ibrahim dan Brobbey (2015), "*Impact of Motivation on Employees Performance"*	Motivasi (Robbins dan Judge, 2008) dan kinerja (Dessler, 2006)	Ada pengaruh motivasi dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi, membantu karyawan menemukan tujuan personalnya, kepuasan karyawan, dan membantu membentuk hubungan dengan organisasi	Schermerhon *et.al* (1991), Robbins dan Judge (2008), Robbins (2006), Dessler (2006)
2	Pramadani dan Fajrianthi (2012), "Hubungan antara Komitmen Organisasi	Kesiapan untuk berubah (Holt, *et al*, 2007), Komitmen Organisasi (Kumar,	Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan	Holt, *et al*, (2007), Kumar, K., Bakhshi, A.,

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

	dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi *Enterprise Service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya	K., Bakhshi, A., Rani, E. 2009)	kesiapan untuk berubah. Komitmen kontinuan dengan kesiapan untuk berubah dan komitmen normatif terhadap kesiapan untuk berubah. Hal menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif terhadap kesiapan untuk berubah karyawan pada divisi *enterprise service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya	Rani, E (2009), Haque (2008), Dessler (2006)
3	Cunningham *et.al* (2002), "*Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates*"	Kesiapan untuk berubah (Hanpachern, *et al* (1998), Cummings dan Worley, (2001), Armenakis *et al* (1993))	Hasil penelitian membuktikan bahwa pekerja yang terlibat secara mendalam dengan pekerjaannya, memiliki keyakinan diri (*self-efficacy*) yang tinggi dan aktif dalam upaya pemecahan masalah pada organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah lebih tinggi dibandingkan yang lain.	Hanpachern, *et al* (1998), Cummings dan Worley, (2001), Armenakis *et al* (1993)
4	Junita dan Muhammad (2014), "*Learning Organization* Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi"	*organizational learning* (Marquardt, 2002), Senge (2002), Kesiapan berubah karyawan (Holt, *et al*, 2007),	Hasil penelitian menujukkan bahwa pembelajaran organisasi dan kesiapan berubah karyawan di Puskesmas Kota Medan berbeda secara signifikan berdasarkan tingkat pendidikan. Oleh	Robbins (2006), Robbins dan Judge (2008), Robbins (2006), Dessler (2006), Marquardt, 2002), Senge (2002), Holt,

Lanjutan Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu				
			karena tingkat pendidikan responden relatif tinggi maka Puskesmas mampu mewujudkan dirinya sebagai *learning organization* dan memiliki kesiapan organisai untuk berubah ke arah yang lebih baik.	*et al* (2007)

Penelitian yang berjudul "*Impact of Motivation on Employees Performance*" oleh Ibrahim dan Brobbey (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi kerja dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi, membantu karyawan menemukan tujuan personalnya, kepuasan karyawan, dan membantu membentuk hubungan dengan organisasi. Adapun kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penggunaan variabel motivasi kerja dan kinerja. Perbedaannya adalah penelitian ini hanya memiliki dua variabel yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan empat variabel yaitu kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja.

Penelitian yang berjudul Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi *Enterprise Service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya oleh Pramadani dan Fajrianthi (2012). Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah. Komitmen kontinuan dengan kesiapan untuk berubah Dan komitmen normatif dengan

kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasional khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan divisi *enterprise service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya.

Penelitian dengan judul *Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates* oleh Cunningham *et.al* (2002) melakukan riset di organisasi pelayanan kesehatan, dengan meneliti 654 anggota rumah sakit. Hasil penelitian membuktikan bahwa pekerja yang terlibat secara mendalam dengan pekerjaannya, memiliki keyakinan diri (*self-efficacy*) yang tinggi dan aktif dalam upaya pemecahan masalah pada suatu organisasi memiliki kesiapan berubah pada karyawan yang lebih tinggi dibandingkan yang lain.

Penelitian dengan judul *Learning Organization* Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi oleh Junita dan Muhammad (2014). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah Puskesmas telah mewujudkan dirinya sebagai *learning organization* dan memiliki kesiapan untuk berubah serta ingin menganalisis apakah ada pengaruh *learning organization* terhadap kesiapan untuk berubah organisasi di Puskesmas Kota Medan dan menganalisis apakah ada perbedaan *learning organization* dan kesiapan untuk berubah organisasi berdasarkan karakteristik demografi meliputi usia, jenis kelamin, level pekerjaan dan tingkat pendidikan. Hasil penelitian menujukkan bahwa *Learning organization* dan kesiapan berubah organisasi di Puskesmas Kota Medan

berbeda secara signifikan berdasarkan tingkat pendidikan. Oleh karena tingkat pendidikan responden relatif tinggi maka Puskesmas mampu mewujudkan dirinya sebagai *learning organization* dan memiliki kesiapan organisai untuk berubah ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan uraian hasil peneliti sebelumnya, terdapat peneliti yang melakukan penelitian dengan tema yang sama dengan penelitian yang dilakukan peneliti. Namun penelitian ini bukan merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya, karena terdapat beberapa perbedaan dengan peneliti sebelumnya diantara lain adalah (1) Lokasi penelitian yang di gunakan, (2) Variabel penelitian yang digunakan, (3) Karakteristik responden dan (4) Instrumen pengukuran variabel penelitian.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Kemampuan Diri *(Self Ability)*

Kemampuan diri memainkan peran yang penting dalam perilaku dan kinerja individu (Coward dan Sackett, 1990). Kemampuan diri merupakan bakat yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental sedangkan keterampilan merupakan bakat yang dimiliki seseorang dan dapat dipelajari dalam melaksanakan sebuah tugas (Ivancevich *et al.,* 2007). Kemampuan yang dimiliki seseorang pada umumnya stabil selama beberapa kurun waktu tertentu, namun keterampilan berubah seiring dengan pelatihan dan pengalaman seseorang.

Menurut Robbins dan Judge (2008), kemampuan diri merupakan kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Umumnya kapasitas individu dipengaruhi kontribusi pengetahuan *(knowledge)*, keterampilan *(skill)*, dan sikap *(attitude)* yang tertanam didalam pikiran seseorang yang berasal dari diri sendiri, orang tua, guru dan lingkungan. Sedangkan menurut Gibson *et al* (2009) mendefinisikan kemampuan diri sebagai potensi yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan sedangkan kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir dan mampu dipelajari. Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas pekerjaan. Kemampuan diri adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang (Ivancevich *et al.*, 2007).

Cascio (2006) mengemukakan bahwa kemampuan, intelegensi emosi, dan *tacit knowledge* dapat membantu membedakan seseorang karyawan yang berkinerja tinggi dengan karyawan yang berkinerja rendah. Kemampuan merujuk pada tingkat kecerdasan seseorang dan dapat dibagi kedalam subkategori seperti kelancaran dan pemahaman verbal, alasan induktif dan deduktif, memori asosiatif, dan orientasi spasial (Cascio, 2006). Kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan seseorang untuk menyadari sebuah perasaan, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengekspresikan empati, dan mengelola sebuah hubungan dengan orang lain (Coleman, 1998).

Setiap individu memiliki bentuk kemampuan yang berbeda, dan kemampuan individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual

menurut Robbins (2009) merupakan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas, berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Sebagai contoh adalah *tes intelligence quotient (IQ)* dirancang untuk memastikan bahwa kemampuan intelektual umum seseorang. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan, dan karakteristik sejenis.

2.2.1.1 Kemampuan Fisik

Menurut Robbins (2009) menyatakan bahwa kemampuan fisik memainkan peran penting dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi. Kemampuan fisik memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan fisik, koordinasi dan keseimbangan tubuh, atau bakat-bakat serupa yang menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik karyawan (Ivancevich *et al.*, 2007). Kekuatan fisik penting pada pekerjaan-pekerjaan rutin dan lebih terstandar di tingkat bawah dari hierarki perusahaan. Pada tingkatan manajemen harus lebih mampu mengidentifikasi kemampuan fisik yang sesuai dengan jenis pekerjaannya karena masing-masing karyawan memiliki perbedaan dalam jenis kemampuan fisik tersebut (Muchlas, 2005). Terdapat sembilan kemampuan fisik dasar menurut Robbins (2009) yaitu faktor-faktor kekuatan (kekuatan dinamik, kekuatan tubuh, statis, dan eksplosif), faktor-

faktor fleksibilitas (fleksibilitas jangkauan dan dinamik), dan faktor-faktor lain (koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina).

2.2.1.2 Kemampuan Intelektual

Robbins (2009) mengemukakan bahwa kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual berkaitan dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai macam aktivitas mental seperti berpikir, menalar dan memecahkan masalah (Ivancevich *et al.*, 2007). Adapun dimensi pengukuran kemampuan intelektual dalam pekerjaan adalah (Robbins, 2009) : (1) kecerdasan angka, kemampuan melakukan analitis dengan cepat dan akurat; (2) pemahaman verbal, kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dengan hubungan antar kata-kata; (3) kecepatan persepsi, kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat; (4) penalaran induktif, kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut; (5) penalaran deduktif, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumen; (6) visualisasi spasial, kemampuan membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah; dan (7) daya ingat, kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu.

Terdapat perbedaan tuntutan kerja bagi karyawan ketika menggunakan kemampuan intelektual, semakin kompleks suatu pekerjaan dalam hal tuntutan pemrosesan informasi maka semakin banyak

kemampuan kecerdasan umum dan verbal yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan berhasil (Salgado *et al.,* 2003; Schmidt dan Hunter, 2004). Individu yang cerdas mempelajari pekerjaan dengan lebih cepat, lebih mampu beradaptasi dalam keadaan yang berubah, dan lebih baik dalam menemukan solusi untuk meningkatkan kinerja (LePine *et al.,* 2000; Colqiutt *et al.,* 2000; Harris, 2004). Kecerdasan dapat dijadikan alat ukur yang lebih baik atas kinerja seluruh jenis pekerjaan (Coward dan Sackett, 1990). Sejumlah peneliti yakin bahwa kecerdasan dapat dipahami secara lebih baik dengan membaginya kedalam empat subbagian yaitu kognitif, sosial, emosional, dan budaya (Riggio *et al.,* 2002). Kecerdasan kognitif meliputi kecerdasan yang telah lama diliput oleh tes-tes kecerdasan tradisional. Kecerdasan sosial merupakan kemampuan seseorang untuk berhubungan secara efektif dengan individu lain. Kecerdasan emosional adalah tingkat kemampuan untuk mengidentifikasi, memahami dan mengelola sebuah emosi. Sedangkan kecerdasan budaya merupakan tingkat kesadaran akan perbedaan-perbedaan lintas budaya dan kemampuan untuk berfungsi secara berhasil dalam situasi kultural (Riggio *et al.,* 2002). Terdapat tiga kategori kemampuan sumber daya manusia dalam dimensi kualitas tersebut yang perlu dikaji (Hersey dan Blackhard, 1996), yaitu kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat "*human*" (*human skill*) dan keahlian yang bersifat teknikal (*tecnikal skill*).

1. Keahlian Konseptual*(Conceptual Skill)*

   Merupakan tingkat kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan masalah yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan. Kemampuan ini memerlukan dukungan pengetahuan yang harus selalu diperbaharui. Manajer pada level atas harus memiliki porsi kemampuan konseptual yang lebih besar jika dibandingkan dengan manajer pada level menengah dan bawah. Hersey dan Blackhard (1996) menyatakan bahwa kemampuan konseptual yaitu suatu kemampuan untuk memahami kompleksitas tingkat organisasi dan penyesuaian unit kerja masing-masing kedalam bidang operasi organisasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak seimbang dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompoknya sendiri.

2. Keahlian Bersifat *"human"(Social/Human Skill)*

   Pada diri individu pada level jabatan apapun, harus memiliki kemampuan ini yang terlihat pada kemampuan bekerja sama, komunikasi dalam kelompok, kemampuan bersifat "*human*" harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap tingkat manajemen. Menurut Hersey dan Blackhard (1996) menyatakan bahwa kemampuan *social/ human* merupakan kemampuan dalam bekerja

dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

3. Keahlian Teknikal *(Technical Skill)*

   Kemampuan individu yang lebih bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif. Kemampuan dan keahlian itu bagi peningkatan efektivitas organisasi diberbagai level harus selalu ditingkatkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang dihadapi. Hersey dan Blackhard (1996) menyatakan bahwa kemampuan teknis merupakan suatu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan *training*. Banyak kegiatan dalam organisasi yang menuntut kemampuan fisik yang tinggi tidak menuntut daya kognitif atau daya nalar yang besar. Tetapi sebaliknya tidak sedikit kegiatan yang menuntut kemampuan intelektual yang tinggi.

Berdasarkan kajian teori sebelumnya (Robbins, 2009; Hersey dan Blackhard, 1996; Gibson *et al*, 2009), variabel kemampuan diri didefinisikan sebagai tingkat atau level kemampuan seorang karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Seseorang yang mempunyai kapasitas memadai, maka tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan berbagai tugasnya. Indikator

yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan diri (Gibson, 2009) adalah: 1) Kompetensi; 2) Tingkat keterampilan teknikal yang dimiliki; 3) Tingkat keterampilan manajerial yang dimiliki; 4) Kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan; 5) Kemampuan untuk belajar sendiri; dan 6) Kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.

2.2.2 Kesiapan Untuk Berubah Karyawan

2.2.2.1. Definisi Kesiapan Untuk Berubah

Holt, *et al* (2007) menyatakan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan dalam organisasi. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif tercermin dari sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Hanpachern, *et al* (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki peran yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan organisasi.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan karyawan pada perubahan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Haque (2008) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan niat karyawan terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut.

Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi tersebut (Armenakis *et al*, 1993). Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpacern *et al*, 1998). Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu; merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

2.2.2.2. Dimensi Kesiapan untuk Berubah

Penelitian yang dilakukan oleh Holt *et al* (2007) menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan adalah multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa (a) mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (yaitu, *change efficacy*), (b) perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi (yaitu, *appropriateness*), (c) para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan (yaitu, *management support*), dan (d) perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi organisasi anggota (yaitu, *personal benefit*). Berdasarkan penelitian Holt *et al* (2007) terdapat beberapa dimensi kesiapan karyawan untuk berubah yaitu sebagai berikut :

a. *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

   Dimensi ini merupakan dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan meyakini organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah serta adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan ketepatan tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

b. *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

   Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana

ia merasa mempunyai keterampilan seta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan sehingga dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

c. *Management support* (Dukungan manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimipin akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

d. *Personal benefit* (Manfaat bagi individu)

Dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan Menurut Hanpachern (1997), dimensi kesiapan berubah terdiri dari tiga yaitu *participating* (keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan), *promoting* (adanya promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya) dan *resisting* (penolakan karyawan terhadap perubahan). Namun dalam penelitian ini dimensi kesiapan berubah yang digunakan adalah dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Holt *et al* (2007). Berdasarkan uraian

tersebut maka dimensi kesiapan untuk berubah adalah *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan), *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), *Management support* (Dukungan manajemen), serta *Personal benefit* (Manfaat bagi individu).

2.2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah

Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah pada organisasi maka diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah penolakan untuk berubah (Cummings dan Worley, 2001). Visagle dan Steyn (2011) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. Selain itu *employee engagement* (keterlibatan kerja) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah.

Selain faktor di atas, Haque (2008) mengungkapkan bahwa *learning organization* pada level individu, kelompok maupun organisasi

berkorelasi signifikan terhadap *readiness for change organization*, tidak ada perbedaan *learning organization* berdasarkan karakteristik demografis responden dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan level pekerjaan, namun ada perbedaan antara kesiapan organisasi untuk berubah jika dianalisis dari faktor demografis organisasi.Holt *et al* (2007) menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitiannya merupakan model pengukuran yang komprehensif yang terdiri dari tiga faktor didasarkan pada perspektif pengukuran yang diamati dalam instrumen yang ada, yaitu, *change content*, *change process*,dan *organizational context*. Pada gilirannya, kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh *content* (yaitu, apa yang berubah), *process* (yaitu, bagaimana perubahan yang sedang dilaksanakan), dan *organizational* (yaitu, keadaan di mana perubahan itu terjadi). Dari uraian diatas, dapat diketahui bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama yaitu:

a. *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, prosedur kerja, teknologi, atau struktur)

b. *Change process* meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya

c. *Organizational context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi.

Armenakis *et al* (1993) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu:

a. *Discrepancy*, yaitu tingkat keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi

b. *Aappropriateness* yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi organisasi

c. *Efficacy* yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan tersebut

d. *Principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi

e. *Personal valance* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan pribadi bagi karyawan.

Adarnya kelima keyakinan diatas tidak semata-mata hanya mempengaruhi kesiapan untuk berubah namun juga mempengaruhi bagaimana karyawan akan mengadopsi dan berkomitmen terhadap perubahan organisasi.

Pramadani dan Fajrianthi (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah. Komitmen kontinuan dengan kesiapan untuk berubah serta komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasi khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Hasil studi yang dilakukan Holt *et al* (2007) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *employee engagement* dan *lean sustainability*. *Lean sustainability* adalah upaya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dengan mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak berguna dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dari semua level untuk mengembangkan inisiatif-inisiatif yang berguna demi mencapai tujuan. *Lean sustainability* merupakan salah satu strategi perubahan organisasi berskala besar yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi.

2.2.2.4. Pengukuran dan Indikator Kesiapan untuk Berubah

Holt *et al.* (2007) mengemukakan bahwa dalam mengukur kesiapan berubah dapat menggunakan empat dimensi kesiapan berubah yaitu *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan), *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), *Management support* (Dukungan manajemen), serta *Personal benefit* (Manfaat bagi individu). Pengukuran kesiapan berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif, namun metode kuantitatif merupakan suplemen yang sesuai dan memberikan keuntungan yang unik bagi manager, konsultan pengembangan organisasi dan peneliti dalam lingkungan atau suasana tertentu. Hal tersebut disebabkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian instrumen kuantitatif yang memiliki daerah cakupan yang luas dalam periode waktu yang relatif singkat. Armenakis *et al*, (1993) membuktikan bahwa kesiapan individu

untuk berubah dapat diukur dengan metode kuesioner, wawancara , dan observasi.

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

a. Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi
b. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
c. Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan
d. Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan
e. Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan
f. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan
g. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan

2.2.3 Motivasi Kerja

Adanya motivasi yang tepat bagi karyawan, maka akan mendorong karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya dan mereka akan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi

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

2.2.3.1 Definisi Motivasi Kerja

Pada dasarnya motivasi untuk memberikan semangat kepada individu agar lebih percaya diri, optimis dan lebih baik. Tujuanya yaitu untuk mempengaruhi obyek agar dapat melakukan sesuatu hal yang di harapkan. Berbagai pendapat para ahli mendefinisikan arti motivasi. Motivasi seseorang dilandasi niat atau kemauan seseorang untuk melakukan suatu perilaku. Mengacu pada faktor utama dalam TPB adalah niat atau kemauan seseorang untuk melakukan suatu perilaku. Intensi diasumsikan untuk menggambarkan faktor motivasional yang mempengaruhi perilaku, intensi merupakan indikasi seberapa kuat seseorang berkeinginan untuk mencoba, seberapa besar usaha yang digunakan, untuk melakukan suatu perilaku (Ajzen, 1991). Menurut Siagian (2008) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi kerja merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan

kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Oleh karena itu, motivasi sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, maka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan individu masing-masing.

2.2.3.2 Fungsi dan Tujuan Motivasi Kerja

Fungsi motivasi adalah untuk memberikan semangat kepada individu agar lebih percaya diri, optimis dan lebih baik. Tujuannya yaitu untuk mempengaruhi obyek agar dapat melakukan sesuatu hal yang di harapkan. Menurut Handoko (2000), fungsi motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi itu mendukung manusia untuk berbuat atau bertindak, motivasi berfungsi sebagai penggerak yang memberikan energi atau kekuatan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu.
2. Motivasi dapat menentukan agar perbuatan ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita, motivasi mencegah penyelewengan dari jalan yang lurus untuk mencapai tujuan.
3. Motivasi menyeleksi perbuatan, artinya untuk menentukan perbuatan-perbuatan mana yang harus dilakukan, yang serasi guna mencapai

suatu tujuan dengan mengesampingkan perbuatan yang tidak atau kurang bermanfaat bagi tujuan semula.

Menurut Snell dan Bohlander (2010), tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong timbulnya suatu perbuatan, seperti contoh timbulnya dorongan untuk belajar.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan ke pencapaian tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu perbuatan tersebut.

Agar karyawan bersemangat dalam meningkatkan kinerja maka diperlukan motivasi yang baik dalam pribadi seseorang untuk mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan kepada karyawan dimana mereka bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

2.2.3.3 Teori-Teori Motivasi Kerja

Motivasi seseorang dapat ditimbulkan oleh lingkungan internal dan eksternal yang selanjutnya disebut sebagai motivasi internal dan motivasi eksternal (Hasibuan, 2000). Motivasi internal bersumber pada diri pribadi seseorang kebutuhan dan keinginan kekuatan ini akan mempengaruhi pikiran seseorang dan selanjutnya mengarahkan pada perilaku untuk melaksanakan suatu kegiatan. Motivasi eksternal berasal dari kekuatan yang ada dalam diri individu dan dipengaruhi oleh faktor eksternal yang

dikendalikan oleh pemilik atau manajer perusahaan. Terdapat beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli tentang teori-teori motivasi. Teori tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok yaitu petunjuk, isi, dan proses. Sementara dalam kaitannya dengan motivasi yang bersifat internal dan eksternal dapat dikelompokkan dengan mendasarkan konsep beberapa ahli, antara lain (Hasibuan, 2000) :

1. Motivasi Internal

   Motivasi interrnal adalah motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang. Seseorang akan termotivasi dengan memahami pada tingkat keberadaan manusia itu dalam kebutuhan dan perlu berfokus pada pemuasan kebutuhan pribadi.

   a. Hirarki kebutuhan Abraham Maslow.

      Maslow mendasarkan konsep hirarki pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan manusia dapat disusun suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai kebutuhan tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Menurut Maslow manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan, dan pengalaman seseorang mengikuti suatu hirarki. Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki dari tingkat kebutuhan paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan akan

perwujudan diri (*self actualization needs*). Kebutuhan-kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut :

1) Kebutuhan fisiologis (*phisiologis needs*).

   Kebutuhan akan minum, tempat tinggal, dan bebas dari rasa sakit.

2) Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security*)

   Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yaitu aman dari ancaman kejadian atau lingkungan

3) Kebutuhan afiliasi

   Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, persahabatan, cinta, perasaan memiliki, dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan maupun asosiasi.

4) Kebutuhan harga diri (*esteem needs*)

   Kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain, status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri.

5) Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self actualization needs*)

   Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan mamaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian, dan potensi diri.

Proses pemenuhan kebutuhan akan terus berlangsung sampai terpenuhinya kebutuhan akan wujud aktualisasi diri dimana

manajemen dapat memberikan insentif untuk motivasi dan menjalankan kebutuhan kerja, kewibawaan pribadi serta rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil prestasi yang tinggi.

b. Telaah John W Arthinkson

Penyelidikan yang dilakukan oleh J.W. Arthinkson dan kawan-kawan menemukan satu model motivasi yang didasarkan pemikiran-pemikiran orang dewasa yang sehat mempunyai cadangan energi potensial yang belum terpakai. Cadangan energi potensial baru akan dimunculkan kala ada kekuatan pendorong yang dapat mengeluarkan energi tersebut. Kekuatan itu adalah motivasi, situasi serta kesempatan yang ada. Secara lebih mendalam motivasi pribadi merupakan hasil interaksi dari ketiga hal yaitu : 1) kekuatan dari motivasi dari itu sendiri; 2) keinginan untuk berhasil; 3) nilai insentif yang melekat pada tujuan.

c. Teori Prestasi dari Mc Clelland

Mc Clelland mengemukakan bahwa aterdapat korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan. Mc Clelland melalaui riset empiriknya bahwa para usahawan, ilmuwan, dan para profesional mempunyai tingkat motivasi prestasi kerja di atas rata-rata. Motivasi seorang pengusaha tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan sendiri tetapi karena mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi.

Masing-masing kebutuhan tersebut akan mempengaruhi pribadi

seseorang atau kebutuhan yang paling dominan pada seseorang. Akibat perbedaan pengaruh pada setiap orang maka akan berpengaruh pula pada motivasi seseorang. Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Hasibuan (2000), seorang dianggap mempunyai prestasi yang tinggi apabila orang tersebut mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih tinggi dan mempunyai motivasi yang kuat akan pekerjaan yang menantang dan bersaing. Pekerjaan yang monoton dan tidak kompetitif menjadi tidak menarik baginya. Motivasi berprestasi dapat diperoleh melalui latihan dengan mengajarkan seseorang untuk berfikir dan berbuat yang mendorong prestasi. Dengan motivasi prestasi untuk mencapai sukses kelompok atau sukses organisasi usaha.

2. Motivasi Eksternal

Pentingnya motivasi eksternal adalah untuk mengetahui dan mendapatkan tanggapan yang positif dari pegawainya. Adanya tanggapan positif merupakan indikator bahwa para pegawai senang bekerja demi kemajuan organisasi. Untuk mendapatkan tanggapan yang positif pemilik atau manajer perusahaan dapat mempergunakan motivasi positif maupun motivasi negatif.

a. Teori X dan Teori Y Mc. Gregor.

Teori ini dikemukakan oleh Mc. Gregor yang dikutip oleh Hasibuan (2001), bahwa teori motivasi tersebut merupakan gabungan antara motivasi internal dan motivasi eksternal dan merupakan

perumusan dari hasil riset. Dari hasil riset tersebut ditemukan dua perbedaan yang mendasar mengenai perilaku manusia yang saling bertentangan, kedua teori yang saling berlawanan tersebut dinamakan teori X dan teori Y. Anggapan-anggapan teori X :

1) Rata-rata para pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan akan berusaha menghindari.
2) Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, diawasi, diarahkan, dan diancam dengan hukuman agar menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.
3) Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemauan dirinya di atas segala-galanya.

Teori X ini belum bisa menjawab seluruh fakta yang ada di dalam organisasi. Anggapan-anggapan teori Y:

1) Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
2) Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya mendukung tetapi mencari tanggung jawab.
3) Ada kemampuan dan potensi yang besar dengan kecerdikan, kreativitas, dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
4) Pengendalian dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk

mengarahkan usaha pencapaian organisasi.

5) Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan itu.
6) Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan pegawai untuk mewujudkan potensi secara penuh dan tidak hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan modern.

Anggapan teori Y mengarahkan pada tercapainya motivasi yang lebih tinggi dan menaikkan kemungkinan terpenuhinya kebutuhan individu organisasi dan organisasi. Dasar utama teori Y adalah integrasi dan kerja sama yang saling menguntungkan untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor ini merupakan perluasan dari teori Maslow yang dikembangkan oleh Herzberg. Kepuasan kerja *(job satifaction)* mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, sedangkan faktor ketidakpuasan kerja *(job dissatisfaction)* yang berkaitan dengan suasana pekerjaan mempunyai pengaruh negatif. Faktor pemuas disebut juga motivasi dan faktor penyebab ketidakpuasan disebut juga faktor higienis (*hyghienic factors*).

Faktor-faktor higienis tersebut sesuai pendapat ini tidak menimbulkan motivasi, tetapi faktor tersebut harus dipenuhi agar motivasi yang ada dapat berfungsi. Dengan kata lain untuk

menciptakan motivasi kerja pegawai harus lebih dulu dipenuhi faktor-faktor *hyghienic* yang antara lain upah, jaminan pekerja, status, kondisi kerja, hubungan antara pribadi dengan penyelia supervisi, prosedur perusahaan, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

2.2.3.4 Aspek Pengukuran Motivasi

Berdasarkan kajian teori yang telah dijelaskan sebelumnya (Siagian, 2008; Hasibuan, 2000; dan Amstrong, 1994), maka variabel motivasi dalam penelitian ini menggunakan model *McClelland Theory of Needs* dengan fokus pada kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for achievement*). Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*need for achievement*) adalah kebutuhan akan prestasi dan merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses (Amstrong, 1994). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi (Amstrong, 1994) yaitu (1) Berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, (2) Menikmati tantangan dalam pekerjaan, (3) Meningkatkan diri dalam menyelesaikan setiap tugas, (4) Menikmati pencapaian tujuan hidup yang realistis, (5) Mampu menyelesaikan tugas-tugas, (6) Upaya untuk disiplin, (7) Kemauan untuk bertanya

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kekuatan setiap organisasi terletak pada sumber daya manusia, sehingga prestasi organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu

yang terlibat didalamnya, dan prestasi akhir itulah yang dikenal dengan kinerja (Gayathiri dan Lalitha, 2013). Menurut Ince dan Gul (2011) bahwa kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Gayathiri dan Lalitha, 2013). Memandang pentingnya penilaian kinerja, dikatakan bahwa faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan pelaksanaannya dalam memenuhi standar-standar (Sani, 2013). Penilaian kinerja *(job performance)* adalah hasil yang dicapai individu menurut ukuran yang berlaku dalam pekerjaan yang bersangkutan dan penampilan kerja *(job performance)* merupakan bagian dari profesiensi kerja menyangkut apa yang dihasilkan individu dari perilaku kerja. Tingkat sejauh mana individu berhasil menyelesaikan tugasnya tersebut disebut profesi (Sani, 2013).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,

2000). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2001). Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2008).

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

2.2.4.2 Peran Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang atau pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut (Siagian, 2008) menekankan bahwa "Penilaian merupakan upaya pembanding antara hasil yang nyata dicapai setelah satu tahap tertentu selesai dikerjakan dengan hasil yang seharusnya dicapai untuk tahap tersebut". Definisi tersebut menunjuk kepada lima hal yaitu:

a. Penilaian berbeda dengan pengawasan yang sorotan perhatiannya ditujukkan pada kegiatan operasional yang sedang diselenggarakan..
b. Penilaian menghasilkan informasi tentang tepat tidaknya semua komponen dalam proses manajerial.
c. Hasil penilaian menggambarakan apakah hasil yang dicapai sama dengan sasaran yang telah ditentukan.
d. Informasi yang diperoleh dari kegiatan penilaian diperlukan untuk mengkaji ulang semua komponen proses manajerial sehingga perumusan kembali berbagai komponen tersebut dapat dilakukan dengan tepat.
e. Orientasi penilaian adalah masa depan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi meningkatkan kinerjanya.

Menurut (Sastrohadiwiryo, 2003) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan kinerja atas deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.

Menurut (Sastrohadiwiryo, 2003) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1) Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
2) Nasehat yang perlu disampaikan kepada para tenaga kerja dalam perusahaan.
3) Alat untuk memberikan umpan balik *(feed back)* yang mendorong ke arah kemajuan meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
5) Landasan atau bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.
6) Standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja.

Menurut (Wibowo, 2010) pengukuran yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1) Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2) Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.

3) Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
4) Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
5) Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
6) Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
7) Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

2.2.4.3 Indikator Pengukuran kinerja

Menurut (Supardi, 1989) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas dari hasil.

   Kuantitas ini meliputi keluaran atau *output* dan target kerja dalam kuantitas kerja.

2) Kualitas dari hasil.

   Kualitas ini meliputi tingkat akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat-alat kerja, keterampilan dan kecakapan dalam bekerja.

3) Keandalan.

   Merupakan pengukuran dari segi kemampuan seseorang atau keandalan dalam melaksanakan tugas seperti keandalan dalam melaksanakan prosedur, peraturan kerja, inisiatif.

4) Hubungan kerja.

Penilaian berdasarkan pada sikap dan kerjasama karyawan lain terhadap pimpinan atau atasan terhadap pihak perusahaan dan kesediaannya menerima perubahan kerja.

Dari keempat dimensi kinerja di atas, dua hal terkait dengan aspek keluaran dan hasil pekerjaan, yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran,dan dua hal yang terkait aspek perilaku individu, yaitu: penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam bekerja, disiplin) dan kerja sama.

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*), artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi juga, dan dengan adanya dorongan motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja.

Berkaitan dengan hal tersebut Robbins (2009) mengukur kinerja dengan indikator: (1) Kualitas, kualiatas kerja diukur dari persepsi individu terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas, merupakan

jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga,uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. (5) Kemandirian, merupakan tingkat dimana individu mempunyai komitmen kerja dengan tugas dan tanggung jawab individu terhadap organisasi.

Ismail *et al.*,(2014) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja adalah individu, perilaku, psikologi dan organisasi. Variabel individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografi. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu, variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

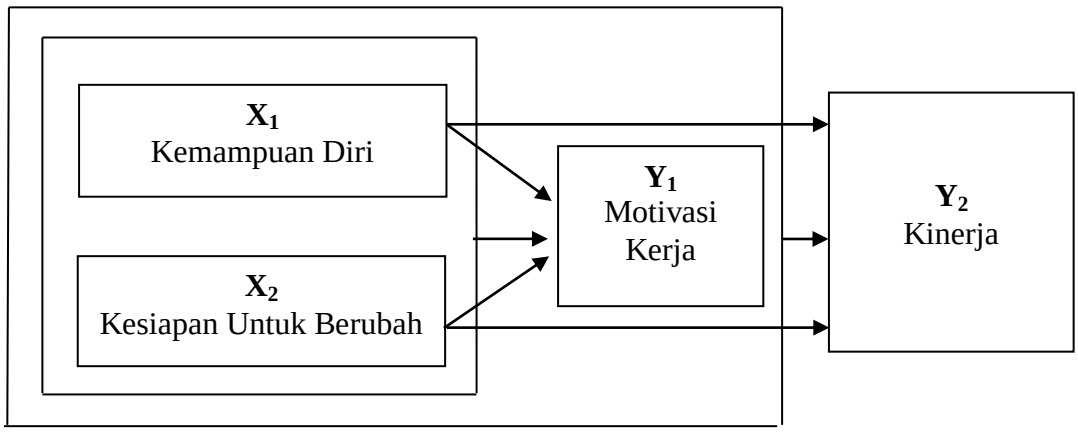
Variabel banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya. Variabel psikologis seperti sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks, sulit diukur dan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dengan organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan ketrampilan yang berbeda satu dengan lainnya.

Menurut Bernardine dan Russel (1993) terdapat 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan;
2. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan;
3. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktifitas atau menghasilkan produk;
4. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi;
5. *Need fo supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan;
6. *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

2.3. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran

2.4. Pengembangan Hipotesis

Menurut pola umum metode ilmiah, setiap penelitian terhadap suatu obyek hendaknya di bawah tuntunan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya baik secara empiris maupun praktek atau percobaan.

2.4.1. Pengaruh kemampuan diri terhadap motivasi kerja karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2008) kemampuan diri adalah kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Umumnya kapasitas individu dipengaruhi oleh kontribusi pengetahuan *(knowledge)*, ketrampilan *(skill)*, dan sikap *(attitude)* yang tertanam didalam pikiran yang berasal dari diri sendiri, orang tua, guru,dan

lingkungan. Sedangkan menurut Sule dan Saefullah (2005) kinerja terbaik ditentukan oleh tiga faktor yaitu Motivasi dimana terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; Kemampuan diri, yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; Lingkungan pekerjaan, yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan tersebut. Kemampuan (*knowledge* dan *skill*) merupakan kemampuan kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang ditanggungnya. Kemampuan kerja diperlukan mutlak karena dengan kemampuan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

H1 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan diri terhadap motivasi kerja karyawan

2.4.2. Pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap motivasi kerja karyawan

Halgrimsson (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa peningkatan kesiapan berubah akan meningkatkan implementasi perubahan dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh umpan balik dari motivasi kerja yang meningkat ketika seorang karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Alasan lain adalah berkurangnya ketidakpastian (*uncertainty*) dengan meningkatnya kesiapan berubah. Pekerja yang berkomitmen terhadap organisasi akan menerima perubahan. Semakin tinggi simpati yang dimiliki pekerja terhadap perubahan, semakin besar keinginannya untuk menerima perubahan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Greenberg dan Baron (2003) menemukan bahwa karyawan yang

memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga akhirnya dapat mendukung perubahan dalam organisasi. Hussey (2000) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

H2 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap motivasi kerja karyawan

2.4.3. Pengaruh kemampuan diri terhadap kinerja karyawan

Kemampuan diri menunjukkan potensi untuk melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kesanggupan, ketrampilan dan pengetahuannya. Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian atau persoalan dilingkungan pekerjaan. Didalam melaksanakan tugas, kenyataannya menunjukkan bahwa kemampuan kerja cukup memiliki andil menentukan tentang hal apa yang dapat dikerjakan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Individu yang mempunyai kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Keahlian seorang karyawan merupakan perwujudan pengetahuan tentang tugas dan pengetahuan, ini berkaitan dengan latar belakang pendidikan. Dengan mengetahui tingkat pengetahuan dan ketrampilannya, maka dapat diperkirakan apakah individu tersebut mampu atau tidak

melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pengetahuan dan ketrampilan seseorang hanya diperoleh melalui pendidikan. Siagian (2008) menyatakan bahwa pengetahuan dan keterampilan seseorang akan semakin meningkat apabila pendidikannya semakin meningkat. Kemampuan kerja terdiri atas pengetahuan dan ketrampilan, dimana pengetahuan lebih berorientasi pada kecerdasan, daya pikir, penguasaan ilmu dan luasnya wawasan yang dimiliki seseorang.

Menurut pendapat Robbins (2010) tingkat kinerja karyawan akan sangat tergantung pada faktor kemampuan karyawan itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan.

H3 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan diri terhadap kinerja karyawan

2.4.4. Pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan

Holt, *et al* (2007) mendefinisikan kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropiateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*). Dari penjelasan

Holt, *et al* (2007) seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan content, context, process, dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, *et al* 1993). Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan kesiapan untuk berubah pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan.

H4 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan

2.4.5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi kerja mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan

(Hasibuan, 2000). Motivasi kerja seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi kerja dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Dessler (2006) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi kerja.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi kerja, dan dukungan individu yang diterima, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi kerja prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Motivasi kerja seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi kerja merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Kepuasaan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya (Ayyub dan Rafif, 2011). Kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi karyawan karena sebagai manusia

pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Karyawan akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan berdampak positif pada kinerja karyawan pada perusahaan.

H5 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1.Rancangan Penelitian

Terdapat dua jenis metode analisis data yang digunakan dalam penelitian hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Arikunto (2002). Metode analisis data tersebut terdiri dari metode kualitatif dan metode kuantitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode yang didasarkan pada perhitungan statistik, sedangkan penelitian kualitatif merupakan metode yang didasarkan pada data deskriptif yang berupa kalimat tertulis atau lisan dari objek yang diamati. Jenis penelitian yang dilakukan yaitu penelitian menggunakan teknik survei, yaitu pengumpulan informasi secara sistematik dari responden untuk memahami dan atau meramalkan beberapa aspek perilaku dari populasi yang diamati. Teknik survey merupakan suatu Teknik yang digunakan untuk melakukan pengamatan yang kurang mendalam dengan tujuan untuk melakukan generalisasi.

3.2. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya dan kepadanya data akan digali. Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi penelitian

adalah seluruhkaryawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang. Yang dimaksud dengan karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang pada penelitian ini adalah karyawan yang telah mempunyai pengalaman kerja di tempat ini minimal 1 tahun dengan jabatan minimal manajer lini. Berdasarkan kriteria tersebut, diketahui jumlahnya ada 128 (seratus duapuluh delapan) orang.

Jumlah populasi sebanyak 128 orang akan digunakan secara keseluruhan dalam penelitian ini, sehingga penelitian merupakan penelitian sensus. Jika ternyata pada saat penelitian dilakukan, ternyata ada responden yang tidak dapat ditemukan dalam waktu lama, maka responden tersebut akan diabaikan, sehingga jika jumlah data yang diperoleh kurang dari 128 bukan karena sengaja melakukan sampling, tetapi lebih pada keadaan yang ada.

3.3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan sesuatu yang ditetapkan serta digunakan oleh peneliti dengan tujuan untuk dipelajari untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan kemudian dapat diambil kesimpulannya. Variabel penelitian merupakan focus yang digunakan untuk penelitian yang sedang dilakukan, hal ini sesuai yang disampaikan oleh (Santoso, 2004). Variabel yang digunakan dalam penelitian mempunyai variasi dalam hal nilai. Adapun variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.3.1 Variabel Independen (X)

Variabel independent atau yang juga dikenal sebagai variabel bebas merupakan variabel yang menjadi penyebab terjadinya perubahan terhadap variabel dependen atau dengan kata lain mempengaruhi variabel dependen, pernyataan tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh (Arikunto, 2002). Variabel Independen dalam penelitian ini yaitu kemampuan diri (X_1) dan kesiapan untuk berubah (X_2).

3.3.2 Variabel Intervening (Y_1)

Arikunto (2002) berpendapat bahwa variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen secara teoritis atau dengan kata lain 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 (Y_1).

3.3.3 Variabel Dependen (Y2)

Variabel dependen merupakan variabel yang mendapatkan pengaruh atau dengan kata lain dipengaruhi oleh variabel independen hal ini sesuai yang disampaikan oleh Arikunto (2002). Variabel dependen juga dikenal dengan istilah variabel *output*. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini variabel yaitu kinerja karyawan (Y_2).

3.4. Definisi Operasional Variabel

1. Kemampuan Diri (X_1)

Kemampuan diri merupakan penguasaan akan pengetahuan serta keterampilan dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja dimana segala aktivitas tersebut harus dieprtanggungjawabkan, pendapat tersebut disampaikan oleh (Gibson *et al*, 2009). Keterampilan memiliki nilai yang tinggi ataupun rendah, hal tersebut dapat diukur menggunakan indikator berikut ini :

a. Kompetensi kerja yang dimiliki sesuai dengan harapan perusahaan
b. Memiliki penguasaan tingkat ketrampilan teknikal yang baik
c. Memiliki penguasaan tingkat ketrampilan manajerial yang baik
d. Memiliki kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan meskipun sangat rumit
e. Kemauan untuk belajar secara mandiri
f. Kemampuan untuk bekerja sama dengan teman sekerja

2. Kesiapan Untuk Berubah(X_2)

Kesiapan untuk berubah adalah situasi atau keadaan diri seseorang untuk menghadapi perubahan segala aspek yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada dalam lingkungan organisasinya (Holt, *et al*, 2007). Dalam penelitian ini pengukuran terhadap tinggi rendahnya kesiapan karyawan untuk berubah diukur dengan indikator-indikator berikut ini (Holt, *et al*, 2007) :

a. Keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi perusahaan
b. Keyakinan bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
c. Kewajaran alasan atas terjadinya perubahan dalam perusahaan
d. Keyakinan bahwa perusahaan akan berfokus pada manfaat dari perubahan perusahaan
e. Keyakinan atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan
f. Pimpinan dan manajemen dalam organisasi komit dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan
g. Keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat bagi perusahaan

3. Motivasi Kerja (Y_1)

Motivasi Kerja adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Amstrong, 1994). Indikator yang dapat digunakan untuk mengukurmotivasi kerja sebagai berikut(Amstrong, 1994) :

1) Mampu meningkatkan prestasi kerja secara maksimal
2) Mengubah tantangan pekerjaan menjadi sebuah peluang untuk meningkatkan potensi dalam pekerjaan.
3) Menyelesaikan setiap pekerjaan secara maksimal
4) Mempunyai tujuan hidup yang jelas dan realistis
5) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

6) Upaya untuk disiplin
7) Kemauan untuk bertanya

4. Kinerja Karyawan (Y_2)

Kinerja Karyawan adalah nilai individu yang dapat dilihat dari proses hingga penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai dengan kaidah kepatutan dan obyektivityas, maka penilaian atas kinerja karyawan akan dilakukan oleh atasan langsung masing-masing karyawan (Bernardine dan Russel, 1993). Indikator tinggi rendahnya Kinerja Karyawan meliputi (Bernardine dan Russel, 1993) yaitu :

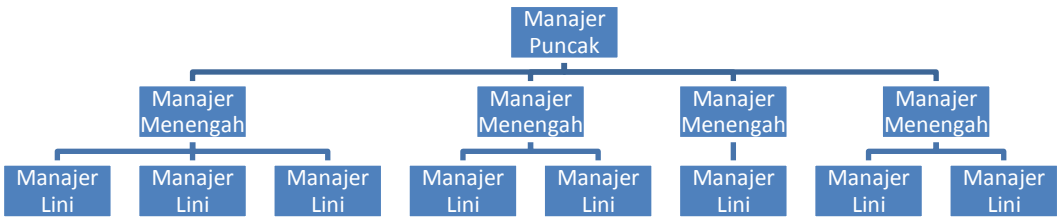
a. *Quality* (merupakan hasil kerja dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan)
b. *Timeliness* (merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan)
c. *Need for supervision* (merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan)
d. *Responsibility* (tanggung jawab karyawan atas pekerjaannya)
e. *Cost effectiveness* (merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efesien dan efektif)
f. *Quantity* (merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan)

g. *Interpersonal impact* (karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya)

h. Emphaty (karyawan mempunyai rasa empati terhadap karyawan lainnya)

3.5. Mekanisme Pengisian Angket Kinerja

Kinerja karyawan adalah nilai individu yang dapat dilihat dari proses hingga penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai dengan kaidah kepatutan dan obyektivityas, maka penilaian atas kinerja karyawan akan dilakukan oleh atasan langsung masing-masing karyawan, pada penilaian atasan kepada bawahan yaitu karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang yang telah mempunyai pengalaman kerja di tempat ini minimal 1 tahun dengan jabatan minimal manajer lini. Berdasarkan kriteria tersebut, diketahui jumlahnya ada 127 (seratus duapuluh tujuh) karyawan. Atasan akan menilai berdasarkan pertanyaan yang terdapat pada kuesioner terhadap kinerja yang dicapai bawahan. Adapun gambaran mekanisme pengisian angket kinerja dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 3.1 Mekanisme pengisian angket kinerja

3.6. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

1. Dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya dan dilakukan oleh penulis, atau dengan kata lain data primer merupakan data yangpertama kali diperoleh dari narasumber secara langsung. Data primer dapat diperoleh melalui :

   a. Metode Angket/Kuesioner

      Metode angket/kuesioner merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden.Metode angket/kuesioner memberikan serangkaian pernyataan yang telah disusun oleh penulis dengan tujuan untuk memudahkan responden dalam menjawab dan mengisi kuesioner. Responden diminta untuk memberikan respon setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan, hal ini disampaikan oleh (Sekaran, 2003).Peneliti terlebih dahulu menyiapkan alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh subyek penelitian (responden) sesuai dengan keadaan yang dialami dan dirasakan. Dalam penelitian ini, digunakan Skala Likert dengan skala interval 6 skala. Pada umumnya skala Likert menggunakan 5 skala, namun untuk menghindari jawaban yang tidak pasti atau mengambang, maka peneliti

melakukan modifikasi menjadi 6 skala dengan kategori dan nilai sebagai berikut:

Kategori **"Sangat Tidak Setuju"**memiliki (skor) = 1

Kategori **"Tidak Setuju"**memiliki (skor) = 2

Kategori **"Agak Tidak Setuju"**memiliki (skor) = 3

Kategori **"Agak Setuju"**memiliki (skor)= 4

Kategori **"Setuju"**memiliki (skor)= 5

Kategori **"Sangat Setuju"**memiliki (skor) = 6

b. Metode Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini hanyalah sebagai pelengkap dalam pengumpulan data. Wawancara akan digunakan jika ada hal-hal yang oleh peneliti perlu penegasan, sehingga metode ini bisa digunakan atau tidak sifatnya opsional saja. Penelitian ini selain menggunakan data primer juga menggunakan data sekunder dimana data sekunder merupakan data yang didapatkan dari hasil penelitian terdahulu yang telah terlebih dahulu dilakukan oleh peneliti lain, dapat juga data yang berasal dari dokumen perusahaan bersangkutan atau perusahaan lain yang terkait dengan variabel atau permasalahan yang sedang diteliti, hal ini berdasarkan yang disampaikan oleh Sekaran (2003).

3.7. Uji Instrumen

3.7.1. Uji Validitas

Salah satu alat uji yang digunakan untuk menguji instrument adalah Uji Validitas, dimana uji validitas merupakan uji yang digunakan

untuk menentukan valid atau tidaknya suatu pernyataan yang terdapat dalam kuisioner. Pernyataan dalam kuisioner dinyatakan valid atau sah jika pernyataan kuisioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Pengujian validitas juga dilakukan untuk memberikan gambaran yang jelas untuk menunjukkan subyek yang diukur, oleh karena itu kuesioner yang digunakan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya, pendapat tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh (Ghozali, 2005). Teknik korelasi product moment antara skor pada setiap pertanyaan dengan skor totalnya merupakan teknik yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah dari teknik tersebut terdiri dari :

a. Penentuan hipotesis pengujian, terdiri dari beberapa tahapyaitu :

   Ho : Butir pertanyaan tidak valid

   H_1 : Butir pertanyaan valid

b. Menggunakan taraf signifikansi yaitu sebesar 5% atau 0,05 maka untuk penarikan kesimpulan digunakan formula sebagai berikut :

   Ho ditolak jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian diperoleh harga $\leq$ 0,05. Dengan menolak Ho, artinya butir pertanyaan yang diuji dapat disimpulkan tidak valid.

   Ho diterima jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian diperoleh harga $\geq$0,05. Dengan menerima Ho, artinya butir pertanyaan yang diuji dapat disimpulkan valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Pernyataan dalam kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kehandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda.Penelitian ini menggunakanstandard*Croncbach's Alpha* untuk mengukur konsistensi internal instrumen. klasifikasi nilai *Cronbach's Alpha*, menurut Sekaran (2003) adalah sebagai berikut:

a) Apabila nilai *Cronbach's Alpha* berada diantara 0,80 - 1,0 maka variabel dikategorikan reliabilitas baik.
b) Apabila nilai *Cronbach's Alpha* berada antara 0,60 – 0,79 maka variabel dikategorikan reliabilitas dapat diterima.
c) Apabila nilai *Cronbach's Alpha* ≤ 0,60 maka variabel dikategorikan reliabilitas buruk.

3.8. Teknik dan Model Analisis

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

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis dari hasil penelitian yang yang telah didukung dengan teori data yang telah ditabulasi, kemudian

diikhtisarkan, pendapat ini disampaikan oleh (Ghozali, 2005). Analisis deskriptif ini berbentuk uraian mengenai masalah yang berhubungan dengan kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi dan kinerja karyawan.

2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan salah satu analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan analisis yang dilakukan menggunakan perhitungan statistik serta gabungan dari penggunaan teknik perhitungan yang digunakan untuk pengujian data, teori, dan hipotesis (Ghozali, 2005). Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis inferensial terdiri dari :

a. Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi linear berganda merupakan analisis yang digunakan untuk memodelkan hubungan antara variabel *dependent* (terikat) dengan variabel *independent* (bebas), dengan jumlah variabel *independent* satu atau lebih dari satu. Analisis *regresi* adalah memberikan gambaran yang jelas mengenai ketergantungan variabel *dependent* (terikat) dengan satu atau lebih variabel *independent* (bebas) dengan tujuan untuk memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel *dependent* berdasarkan nilai variabel *independent* yang diketahui, hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh (Gujarati, 2012). Analisi regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kemampuan diri dan

kesiapan untuk berubah terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Adapun bentuk persamaan regresi berganda untuk mengetahui pengaruh kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah terhadap motivasi dan kinerja karyawan sebagai berikut:

1) Persamaan Regresi Model I

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 \quad \text{.....(1)}$$

Dimana :

Y_1 = Motivasi

X_1 = Kemampuan Diri

X_2 = Kesiapan Untuk Berubah

2) Persamaan Regresi Model II

$$Y_2 = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 \text{.....(2)}$$

Dimana :

Y_1 = Motivasi

Y_2 = Kinerja

X_1 = Kemampuan Diri

X_2 = Kesiapan Untuk Berubah

b. Uji Pengaruh Individual (Uji t)

Uji Pengaruh Individual (Uji t) merupakan pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen, seperti yang disampaikan oleh (Ghozali, 2005). Ketentuan penerimaan atau

penolakan yaitu apabila $\beta_1 = 0$ maka H_0 ditolak yang artinya variabel independen secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika $\beta_1 \neq 0$ maka H_i diterima yang artinya variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen dengan ketentuan:

H_0 : □ = 0 (Variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat)

H_1 : □≠ 0 (Variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat)

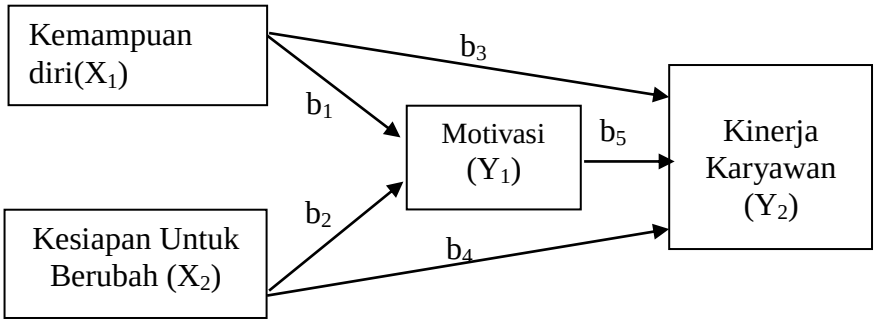
Kriteria pengujian :

1) Ho diterima atau dengan kata lain Variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat), jika harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian nilainya > 0,05.
2) Ho ditolak atau dengan kata lain Variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat), jika harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian nilainya ≤ 0,05.

c. Analisis jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menganalisa hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung, seperangkat variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*). Model analisis jalur merupakan pola hubungan sebab akibat atau *a set of hypothesized causal asymmetric among the variabel*(Ghozali, 2005). Untuk

memudahkan perhitungan koefisien jalur, maka model kerangka pikir di tampilkan kembali dengan melengkapi nilai-nilai koefisien pengaruh langsung yang dihitung berdasarkan model persamaan regresi ganda tersebut.



Gambar 3.1. Model *Path Analysis* (*path model)*

Berdasarkan gambar tersebut di atas, dapat dilakukan perhitungan besartnya efek pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) dan pengaruh Total sebagai berikut :

1) Pengaruh tidak langsung antara kemampuan diri terhadap kinerja melalui motivasi ($X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$) = ($b_{1x}\ b_5$)
2) Pengaruh tidak langsung antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja melalui motivasi ($X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$) = ($b_{2x}\ b_5$)
3) Pengaruh Total antara kemampuan diri terhadap kinerja melalui motivasi ($X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$) = ($b_{1x}\ b_5$) + b_3
4) Pengaruh Total antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja melalui motivasi ($X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$) = ($b_{2x}\ b_5$) + b_4

d. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan uji regresi terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik, pengujian ini dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa penggunaan model regresi berganda menghasilkan *estimator linear* yang tidak bias. Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut asumsi klasik yang secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut (Ghozali, 2005):

1) Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, hal ini disampaikan oleh (Ghozali, 2005). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, yaitu variabel *dependen*, variabel *independen*, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov*serta menggunakan tingkat signifikan 5%.

Kriteria pengujian yang digunakanyaitu :

a. Ho: Data berdistribusi normal
b. H_1: Data tidak berdistribusi normal

Data variabel *dependen* dan variabel *independen* dinyatakan berdistribusi normal jika harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian > 0,05. Sebaliknya, jika taraf signifikansi < 0,05 maka disimpulkan data tidak berdistribusi normal.

2) Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear yang sempurna diantara variabel-variabel bebas dalam regresi.Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai tolerance dan VIF (*Varians Inflation Factor*). Kriteria yang dipakai adalah apabila nilai t*olerance* > 0,1 atau nilai VIF < 10 maka tidak terjadi multikolinearitas hal ini merupakan pendapat yang disampaikan oleh (Situmorang, 2010).

3) Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitasmerupakan uji yang digunakan untuk mengetahui apabila terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual pengamatan yang lain tetap dan jika terjadi perbedaan varians maka terjadi masalah heteroskedastisitas. Metode regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas, hal ini disampaikan oleh (Ghozali, 2005). Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Spearman. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Uji Spearman dilakukan dengan cara mengkorelasikan nilai absolut residual dengan

masing-masing variabel independen (X_1, X_2 dan X_3). Kriteria pengujiannya yang digunakan yaitu :

a. Ho: Tidak ada gejala heteroskedastisitas
b. H_1: Ada gejala heteroskedastisitas

Jika korelasi antara variabel independen dengan residual di dapat signifikansi lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian mengenai Pengaruh Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang). Penelitian ini dilakukan dengan mengambil seluruh dari karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang yang memenuhi kriteria syarat penelitian atau dengan kata lain dilakukan penelitian sensus. Karyawan yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak 128 karyawan. Namun pada bulan mei 2018 terdapat satu karyawan mengundurkan diri, sehingga penelitian ini mengambil 127 karyawan sebagai responden penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer yang merupakan hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden penelitian yaitu sejumlah 127 karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden yang menjadi sampel penelitian melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban dari para responden ini yang nantinya akan menjadi informasi untuk menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

Peneliti telah menentukan permasalahan dan perumusan masalah yang telah dikemukakan. Untuk melakukan pengujian hipotesis, teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis deskriptif yang

meliputi penilaian responden terhadap variabel-variabel yang diteliti dan analisis kuantitatif sebagai analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Analisis Regresi Linier Berganda serta analisis jalur (*Path Analysis*).

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji Validitas merupakan pengujian yang dilakukan berdasarkan analisis itemyaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel. Teknik korelasi yang digunakan yaitu memakai *Pearson Correlation*, dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 23.0. Pengujian validitas di dalam penelitian ini dilakukan pada 30 responden dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 atau 5%. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai sig $\leq$ 0,05. Hasil uji validitas berdasarkan perhitungan dengan menggunakan SPSS *for Windows* 23.0 dapat dilihat pada tabel 4.1:

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r_{hitung}	Sig	Keterangan
Kemampuan	$X_{1.1}$	0.773	0.000	Valid
Diri (X_1)	$X_{1.2}$	0.712	0.000	Valid
	$X_{1.3}$	0.668	0.000	Valid
	$X_{1.4}$	0.854	0.000	Valid

Lanjutan Tabel 4. 1. Hasil Uji Validitas

	$X_{1.5}$	0.465	0.000	Valid
	$X_{1.6}$	0.854	0.000	Valid
Kesiapan Untuk Berubah (X_2)	$X_{2.1}$	0.710	0.000	Valid
	$X_{2.2}$	0.659	0.000	Valid
	$X_{2.3}$	0.806	0.000	Valid
	$X_{2.4}$	0.758	0.000	Valid
	$X_{2.5}$	0.858	0.000	Valid
	$X_{2.6}$	0.297	0.001	Valid
	$X_{2.7}$	0.852	0.000	Valid
Motivasi Kerja (Y_1)	$Y_{1.1}$	0.852	0.000	Valid
	$Y_{1.2}$	0.904	0.000	Valid
	$Y_{1.3}$	0.868	0.000	Valid
	$Y_{1.4}$	0.878	0.000	Valid
	$Y_{1.5}$	0.892	0.000	Valid
	$Y_{1.6}$	0.858	0.000	Valid
	$Y_{1.7}$	0.833	0.000	Valid
Kinerja Karyawan (Y_2)	$Y_{2.1}$	0.868	0.000	Valid
	$Y_{2.2}$	0.896	0.000	Valid
	$Y_{2.3}$	0.862	0.000	Valid
	$Y_{2.4}$	0.847	0.000	Valid

Lanjutan Tabel 4. 1. Hasil Uji Validitas

	$Y_{2.5}$	0.854	0.000	Valid
	$Y_{2.6}$	0.871	0.000	Valid
	$Y_{2.7}$	0.731	0.000	Valid
	$Y_{2.8}$	0.800	0.000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3)

Berdasarkan perhitungan Tabel 4.1, maka diperoleh nilai signifikansi dari semua item kuesioner variabel penelitian yaitu kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja karyawan menunjukkan ≤ 0,05. Sehingga kuesioner dari variabel-variabel kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja karyawan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukan 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 CoefficientAlpha* lebih besar dari 0,6, maka jawaban dari para responden sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan *reliabel*. Jika nilai *Cronbachs 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***	***CronbachAlpha if Item Deleted***	**Keterangan**
Kemampuan Diri (X_1)	X_1.1	0.784	Reliabel
	X_1.2	0.803	Reliabel
	X_1.3	0.809	Reliabel
	X_1.4	0.757	Reliabel
	X_1.5	0.848	Reliabel
	X_1.6	0.757	Reliabel
Kesiapan Untuk Berubah (X_2)	X_2.1	0.797	Reliabel
	X_2.2	0.806	Reliabel
	X_2.3	0.776	Reliabel
	X_2.4	0.793	Reliabel
	X_2.5	0.765	Reliabel
	X_2.6	0.881	Reliabel
	X_2.7	0.765	Reliabel
Motivasi Kerja (Y_1)	Y_1.1	0.933	Reliabel
	Y_1.2	0.927	Reliabel
	Y_1.3	0.932	Reliabel
	Y_1.4	0.930	Reliabel

Lanjutan Tabel 4. 2. Hasil Uji Reliabilitas

	Y_1.5	0.933	Reliabel
	Y_1.6	0.932	Reliabel
	Y_1.7	0.938	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y_2)	Y_2.1	0.930	Reliabel
	Y_2.2	0.927	Reliabel
	Y_2.3	0.931	Reliabel
	Y_2.4	0.932	Reliabel
	Y_2.5	0.931	Reliabel
	Y_2.6	0.930	Reliabel
	Y_2.7	0.943	Reliabel
	Y_2.8	0.935	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 3)

Data pada Tabel 4.2 diatas, menunjukan bahwa nilai *Alpha Cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai 0,6. Maka jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian yaitu kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel, sehingga kuesioner darivariabel-variabel kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja karyawan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4.2 Analisis Deskriptif Statistik

Analisis deskriptif statistik memberikan gambaran tentang identitas responden yang diteliti dan deskripsi data variabel penelitian dari variabel

kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

4.2.1 Deskriptif Identitas Responden

Deskripsi identitas responden terhadapkaryawan yang bekerja di Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang secara lengkap peneliti jelaskan sebagai berikut :

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Peneliti mengumpulkan jawbaan dari 127 responden, kemudian diperoleh data tentang jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat di lihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	**Jumlah Responden**	
	Frekuensi	**Prosentase**
Laki-laki	68	53.5
Perempuan	59	46.5
Jumlah	127	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2018(Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.3 menunjukan bahwa dari 127 responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 68 orang (53.5 persen) dan responden perempuan sebanyak 59 orang (46.5 persen). Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang didominasi oleh laki-laki. Posisi jabatan terbanyak di Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah

Operasional dan Layananyang mana jabatan tersebut lebih banyak dijalankan oleh karyawan laki-laki.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Peneliti mengumpulkan kuesioner dari 127 responden diperoleh data tentang tingkat usia responden penelitian. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat di lihat pada Tabel 4.4

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	**Kategori**	**Jumlah Responden**	
		Frekuensi	**%**
15 - < 20 tahun	Menemukan kompetensi	17	13.4
20-30 tahun	Beradaptasi dengan pekerjaan	62	48.8
31-40 tahun	Mengembangkan diri	24	18.9
41-50 tahun	Masa kedewasaan (pemataban)	16	12.6
> 50 tahun	Masa puncak menuju penurunan	8	6.3
Jumlah		127	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2018(Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.4 mengungkapkan bahwa dari 127 responden yang mempunyai usia responden < 20 tahun terdiri dari 17 orang (13.4 persen), berusia antara 20 – 30 tahun sebanyak 62 orang (48.8 persen), berusia antara 31 – 40 tahun sebanyak 24 orang (18.9 persen), berusia

antara 41 – 50 tahun sebanyak 16 orang (12.6 persen) dan diatas 50 tahun sebanyak 8 orang (6.3 persen). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelangadalah berusia 20 – 30 tahun. Hasil penelitian yang dilihat berdasarkan usia menunjukkan bahwa posisi jabatan terbanyak di Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah Operasional dan Layanan yang diminati oleh kaum muda berusia 20-30 tahun. Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang pada usia 20-30 tahun 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 30 tahun.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Peneliti mengumpulkan kuesioner dari 127 responden serta diperoleh data tentang Pendidikan terakhir karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang. Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan terakhirdapat di lihat pada Tabel 4.5

Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	**Jumlah Responden**	
	Frekuensi	**%**
DIPLOMA	10	7.9
MASTER	27	21.3

Lanjutan Tabel 4. 5. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir		
SMA	3	2.4
Jumlah	127	100.0

Sumber: Data primer diolah, 2018(Lampiran 2)

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan tingkat pendidikan terakhir karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah diploma yaitu sebanyak 10 responden atau sebesar 7.9 persen, tingkat pendidikan terakhir karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah master yaitu sebanyak 27 responden atau sebesar 21.3 persen, tingkat pendidikan terakhir karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah SMA yaitu sebanyak 3 responden atau sebesar 2.4 persen dan mayoritas tingkat pendidikan terakhir karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah sarjana yaitu sebanyak 87 responden atau sebesar 68.5 persen. Hal ini menginformasikan bahwa para karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang mayoritas adalah sarjana. Hal ini bahwa para karyawan sudah berpendidikan yang baik mengingat saat ini kompetisi para pekerja yang sangat keras untuk dapat memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan.Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang yang memiliki pendidikan sarjana lebih memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja dan lebih siap ketika organisasi mengalami perubahan kebijakan dibandingkan karyawan dengan pendidikan semisal SMA.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini menggambarkan tentang deskripsi data variabel penelitian dari variabel kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja karyawan Deskripsi variabel penelitian merupakan rangkuman dari tanggapan responden terhadap pertanyaan dari kemampuan diri, kesiapan untuk berubah, motivasi kerja dan kinerja karyawan yang bekerja di Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang yang terdiri dari poin pernyataanyang terdiri dari skala yaitu Sangat Tidak Setuju,Tidak SetujuAgak Tidak Setuju, Agak Setuju, Setuju dan Sangat Setuju. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut :

$$\frac{BMax - BMin}{Kl} = I$$

I : Interval

BMax : Skala Tertinggi

BMin : Skala Terendah

Kl : Jumlah Kelas

$$\text{Interval} = \frac{6 - 1}{6}$$

Interval = 0,833

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 Tidak Setuju
2. Interval >1.833 s/d 2.667 kategori Tidak Setuju
3. Interval >2.667 s/d 3.500 kategori Agak Tidak Setuju
4. Interval >3.500 s/d 4.333 kategori Agak Setuju
5. Interval >4.333 s/d 5.167 kategori Setuju
6. Interval >5.167 s/d 6.000 kategori Sangat Setuju

1. Variabel Kemampuan Diri (X_1)

Kemampuan diri adalah kapasitas diri dalam menguasai pengetahuan dan keterampilan serta pengembangan dalam rangka mencapai efisiensi dan efektivitas kerja yang menjadi tanggungjawabnya (Gibson*et al*, 2009). Tabel dibawah ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel kemampuan diri dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Kemampuan Diri

NO	KODE BUTIR	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X11	0	0	21	16.5	35	27.6	64	51.4	7	4.5	0	0	3.45
	X12	0	0	9	7.1	27	21.3	62	50	29	22.8	0	0	3.87

Lanjutan Tabel 4. 6. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel

	X13	0	0	2	1.6	33	26	64	51.4	28	22	0	0	3.93
	X14	0	0	17	1.4	35	27.6	58	45.7	17	13.4	0	0	3.59
	X15	0	0	14	11	15	11.8	69	62.2	29	22.8	0	0	4.05
	X16	0	0	17	13.4	35	27.6	58	45.7	17	13.4	0	0	3.59
Rerata		3.75												

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.6 menyatakan bahwa tingkat Variabel Kemampuan Diri memiliki skor rata-rata sebesar 3.75 yang berada dalam interval (>3.500 s/d 4.333) atau dalam kategori Agak tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya level kemampuan karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang dalam kaitannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Permasalahan kemampuan diri karyawan secara garis besar disebabkan oleh belum memahami kemampuan diri serta kurangnya karyawan dalam memiliki keterampilan yang mumpuni. Seseorang yang mempunyai kapasitas memadai, maka tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan berbagai tugasnya. Dengan adanya kemandirian, tingkat keterampilan yang dimiliki, tingkat pengendalian diri,

kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan, kemampuan untuk belajar sendiri, kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja serta kemampuan menyesuaikan diri yang tinggi maka karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang tidak akan mengalami kesulitan dalam menjalankan berbagai tugasnya. Hal ini berarti menunjukkan bahwa tingginya tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan serta tingginnya tingkat kemampuan kerja yang sesuai dengan kesanggupan, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki para karyawan. Kemampuan Karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang diharapkan mempunyai kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan, maka para karyawan akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan.

2. Variabel Kesiapan Untuk Berubah(X_2)

Kesiapan untuk berubah adalah situasi atau keadaan diri seseorang untuk menghadapi perubahan segala aspek yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada dalam lingkungan organisasinya (Holt, *et al*, 2007).). Tabel dibawah ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel Kesiapan Untuk Berubah dapat dilihat pada Tabel 4.7

Tabel 4.7. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Kesiapan Untuk Berubah

NO	KODE BUTIR	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
2	X21	0	0	1	0.8	42	33.1	67	52.7	17	13.4	0	0	3.79
	X22	0	0	1	0.8	32	25.2	71	56	23	18.1	0	0	3.91
	X23	0	0	7	5.5	55	43.3	46	36.2	19	15	0	0	3.61
	X24	3	2.4	12	9.4	43	33.8	47	37	22	17.3	0	0	3.57
	X25	0	0	4	3.1	63	50	44	34.6	16	12.6	0	0	3.57
	X26	0	0	81	63.8	13	10.2	33	26	0	0	0	0	2.62
	X27	0	0	14	11	53	41.7	46	36.2	14	11	0	0	3.47
Rerata		3.51												

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.7 menyatakan bahwa tingkat Variabel Kesiapan Karyawan untuk Berubah memiliki skor rata-rata sebesar 3.51 yang berada dalam interval (>3.500 s/d 4.3333) atau dalam kategori agak tinggi. Namun masih belum optimal dilakukan oleh karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang. Hambatan yang menganggu kesiapan karyawan untuk berubah. Permasalahan internal yang menghambat kesiapan karyawan untuk berubah secara garis besar dipengaruhi oleh individu yang tertutup/instrovert,tidak mau belajar, dan pelatihan yang tidak sesuai dengan pekerjaan. Karyawan yang mempunyai kemauan untuk berubah merupakan karyawan yang akan membangun perusahaan dimasa yang akan datang karena perubahan telah menjadi kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi. Perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif. Perubahan yang dialami secara terus-menerus oleh organisasi dapat diakibatkan oleh beberapa hal seperti laju perkembangan global yang pesat, risiko bisnis yang baru ditemukan, kesempatan yang menggairahkan, inovasi dan sistem kepemimpinan yang baru.

3. Variabel Motivasi Kerja (Y_1)

Motivasi Kerja adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Amstrong, 1994). Tabel dibawah ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel Motivasi kerjadapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.8. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Motivasi kerja

NO	KODE BUTIR	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
3	Y11	1	0.8	16	12.6	39	31	52	41	19	15	0	0	3.57
	Y12	1	0.8	14	11	49	38.5	49	38.5	14	11	0	0	3.48
	Y13	0	0	11	8.6	39	31	64	50.4	13	10.2	0	0	3.62
	Y14	0	0	17	13.4	46	36.2	55	43.3	9	7.1	0	0	3.44
	Y15	1	0.8	10	7.9	35	27.6	23	18.1	17	13.4	0	0	2.94
	Y16	0	0	17	13.4	32	25.2	61	48	17	13.4	0	0	3.61
	Y17	9	7.1	30	23.6	40	31.5	36	28.3	12	9.4	0	0	3.09
Rerata		3.39												

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.8 menyatakan bahwa tingkat Variabel motivasi kerja memiliki skor rata-rata sebesar 3.39 yang berada dalam interval (>2667

s/d 3.500) atau dalam kategori agak rendah. Hal ini menjelaskan tingginya tingkat motivasi kerja karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang. Motivasi individu dalam organisasi dapat dihambat dengan adanya kualitas individu yang kurang mumpuni, kritik yang membangun, serta tantangan. Adanya motivasi yang tepat, maka karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya dan mereka akan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula.

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y_2)

Kinerja Karyawan adalah nilai individu yang dapat dilihat dari proses hingga penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai dengan kaidah kepatutan dan obyektivityas, maka penilaian atas kinerja karyawan akan dilakukan oleh atasan langsung masing-masing karyawan (Bernardine dan Russel, 1993). Tabel dibawah ini menjelaskan distribusi jawaban responden terhadap variabel Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9. Rata-rata Penilaian Responden Tentang Variabel Kinerja Karyawan

NO	KODE BUTIR	1		2		3		4		5		6		Rerata
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
4	Y21	0	0	14	11	28	22	54	42.5	31	24.4	0	0	3.80
	Y22	2	1.6	17	13.4	13	10.2	66	52	29	25.1	0	0	3.81
	Y23	2	1.6	15	11.8	31	24.4	58	45.6	21	16.5	0	0	3.64
	Y24	3	2.4	12	9.4	43	33.8	56	44.1	13	10.2	0	0	3.50
	Y25	0	0	10	7.9	34	26.7	61	48	22	17.3	0	0	3.75
	Y26	0	0	11	8.6	24	18.9	70	55.1	22	17.3	0	0	3.81
	Y27	2	1.6	2	1.6	7	5.5	36	28.3	65	51.2	15	11.8	3.61
	Y28	0	0	6	4.7	46	36.2	52	28.3	23	18.1	0	0	3.72
Rerata		3.71												

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 2)

Data dari Tabel 4.9 menyatakan bahwa Variabel Kinerja Karyawan memiliki skor rata-rata sebesar 3.71 yang berada dalam interval (>3.500 s/d 4.333) atau dalam kategori agak tinggi. Hal ini menjelaskan tingginya hasil kerja yang dapat dicapai oleh para karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing para karyawan dalam rangka upaya mencapai tujuan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang. Permasalahan yang terkait dengan kinerja organisasi terdiri mayoritas didominasi oleh complain dari pelanggan, serta pelanggaran disiplin.

4.3. Analisis Inferensial

4.3.1 Analisis Regresi Model I

1. **Persamaan (model) :**

   Dari lampiran hasil analisis data dapat diketahui bahwa model atau persamaan regresi ganda untuk model I, adalah :

   $Y_1 = 0{,}202X_1 + 0{,}415X_2$

2. **Pengujian Koefisien Pengaruh.**

   a. Uji pengaruh kemampuan diri terhadap motivasi kerja.

      Hipotesis kerja yang digunakan untuk pengujian adalah :

      H_0 : $\square_1 = 0$ (artinya kemampuan diri tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja)

      H_1 : $\square_1 \neq 0$ (artinya kemampuan diri berpengaruh terhadap motivasi kerja)

Hasil perhitungan untuk koefisien pengaruh sebesar 0,202 diperoleh harga $t_{statistik}$ sebesar 2,405 yang sesuai dengan taraf signifikansi (Sig) 0,018 (hasil perhitungan).

Seperti halnya pengujian-pengujian statistik lainnya, maka peneliti menggunakan standar taraf signifikansi sebesar 5% atau 0,05.

Berdasarkan angka taraf signifikansi hasil perhitungan (Sig) dan taraf signifikansi standar, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 di tolak, karena taraf Sig < 5%. Jadi kemampuan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Manohara Center of Borobudur Study, Kabupaten Magelang. Dengan demikian hipotesis pertama diterima (terbukti).

b. Uji Pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap motivasi kerja.

H_0 : $\square_2 = 0$ (artinya kesiapan untuk berubah tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja)

H_2 : $\square_2 \neq 0$ (artinya kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap motivasi kerja)

Hasil perhitungan untuk koefisien pengaruh sebesar 0,415 diperoleh harga $t_{statistik}$ sebesar 4,927 yang sesuai dengan taraf signifikansi (Sig) 0,000 (hasil perhitungan).

Seperti halnya pengujian-pengujian statistik lainnya, maka peneliti menggunakan standar taraf signifikansi sebesar 5% atau 0,05.

Berdasarkan angka taraf signifikansi hasil perhitungan (Sig) dan taraf signifikansi standar, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 di

tolak, karena taraf Sig < 5%. Jadi kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Manohara Center of Borobudur Study, Kabupaten Magelang. Dengan demikian hipotesis kedua diterima (terbukti).

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bawa kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah karyawan secara parsial dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja.

3. Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji F

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kemampuan diri dan kesiapan untuk berubahterhadap variabel motivasi kerja karyawan pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang digunakan koefisien determinasi berganda (Adjusted RSquare).

Bedasarkan perhitungan dapat diketahui besarnya koefisien determinasi berganda (Adjusted R^2) sebesar 0.274. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa 27.4% besarnya motivasi kerja karyawan pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang dipengaruhi oleh kedua variabel bebas yang terdiri dari Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah. Sedangkan sisanya sebesar 72.6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Sedangkan untuk membuktikan bahwa variable independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen

digunakan uji F statistik. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (serempak) mempengaruhi variabel dependen.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang diperoleh nilai p value dari hasil uji F sebesar 0.000. Dikarenakan nilai taraf signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikan α=5% atau (0.000<0,05), maka H_0 ditolak; yang berarti Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.

4.3.2 Analisis Regresi Model II

1. Persamaan (model) :

Dari lampiran hasil analisis data dapat diketahui bahwa model atau persamaan regresi ganda untuk model I, adalah :

$Y_2 = 0{,}040X_1 - 0{,}008X_2 + 0.953Y_1$

2. Pengujian Koefisien Pengaruh.

a. Uji pengaruh kemampuan diri terhadap kinerja.

Hipotesis kerja yang digunakan untuk pengujian adalah :

H_0 : $\square_3 = 0$ (artinya kemampuan diri tidak berpengaruh terhadap kinerja)

H_3 : $\square_3 \neq 0$ (artinya kemampuan diri berpengaruh terhadap kinerja)

Hasil perhitungan untuk koefisien pengaruh sebesar 0,040 diperoleh harga $t_{statistik}$ sebesar 1,480 yang sesuai dengan taraf signifikansi (Sig) 0,141(hasil perhitungan).

Seperti halnya pengujian-pengujian statistik lainnya, maka peneliti menggunakan standar taraf signifikansi sebesar 5% atau 0,05.

Berdasarkan angka taraf signifikansi hasil perhitungan (Sig) dan taraf signifikansi standar, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 di terima, karena taraf Sig > 5%. Jadi kemampuan diri tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Manohara Center of Borobudur Study, Kabupaten Magelang. Dengan demikian hipotesis ketiga ditolak (tidak terbukti).

b. Uji Pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja.

H_0 : $\square_4 = 0$ (artinya kesiapan untuk berubah tidak berpengaruh terhadap kinerja)

H_4 : $\square_4 \neq 0$ (artinya kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja)

Hasil perhitungan untuk koefisien pengaruh sebesar – 0,008 diperoleh harga $t_{statistik}$ sebesar – 0,276 yang sesuai dengan taraf signifikansi (Sig) 0,783 (hasil perhitungan).

Seperti halnya pengujian-pengujian statistik lainnya, maka peneliti menggunakan standar taraf signifikansi sebesar 5% atau 0,05.

Berdasarkan angka taraf signifikansi hasil perhitungan (Sig) dan taraf signifikansi standar, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 di terima, karena taraf Sig > 5%. Jadi kesiapan untuk berubah tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Manohara Center of

Borobudur Study, Kabupaten Magelang. Dengan demikian hipotesis keempat ditolak (tidak terbukti).

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bawa kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah karyawan secara parsial tidak berpengaruh terhadapkinerja.

c. Uji Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

H_0 : $\square_5 = 0$ (artinya motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja)

H_5 : $\square_5 \neq 0$ (artinya motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja)

Hasil perhitungan untuk koefisien pengaruh sebesar 0,953 diperoleh harga $t_{statistik}$ sebesar 34,126 yang sesuai dengan taraf signifikansi (Sig) 0,000 (hasil perhitungan).

Seperti halnya pengujian-pengujian statistik lainnya, maka peneliti menggunakan standar taraf signifikansi sebesar 5% atau 0,05.

Berdasarkan angka taraf signifikansi hasil perhitungan (Sig) dan taraf signifikansi standar, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 di tolak, karena taraf Sig < 5%. Jadi motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Manohara Center of Borobudur Study, Kabupaten Magelang. Dengan demikian hipotesis kelima diterima (terbukti).

3. Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji F

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kemampuan diri kesiapan untuk berubah, dan motivasi kerjaterhadap variabel kinerja karyawan pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang digunakan koefisien determinasi berganda (Adjusted RSquare).

Bedasarkan perhitungan ditentukan bahwa koefisien determinasi berganda (Adjusted R^2) yaitu sebesar 0.930. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa 93 % besarnya motivasi kerja karyawan pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas yang terdiri dari Kemampuan Diri, Kesiapan Untuk Berubah, dan Motivasi Kerja. Oleh sebab itu, sisanya sebesar 3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian.

Untuk membuktikan bahwa variable independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen maka peneliti menggunakan uji F statistik. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (serempak) memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang diperoleh nilai taraf signifikansi dari hasil uji F sebesar 0.000. Dikarenakan nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikan α=5% atau (0.000<0,05), maka H_0 ditolak; yang berarti Kemampuan Diri, Kesiapan Untuk

Berubah, dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

4.3.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Pengujian normalitas data

Uji normalitas merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel dependen dan independen atau keduanya mempunyai distribusi normal. Model regresi yang dikategorikan baik yaitu apabila distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas memilik tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini menggunakan Uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dimana pengambilan keputusan adalah dengan melihat angka probabilitas signifikansinya. Hasil uji normalitas dengan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10. Hasil Uji Normalitas

	TX1	TX2	TY1
N	127	127	127
Kolmogorov-Smirnov Z	1.318	1.258	.941
Asymp. Sig. (2-tailed)	.062	.084	.339

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4)

Pengujian menggunakan uji *One Sampel Kolmogorov Smirnov* menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini, memiliki nilai probabilitas signifikan lebih besar dari 0,05. Hal tersebut menunjukan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki random data yang berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan linear yang sempurna diantara variabel-variabel bebas dalam regresi. Untuk menentukan apakah ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai tolerance dan VIF (*Varians Inflation Factor*) melalui program SPSS. Kriteria yang digunakan yaitu apabila nilai *tolerance*> 0,1 atau nilai VIF <10 maka tidak terjadi multikolinearitas.Hasil uji multikolinearitas disajikan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	**Tolerance**	**VIF (*Varians Inflation Factor*)**	**Keterangan**
Kemampuan Diri (X_1)	0.776	1.288	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Kesiapan Untuk Berubah (X_2)	0.680	1.471	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Motivasi Kerja (Y_1)	0.714	1.400	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4)

Data dari Tabel 4.11 dapat diketahui bahwahasil perhitungan menunjukan bahwa nilai nilai tolerance > 0,1 atau nilai VIF <10. Hal ini dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinieritas yang artinya tidak ada korelasi yang signifikan diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

3. Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan menggunakan *Uji Spearman*. *Uji Spearman* adalah teknik pengujian dengan cara meregresikan data dari setiap variabel bebas dengan harga absolut residualnya.Hasil uji Heterokedastisitas disajikan pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12. Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	Koefisien Korelasi Spearman	Signifikansi	Keterangan
Kemampuan Diri (X_1)	-0.067	0.457	Tidak TerjadiHeterokedastisitas
Kesiapan Untuk Berubah (X_2)	-0.048	0.589	Tidak TerjadiHeterokedastisitas
Motivasi Kerja (Y_1)	-0.140	0.117	Tidak TerjadiHeterokedastisitas

Sumber : Data primer diolah, 2018 (Lampiran 4)

Data dari Tabel 4.12 menunjukan bahwa hasil perhitungan menunjukan bahwa nilai nilai taraf signifikansi > 0,05 maka Ho diterima, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

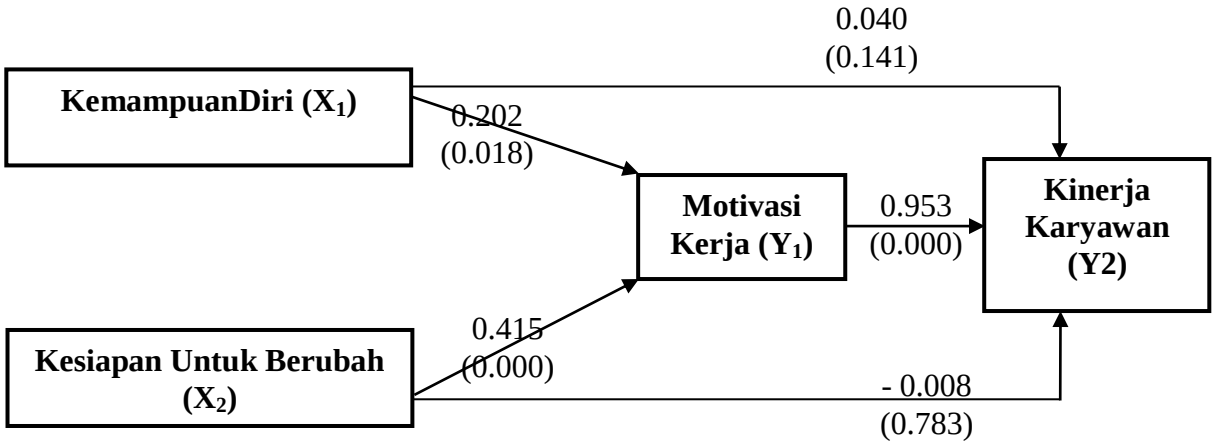
4.3.4 Analisis jalur (Path Analysis)

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh variable *intervening* (Y1) dimana penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable (*model casual*).

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk mengetahui serta menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur juga mengemukakan hubungan langsung dan hubungan tidak langsung. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervenin*g) hubungan kedua variabel tersebut. Hubungan tidak langsung terjadi jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini, hal ini disampaikan oleh Ghozali (2005).Oleh sebab itu, model hubungan antar variable tersebut, terdapat variable independen yang dalam hal ini disebut variabel Eksogen (*Exogenous*), dan variabel dependen yang disebut variabel endogen (*Endogenous*). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variable independen menuju variabel dependen yang terakhir(Ghozali, 2005).

Sebelum menggunakan analisis jalur, peneliti menyusun model hubungan antar variabel yang disebut diagram jalur. Diagram jalur disusun berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan berdasarkan teori yang digunakan dalam penelitian. Variabel bebas terdiri dari Kemampuan Diri(X_1), Kesiapan Untuk Berubah (X_2) dan Motivasi Kerja (Y_1) sebagai variable *intervening*, sedangkan Kinerja Karyawan (Y_2) sebagai variabel terikat.

Lintasan pengaruh antar variabel digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1. Hasil analisis jalur (*Path Analysis*) antara X_1, X_2, Y_1dan Y_2

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Gambar 4.1, maka dapat dijelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel dari Kemampuan Diri (X_1), Kesiapan Untuk Berubah (X_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1). Sesuai dengan model penelitian, bahwa tujuan akhir analisis adalah menemukan bukti tentang nilai atau harga koefisian pengaruh secara total, karena dalam model diketahui bahwa variabel independen (bebas) berpengaruh terhadap variabel dependen (terikat) melalui variabel *intervening* (antara). Ini artinya bahwa variabel-variabel Kemampuan Diri(X_1) dan Kesiapan Untuk Berubah (X_2) tidak dapat secara langsung berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2), kecuali melalui variabel Motivasi Kerja (Y_1). Tabel berikut ini memberikan informasi ringkas mengenai harga-harga koefisien (efek) pengaruh total dari variabel-variabel Kemampuan

Diri(X_1) danKesiapan Untuk Berubah (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y_2) melalui variabel Motivasi Kerja (Y_1).

Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Analisis Jalur

No	Arah Pengaruh	Koef. Pengaruh Langsung	Koef. Pengaruh Tidak langsung	Koef. Pengaruh Total	Keterangan
1	X1 → Y1	.202	-	-	Signifikan
2	X2 → Y1	.415	-	-	Signifikan
3	X1 → Y2	.040	-	-	Tidak Signifikan
4	X2 → Y2	-.008	-	-	Tidak Signifikan
5	Y1 → Y2	.953	-	-	Signifikan
6	X1 → Y1 → Y2	-	.193	.233	-
7	X2→ Y1 → Y2	-	.395	.387	-

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5)

Dari kedua harga koefisien pengaruh total tersebut, dapat diketahui bahwa variabel Kesiapan Untuk Berubah (X2) mempunyai pengaruh total tertinggi dibanding dengan variabel Kemampuan Diri (X1) Ini berarti bahwa variabel Kesiapan Untuk Berubah (X2) merupakan variabel penting

(dominan) yang mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan (Y2) melalui variabel Motivasi Kerja (Y1).

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh kemampuan diri terhadap motivasi kerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan diri terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.018. Menurut Robbins dan Judge (2008) kemampuan adalah kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Umumnya kapasitas individu dipengaruhi oleh kontribusi pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), dan sikap (attitude) yang tertanam didalam pikiran yang berasal dari diri sendiri, orang tua, guru,dan lingkungan. Sedangkan menurut Sule dan Saefullah (2005) kinerja terbaik ditentukan oleh 3 faktor, yaitu Motivasi, yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; Kemampuan, yaitu kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; Lingkungan pekerjaan, yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan tersebut. Kemampuan reality (knowledge dan skill) merupakan kemampuan kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang ditanggungnya. Kemampuan kerja diperlukan mutlak karena dengan kemampuan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.Kemampuan (*knowledge* dan *skill*) merupakan kemampuan kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang ditanggungnya. Jadi kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya

kemampuan dan motivasi seseorang yang memadai, juga didukung oleh lingkungan yang kondusif.

Kemampuan kerja diperlukan mutlak karena dengan kemampuan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi timbul diakibatkan oleh faktor dari dalam dirinya sendiri (faktor intrinsik) dan faktor yang dari luar diri (faktor ekstrinsik). Motivasi menggerakkan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian motivasi pimpinan kepada pegawai maupun motivasi yang timbul dari diri pegawai itu sendiri untuk bekerja sambil berprestasi akan mampu mencapai kinerja yang maksimal, tercapainya kinerja organisasi yang maksimal dan tercapainya tujuan organisasi.

4.4.2 Pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap motivasi kerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh positif dan signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000. Halgrimsson (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa peningkatan kesiapan berubah akan meningkatkan implementasi perubahan dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh umpan balik dari motivasi kerja yang meningkat ketika seorang karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Alasan lain adalah berkurangnya ketidakpastian (uncertainty) dengan meningkatnya kesiapan berubah. Pekerja yang berkomitmen terhadap organisasi akan menerima perubahan. Semakin tinggi simpati yang dimiliki pekerja terhadap

perubahan, semakin besar keinginannya untuk menerima perubahan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Greenberg dan Baron (2003) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga akhirnya dapat mendukung perubahan dalam organisasi. Hussey (2000) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

4.4.3 Pengaruh kemampuan diri terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kemampuan diri terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.141. Temuan hasil penelitian ini telah memberikan dukungan yang kuat terhadap model penelitian ini, artinya bahwa kemampuan diri secara langsung memang tidak berpengaruh terhadap kinerja, karena yang secara langsung mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Data hasil penelitian ini telah memberikan dukungan pada model penelitian ini, sehingga model yang dibangun dapat dinyatakan sesuai dengan model teoritiknya. Temuan hasil penelitian ini telah memberikan dukungan yang kuat terhadap model penelitian ini, artinya bahwa kemampuan diri secara langsung memang tidak berpengaruh terhadap kinerja, karena yang secara langsung mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja.

Tidak ada pengaruh antara kemampuan diri terhadap kinerja karyawan karena karyawan tidak menampilkan etos kerja yang tinggi seperti, kurang

pandai menghargai dan mengatur waktu, tidak memiliki disiplin yang tinggi, tidak bisa memanfaatkan jam kerja secara efektif, tidak memiliki perencanaan dalam bekerja, tidak mempunyai target dalam bekerja, selalu menunggu perintah dalam bekerja, tidak dapat memaksimalkan potensi diri, hal ini dikarenakan rendahnyatingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki mereka, peningkatan ketrampilan pegawai bukan diterima dari perusahaan tetapi karena keinginan karyawan sendiri, sehingga peningkatan ketrampilan tidak sesuai dengan pekerjaan.

Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2009) bahwa tingkat kinerja karyawan akan sangat tergantung pada faktor kemampuan karyawan itu sendirisepertitingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuanyang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi. Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian Setyaningdyah dkk (2013) yang menyatakan bahwa kemampuan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.4.4 Pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.783. Hasil penelitian ini menunjukkan hal yang sama dengan hasil penelitian pengaruh variabel kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan, yaitu bahwa secara langsung kesiapan untuk berubah secara langsung tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Kesiapan untuk berubah tidak serta merta akan mempengaruhi kinerja karyawan, kecuali jika

tingkat Kesiapan untuk berubah mampu mempengaruhi motivasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini mendapat dukungan baik dari data penelitian, Kesiapan untuk berubah hanya akan berpengaruh pada kinerja jika terlebih dahulu mempengaruhi motivasi.

Cummings dan Worley (2001), menyatakan bahwa membentuk kesiapan untuk berubah pada individu merupakan landasan utama bagi organisasi untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan. Sikap yang ditunjukan oleh individu terkait perubahan akan sangat ditentukan oleh kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang sedang terjadi dalam organisasi. Kesiapan untuk berubah pada karyawan seringkali terabaikan dan tidak dianggap terlalu penting oleh perusahaan, padahal kesiapan untuk berubah merupakan langkah awal yang harus dilakukan sebelum menerapkan perubahan di dalam organisasi. Berdasarkan pengamatan lapangan yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan terdapat beberapa hambatan yang menganggu kesiapan karyawan untuk berubah. Permasalahan internal yang menghambat kesiapan karyawan untuk berubah yaitu individu yang tertutup/instrovert, mudah menyerah, dan tidak mau belajar. Sedangkan permasalahan eksternal terdiri dari leader yang tidak tranformasional, pendidikan dan pelatihan yang tidak sesuai dengan pekerjaan, tidak ada dukungan material, aturan yang membatasi perubahan.

4.4.5 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawandengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000.

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi kerja mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2000). Motivasi kerja seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi kerja dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Dessler (2006) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi kerja.

Mathis dan Jackson (2002) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi kerja, dan dukungan individu yang diterima, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi kerja prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Motivasi kerja seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan.

Peran Mediasi motivasi kerja merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Kepuasaan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya (Ayyub dan Rafif, 2011). Kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi karyawan karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Karyawan akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan berdampak positif pada kinerja karyawan pada perusahaan.

4.4.6 Pengaruh kemampuan diri terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kemampuan diri terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebesar 0.193, sedangkan besarnya pengaruh total kemampuan diri terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0.233. Peran motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi kerja dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Dessler (2006) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor

kemampuan dan faktor motivasi kerja. Mathis dan Jackson (2002) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi kerja, dan dukungan individu yang diterima, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi kerja prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Motivasi kerja seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan

4.4.7 Pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebesar 0.395, sedangkan besarnya pengaruh total kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0.387. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, *et al* 1993). Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan kesiapan untuk berubah pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan.

Robbins dan Judge (2008) mengungkapkan bahwa perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya. Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan. Pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan perusahaan dan karyawan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi.

4.4.8 Pengaruh Dominan antara kemampuan diri, kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh dominan antara kemampuan diri, kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah kesiapan untuk berubah dengan nilai pengaruh total sebesar 0.387. Holt, *et al* (2007) seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan content, context, process, dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan

(Armenakis,*et al* 1993). Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan kesiapan untuk berubah pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan. Halgrimsson (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa peningkatan kesiapan berubah akan meningkatkan implementasi perubahan dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh umpan balik dari motivasi kerja yang meningkat ketika seorang karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Alasan lain adalah berkurangnya ketidakpastian (*uncertainty*)dengan meningkatnya kesiapan berubah.Pekerja yang berkomitmen terhadap organisasi akan menerima perubahan. Semakin tinggi simpati yang dimiliki pekerja terhadap perubahan, semakin besar keinginannya untuk menerima perubahan dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mengungkapkan bahwa perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya. Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan. Pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang

akan dilakukan perusahaan dan karyawan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Hasil Analisis Deskriptif

1. Kharakteristik Responden

a. Mayoritas karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah laki-laki.
b. Mayoritas karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah berusia 20 – 30 tahun.
c. Mayoritas karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang adalah berlatar pendidikan sarjana.

2. Kharakteristik Variabel

a. Variabel Kemampuan Diri memiliki skor rata-rata sebesar 3.75, sehingga penilaian karyawan terhadap Kemampuan Diriini dinyatakan Agak baik.
b. Variabel Kesiapan Karyawan untuk Berubah memiliki skor rata-rata sebesar 3.51, sehingga penilaian karyawan terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah ini dinyatakan Agak baik.
c. Variabel motivasi kerja memiliki skor rata-rata sebesar 3.39, sehingga penilaian karyawan terhadap motivasi kerja ini dinyatakan Agak buruk.
d. Variabel Kinerja Karyawan memiliki skor rata-rata sebesar 3.71, sehingga penilaian karyawan terhadap kinerja ini dinyatakan Agak baik.

5.1.2 Kesimpulan Hasil Analisis Inferensial

1. Adanya pengaruh signifikan antara kemampuan diri terhadap motivasi kerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.018.
2. Adanya pengaruh signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap motivasi kerja karyawansecara parsial dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000.
3. Tidak adanya pengaruh signifikan antara kemampuan diri terhadap kinerja karyawansecara parsial dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.141.
4. Tidak adanya pengaruh signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.783.
5. Adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000.
6. Besarnya pengaruh tidak langsung kemampuan diri terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebesar 0.193, sedangkan besarnya pengaruh total kemampuan diri terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0.233.
7. Besarnya pengaruh tidak langsung kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan sebesar 0.395,

sedangkan besarnya pengaruh total kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0.387.

8. Pengaruh dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan adalah kesiapan untuk berubah dengan nilai pengaruh total sebesar 0.387.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diajukan oleh penulis dari hasil penelitian yang telah dilakukan dengan mengingat variabel kesiapan untuk berubah lebih dominan adalah :

1. Bagi karyawan ;
   a. Perlu menerima, memahami dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi dengan penuh rasa tanggungjawab.
   b. Perlu disiplin kerja yang tinggi dengan semata-mata demi kemajuan perusahaan, kesejahteraan karyawan dan kerja adalah ibadah.
   c. Perlu membuka wawasan, jangan mudah menyerah, selalu berusaha untuk belajar, meningkatkan intensitas keikutsertaan dalam berbagai macam pelatihan khususnya berkaitan dengan pengembangan kemampuan diri.
2. Bagi Instansi/Manajemen/Pemimpin ;
   a. Perlu memberdayakan karyawan semaksimal mungkin melalui pembagian tugas yang jelas, peningkatan perencanaan karier melalui pelatihan-pelatihan yang mendukung tahap pekerjaan mereka.

b. Perlu bertindak tegas terhadap karyawan yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik. Tanpa melihat ada tidaknya ikatan persaudaraan.
c. Perlu adanya transformasi informasi atau pengetahuan, mengadakan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan, menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaan dan menghindari aturan yang membelenggu.

3. Bagi peneliti lain yang tertarik pada bidang peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai inspirasi dan referensi untuk melakukan penelitian dalam bidang sejenis. Untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan beberapa hal, antara lain sebagai berikut :
   a. Penelitian dilakukan dengan menambah variabel-variabel dan mengganti indikator yang menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja
   b. Membandingkan beberapa objek penelitian, misalnya institusi pemerintahan kesehatan, atau pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Ajzen. I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. In: Organizational Behaviour and Human Decision Process. Amherst, MA: *Elsevier*. Vol 5. No 10

Amstrong, Michael. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo

Arikunto, Suharsimi. (2002). *Metodologi Penelitian*. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.

Armenakis, A. A., Harris S. G., & Mosseholder, K. W. (1993). Creating Readiness for organizational change. *Human Relation*, Vol 46 No 5 Hal 141-156

Ayyub, Nadia. dan Shaguffa, Rafif. (2011). *The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction in Bank of Pakistan.* http://jurnal-sdm.blogspot.com

Bernadine, H. John., and Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*, Singapore, McGraw Hill

Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human resource Development Review*, Vol 3 No 1 Hal 99-102

Cascio, Wayne F.(2006). *Applied Psychology in Personal Management*, 4th edition, Prentice Hall International Inc

Chaplin, J.P. (2005). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Chaudhary, N., & Sharma, B. (2012). *Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization.International Journal ofBusiness Trends and Technology,* 2(4), 3-19

Coleman, Daniel. (1998) *Working with Emotional Intelligence*. New York. Bantam

Colquitt, J. A., LePine, J. A., and Noe, R. A. (2000). *Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta Analytic Path Analysis of 20 years of Research", Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp. 678-707

Coward, W. M., and Sackett, P. R. (1990) *Linearity of Ability-Performance Relationships: A Reconfirmation*. *Journal of Applied Psychology*, pp. 297-300

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Essentials of Organization Development and change. Cincinnati*, OH: South-Western : College Publishing

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., & Rosenbloom, D. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 75 No 21. Hal 102-109

David L.W. (1997). *The effects of organizational and individual learning on job satisfaction and organizational commitment*. *ProQuest Dissertations and Theses;* 1997; ABI/INFORM Collection

Dessler, Gary.(2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks

Gayathiri, R., dan Lalitha Ramakrishnan., (2013) "Quality of Work Life Linkage with Job Satisfaction and Performance", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2

Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., and Konopaske. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes,*New York, McGraw Hill

Gujarati, D.N. (2012). *Dasar-dasar Ekonometrika*, Terjemahan Mangunsong, R.C., Salemba Empat, buku 2, Edisi 5, Jakarta

Greenberg, Jerald., and Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organization*, 8th edition, New Jersey, Prentice Hall

Hallgrimsson, T. (2008). *Organizational Change and Change Readiness:Employees' Attitudes during Times of Proposed Merger.* Iceland: University of Tromso

Handoko, Hani. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 9 No 4 Hal 45-56

Harris, J. A. (2004). *Measured Intelligence, Achievement, Openness to Experience and Creativity", Personality and Individual Differences*, 36(4), pp. 913-929

Hasibuan, Malayu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT BumiAksara

Haque, Md. Mahbubul. (2008). *A Study of Relationship Between The learning Organization and Organizational Readiness For Change*. Dissertation. Pepperdine University

Hersey, Paul., Blanchard, Ken and Johnson, D. E. (1996). *Management Of Organization Behaviour, Utilizing Human Resources,* 7th edition, New Jersey, Prentice Hall Inc

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*, Vol 43 No 2 Hal 99-112

Hong, Kian Sam., Tan, Kok Wah., dan Bujang, Suraini., (2010) *"Relationships Between Work Life Quality of Teachers with Work Commitment, Stress and Satisfaction: A Study in Kuching, Sarawak, Malaysia"*, *Jurnal Teknologi*, pp. 1-15.

Hussey, D. E. (2000). *How to Manage Organization Change*. London: Kogan Page

Ibrahim, M, & Brobbey, V. A. (2015). Impact Of Motivation On Employee Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management,* United Kingdom. Vol. III, Issue 7

Ince, Mehmet., dan Hasan, Gul. (2011). The Effect of Employees Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions", *International Journal of Business and Managemen*t, Vol. 6, No. 6

Ivancevich, John M., Konopaske, Robert., and Matteson, Michael T. (2007). *Organizational Behavior and Management*, 7th edition, McGraw Hill, Alih Bahasa Gina Gania, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jilid 1, Edisi 7, Jakarta, Erlangga

Junita, Audia dan Muhammad Hermansyur. (2014). *Learning Organization* Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis.*Vol 1. No 2 Hal 56-67

LePine, J. A., Colquitt, J. A., and Erez, A., (2000) *"Adaptability to Changing Task Contexts: Effect of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience"*, *Personnel Psychology*, 53(3), pp. 563-593.

Madsen, S.R., Miller, D., and John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the

workplace make a difference?" *Human Resource Development Quarterly*, Vol 16 No 2 Hal 119-212

Mangkunegara, dan AA. Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung : PT Remaja Rosdakarya

Mathis, dan Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat

Muchlas, Makmuri. (2005). *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta : Gadjah Mada University Press

Pramadani, Ayu Bianda dan Fajrianthi. (2012). dengan judul Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi *Enterprise Service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol 1. No 2 Hal 117-124

Riggio, R. E., Murphy, S. E., and Pirozzolo, F. J. (2002). *MultiJournal ple Intelligences and Leadership*, New Jersey, Lawrence Erlbaum

Robbins, Stephen P. (2010). *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Indeks

Robbins, Stephen P. (2009). *Organizational Behavior,* 13th edition, New Jersey, Pearson Education, Upper Saddle River

Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi 12 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat

Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoco, S., Bertua, C., deFruyt, F., and Rolland, J. P. (2003*). A Meta Analytic Study of General Mental Ability Validity for*

Different Occupations in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, pp. 1068-1081

Sani, Achmad. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Business and Management*, 8(15)

Santoso, Singgih. (2004). *SPSS Statistik Parametrik.* Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta

Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia,* edisi 2. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Schmidt, F. L., and Hunter, J. E. (2004). *Select on Intelligence*, in E. A. Locke (ed.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (Malden, MA: Blackwell)

Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, New York, John Wiley & Sons, Inc

Setyaningdyah, Endang, Nimran Umar Kertahadi, Thoyib Armanu. (2013). *The Effects of Human Resource Competence Oragnizational Commitment and Transactioanl Leadership On Work Discipline, Job satisfaction and Employee's Performance*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Volume 5, No 4

Siagian P. Sondang. (2008). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. Sinar Grafika Offset

Situmorang. (2010). Analisis Data Penelitian; Menggunakan Program SPSS, Terbitan Pertama. Medan. *USU Press*

Snell, Scoot and Bohlander, George. (2010). *Principles Of Human Resource Management,* United Kingdom, South-Western Cengage Learning

Sule, E.T dan Saefullah (2005). *Pengantar Manajemen*. Prenada Media. Jakarta

Supardi (1989). *Manajemen Personalia II*. Yogyakarta: BPFE UII

Visagle, C. M., Steyn, C. (2011). Organizational commitment and responses to planned organizational change: an exploratory study. Southern African *Business Review* Vol. 15 No. 3 No 77-90

Wibowo. (2010) *Manajemen Kinerja.* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

LAMPIRAN - LAMPIRAN

LAMPIRAN 1.

ANGKET PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

"Pengaruh Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang)"

Dalam rangka memenuhi syarat menyelesaikan studi di Program PascaSarjana Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, peneliti menyusun tugas akhir yang berjudul "Pengaruh Kemampuan Diri dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada *Manohara Center of Borobudur Study* Kabupaten Magelang)". Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti memohon kesediaan Anda meluangkan waktu untuk menjadi responden penelitian, dengan mengisi daftar pertanyaan yang telah disusun. Identitas dan jawaban pertanyaan yang kami peroleh dari Anda akan kami jamin kerahasiaannya.

Jawaban yang benar dan lengkap akan sangat membantu kami dalam keberhasilan penelitian ini. Atas kesediaan Saudara/ i dalam mengisi kuesioner ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Peneliti

I. IDENTITAS RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, Saudara dimohon mengisi data berikut terlebih dahulu. Berilah tanda *check* (√) pada pilihan jawaban yang disediakan.

1. Jenis Kelamin : ( ) Pria ( ) Wanita
2. Usia : ( ) < 20 tahun ( ) 20-30 tahun ( ) 31-40 tahun
   ( ) 41-50 tahun ( ) >50 tahun
3. Pendidikan terakhir : ( ) SMA ( ) Diploma (D1/D2/D3)
   ( ) Sarjana (S1) ( ) Master (S2)

II. LEMBAR KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian

Berilah jawaban pernyataan berikut sesuai dengan pendapat Anda, dengan cara melingkari angka pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan :

STS = **"Sangat Tidak Setuju"** dengan nilai = 1

TS = **"Tidak Setuju"** dengan nilai = 2

ATS = **"Agak Tidak Setuju"** dengan nilai = 3

AS = **"Agak Setuju"** dengan nilai = 4

S = **"Setuju"** dengan nilai = 5

SS = **"Sangat Setuju"** dengan nilai = 6

1. Kemampuan Diri (X_1)

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya memiliki kompetensi kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan	1	2	3	4	5	6
2	Saya memiliki penguasaan tingkat keterampilan teknikal yang baik	1	2	3	4	5	6
3	Saya memiliki penguasaan tingkat keterampilan manajerial yang baik	1	2	3	4	5	6
4	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan masalah pekerjaan meskipun sangat rumit	1	2	3	4	5	6
5	Saya memiliki kemampuan untuk belajar secara mandiri	1	2	3	4	5	6
6	Saya mampu kerja sama dengan teman sekerja	1	2	3	4	5	6

2. Kesiapan Untuk Berubah (X_2)

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya memiliki keyakinan bahwa perubahan yang ada adalah hal yang tepat bagi perusahaan	1	2	3	4	5	6
2	Saya yakin bahwa saya akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan perusahaan	1	2	3	4	5	6
3	Saya yakin bahwa terdapat alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan	1	2	3	4	5	6
4	Saya memiliki keyakinan bahwa saya akan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan	1	2	3	4	5	6
5	Saya memiliki keyakinan bahwa saya akan mampu untuk menerapkan perubahan yang diinginkan	1	2	3	4	5	6
6	Saya yakin bahwa saya merasa pemimpin dan manajemen dalam perusahaan memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan	1	2	3	4	5	6
7	Saya yakin bahwa perusahaan akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan	1	2	3	4	5	6

3. Motivasi Kerja (Y_1)

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja	1	2	3	4	5	6
2.	Saya menikmati tantangan yang sulit	1	2	3	4	5	6
3.	Saya ingin tahu bagaimana dapat meningkatkan diri dalam menyelesai-kan setiap tugas	1	2	3	4	5	6
4.	Saya menikmati pencapaian tujuan hidup yang realistis	1	2	3	4	5	6
5.	Saya puas apabila mampu menyele-saikan tugas-tugas	1	2	3	4	5	6
6	Saya mempunyai upaya untuk disiplin	1	2	3	4	5	6
7	Saya mempunyai kemauan untuk bertanya	1	2	3	4	5	6

PENILAIAN KINERJA DILAKUKAN OLEH ATASAN LANGSUNG ATAU ORANG YANG BERWENANG

Nama Penilai : .....

Nama yang dinilai : .....

No	Pernyataan	SR	R	AR	AT	T	ST
1	Hasil kerja karyawan bermutu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan	1	2	3	4	5	6
2	Kemampuan kerja karyawan berdasarkan standar waktu yang telah ditetapkan perusahaan	1	2	3	4	5	6
3	Kemampuan kerja karyawan yang baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan	1	2	3	4	5	6
4	Tanggung Jawab atas pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4	5	6
5	Penggunaan sumber daya dari karyawan secara efesien dan efektif	1	2	3	4	5	6
6	Karyawan menghasilkan jumlah pekerjaan secara maksimal yang telah ditentukan oleh perusahaan	1	2	3	4	5	6
7	Karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya	1	2	3	4	5	6
8	Karyawan mempunyai rasa empati terhadap karyawan lainnya	1	2	3	4	5	6

Keterangan :

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

LAMPIRAN 2.

DATA INDUK PENELITIAN

DATA INDUK PENELITIAN

No	Jns. Klmn	Usia	Pddkn	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	TX1	MX1
1	1	5	1	3	2	2	3	4	3	17	2.83
2	2	5	1	2	3	3	2	4	2	16	2.67
3	1	5	1	4	5	4	2	4	2	21	3.50
4	2	2	2	2	3	3	3	4	3	18	3.00
5	1	2	2	4	4	5	5	4	5	27	4.50
6	1	2	2	2	2	3	3	4	3	17	2.83
7	2	2	2	3	3	4	4	4	4	22	3.67
8	1	2	2	4	5	4	4	5	4	26	4.33
9	2	2	2	4	4	4	4	4	4	24	4.00
10	1	2	2	3	3	3	3	4	3	19	3.17
11	2	2	2	3	4	4	3	3	3	20	3.33
12	1	2	2	4	4	4	3	4	3	22	3.67
13	2	2	2	2	3	4	3	4	3	19	3.17
14	2	2	3	4	5	5	5	4	5	28	4.67
15	1	3	3	3	4	4	3	3	3	20	3.33
16	1	3	3	3	4	4	2	4	2	19	3.17

No	Jns. Klmn	Usia	Pddkn	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	TX1	MX1
17	2	3	3	3	5	4	3	2	3	20	3.33
18	2	3	3	3	4	4	4	3	4	22	3.67
19	2	3	3	3	4	5	4	4	4	24	4.00
20	2	3	3	3	4	4	4	5	4	24	4.00
21	2	3	3	4	4	5	4	4	4	25	4.17
22	1	3	3	2	2	3	2	3	2	14	2.33
23	2	2	3	2	3	3	2	5	2	17	2.83
24	1	2	3	4	5	5	2	5	2	23	3.83
25	1	2	3	2	4	5	5	5	5	26	4.33
26	2	2	3	4	4	5	4	5	4	26	4.33
27	2	2	3	4	4	4	4	4	4	24	4.00
28	2	2	3	5	5	5	5	5	5	30	5.00
29	1	2	3	4	3	4	4	4	4	23	3.83
30	1	2	4	4	4	4	4	4	4	24	4.00
31	1	2	4	4	4	3	4	4	4	23	3.83
32	1	2	3	4	4	3	4	4	4	23	3.83
33	1	5	4	4	4	3	4	4	4	23	3.83
34	2	2	3	4	4	4	3	4	3	22	3.67
35	1	2	3	4	4	3	4	4	4	23	3.83

No	Jns. Klmn	Usia	Pddkn	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	TX1	MX1
36	1	2	3	4	4	3	4	5	4	24	4.00
37	2	2	3	4	5	3	4	5	4	25	4.17
38	2	2	4	4	3	4	4	4	4	23	3.83
39	1	5	4	4	3	4	4	4	4	23	3.83
40	2	5	4	4	3	4	3	4	3	21	3.50
41	1	5	4	4	4	5	4	4	4	25	4.17
42	2	5	4	4	4	3	4	4	4	23	3.83
43	2	5	4	5	5	4	4	4	4	26	4.33
44	2	5	4	4	5	4	5	4	5	27	4.50
45	2	5	4	4	5	4	5	4	5	27	4.50
46	2	5	3	5	5	5	5	5	5	30	5.00
47	1	5	3	4	4	4	4	4	4	24	4.00
48	2	2	3	5	5	5	5	5	5	30	5.00
49	1	2	3	5	5	5	5	5	5	30	5.00
50	1	2	3	4	5	3	4	3	4	23	3.83
51	2	2	3	3	2	2	3	4	3	17	2.83
52	1	5	3	2	3	3	2	4	2	16	2.67
53	1	5	3	4	5	4	2	4	2	21	3.50
54	1	5	3	2	3	3	3	4	3	18	3.00

No	Jns. Klmn	Usia	Pddkn	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	TX1	MX1
55	1	5	3	4	4	5	5	4	5	27	4.50
56	1	2	3	2	2	3	3	4	3	17	2.83
57	1	2	3	3	3	4	4	4	4	22	3.67
58	1	2	3	4	5	4	4	5	4	26	4.33
59	1	2	3	4	4	4	4	4	4	24	4.00
60	1	2	3	3	3	3	3	4	3	19	3.17
61	1	2	3	3	4	4	3	3	3	20	3.33
62	2	5	3	4	4	4	3	4	3	22	3.67
63	2	5	3	2	3	4	3	4	3	19	3.17
64	2	5	3	4	5	5	5	4	5	28	4.67
65	2	2	3	3	4	4	3	3	3	20	3.33
66	2	5	3	3	4	4	2	4	2	19	3.17
67	2	2	3	3	5	4	3	2	3	20	3.33
68	1	3	3	2	2	3	3	4	3	17	2.83
69	1	3	3	3	3	4	4	4	4	22	3.67
70	2	3	3	4	5	4	4	5	4	26	4.33
71	2	3	3	4	4	4	4	4	4	24	4.00
72	2	3	3	3	3	3	3	4	3	19	3.17
73	1	3	3	3	4	4	3	3	3	20	3.33

No	Jns. Klmn	Usia	Pddkn	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	TX1	MX1
74	1	3	4	4	4	4	3	4	3	22	3.67
75	1	3	4	2	3	4	3	4	3	19	3.17
76	1	2	3	4	5	5	5	4	5	28	4.67
77	1	5	4	3	4	4	3	3	3	20	3.33
78	2	2	3	3	4	4	2	4	2	19	3.17
79	1	2	3	3	5	4	3	2	3	20	3.33
80	1	2	3	3	4	4	4	3	4	22	3.67
81	2	2	3	3	4	5	4	4	4	24	4.00
82	2	2	4	3	4	4	4	5	4	24	4.00
83	1	5	4	4	4	5	4	4	4	25	4.17
84	2	5	4	2	2	3	2	3	2	14	2.33
85	1	5	4	2	3	3	2	5	2	17	2.83
86	2	5	4	4	5	5	2	5	2	23	3.83
87	2	5	4	2	4	5	5	5	5	26	4.33
88	2	5	4	4	4	5	4	5	4	26	4.33
89	2	5	4	4	4	4	4	4	4	24	4.00
90	2	5	3	5	5	5	5	5	5	30	5.00
91	1	5	3	4	3	4	4	4	4	23	3.83
92	2	2	3	4	4	4	4	4	4	24	4.00

No	Jns. Klmn	Usia	Pddkn	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	TX1	MX1
93	1	2	3	4	4	3	4	4	4	23	3.83
94	1	2	3	4	4	3	4	4	4	23	3.83
95	2	2	3	4	4	3	4	4	4	23	3.83
96	1	5	3	4	4	4	3	4	3	22	3.67
97	1	5	3	4	4	3	4	4	4	23	3.83
98	1	5	3	4	4	3	4	5	4	24	4.00
99	1	5	3	4	5	3	4	5	4	25	4.17
100	1	2	3	4	3	4	4	4	4	23	3.83
101	1	2	3	4	3	4	4	4	4	23	3.83
102	1	2	3	2	2	3	3	4	3	17	2.83
103	1	2	3	3	3	4	4	4	4	22	3.67
104	1	2	3	4	5	4	4	5	4	26	4.33
105	1	2	3	4	4	4	4	4	4	24	4.00
106	2	5	3	3	3	3	3	4	3	19	3.17
107	2	5	3	3	4	4	3	3	3	20	3.33
108	2	5	3	4	4	4	3	4	3	22	3.67
109	2	2	3	2	3	4	3	4	3	19	3.17
110	2	5	3	4	5	5	5	4	5	28	4.67
111	2	2	3	3	4	4	3	3	3	20	3.33
112	1	3	3	3	4	4	2	4	2	19	3.17

No	Jns. Klmn	Usia	Pddkn	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	TX1	MX1
113	1	3	3	3	5	4	3	2	3	20	3.33
114	2	3	3	3	4	4	4	3	4	22	3.67
115	2	3	3	3	4	5	4	4	4	24	4.00
116	2	3	3	3	4	4	4	5	4	24	4.00
117	1	3	3	4	4	5	4	4	4	25	4.17
118	1	3	4	2	2	3	2	3	2	14	2.33
119	1	3	4	2	3	3	2	5	2	17	2.83
120	1	2	3	4	5	5	2	5	2	23	3.83
121	1	5	4	2	4	5	5	5	5	26	4.33
122	2	2	3	4	4	5	4	5	4	26	4.33
123	1	2	3	4	4	4	4	4	4	24	4.00
124	1	2	3	5	5	5	5	5	5	30	5.00
125	2	2	3	4	3	4	4	4	4	23	3.83
126	2	2	4	4	4	4	4	4	4	24	4.00
127	1	5	4	4	4	3	4	4	4	23	3.83
Mean				**3.45**	**3.87**	**3.93**	**3.59**	**4.05**	**3.59**	**3.75**	

Jns. Klmn : 1. Laki-laki 2. Wanita

Usia : 1. 15 - 19 th 2. 20 - 30 th 3. 31 - 40 th

4. 41 - 50 th 5. > 50 th

Pddkn : 1. SMA 2. Diploma 3. Sarjana 4. Master

No	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{24}	x_{25}	x_{26}	x_{27}	TX2	MX2	y_{11}	y_{12}	y_{13}	y_{14}	y_{15}	y_{16}	y_{17}	TY1	MY1
1	3	3	2	3	2	2	2	17	2.43	1	1	2	2	2	2	2	12	1.71
2	3	3	3	2	3	2	3	19	2.71	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86
3	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	3	3	3	3	2	4	1	19	2.71
4	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00	3	3	3	3	2	2	2	18	2.57
5	4	4	4	2	3	2	2	21	3.00	3	3	4	3	2	3	3	21	3.00
6	3	3	3	3	3	2	3	20	2.86	2	3	3	3	2	3	3	19	2.71
7	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71	4	4	4	4	3	4	2	25	3.57
8	4	4	5	5	4	2	4	28	4.00	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
9	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71	4	4	4	4	3	4	3	26	3.71
10	3	3	3	4	3	2	2	20	2.86	2	3	3	3	2	3	3	19	2.71
11	3	3	3	3	3	2	3	20	2.86	3	3	3	3	3	3	2	20	2.86
12	4	4	4	4	4	2	3	25	3.57	2	3	4	3	2	3	3	20	2.86
13	3	4	3	3	3	2	3	21	3.00	4	4	4	3	2	4	3	24	3.43
14	4	3	2	4	3	4	4	24	3.43	4	4	4	4	5	4	4	29	4.14
15	4	4	3	1	3	2	2	19	2.71	3	2	3	2	2	2	1	15	2.14
16	3	4	3	3	3	2	3	21	3.00	3	3	4	3	2	3	3	21	3.00
17	3	4	4	4	3	4	3	25	3.57	3	4	4	4	2	4	3	24	3.43
18	4	4	4	5	5	4	3	29	4.14	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71
19	4	5	4	4	3	4	3	27	3.86	3	3	4	4	3	4	2	23	3.29
20	4	4	4	3	4	2	4	25	3.57	4	4	3	4	3	4	2	24	3.43
21	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	5	4	3	4	4	3	4	27	3.86

No	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{24}	x_{25}	x_{26}	x_{27}	TX2	MX2	y_{11}	y_{12}	y_{13}	y_{14}	y_{15}	y_{16}	y_{17}	TY1	MY1
22	3	3	3	2	3	2	3	19	2.71	2	3	3	2	3	2	3	18	2.57
23	2	2	3	4	4	2	3	20	2.86	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86
24	3	5	4	3	3	2	4	24	3.43	2	3	4	3	2	3	3	20	2.86
25	4	5	5	4	5	2	4	29	4.14	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
26	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
27	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	5	4	3	4	4	3	4	27	3.86
28	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	5	5	4	4	5	4	4	31	4.43
29	4	4	3	3	3	4	4	25	3.57	4	4	4	4	2	4	2	24	3.43
30	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	5	5	5	4	5	4	4	32	4.57
31	4	4	3	4	4	2	3	24	3.43	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
32	4	4	3	4	4	2	3	24	3.43	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
33	4	4	3	4	4	2	3	24	3.43	4	4	4	3	4	4	3	26	3.71
34	4	3	4	4	4	3	4	26	3.71	5	4	3	4	4	3	4	27	3.86
35	4	4	3	5	4	4	4	28	4.00	4	4	4	3	4	4	3	26	3.71
36	3	4	5	4	4	4	4	28	4.00	4	4	3	4	4	4	3	26	3.71
37	4	5	3	2	3	4	3	24	3.43	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
38	4	5	4	4	3	3	4	27	3.86	4	3	4	5	4	3	4	27	3.86
39	4	3	4	4	4	3	4	26	3.71	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
40	3	4	4	3	4	4	4	26	3.71	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
41	4	4	3	4	4	4	3	26	3.71	5	4	4	3	4	4	3	27	3.86
42	5	4	4	3	4	4	4	28	4.00	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86

No	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{24}	x_{25}	x_{26}	x_{27}	TX2	MX2	y_{11}	y_{12}	y_{13}	y_{14}	y_{15}	y_{16}	y_{17}	TY1	MY1
43	4	4	4	5	5	2	5	29	4.14	5	4	3	4	4	3	4	27	3.86
44	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
45	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	4	4	4	4	3	4	3	26	3.71
46	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	5	5	5	4	5	5	4	33	4.71
47	5	5	4	3	3	4	3	27	3.86	3	3	4	3	3	4	4	24	3.43
48	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	5	5	5	4	5	5	5	34	4.86
49	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	5	5	5	4	5	5	5	34	4.86
50	3	4	3	4	3	2	4	23	3.29	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
51	3	3	2	3	2	2	2	17	2.43	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86
52	3	3	3	2	3	2	3	19	2.71	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86
53	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	3	3	3	3	2	4	1	19	2.71
54	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00	3	3	3	3	2	3	2	19	2.71
55	4	4	4	2	3	2	2	21	3.00	3	3	4	3	2	3	3	21	3.00
56	3	3	3	3	3	2	3	20	2.86	2	3	4	3	2	4	3	21	3.00
57	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71	4	4	4	4	3	4	2	25	3.57
58	4	4	5	5	4	2	4	28	4.00	4	4	4	4	5	4	3	28	4.00
59	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
60	3	3	3	4	3	2	2	20	2.86	4	3	3	3	3	3	2	21	3.00
61	3	3	3	3	3	2	3	20	2.86	4	3	4	2	0	5	3	21	3.00
62	4	4	4	4	4	2	3	25	3.57	3	3	3	4	3	3	2	21	3.00
63	3	4	3	3	3	2	3	21	3.00	4	4	4	3	2	4	3	24	3.43

No	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{24}	x_{25}	x_{26}	x_{27}	TX2	MX2	y_{11}	y_{12}	y_{13}	y_{14}	y_{15}	y_{16}	y_{17}	TY1	MY1
64	4	3	2	4	3	4	4	24	3.43	4	4	4	4	4	5	4	29	4.14
65	4	4	3	1	3	2	2	19	2.71	3	2	3	2	2	2	1	15	2.14
66	3	4	3	3	3	2	3	21	3.00	3	3	4	3	2	3	3	21	3.00
67	3	4	4	4	3	4	3	25	3.57	3	4	4	4	2	4	3	24	3.43
68	4	3	4	4	4	3	4	26	3.71	4	4	4	4	3	4	3	26	3.71
69	4	4	3	5	4	4	4	28	4.00	5	5	5	4	5	5	5	34	4.86
70	3	4	5	4	4	4	4	28	4.00	3	3	4	3	3	4	4	24	3.43
71	4	5	3	2	3	4	3	24	3.43	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
72	4	5	4	4	3	3	4	27	3.86	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
73	4	3	4	4	4	3	4	26	3.71	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
74	3	4	4	3	4	4	4	26	3.71	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86
75	4	4	3	4	4	4	3	26	3.71	3	2	2	2	1	2	2	14	2.00
76	5	4	4	3	4	4	4	28	4.00	3	3	3	3	2	4	1	19	2.71
77	4	4	4	5	5	2	5	29	4.14	3	3	3	3	2	3	2	19	2.71
78	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	4	4	3	3	2	3	3	22	3.14
79	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
80	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	4	4	4	4	3	4	2	25	3.57
81	5	5	4	3	3	4	3	27	3.86	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
82	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
83	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	3	3	3	4	3	3	2	21	3.00
84	3	4	3	4	3	2	4	23	3.29	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00

No	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{24}	x_{25}	x_{26}	x_{27}	TX2	MX2	y_{11}	y_{12}	y_{13}	y_{14}	y_{15}	y_{16}	y_{17}	TY1	MY1
85	3	3	2	3	2	2	2	17	2.43	2	3	4	3	2	4	3	21	3.00
86	3	3	3	2	3	2	3	19	2.71	4	4	4	3	2	4	3	24	3.43
87	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	4	4	4	4	4	5	4	29	4.14
88	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00	3	2	3	2	2	2	1	15	2.14
89	4	4	4	2	3	2	2	21	3.00	4	4	3	3	2	3	3	22	3.14
90	3	3	3	3	3	2	3	20	2.86	3	4	4	4	2	4	3	24	3.43
91	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71	4	4	4	4	3	4	3	26	3.71
92	4	4	5	5	4	2	4	28	4.00	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
93	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71	3	3	4	3	3	4	4	24	3.43
94	3	3	3	4	3	2	2	20	2.86	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
95	3	3	3	3	3	2	3	20	2.86	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
96	4	4	4	4	4	2	3	25	3.57	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
97	3	4	3	3	3	2	3	21	3.00	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86
98	4	3	2	4	3	4	4	24	3.43	3	2	2	2	1	2	2	14	2.00
99	4	4	3	1	3	2	2	19	2.71	3	3	3	3	2	4	1	19	2.71
100	3	4	3	3	3	2	3	21	3.00	3	3	3	3	2	3	2	19	2.71
101	3	4	4	4	3	4	3	25	3.57	4	4	3	3	2	3	3	22	3.14
102	4	3	4	4	4	3	4	26	3.71	3	3	3	4	3	3	2	21	3.00
103	4	4	3	5	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	3	4	2	25	3.57
104	3	4	5	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
105	4	5	3	2	3	4	3	24	3.43	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71
106	4	5	4	4	3	3	4	27	3.86	2	3	4	3	2	4	3	21	3.00

No	x_{21}	x_{22}	x_{23}	x_{24}	x_{25}	x_{26}	x_{27}	TX2	MX2	y_{11}	y_{12}	y_{13}	y_{14}	y_{15}	y_{16}	y_{17}	TY1	MY1
107	4	3	4	4	4	3	4	26	3.71	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00
108	3	4	4	3	4	4	4	26	3.71	2	3	4	3	2	4	3	21	3.00
109	4	4	3	4	4	4	3	26	3.71	4	4	4	3	2	4	3	24	3.43
110	5	4	4	3	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	5	5	4	30	4.29
111	4	4	4	5	5	2	5	29	4.14	3	2	3	2	2	2	1	15	2.14
112	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	4	4	3	3	2	3	3	22	3.14
113	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	3	4	4	4	2	4	3	24	3.43
114	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	4	4	4	4	3	4	4	27	3.86
115	5	5	4	3	3	4	3	27	3.86	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
116	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	3	3	4	3	3	4	4	24	3.43
117	5	5	5	5	5	2	5	32	4.57	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
118	3	4	3	4	3	2	4	23	3.29	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
119	3	3	2	3	2	2	2	17	2.43	4	3	4	4	4	4	5	28	4.00
120	3	3	3	2	3	2	3	19	2.71	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86
121	4	4	3	3	3	2	3	22	3.14	3	2	2	2	1	2	2	14	2.00
122	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00	3	3	3	3	2	4	1	19	2.71
123	4	4	4	2	3	2	2	21	3.00	3	3	3	3	2	3	2	19	2.71
124	3	3	3	3	3	2	3	20	2.86	4	4	3	3	2	3	3	22	3.14
125	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71	3	3	3	4	3	3	2	21	3.00
126	4	4	5	5	4	2	4	28	4.00	4	4	4	4	3	4	2	25	3.57
127	4	4	4	4	4	2	4	26	3.71	4	4	4	4	4	5	4	29	4.14
Mean	**3.79**	**3.91**	**3.61**	**3.57**	**3.57**	**2.62**	**3.47**	**3.51**		**3.57**	**3.48**	**3.62**	**3.44**	**2.94**	**3.61**	**3.09**	**3.39**	

No	y_{21}	y_{22}	y_{23}	y_{24}	y_{25}	y_{26}	y_{27}	y_{28}	TY2	MY2
1	2	1	1	1	2	2	1	2	12	1.50
2	2	2	2	2	2	2	3	3	18	2.25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
4	2	3	2	2	3	3	3	3	21	2.63
5	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.75
6	3	4	4	4	3	3	3	3	27	3.38
7	4	4	3	4	4	4	3	4	30	3.75
8	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.13
9	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.75
10	3	4	4	4	3	3	3	3	27	3.38
11	3	4	3	3	4	4	3	3	27	3.38
12	3	4	3	3	4	4	3	3	27	3.38
13	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
14	5	5	4	4	5	4	4	5	36	4.50
15	2	2	2	2	3	2	3	3	19	2.38
16	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.75
17	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.75
18	4	5	4	3	4	4	3	4	31	3.88
19	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
20	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
21	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00

No	y_{21}	y_{22}	y_{23}	y_{24}	y_{25}	y_{26}	y_{27}	y_{28}	TY2	MY2
22	3	3	2	2	3	3	3	3	22	2.75
23	2	1	2	1	2	2	1	2	13	1.63
24	3	2	4	3	4	3	4	4	27	3.38
25	3	2	4	3	4	3	4	4	27	3.38
26	4	5	4	4	3	4	4	3	31	3.88
27	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
28	5	5	5	4	5	5	4	5	38	4.75
29	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
30	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4.88
31	4	4	4	4	3	4	5	3	31	3.88
32	4	5	4	4	3	4	4	3	31	3.88
33	4	5	4	3	4	4	3	4	31	3.88
34	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
35	5	4	5	3	4	4	3	4	32	4.00
36	5	4	5	3	4	4	3	4	32	4.00
37	4	5	5	4	4	4	4	4	34	4.25
38	5	4	4	3	4	5	3	4	32	4.00
39	4	4	4	4	4	4	5	4	33	4.13
40	4	4	3	3	4	5	5	4	32	4.00
41	5	4	4	3	4	4	4	4	32	4.00
42	5	4	4	3	4	4	4	4	32	4.00

No	y_{21}	y_{22}	y_{23}	y_{24}	y_{25}	y_{26}	y_{27}	y_{28}	TY2	MY2
43	4	5	3	3	5	4	3	5	32	4.00
44	5	4	4	3	4	5	3	4	32	4.00
45	4	4	3	3	4	5	5	4	32	4.00
46	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4.88
47	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.75
48	5	5	5	5	5	5	4	5	39	4.88
49	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
50	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
51	2	2	1	1	2	2	2	3	15	1.88
52	3	2	2	2	2	3	2	2	18	2.25
53	4	3	2	4	4	3	3	2	25	3.13
54	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
55	3	3	3	4	4	5	4	4	30	3.75
56	5	4	3	3	4	4	0	4	27	3.38
57	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
58	4	5	5	4	4	4	4	4	34	4.25
59	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
60	3	4	3	3	4	4	3	4	28	3.50
61	3	4	4	4	3	3	4	3	28	3.50
62	3	4	3	3	4	4	3	4	28	3.50
63	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75

No	y_{21}	y_{22}	y_{23}	y_{24}	y_{25}	y_{26}	y_{27}	y_{28}	TY2	MY2
64	5	5	4	4	5	4	4	5	36	4.50
65	2	2	2	2	3	2	3	3	19	2.38
66	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.75
67	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
68	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
69	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
70	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
71	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
72	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
73	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
74	2	2	2	2	2	2	2	3	17	2.13
75	2	2	3	3	2	2	2	3	19	2.38
76	4	3	2	4	4	3	3	2	25	3.13
77	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
78	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.75
79	3	2	4	3	4	3	4	5	28	3.50
80	5	4	3	4	4	3	3	4	30	3.75
81	4	5	5	4	4	4	4	4	34	4.25
82	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
83	5	4	4	3	4	4	0	4	28	3.50
84	3	4	4	4	4	4	3	3	29	3.63

No	y_{21}	y_{22}	y_{23}	y_{24}	y_{25}	y_{26}	y_{27}	y_{28}	TY2	MY2
85	3	4	4	4	3	4	4	3	29	3.63
86	3	4	4	3	4	4	4	4	30	3.75
87	5	5	5	4	5	4	4	5	37	4.63
88	2	2	2	3	3	3	2	3	20	2.50
89	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
90	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
91	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
92	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
93	4	4	4	3	4	3	4	4	30	3.75
94	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
95	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
96	4	5	3	3	5	4	3	5	32	4.00
97	2	2	2	2	2	2	2	3	17	2.13
98	3	2	2	2	2	3	3	2	19	2.38
99	3	2	4	3	4	3	4	3	26	3.25
100	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
101	3	3	3	4	4	5	4	4	30	3.75
102	4	4	4	4	4	4	3	3	30	3.75
103	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
104	5	5	4	4	5	4	4	5	36	4.50
105	5	4	4	3	4	4	4	4	32	4.00
106	4	4	4	4	4	4	3	3	30	3.75

No	y_{21}	y_{22}	y_{23}	y_{24}	y_{25}	y_{26}	y_{27}	y_{28}	TY2	MY2
107	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
108	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
109	4	4	3	3	4	4	4	4	30	3.75
110	5	5	5	4	5	4	4	5	37	4.63
111	2	2	2	2	3	3	3	3	20	2.50
112	3	3	3	4	4	5	4	4	30	3.75
113	3	4	4	3	4	4	4	4	30	3.75
114	5	4	4	3	4	4	4	4	32	4.00
115	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
116	4	4	4	4	3	4	4	3	30	3.75
117	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
118	5	5	5	5	5	5	5	5	40	5.00
119	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.00
120	2	2	3	2	2	2	2	3	18	2.25
121	2	2	2	2	3	2	3	3	19	2.38
122	3	4	4	4	3	3	3	3	27	3.38
123	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3.00
124	4	4	3	4	4	4	3	4	30	3.75
125	3	3	3	4	4	5	4	4	30	3.75
126	4	4	4	3	4	3	4	4	30	3.75
127	5	5	4	4	5	4	4	5	36	4.50
Mean	**3.80**	**3.81**	**3.64**	**3.50**	**3.75**	**3.81**	**3.61**	**3.72**	**3.71**	

LAMPIRAN 3.

UJI VALIDITAS DAN

RELIABILITAS ANGKET

UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS ANGKET

Correlations

Correlations

		x11	x12	x13	x14	x15	x16
TX1	Pearson Correlation	.773**	.712**	.668**	.854**	.465**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	127	127	127	127	127	127

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	127	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	127	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	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	19.03	8.840	.648	.784
x12	18.61	9.161	.561	.803
x13	18.55	9.773	.527	.809
x14	18.89	8.131	.759	.757
x15	18.43	10.930	.294	.848
x16	18.89	8.131	.759	.757

Correlations

Correlations

		x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27
TX2	Pearson Correlation	.710**	.659**	.806**	.758**	.858**	.297**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	127	127	127	127	127	127	127

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	127	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	127	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	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	20.76	12.091	.607	.797
x22	20.63	12.346	.542	.806
x23	20.94	10.933	.712	.776
x24	20.97	10.586	.618	.793
x25	20.98	10.896	.792	.765
x26	21.92	14.121	.078	.881
x27	21.07	10.511	.774	.764

Correlations

Correlations

		y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17
TY1	Pearson Correlation	.852**	.904**	.868**	.878**	.892**	.858**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	127	127	127	127	127	127	127

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	127	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	127	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y11	20.20	24.318	.797	.933
y12	20.28	24.284	.870	.927
y13	20.14	25.265	.827	.932
y14	20.32	24.951	.838	.930
y15	20.82	21.689	.834	.933
y16	20.15	24.573	.808	.932
y17	20.67	23.287	.758	.938

Correlations

		y21	y22	y23	y24	y25	y26	y27	y28
TY2	Pearson Correlation	.868**	.896**	.862**	.847**	.854**	.871**	.731**	.800**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	127	127	127	127	127	127	127	127

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	127	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	127	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y21	25.85	27.509	.821	.930
y22	25.84	26.705	.855	.927
y23	26.02	27.460	.812	.931
y24	26.15	28.128	.796	.932
y25	25.91	28.515	.809	.931
y26	25.84	28.451	.831	.930
y27	26.04	29.054	.646	.943
y28	25.93	29.241	.743	.935

LAMPIRAN 4.

UJI ASUMSI KLASIK

UJI ASUMSI KLASIK

Uji Normalitas

		TX1	TX2	TY1
N		127	127	127
Normal Parameters[a,b]	Mean	22.48	24.54	23.76
	Std. Deviation	3.570	3.923	5.694
Most Extreme Differences	Absolute	.117	.112	.083
	Positive	.091	.112	.079
	Negative	-.117	-.109	-.083
Kolmogorov-Smirnov Z		1.318	1.258	.941
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062	.084	.339

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
2	TX1	.776	1.288
	TX2	.680	1.471
	TY1	.714	1.400

a. Dependent Variable: TY2

Uji Heteroskedastisitas

			TX1	TX2	TY1
Spearman's rho	Res	Correlation Coefficient	-.067	-.048	-.140
		Sig. (2-tailed)	.457	.589	.117
		N	127	127	127

LAMPIRAN 5.

UJI HIPOTESIS

(ANALISIS REGRESI)

UJI HIPOTESIS (ANALISIS REGRESI)

Regression Model I.

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TX2, TX1[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: TY1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535[a]	.286	.274	4.851

a. Predictors: (Constant), TX2, TX1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1167.402	2	583.701	24.808	.000[b]
	Residual	2917.511	124	23.528		
	Total	4084.913	126			

a. Dependent Variable: TY1

b. Predictors: (Constant), TX2, TX1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.728	3.233		.535	.594
	TX1	.323	.134	.202	2.405	.018
	TX2	.602	.122	.415	4.927	.000

a. Dependent Variable: TY1

Regression Model II

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TY1, TX1, TX2[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: TY2

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.965[a]	.931	.930	1.600

a. Predictors: (Constant), TY1, TX1, TX2

b. Dependent Variable: TY2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4276.042	3	1425.347	557.070	.000[b]
	Residual	314.714	123	2.559		
	Total	4590.756	126			

a. Dependent Variable: TY2

b. Predictors: (Constant), TY1, TX1, TX2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.429	1.067		4.150	.000
	TX1	.067	.045	.040	1.480	.141
	TX2	-.012	.044	-.008	-.276	.783
	TY1	1.011	.030	.953	34.126	.000

a. Dependent Variable: TY2

LAMPIRAN 6.

ANALISIS JALUR

ANALISIS JALUR

Arah Pengaruh	Koef. Pengaruh Langsung	Koef. Pengaruh Tidak langsung	Koef. Pengaruh Total
X1 → Y1	.202		
X2 → Y1	.415		
X1 → Y2	.040		
X2 → Y2	-.008		
Y1 → Y2	.953		
X1 → Y1 → Y2		.193	.233
X1 → Y1 → Y2		.395	.387

LAMPIRAN 7.

SURAT IJIN PENELITIAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

➢doktor ilmu ekonomi ➢magister manajemen ➢magister akuntansi ➢magister ekonomi & keuangan

Nomor : 0664/PS.II.B.3/VII/2018 2 Juli 2018
H a l : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.

Pimpinan
PT. Taman Wisata Candi Borobudur,
Prambanan dan Ratu Boko
di tempat

Assalaamu'alaikum wr. wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah berupa tesis. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, seorang mahasiswa kami:

Nama	:	Muhdin
No. Mhs.	:	13911107
Program Studi	:	Magister Manajemen
No. HP.	:	08122770588
Judul Tesis	:	"PENGARUH KEMAMPUAN DIRI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP KINERJA YANG DI PENGARUHI OLEH MOTIVASI KERTA (Studi pada Karyawan Manohara Center of Borobudur Study di Kabupaten Magelang)"

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi 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.

Wassalaamu'alaikum wr.wb.

Direktur

Dr. Zainal Mustafa Eq., MM.

NO. AGENDA : 2298
TGL. TERIMA : 3/7-18
MASUK TAKAH : LB.003/01/DU-18
DIKIRIM KE : DU

Kampus FE UII, Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283; Tel. 0274-883525; Fax. 0274-883526
e-mail : pps.fe@uii.ac.id

www.borobudurpark.com

Borobudur
The magnificent world cultural heritage site, the largest Buddhist temple in the world, the biggest ancient monument in the Southern Hemisphere and the oldest in South East Asia, 41 km northwest of Yogyakarta and 7 km south of Magelang, Central Java.

Prambanan
The most beautiful Hindu temple in the world, the biggest temple complex in Java with 224 temple in the area, about 15 km from Yogyakarta.

Ratu Boko
The lost masterpiece palace complex from the 8th century, the only Hindu and Buddhist mixed-architectural archaeological site, about 3 km to the south of Prambanan Temple.

Nomor : 1768 /LB.003/VII/2018 Yogyakarta, 11 Juli 2018
Sifat : --
Lampiran : --
Hal : ***Ijin Penelitian dan Pengambilan Data***

Yth. Direktur
Program Pascasarjana
Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
di
YOGYAKARTA

Dengan hormat, menunjuk surat nomor : 06664/PS.II.B.3/VII/2018 tanggal 2 Juli 2018, perihal tersebut pada pokok surat, disampaikan bahwa kami dapat menerima mahasiswa Program Studi Magister Manajemen :

Nama : Muhdin
No. Mhs : 13911107

Untuk mengadakan penelitian dan mengumpulkan data dalam rangka menyusun Tugas Akhir / Tesis dengan judul ***"Pengaruh Kemampuan Diri Dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Yang Dipengaruhi Oleh Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Manohara Center of Borobudur Study di Kabupaten Magelang)"***, untuk kelancaran kegiatan agar mahasiswa yang bersangkutan berkoordinasi dan menghubungi, GM Unit Manohara Center of Borobudur Study, Sdri. Esti Wahyujati, telp. (0293) 788131.

Setelah menyelesaikan Tesis dimohon menyerahkan 1 (satu) copy hasil penulisan tersebut dalam bentuk hard copy kepada Perusahaan kami.

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

A.n.DIREKSI

ACHMAD MUCHLIS
SEKRETARIS PERUSAHAAN

Tembusan kepada Yth :
1. Direktur Utama
2. GM Unit Manohara Center of Borobudur Study
3. Mahasiswa ybs

D:\Muhdin\UII\IK\DW.SH

PT TAMAN WISATA CANDI BOROBUDUR, PRAMBANAN & RATU BOKO (Persero)
Head Office : Jl. Raya Yogya-Solo KM 16, Prambanan, Yogyakarta 55571, Indonesia. Tel. +62 274 496 402, 496 408, Fax. +62 274 496 404
email :Sekretariat@borobudurpark.co.id
Representative Office : Gedung Sarinah Lt.12 Jl. MH.Thamrin No.11 Jakarta Pusat 10350
Telp/Fax.021 30832154, e-mail : jakarta@borobudurpark.co.id

LAMPIRAN 8.

DOKUMENTASI PENELITIAN








MANOHARA






PELATIHAN
MANAJEMEN RESTORAN
MANOHARA













