

PENGARUH EFIKASI DIRI TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN KINERJA KARYAWAN

Lista Meria¹, Fachmi Tamzil²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Jakarta
Jalan Arjuna Utara No.9, Kebon Jeruk, Jakarta 11510

lista.meria@esaunggul.ac.id

Abstract

Performance is a major element in organizational life. Employees who perform well will certainly make a big contribution to the organization or company. To achieve good performance, employees must have confidence in their abilities so that they are ready to face the challenges of any change. This research is a descriptive and quantitative study which aims to determine the effect of self-efficacy on readiness to change, the effect of self-efficacy on employee performance as well as to determine the effect of readiness to change on employee performance. This research was conducted on 120 employees in Tangerang using the Structural Equation Modeling method. The results showed that self-efficacy had a positive and significant effect on readiness to change. Then self-efficacy also has a positive and significant effect on employee performance and readiness to change has a positive effect on employee performance. Readiness to change mediates the relationship between self-efficacy and employee performance.

Keywords: self-efficacy, readiness to change, employee performance

Abstrak

Kinerja adalah unsur utama dalam kehidupan organisasi. Karyawan yang berkinerja baik tentu akan memberikan kontribusi yang besar terhadap organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang baik karyawan harus memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya sehingga siap untuk menghadapi tantangan dari setiap perubahan. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah, pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan juga untuk mengetahui pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada 120 karyawan di Tangerang dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Kemudian efikasi diri juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kesiapan untuk berubah memediasi hubungan antara efikasi diri dan kinerja karyawan.

Kata kunci : efikasi diri, kesiapan untuk berubah, kinerja karyawan

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan modal dasar dan aset yang penting bagi perusahaan, namun jumlah sumber daya manusia yang banyak tidak menjadi jaminan bahwa sebuah organisasi dapat

terkelola baik. Diperlukan karyawan yang memiliki profesionalisme, keterampilan dan keahlian yang mumpuni mencapai kinerja optimal dalam rangka mencapai target dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kinerja adalah kemampuan

karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2012). Kinerja karyawan adalah salah satu faktor yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi sejauh mana karyawan memiliki kekuatan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Adanya karyawan yang berkinerja baik tentu akan memberikan kontribusi yang besar terhadap organisasi atau perusahaan. Kinerja sangat berhubungan erat dengan tingkat pengetahuan, keterampilan dan kompetensi serta dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dimana kinerja merupakan pencapaian atas tujuan suatu organisasi. Semua aktivitas yang dilakukan karyawan dan kontribusi pada organisasi baik secara tidak langsung maupun secara langsung untuk mencapai tujuan organisasi dapat dikategorikan sebagai kinerja (Watanabe *et al.*, 2020). Selain itu memiliki sumber daya manusia yang tepat akan sangat berdampak pada kinerja bisnis (Byukusenge & Munene, 2017).

Kinerja merupakan kunci untuk berjalannya organisasi dengan baik. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu berkembang dan beradaptasi dengan perubahan. Tentunya untuk berubah dibutuhkan mental-mental karyawan yang kuat dan siap untuk berkinerja menghadapi perubahan. Hal tersebut dapat diistilahkan dengan kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah adalah sejauh mana individu secara mental, psikologis, atau fisik siap untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi (Hanpachern *et al.*, 1998). Banyaknya perubahan yang harus dihadapi oleh organisasi, menuntut karyawan yang merupakan penggerak dari perubahan untuk beradaptasi dengan teknologi informasi yang terbukti memberikan kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain adanya teknologi informasi, perubahan kebijakan

dan struktur organisasi juga membutuhkan kesiapan diri setiap karyawan untuk menghadapi dan menjalaninya.

Kesiapan karyawan merupakan faktor utama untuk organisasi yang ingin selalu berkembang mengikuti perubahan dalam dunia bisnis. Setiap perubahan ini akan menimbulkan sikap pro dan kontra dari karyawan. Sikap tersebut berupa penerimaan atau penolakan. Sikap penerimaan terhadap perubahan ditunjukkan dengan kemauan bekerjasama, memberi dukungan dalam proses perubahan. Kemudian, sikap penolakan ditunjukkan dengan tidak mempertahankan diri, memberikan nasihat yang tidak perlu, dan menolak adanya perubahan secara terbuka (Angkawijaya *et al.*, 2018; Karl, 1996). Mengelola perubahan organisasi sebagian besar mengarah kepada cara mengelola individu. Hal tersebut karena karyawan tidak dapat menerima perubahan tersebut secara instan atau tanpa didorong melalui program perubahan (Abdel-Ghany, 2014)

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah salah satunya adalah efikasi diri. Holt *et al.* (2007) menyatakan bahwa efikasi diri ialah keyakinan individu bahwa perubahan akan memberikan manfaat bagi dirinya, dukungan dari atasan, dan keyakinan bahwa perubahan akan memberikan manfaat jangka panjang. Efikasi diri juga dikenal dengan teori kognitif sosial, atau teori penalaran sosial, merujuk pada keyakinan individu bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas (Suherman & Savitri, 2018). Efikasi berhubungan dengan kebiasaan hidup dengan prinsip-prinsip integritas, kerendahan hati, kesetiaan, pembatasan diri, keberanian, keadilan, kesabaran, kerajinan, kesederhanaan dan kesopanan yang seharusnya dikembangkan dari dalam diri menuju luar diri.

Efikasi diri penting untuk pengembangan kinerja karyawan karena dengan adanya efikasi diri dalam diri individu akan memunculkan keyakinan kuat akan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Efikasi diri pada kinerja individual di tempat kerja juga akan menentukan motivasinya untuk berkinerja (Cherian & Jacob, 2013). Karyawan yang memiliki efikasi diri yang kuat akan lebih bersemangat mencapai hasil optimal dalam kinerjanya (Erez & Judge, 2001). Lunenburg (2011) menyebutkan bahwa efikasi diri mempengaruhi usaha karyawan dan ketekunan karyawan saat mengerjakan tugas yang sukar.

Selain untuk mendorong kinerja, efikasi diri juga erat kaitan dan pengaruhnya terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Perubahan adalah suatu hal yang akan terus terjadi di dalam kehidupan, baik itu kehidupan pribadi ataupun kehidupan dalam pekerjaan. Perubahan perlu dilakukan dalam upaya untuk beradaptasi terhadap kebijakan baru, perkembangan teknologi dan juga untuk ekspansi dari perusahaan atau organisasi.

Atas dasar hal tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan swasta di wilayah Tangerang, Banten.

Kajian Literatur

Efikasi Diri

Efikasi diri adalah *belief* atau keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif (Bandura, 1997). Baron & Byrne (2000) mengemukakan bahwa efikasi diri merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu. Efikasi diri

dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain, besarnya individu mempercayai dirinya dalam mencapai tingkat kesulitan dalam tugasnya, besarnya kekuatan dan kelemahan mengenai keyakinan terhadap kemampuan dalam dirinya, sejauh mana harapan dalam seluruh situasi umum yang dihadapinya (Lunenburg, 2011). Kemudian, efikasi diri dapat diartikan sebagai kepercayaan seseorang atas kemampuan dirinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, berdasarkan kondisi motivasi seseorang yang lebih didasarkan pada apa yang mereka percaya daripada apa yang secara objektif benar (Purwanto, 2016).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efikasi diri adalah penilaian seseorang terhadap dirinya sendiri atau tingkat keyakinan mengenai seberapa besar kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas untuk mencapai hasil tertentu.

Kesiapan Untuk Berubah

Kesiapan untuk berubah adalah keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi terkait sejauh mana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakis *et al.*, 1993). Menurut Holt *et al.* (2007) kesiapan untuk berubah menunjukkan sejauh mana individu secara kognitif dan emosi cenderung menerima dan mengadopsi rencana tertentu yang bertujuan untuk berubah. Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi terbuka pada perubahan (Jones *et al.*, 2005). Menurut Desplaces (2005) kesiapan individu untuk berubah mencerminkan pikiran, perasaan dan niat dari individu, yang mungkin atau tidak mungkin menyebabkan perilaku tertentu yang terkait dengan sikapnya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa

kesiapan untuk berubah adalah sikap mental yang dimiliki oleh individu untuk menerima perubahan yang tercermin dari perilaku yang siap berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang saat melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012). Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut pendekatan perilaku, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2006). Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja mengacu pada hasil kerja dan sikap kerja dalam menyelesaikan pekerjaan (Hasibuan, 2015). Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2010).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Efikasi Diri dan Kesiapan untuk Berubah

Efikasi diri adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk melakukan tindakan tertentu dalam rangka

pencapaian tujuan. Efikasi diri ini akan memberikan dampak jangka panjang terhadap mental karyawan yang mempengaruhi tingkat kesiapan untuk berubah (Holt *et al.*, 2007). Karyawan yang memiliki efikasi diri yang baik akan lebih mudah untuk menerima perubahan.

Pada penelitian terdahulu tentang hubungan efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Karyawan dengan level managerial memiliki efikasi diri lebih tinggi dibanding level staf, sehingga karyawan level managerial dinyatakan lebih siap untuk berubah (Angkawijaya *et al.*, 2018). Hal tersebut senada dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kesiapan untuk berubah pada guru dan karyawan (Emsza *et al.*, 2016; Fatima *et al.*, 2020; Kustini & A, 2018; Susilowati *et al.*, 2019) Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah

Hubungan Efikasi Diri dan Kinerja Karyawan

Efikasi diri merupakan kunci yang terkait dengan keyakinan individu mengenai kemampuannya untuk menghasilkan suatu prestasi kerja. Karyawan dapat mencapai kinerja yang baik dikarenakan mereka yakin terhadap kemampuannya dalam mengerjakan tugas. Keyakinan terhadap kemampuan diri akan memotivasinya untuk mencapai kinerja yang diharapkan dan mampu menemukan solusi terhadap permasalahan yang dihadapinya.

Pada beberapa penelitian terdahulu tentang hubungan efikasi diri dengan kinerja ditemukan bahwa terdapat

pengaruh positif dan signifikan antara efikasi diri dengan kinerja karyawan (Ardi *et al.*, 2017; Desiana, 2018; Lelys, 2018; Nurdin *et al.*, 2020). Hasil yang sama juga ditegaskan pada penelitian (De Clercq *et al.*, 2018; Rahayu *et al.*, 2018). Namun, berbeda dengan penelitian (Noviawati, 2016) yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap motivasi tapi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Kesiapan untuk Berubah dan Kinerja Karyawan

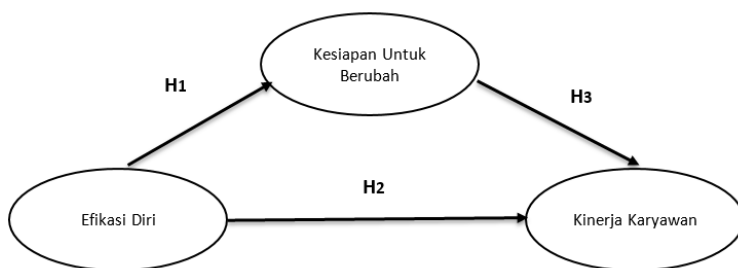
Kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku yang mendukung terhadap perubahan. Karyawan yang memiliki mental siap berubah akan bersedia untuk mempelajari hal-hal baru dan berkinerja lebih agar mampu mencapai

perubahan yang diharapkan. Kesiapan untuk berubah juga akan mempengaruhi tingkat keahlian dan keterampilan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian terdahulu tentang hubungan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan sudah banyak dilakukan. Mayoritas hasilnya adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Asbari *et al.*, 2020; Harimurti & Mariatin, 2014; Kustini *et al.*, 2020; Novitasari *et al.*, 2020). Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Model Penelitian

Metode Penelitian

Pada penelitian ini, terdapat satu variabel bebas (eksogen) yaitu efikasi diri dan dua variabel terikat (endogen) yaitu kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. Pengukuran variabel efikasi diri diadopsi dari (Angkawijaya *et al.*, 2018) yang terdiri dari 8 pertanyaan. Variabel kesiapan untuk berubah diadopsi dari (Holt *et al.*, 2007) yang terdiri dari 7

pertanyaan. Variabel kinerja karyawan diadopsi dari (Bernadine & Joyce, 1993) yang terdiri dari 8 pertanyaan. Total pengukuran berjumlah 23 pertanyaan. Pengukuran dengan menggunakan skala likert 1 – 5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju).

Uji validitas dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO) dan

Measures of Sampling Adequacy (MSA). Dalam pengujian ini nilai yang diperoleh harus lebih besar dari 0,5 yang artinya bahwa analisis faktor tepat atau sesuai untuk digunakan, serta dapat diproses lebih lanjut. Skala efikasi diri terdiri dari 8 pertanyaan dan 2 dinyatakan tidak valid, skala kesiapan untuk berubah terdiri dari 7 pernyataan semua valid, sedangkan skala kinerja karyawan ada 8 pertanyaan juga semua valid. Uji reliabilitas nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari $> 0,6$ yang artinya *reliable*. Tahap berikutnya, pengolahan data menggunakan metode analisis SEM (*Structural Equation Modelling*). SEM mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks serta efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya (Hair *et al.*, 2010). Penelitian ini dilakukan kepada 120 karyawan yang bekerja di wilayah Tangerang, Banten. Sesuai dengan alat analisis yang kami gunakan yaitu *Structural Equation Model (SEM)* maka penentuan jumlah sampel minimum yang *representatif* harus memiliki jumlah sampel lima kali jumlah pertanyaan yang dianalisis (Hair *et al.*, 2010).

HASIL

Responden penelitian adalah karyawan beberapa perusahaan yang bekerja di wilayah Tangerang, Banten. Jumlah responden penelitian ini adalah 120. Jumlah responden tersebut terdiri atas 78 responden (65%) berjenis kelamin laki-laki dan 42 responden (35%) berjenis kelamin perempuan. Pendidikan terakhir paling banyak adalah S1 berjumlah 62 responden (51,6%), Kedua terbanyak adalah Diploma berjumlah 29 responden (24,2%), selanjutnya adalah SMA berjumlah 21 responden (17,5%), yang terakhir S2 berjumlah 8 responden (7,5%). Kemudian dari status jumlah responden yang sudah menikah berjumlah 74

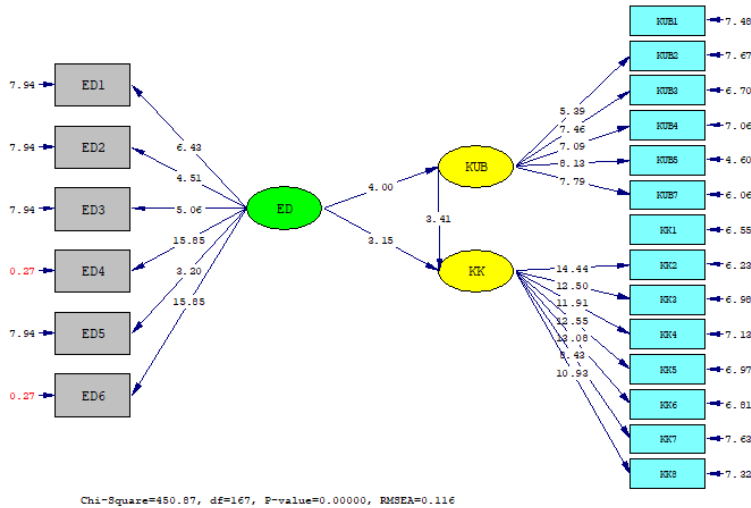
responden (61,6%) dan yang belum menikah sebanyak 46 responden (38,3%). Lama kerja yang paling banyak adalah 2-5 tahun berjumlah 67 responden (55,8%), selanjutnya >5 tahun berjumlah 32 responden (26,6%), yang terakhir dibawah 2 tahun berjumlah 21 responden (17,5%).

Uji validitas dan realibilitas konstruk dilakukan berdasarkan pada rekomendasi dari (Hair *et al.*, 2010). Pengukuran validitas konstruk pada penelitian ini dapat diterima dan dinyatakan valid, karena sebagian besar indikator pada tiap variabel memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,50. Hanya 1 (satu) indikator saja yaitu indikator keenam dari variabel kesiapan untuk berubah (KUB6) memiliki *loading factor* dibawah 0,50 yaitu 0,10. Hasil perhitungan dari *construct reliability* dan *variance extracted* pada penelitian ini dapat dikatakan memenuhi syarat secara keseluruhan dengan nilai CR diatas 0,60 dan nilai VE diatas 0,50 (Hair *et al.*, 2010). Pada penelitian ini seluruh variabel hasil perhitungannya untuk CR menunjukkan nilai diatas 0,60 dan nilai VE nya diatas 0,50.

Selanjutnya analisis uji struktural yang dapat dilihat dari nilai R^2 . Nilai R^2 bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis pertama yaitu Efikasi diri dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah dengan nilai R^2 sebesar 0,291. Artinya sebesar 29,1% variabel kesiapan untuk berubah dapat dijelaskan oleh variabel efikasi diri. Sedangkan sisanya sebesar 70,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil dari analisis kedua adalah efikasi diri dan kesiapan untuk berubah secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai R^2 sebesar 0,641. Artinya sebesar 64,1% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh

variabel efikasi diri dan kesiapan untuk berubah. Sedangkan sisanya sebesar 35,9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Adapun hasil penelitian adalah sebagaimana digambarkan dalam diagram T-Value berikut ini:



Gambar 2
Path Diagram T-Value

Berdasarkan Path Diagram T-Value sebagaimana gambar 2 diatas, maka dapat disajikan pengujian

hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Hubungan Struktural

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H ₁	Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah	4,00	Data mendukung hipotesis
H ₂	Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	3,15	Data mendukung hipotesis
H ₃	Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	3,41	Data mendukung hipotesis

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah. Hasil pengujian hipotesis pertama (H₁), menunjukkan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis H₁ yaitu terdapat pengaruh antara efikasi

diri sebesar 4,00 terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesiapan karyawan untuk berubah dipengaruhi oleh efikasi diri dimilikinya. Semakin tinggi tingkat efikasi diri maka akan semakin meningkatkan kesiapan untuk berubah para karyawan. Hasil penelitian ini semakin menguatkan hasil penelitian terdahulu yang yang

mengatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah, yang artinya adalah semakin tinggi efikasi diri maka semakin siap karyawan untuk berubah dan sebaiknya (Angkawijaya *et al.*, 2018; Emsza *et al.*, 2016; Fatima *et al.*, 2020; Kustini & A, 2018; Susilowati *et al.*, 2019). Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki efikasi diri atau keyakinan akan kemampuan dan potensinya akan menjadi lebih siap untuk menghadapi perubahan. Hal tersebut dapat tercermin dari sikap optimisme dan mau belajar hal-hal baru, tidak takut terhadap tantangan dan hambatan yang akan dihadapi dalam pekerjaan.

Pada hasil pengujian hipotesis kedua (H_2), menunjukkan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis H_2 yaitu terdapat pengaruh antara efikasi diri sebesar 3,15 terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat efikasi diri yang dimilikinya. Semakin tinggi efikasi diri maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya adalah semakin tinggi efikasi diri yang ada pada diri karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya dalam pekerjaan dan sebaliknya semakin rendah efikasi diri maka dapat menurunkan kinerjanya (Ardi *et al.*, 2017; De Clercq *et al.*, 2018; Desiana, 2018; Lelys, 2018; Nurdin *et al.*, 2020; Rahayu *et al.*, 2018). Karyawan yang tidak percaya diri terhadap kemampuan dan usahanya cenderung tidak kreatif. Mereka akan bekerja seadanya tanpa merasa harus berbuat lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dengan tipe seperti ini tentunya akan sulit menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan kinerjanya,

baik itu secara kuantitas dan kualitas pekerjaan.

Pada hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3), menunjukkan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis H_3 yaitu terdapat pengaruh antara kesiapan untuk berubah sebesar 3,41 terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya. Hasil penelitian ini semakin memantapkan dan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Asbari *et al.*, 2020; Harimurti & Mariatin, 2014; Kustini *et al.*, 2020; Novitasari *et al.*, 2020) yang menyatakan kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang siap untuk menghadapi perubahan, baik itu perubahan kebijakan, perubahan teknologi ataupun perubahan sistem kerja akan lebih mudah beradaptasi dengan hal baru. Kemampuan beradaptasi yang cepat akan membantu karyawan untuk cepat belajar dan meningkatkan kinerjanya misalnya dengan melalui pelatihan penggunaan teknologi baru. Karyawan tipikal ini akan dapat terus berkinerja meskipun didepan akan banyak tantangan baru yang harus dihadapi.

Analisis mediasi kesiapan untuk berubah menggunakan selisih koefisien. Hasil pengujian selisih koefisien terhadap model penelitian (Tabel 1) terlihat bahwa efikasi diri berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dengan nilai $t = 3,15$ ($>1,96$). Sedangkan efikasi diri berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dengan nilai $t = 4,00$ ($>1,96$). Selanjutnya kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t = 3,41$ ($>1,96$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah dapat memediasi hubungan antara efikasi diri dan kinerja karyawan (Hair *et al.*, 2010). Efikasi diri berpengaruh secara

langsung terhadap kinerja karyawan dan juga efikasi diri berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kesiapan untuk berubah. Hal ini biasa disebut analisis mediasi parsial karena bisa mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung.

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah, pertama efikasi diri mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Efikasi diri yang tinggi akan meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah (hipotesis pertama didukung). Kedua, efikasi diri mempengaruhi kinerja karyawan. Efikasi diri yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan (hipotesis kedua didukung). Ketiga, kesiapan untuk berubah mempengaruhi kinerja karyawan. Kesiapan untuk berubah yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan (hipotesis ketiga didukung). Masih terdapat keterbatasan atau limitasi dalam penelitian ini seperti responden yang hanya diambil dari perusahaan profit, perlu diteliti juga untuk perusahaan non profit agar dapat diperoleh hasil yang lebih representatif secara umum. Selain itu, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. Untuk pengembangan penelitian disarankan pada penelitian mendatang dapat menggali lebih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini implikasi manajerial yang dapat diajukan adalah perlu adanya program pelatihan dan peningkatan kompetensi karyawan, sehingga karyawan dapat merasa lebih yakin akan kemampuan dirinya untuk menghadapi hal-hal baru dan terlatih untuk siap menghadapi perubahan.

Daftar Pustaka

Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness

for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2).

<https://doi.org/10.1016/j.aogas.2014.11.019>

Angkawijaya, Y. F., Arista, P. D., & Dewi, D. A. (2018). Berubah, Siapa Takut? Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Di Pt Tp Tangerang. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 548. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.1471>

Ardi, V. T. P., Astuti, E. S., & Sulisty, M. C. W. (2017). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 52(1), 163–172.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6). <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Analisis Readiness for Change Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak Di Masa Pandemi Covid-19. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 1–16.

<https://doi.org/10.35449/jemasi.v16i2.153>

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. In *Springer Reference*.

Baron, & Byrne. (2000). *Social Psychology* (9th Editi). A Pearson Education Company.

- Bernadine, H. J., & Joyce, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. McGraw Hill.
- Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2018). Self-efficacy to spur job performance: Roles of job-related anxiety and perceived workplace incivility. *Management Decision*, 56(4), 891–907. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0187>
- Desiana, N. E. (2018). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Divisi Sekretariat Dan Humas Pdam Surya Sembada Kota Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(2).
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*. <https://doi.org/10.21818/001c.14568>
- Emsza, B., Eliyana, A., & Istyarini, W. (2016). The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, June, 1–7. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s1p201>
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6). <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1270>
- Fatima, M., Riaz, A., Mahmood, H. Z., & Usman, M. (2020). Linking employees change-related self-efficacy, change readiness and commitment to change. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(1), 334–367.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson.
- 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*, 9(4). <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Harimurti, E., & Mariatin, E. (2014). Pengaruh Kesiapan Berubah, Komitmen Terhadap Organisasi Dan Komunikasi Tentang Perubahan Organisasi Terhadap Penerapan Performance Management System. *Jurnal Analitika*, 6(1), 27–36.
- Hasibuan, M. S. . (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2). <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping

- capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. In *Journal of Management Studies* (Vol. 42, Issue 2). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Karl, K. A. (1996). The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign. *Academy of Management Perspectives*, 10(3). <https://doi.org/10.5465/ame.1996.9704111478>
- Kustini, & A, M. H. (2018). Kesiapan Perubahan Dalam Menerapkan Teknologi Informasi Pada Guru-Guru Sma. *Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis Ke-3*, 232–243. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/9168>, diakses 17 Januari 2021
- Kustini, Izaak, W. C., & Rini, H. P. (2020). Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah dan Proactive Behavior Terhadap Kinerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 14(3), 180–190.
- Lelys, Y. A. dan. (2018). Pengaruh Efikasi Diri, Pengembangan Karir dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelola SP Plaza Batam. *Jurnal Equilibira*, 5(2), 1–9.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal and Management, Business, and Administration. Amerika Serikat: Sam Houston State University*, 14(1).
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi, (alih bahasa VA. Yuwono dkk). Edisi Bahasa Indonesia*. ANDI.
- Mangkunegara. (2012). Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. In *Jakarta: Ghalia Indonesia* (Vol. 1, Issue 2).
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama.
- Noviawati, D. R. (2016). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Divisi Finance dan Human Resources PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–12.
- Novitasari, D., Sasono, I., Santoso, J., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Manufaktur: Analisis Praktik Kepemimpinan di Masa Pandemi Covid-19. *JUMBO (Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi)*, 4(1), 175–188. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33772/jumbo.v4i1.13260>
- Nurdin, S., Weski, A., & Rahayu, Y. S. (2020). Efikasi Diri dan Motivasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pemasaran. *Jurnal Sain Manajemen*, 2(1), 85–96. <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/article/download/210/147>
- Purwanto, F. X. A. (2016). Pengaruh Efikasi Diri, Pengetahuan Kewirausahaan, dan Motivasi Berwirausaha Terhadap Minat Mahasiswa Berwirausaha. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhan*, 6(2), 105–127.
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2018). Effects of Self Efficacy, Job Satisfaction, and Work Culture Toward Performance of Telemarketing Staff in Banking Sector. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 16(5), 47–52.
- Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Press.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja pegawai: teori pengukuran dan implikasi*. Graha Ilmu.
- Suherman, E., & Savitri, C. (2018). Analisis Peran Self Efficacy Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Marketing Dealer Wijaya Toyota Subang. *Buana Ilmu*, 3(1), 70–89. <https://doi.org/10.36805/bi.v3i1.457>
- Susilowati, S., Wicaksana, A., Wardani, S., & Hayu, F. . (2019). *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah*. May. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17748.65927>
- Watanabe, R. M., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F. (2020). Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2). <https://doi.org/DOI10.1108/APJBA-10-2019-0210>