

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI JASA RAHARJA
DI KANTOR WILAYAH DKI JAKARTA
MELALUI *SELF EFFICACY* DAN *ORGANISATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB)**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen**



Diajukan oleh:

**HERI INDRA PRATAMA
NIM 20402400206**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

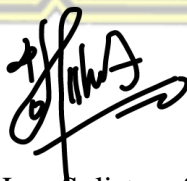
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI JASA RAHARJA DI
KANTOR WILAYAH DKI JAKARTA
MELALUI *SELF EFFICACY* DAN *ORGANISATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB)**

Disusun oleh:
Heri Indra Pratama
NIM 20402400206

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 28 Juli 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK 210493032

LEMBAR PENGUJIAN

**PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI JASA RAHARJA DI
KANTOR WILAYAH DKI JAKARTA
MELALUI *SELF EFFICACY* DAN *ORGANISATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB)**

Disusun Oleh:

**Heri Indra Pratama
NIM 20402400206**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si
NIK 210493032

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK 210491028

Penguji II

Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Heri Indra Pratama
NIM : 20402400206
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Pegawai Jasa Raharja di Kantor Wilayah DKI Jakarta melalui *Self Efficacy* dan *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB)”. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 28 Juli 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si



Heri Indra Pratama
NIM 20402400206

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

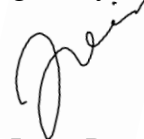
Nama : Heri Indra Pratama
NIM : 20402400206
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Peningkatan Kinerja Pegawai Jasa Raharja di Kantor Wilayah DKI Jakarta melalui *Self Efficacy* dan *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB) “. dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 28 Juli 2025

Yang menyatakan



Heri Indra Pratama
NIM 20402400206

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi pengaruh self-efficacy dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), serta menguji peran moderasi motivasi kerja dalam hubungan antara self-efficacy dan OCB terhadap kinerja. Penelitian ini termasuk dalam jenis explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Jasa Raharja di Kantor Wilayah DKI Jakarta yang berjumlah 125 orang, sekaligus menjadi sampel dengan metode sensus. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang mencakup variabel self-efficacy, OCB, motivasi kerja, dan kinerja SDM, sedangkan data sekunder diperoleh dari literatur dan dokumen terkait dari instansi yang bersangkutan. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori dan praktik manajemen SDM, khususnya dalam memahami peran self-efficacy, OCB, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kata kunci: *self-efficacy*; *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); motivasi kerja; kinerja SDM

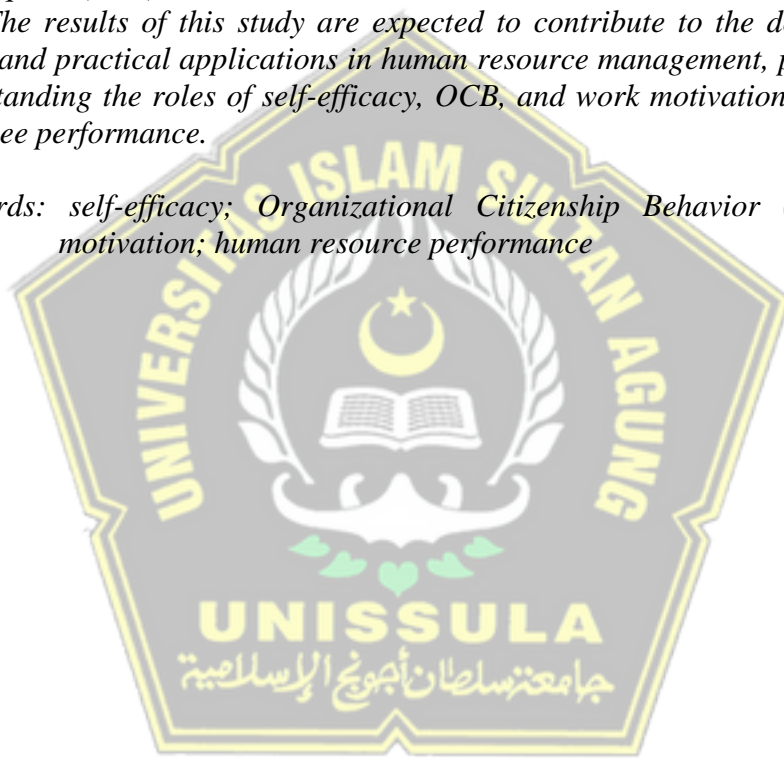


Abstract

This study aims to analyze and evaluate the influence of self-efficacy and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on human resource performance (HR performance), as well as to examine the moderating role of work motivation in the relationship between self-efficacy and OCB with performance. This research is classified as explanatory research using a quantitative approach. The population of the study consists of all employees at the Jasa Raharja Office in the DKI Jakarta Regional Office, totaling 125 individuals, all of whom were selected as the sample using a census method. Primary data were collected through questionnaires covering variables such as self-efficacy, OCB, work motivation, and HR performance, while secondary data were obtained from relevant literature and documents from the institution. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method.

The results of this study are expected to contribute to the development of theory and practical applications in human resource management, particularly in understanding the roles of self-efficacy, OCB, and work motivation in enhancing employee performance.

Keywords: *self-efficacy; Organizational Citizenship Behavior (OCB); work motivation; human resource performance*



Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan segala rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja Pegawai Jasa Raharja di Kantor Wilayah DKI Jakarta melalui *Self Efficacy* dan *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB)”.

Tesis ini merupakan refleksi dari perjalanan panjang yang penuh tantangan namun juga inspirasi, terutama dalam memahami dinamika peningkatan kinerja di lingkungan kerja yang sangat saya cintai. Melalui penelitian ini, saya berharap dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya di PT Jasa Raharja, tempat saya berdedikasi

Terselesaikannya tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, SE. MM selaku Dekan FE Unissula dan pembimbing yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Direksi dan Manajemen PT Jasa Raharja (Persero), atas kesempatan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis untuk terus mengembangkan diri melalui jalur pendidikan ini. Lingkungan kerja yang dinamis dan penuh pembelajaran di Jasa Raharja telah menjadi inspirasi utama bagi penelitian ini.
3. Seluruh rekan kerja tercinta di PT Jasa Raharja, khususnya Satuan Pengawasan Intern (SPI) dan Kantor Wilayah DKI Jakarta, yang telah menjadi sumber semangat, tempat berbagi ilmu, dan keluarga kedua bagi saya yang senantiasa memberikan dukungan dan pemahaman selama proses penulisan tesis ini. Bantuan data, diskusi, dan motivasi dari Anda semua sangat berarti.

4. Kedua orang tua saya, H. Indra Tjahaya dan Hj. Erlina atas limpahan kasih sayang, doa tulus yang tak pernah putus, serta pengorbanan tak terhingga yang menjadi fondasi utama setiap langkah hidup dan pencapaian penulis. Dukungan moral dari ayah dan ibu adalah kekuatan terbesar saya.
5. Istri tercinta, Yuri Juwita, dan anak-anakku tersayang, M.Agharr Fayyadh, M.Althaf Zufar atas kesabaran, pengertian, motivasi, dan cinta yang tak henti-hentinya. Kalian adalah sumber kebahagiaan dan penyemangat terbesar dalam setiap perjuangan.
6. Ketua Program Studi, para Dosen Penguji, dan seluruh civitas akademika Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang atas bimbingan, arahan, dan ilmu yang telah diberikan selama masa studi.
7. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 28 Juli 2025

Penyusun



Heri Indra Pratama
NIM 20402400206

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Halaman Judul.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kinerja SDM	7
2.2 Self Efficacy	9
2.3 Motivasi.....	11
2.4 Organisational Citizenship Behaviour (OCB)	13
2.5 Hubungan Antar Variabel	14
2.6 Model Empirik Penelitian	18
BAB III METODE PENELITIAN	19
3.1. Jenis Penelitian	19
3.2. Populasi dan Sampel	19
3.3. Sumber dan Jenis Data	20
3.4. Metode Pengumpulan Data	20
3.5. Variabel dan Indikator	20

3.6.	Teknik Analisis Data	22
3.7.	Pengujian Hipotesis	25
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....		26
4.1.	Deskripsi Responden.....	26
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	27
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	31
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	40
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	43
4.6.	Pembahasan.....	47
BAB V PENUTUP.....		59
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	59
5.2.	Implikasi Teoritis	60
5.3.	Implikasi Praktis	62
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	63
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	64
DAFTAR PUSTAKA		65
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....		72
Lampiran 2. Deskripsi Responden		77
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		78
Lampiran 4. Full Model PLS		79
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		80
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		83
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Secara umum, asuransi merupakan hasil perkembangan peradaban manusia yang lahir dari kebutuhan mendasar akan rasa aman dan perlindungan terhadap risiko kerugian (Pramudya & Rahmi, 2022). Asuransi tercipta sebagai bentuk inovasi intelektual manusia dalam menciptakan mekanisme perlindungan yang memungkinkan seseorang mengalihkan atau membagi risiko kepada pihak lain (Eddy, 2022). Sejarah asuransi mencerminkan upaya panjang manusia dalam menghadapi ketidakpastian dengan sistem yang memungkinkan mereka memitigasi dampak risiko yang dihadapi. Selain itu, asuransi juga berkembang sebagai bentuk usaha dalam menghimpun dana dari masyarakat dengan memberikan jaminan perlindungan bagi mereka yang ingin menghindari ancaman risiko (Pramudya & Rahmi, 2022).

Pemerintah telah menunjuk PT Jasa Raharja (Persero) sebagai pengelola dan penyalur dana pertanggungan wajib bagi korban kecelakaan lalu lintas. Melalui perusahaan ini, negara berperan dalam memberikan santunan serta perlindungan bagi masyarakat yang mengalami kerugian akibat kecelakaan di jalan raya. PT Jasa Raharja bertanggung jawab dalam mengelola dana pertanggungan sebagai sumber santunan kecelakaan serta berfungsi sebagai pihak yang memberikan jaminan bagi korban kecelakaan lalu lintas.

Sebagai bagian dari perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Jasa Raharja menjalankan amanat Undang-Undang Nomor 33 dan 34 Tahun 1964

di bawah koordinasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Keberadaan perusahaan ini bertujuan untuk memastikan adanya perlindungan bagi masyarakat terhadap berbagai risiko kecelakaan yang dapat terjadi di jalan raya, sehingga menciptakan sistem perlindungan sosial yang lebih baik bagi masyarakat.

Keberhasilan Jasa Raharja dalam melaksanakan amanat Undang Undang tersebut tidak hanya bergantung pada pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan, tetapi juga pada sejauh mana setiap anggota organisasi berkontribusi secara aktif dalam perencanaan dan implementasi tugas untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi yang ingin tetap kompetitif harus terus beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan efektivitasnya melalui perbaikan berkelanjutan (Stonehouse & Snowdon, 2007). Oleh karena itu, kualitas kinerja individu menjadi salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi, karena kinerja yang optimal dari setiap pegawai akan berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi dan misi Perusahaan (Ali & Anwar, 2021).

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi (Davis, 2017) termasuk dalam industri jasa keuangan seperti Jasa Raharja. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi sosial, Jasa Raharja memiliki peran penting dalam memberikan perlindungan kepada masyarakat terhadap risiko kecelakaan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat krusial untuk memastikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat.

Self-efficacy, atau keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai

(Lyons & Bandura, 2019). Pegawai yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan dan memiliki daya juang yang lebih kuat untuk mencapai target yang ditetapkan (Huang, 2016).

Pada industri asuransi, *self-efficacy* menjadi faktor krusial karena pegawai sering menghadapi tantangan seperti target penjualan yang tinggi, tuntutan layanan pelanggan yang kompleks, serta regulasi yang ketat. Pegawai dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tekanan kerja, mampu mengambil inisiatif dalam menawarkan solusi kepada klien, dan lebih gigih dalam mencapai tujuan Perusahaan (Flammer, 2015). Selain itu, *self-efficacy* juga berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan atau inovasi teknologi, sehingga pegawai dapat bekerja lebih efektif dan memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen (Hsu et al., 2019).

Selain itu, *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB), yang mencerminkan perilaku sukarela pegawai di luar tugas formal mereka, juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Yang et al., 2022). *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal mereka, yang bertujuan untuk mendukung efektivitas dan kelancaran operasional organisasi (Hatta et al., 2018). OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, serta proaktif dalam menyelesaikan masalah tanpa menunggu instruksi langsung (Jufri et al., 2022).

Dalam industri asuransi, OCB memiliki peran yang sangat penting karena sektor ini bergantung pada pelayanan yang cepat, akurat, dan responsif terhadap

kebutuhan pelanggan (Suhardi et al., 2022). Pegawai yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung lebih peduli terhadap kepuasan nasabah, berinisiatif dalam menyelesaikan klaim dengan efisien, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan kondusif. Selain itu, dalam industri yang sangat kompetitif seperti asuransi, perilaku OCB dapat meningkatkan reputasi perusahaan, membangun kepercayaan pelanggan, dan memperkuat loyalitas mereka terhadap layanan yang diberikan (Pradana et al., 2018).

Beberapa penelitian mengenai pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh (Masruroh & Prayekti, 2021) dan (Khaerana, 2020) menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dengan hasil berbeda dilakukan oleh (Noviawati, 2016) dan (F. Ali & Wardoyo, 2021) menunjukkan hasil bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dengan demikian motivasi diajukan sebagai variabel pemoderasi.

Motivasi dapat meningkatkan kinerja dengan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, fokus, dan berkomitmen dalam mencapai target organisasi (Brewer, 2008; Reza, 2020; Sansone & Harackiewicz, 2012). Ketika pegawai merasa termotivasi, baik oleh faktor intrinsik seperti kepuasan kerja dan pencapaian pribadi maupun faktor ekstrinsik seperti penghargaan dan insentif, mereka cenderung lebih produktif, inovatif, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas (Sitopu et al., 2021a). Motivasi juga meningkatkan ketahanan dalam menghadapi tantangan, memperkuat loyalitas terhadap organisasi, serta mendorong sikap positif

dalam bekerja (Mardanov, 2020). Dengan demikian, lingkungan kerja yang mendukung motivasi dapat menciptakan pegawai yang lebih kompeten dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai. Pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja?
2. Bagaimana pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja SDM?
3. Bagaimana motivasi kerja memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja?
4. Bagaimana motivasi kerja memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja.
2. Menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja SDM.
3. Menganalisis dan mengevaluasi moderasi motivasi kerja dalam peran *self efficacy* terhadap Kinerja.

4. Menganalisis dan mengevaluasi moderasi motivasi kerja dalam peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat praktis

Memberikan informasi yang bermanfaat untuk mengevaluasi dan menganalisis hal-hal yang berhubungan dengan optimalisasi kinerja pegawai melalui efficacy, OCB dan motivasi.

2. Bagi teoritis

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, menjadi bahan kajian dan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya terkait keterkaitan variabel *self efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai pemoderasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

Hasil kerja dan perilaku kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan disebut pula kinerja SDM (Samsuni, 2023). Kinerja SDM juga dimaknai hasil kerja karyawan yang berupa kuantitatif dan kualitatif dan dicapai pada suatu periode tertentu, kinerja juga merupakan hasil dari pelaksanaan tugas (Metris et al., 2024). Kinerja SDM adalah tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam bidang pekerjaannya, yang dapat dilihat langsung pada output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, maupun kriterianya (Rahman Yudi Ardian, 2020).

Kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut. Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi; 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi; 3) faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Menurut Mangkunegara (2019) Kinerja Sumber Daya Manusia atau Prestasi kerja adalah hasil karya atau kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sumber lain yang menganalogikan sumber daya manusia sebagai karyawan organisasi, menyatakan bahwa kinerja SDM adalah hasil kerja karyawan sesuai peran dan tugas yang

dimiliki, pada suatu periode tertentu serta dikaitkan dengan nilai atau standar organisasi (Mathis., 2018).

Pengukuran kinerja sumber daya manusia, pada hakekatnya sama dengan pengukuran kinerja perusahaan (Sedarmayanti, 2017). Kinerja sumber daya manusia dimaksud, lazimnya didasarkan pada perilaku sumber daya manusia dan kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugasnya (Zehir et al., 2012). Oleh karena itu, perusahaan perlu menentukan kriteria yang jelas dan terukur serta menerapkannya, disamping itu, salah satu tolok ukur keberhasilan manajemen perusahaan adalah peningkatan kinerja sumber daya manusia yang berkelanjutan serta proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan organisasi masa lalu (Mangkunegara, 2019).

Indikator kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) menurut beberapa ahli mencakup berbagai aspek yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kontribusi individu terhadap organisasi. Mathis (2018) mengemukakan bahwa kinerja SDM dapat diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama tim, serta kepuasan kerja. Sementara itu, (Mangkunegara, 2019) menambahkan bahwa indikator kinerja mencakup kualitas hasil kerja, kecepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, (Robbins & Timothy, 2018) menyebutkan bahwa komitmen terhadap organisasi, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan juga menjadi bagian dari ukuran kinerja SDM.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam bidang pekerjaannya, yang dapat dilihat

langsung pada output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, maupun kriterianya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh (Mangkunegara, 2019) menambahkan bahwa indikator kinerja mencakup kualitas hasil kerja, kecepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

2.2 *Self Efficacy*

Mempertahankan kinerja tinggi dan keunggulan kompetitif membutuhkan kecerdasan emosional harus dikembangkan dan ditingkatkan melalui pendekatan yang sistematis dan konsisten (Tus, 2020). Teori *self-efficacy* (Bandura, 1978) menyatakan bahwa individu memperoleh informasi untuk menilai *performance accomplishments*, *vicarious (observational) experiences*, *forms of persuasion*, dan *physiological indexes*. *Self-efficacy* yang tinggi tidak akan menghasilkan kinerja yang kompeten ketika keterampilan yang diperlukan kurang (Zulkosky, 2009). Harapan akan hasil yang diperoleh, atau keyakinan mengenai kemungkinan yang akan dilakukan akan sangat bergantung pada keyakinan diri seseorang (Lyons & Bandura, 2019).

Hsu et al (2019) menyatakan bahwa *self-efficacy* adalah kepercayaan individu akan kemampuannya untuk sukses dalam melakukan sesuatu. *Self-Efficacy* menurut (Huang, 2016) adalah kepercayaan seseorang atas kemampuannya dalam menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan.

Indicator *self-efficacy* adalah *performance accomplishments, vicarious experience, verbal persuasion, and physiological* (Bandura, 1978). Bandura di tahun 1997 juga menyatakan indikator *Self-efficacy* yang dikembangkan dari indikator yang terdahulu yaitu (Bandura, 1997):

1. *Confidence Level* yaitu perwujudan kepercayaan diri yang positif dan yakin akan apa yang dilakukan akan berhasil.
2. *Generality* yaitu perwujudan seseorang yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan memiliki perilaku yang positif, memiliki keinginan untuk berhasil, dan berorientasi pada tujuan. Seseorang akan menetapkan tujuan pribadinya berdasarkan dari kemampuan yang dia miliki. Semakin tinggi *self-efficacy* yang dimiliki maka semakin tinggi pula tujuan yang ingin dicapainya.
3. *Magnitude*. Segala sesuatu yang terjadi pada diri seseorang akan menjadi tanggung jawab pribadinya sendiri.
4. *Strength*. Seseorang yang memiliki keyakinan yang kuat akan kemampuan dirinya dalam melakukan sesuatu akan terus menerus tekun menjalaninya hingga mencapai keberhasilan.
5. *Perseverance*. Ketekunan yang kuat biasanya akan menghasilkan *outcome* yang diharapkan.

Redmond & Willis (2013) menambahkan indikator *Self Efficacy* berdasarkan *social cognitive theory* yaitu *symbolize, Self regulatory mechanisms, self reflections, vicarious learning, dan forethought*. Bandura pada tahun 2001 mengembangkan pengukuran *self Efficacy* dengan menggunakan indikator

vicarious learning (Bandura, 2001), *challenging situation as resilience* (Bandura, 2001) dan *forethought* (Bandura, 2001). Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan perpaduan dari beberapa indikator yang dikembangkan oleh Bandura, yaitu *Corrective feedback* (1990), *mastery experience* (Bandura, 1989), *vicarious learning* (Bandura, 2001), *challenging situation as resilience* (Bandura, 2001) dan *forethought* (Bandura, 2001). *Self-efficacy* dapat disimpulkan sebagai sebuah wujud kepercayaan individu akan kemampuannya untuk sukses dalam melakukan sesuatu, menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah kepercayaan individu atas kemampuannya dalam menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan indikator yang dikembangkan oleh Bandura pada tahun 2001 yaitu *vicarious learning*, *challenging situation as resilience* dan *forethought* (Bandura, 2001).

2.3 Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting yang mendorong individu untuk bertindak guna mencapai tujuan tertentu. Menurut (Lahcen & Mohapatra, 2020), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai suatu tujuan. Herzberg et al (1959) dalam teori dua faktornya mengemukakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan, serta faktor ekstrinsik seperti gaji dan kondisi kerja. Sementara itu, (Jaquays, 2018) menyatakan bahwa motivasi kerja didasarkan pada

tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan pencapaian (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*). Dalam konteks organisasi, (Vroom et al., 2009) dengan teori harapannya menjelaskan bahwa individu akan termotivasi jika mereka yakin bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan berujung pada imbalan yang diharapkan. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Motivasi yang tinggi dari setiap pegawai sangat diperlukan guna peningkatan produktivitas organisasi (Sitopu et al., 2021b). Orang yang mempunyai motivasi tinggi akan terpacu untuk bekerja lebih keras dan penuh semangat karena mereka melihat pekerjaan bukan sekedar sumber penghasilan tetapi untuk mengembangkan diri dan berbakti untuk orang lain (Alex Acquah et al., 2021). Oleh karena itu, motivasi penting sebagai dorongan seseorang dalam menghasilkan suatu karya baik bagi diri sendiri maupun bagi organisasi (Anastasya Sinambela, 2021). Dengan demikian motivasi mengacu pada dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan (Daft, 2001).

Berdasarkan pendapat tersebut, Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan, mempertahankan, serta meningkatkan intensitas perilaku seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Indikator-indikator motivasi kerja menurut (A. P. Mangkunegara, 2002) dalam (Fadillah et al., 2013) sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

2. Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
4. Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya
5. Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya

2.4 *Organisational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela di luar tugas formal yang dilakukan oleh karyawan untuk mendukung rekan kerja dan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung (D. Organ, 1997). Menurut (Khan et al., 2020) OCB mencerminkan tindakan proaktif dan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk bertindak demi kepentingan organisasi tanpa keterkaitan langsung dengan sistem penghargaan formal. Jehanzeb (2020) menambahkan bahwa OCB mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja, sukarela mengambil tugas tambahan, serta mematuhi aturan dan prosedur perusahaan. Perilaku ini mencerminkan "nilai tambah" seorang karyawan dalam organisasi sebagai bagian dari perilaku prososial, yaitu tindakan sosial yang positif, konstruktif, dan bermanfaat bagi orang lain.

OCB memiliki beberapa karakteristik utama (D. W. Organ et al., 1983) Pertama, OCB adalah perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam tugas formal organisasi, tidak didasari kepentingan pribadi, serta lebih mengutamakan kepentingan rekan kerja dan organisasi. Kedua, OCB merupakan bentuk kepuasan kerja yang mendorong individu untuk berkontribusi lebih tanpa perintah langsung, namun berperan penting dalam efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Ketiga,

OCB tidak secara langsung dikaitkan dengan kompensasi atau sistem penghargaan formal karena dilakukan atas dasar kesukarelaan.

Berdasarkan konsep diatas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal, dilakukan tanpa paksaan atau harapan imbalan, dengan tujuan mendukung rekan kerja serta meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki dimensi-dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy* dan *sportmanships* (D. Organ, 1997).

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1. Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa terdapat keterkaitan yang sangat erat antara *self efficacy* terhadap kinerja SDM (Alhadabi & Karpinski, 2020; Tus, 2020; Walumbwa et al., 2011; Wu et al., 2019). Beberapa jurnal yang mendukung hasil penelitian ini yaitu penelitian (Masruroh & Prayekti, 2021) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh secara signifikan dan positif pada karyawan. (Khaerana, 2020) menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi *self efficacy* seorang pegawai maka semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan.

Sehingga dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin tinggi *self efficacy*, maka kinerja semakin tinggi

2.5.2. Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja SDM

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Uddin et al., 2019). *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi karena mencerminkan perilaku sukarela yang melampaui tugas formal dan mendukung efektivitas kerja (Supriyanto et al., 2019).

Pegawai yang menunjukkan OCB cenderung lebih proaktif dalam membantu rekan kerja, mematuhi aturan tanpa paksaan, serta berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif (Yang et al., 2022). Sikap ini meningkatkan kerja sama tim, efisiensi operasional, dan fleksibilitas dalam menghadapi tantangan organisasi (Jufri et al., 2022). Selain itu, OCB juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang lebih harmonis, meningkatkan motivasi, serta mengurangi konflik internal, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Siriattakul et al., 2021).

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Semakin tinggi *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB) maka kinerja SDM semakin meningkat.

2.5.3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap pengaruh Self efficacy terhadap kinerja SDM

Motivasi individu muncul dari kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak guna mencapai tujuan yang diharapkan (Grant & Shin, 2012). Motivasi mencerminkan sejauh mana seseorang memiliki dorongan, usaha, intensitas, serta kesediaan untuk berkomitmen demi meraih tujuan (Muli et al., 2019). Menurut (Wulani & Junaedi, 2020), motivasi kerja bergantung pada persepsi pekerja terhadap pengalaman pekerjaan mereka. Perilaku akan muncul jika ada persepsi positif dan sikap kerja yang positif. Hal ini sesuai dengan pendapat (Nawawi & Hadari, 2006) bahwa pribadi yang menentukan motivasi kerja yang tinggi adalah pribadi yang memperlihatkan karakteristiknya.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H3 : ketika motivasi dalam kondisi tinggi maka akan memperkuat pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM sebaliknya ketika motivasi dalam kondisi rendah maka akan memperlemah pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM

2.5.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap pengaruh Organisational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja SDM

Motivasi berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan (Bahtiar et al., 2022). Motivasi yang ada dari individu karyawan disebabkan oleh kebutuhan yang menjadi dasar timbulnya motivasi dalam diri seorang karyawan di perusahaan (Hajiali et al., 2022). Dalam (Nguyen et al., 2020) ada beberapa hal yang menjadi

dasar dari munculnya motivasi, diantaranya adalah mendapatkan pengakuan dari perusahaan, perhatian yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja baik yang diberikan karyawan, dan penghargaan sebagai apresiasi atas kinerja baik yang diberikan oleh karyawan.

Motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja didukung dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Bahri & Nisa, 2017); (Hasibuan & Silvya, 2019); (Juniantara & Riana, 2015). Jika pegawai dalam organisasi memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), pegawai dapat mengendalikan perilakunya sendiri dan pegawai tersebut akan berusaha untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk kemajuan organisasi yang menaunginya.

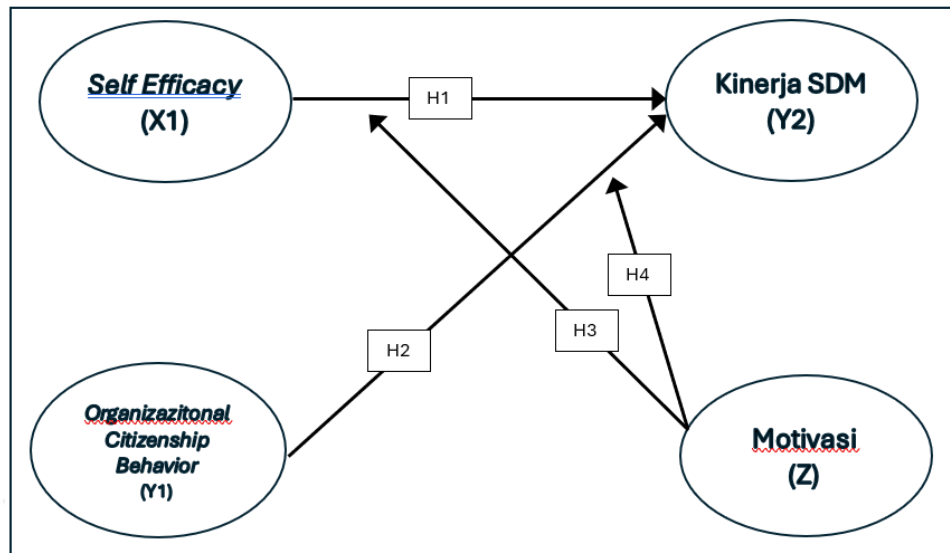
Perilaku *extra-role* disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). (Wahyu Ariani, 2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : ketika motivasi dalam kondisi tinggi maka akan memperkuat pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja SDM sebaliknya ketika motivasi dalam kondisi rendah maka akan memperlemah pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja SDM

2.6 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran seperti yang tersaji dalam gambar 2.2.



Gambar 2.2 Model Penelitian Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah "*Explanatory research*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis, yang uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel.

3.2. Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2017) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Jasa Raharja Di Kantor Wilayah DKI Jakarta yang berjumlah 125 pegawai.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Sampel merupakan wakil dari populasi dalam bentuk kecil dan sampel yang diambil tersebut harus betul-betul representatif (mewakili) populasi. Sampel dalam penelitian ini diambil 125 pegawai dengan menggunakan metode sensus sehingga seluruh populasi merupakan sample.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung dari pihak yang bersangkutan dan masih harus diolah lagi sebelum akhirnya dipergunakan dalam penelitian. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai literatur-literatur maupun informasi yang menunjang seperti data pada Kantor Jasa Raharja di Kantor Wilayah DKI Jakarta

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan metode kuesioner, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada alternatif jawaban. Sehingga responden dapat memilih salah satu jawaban yang paling mendekati pendapatnya.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Variabel tersebut terdiri dari *self efficacy*, *Organizational Citizenship Behaviour*

(*OCB*), kinerja SDM dan motivasi kerja. Selanjutnya, definisi operasional dan indikator setiap variabel penelitian disajikan pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Definisi	Indikator	Sumber
1.	<i>self-efficacy</i> kepercayaan individu atas kemampuannya dalam menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan.	1) <i>vicarious learning</i> , 2) <i>challenging situation as resilience</i> 3) <i>forethought</i>	(Bandura & Bandura, 2005)
2.	Motivasi Dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan, mempertahankan, serta meningkatkan intensitas perilaku seseorang dalam mencapai tujuan tertentu.	1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya 2) Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya 3) Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan 4) Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya 5) Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya	(Fadillah et al., 2013)
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal, dilakukan tanpa paksaan atau harapan imbalan, dengan tujuan mendukung rekan kerja serta meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi.	1) <i>Alturism</i> 2) <i>Civic Virtue</i> 3) <i>Conscientiousnes</i> 4) <i>Courtesy</i> 5) <i>Sportmansip</i>	(D. W. Organ, 1988)

4.	Kinerja SDM tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam bidang pekerjaannya, yang dapat dilihat langsung pada output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, maupun kriterianya.	1) kualitas hasil kerja, 2) kecepatan kerja, 3) inisiatif dalam bekerja, 4) tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	(Mangkunegara, 2019)
----	---	---	----------------------

3.6. Teknik Analisis Data

Untuk kepentingan pembahasan, data yang diperoleh diolah dan disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Sedangkan untuk kepentingan pengujian hipotesis, analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Partial Least Square (PLS) adalah metode analisis yang *powerful* karena tidak mengasumsikan data harus diukur dengan pengukuran skala tertentu, dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar. Menurut (Ghozali, 2006) jumlah sampel yang diperlukan untuk model *Partial Least Square* (PLS) yaitu di bawah 100 dan di atas 200. Pada prinsipnya, tujuan dari *Partial Least Square* (PLS) adalah untuk membantu para peneliti dalam mendapatkan variabel laten untuk tujuan prediksi. Variabel laten dalam model adalah *aggregate linear* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menghasilkan nilai variabel laten didapatkan dari hasil spesifikasi *inner* dan *outer* model yaitu model struktur yang menghubungkan indikator (variabel manifest) dengan konstraknya (variabel laten).

Parameter estimasi yang didapatkan melalui *Partial Least Square* (PLS) mencakup tiga (3) kategori, yaitu:

- 3.6.1. *Weight estimate* yang digunakan untuk menghasilkan skor variabel laten.
- 3.6.2. Menggambarkan *path estimate* yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan block indikatornya (*loading*).
- 3.6.3. Berkaitan dengan *means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk mendapatkan ketiga estimasi tersebut, *Partial Least Square* (PLS) menggunakan iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi tertentu. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi *inner* model dan *outer* model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi konstanta. Adapun langkah-langkah pengujian model penelitian empiris berdasarkan *Partial Least Square* (PLS) adalah sebagai berikut:

1. Spesifikasi model, yaitu membuat analisis jalur hubungan antar variabel.
2. *Outer* model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya atau biasa disebut *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
 - a. Uji validitas dan reliabilitas, dimana indikator reflektif dinilai berdasarkan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk block indikatornya.
 - *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara *component score*

dengan *construct score*, dimana refleksif individual dikatakan tinggi apabila berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran *loading factor* 0,5 - 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2006).

- *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran $>$ ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada block mereka yang lebih baik dari pada ukuran block lainnya.
- b. Membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) masing-masing konstruk dengan korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai \sqrt{AVE} setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya maka model dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.
- c. *Composite reliability block* indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dinilai dengan menggunakan dua jenis ukuran, yaitu konsistensi internal yang dibandingkan dengan *Cronbach alpha*. Ukuran ini tidak mengasumsikan kesetaraan atau *equivalen* antar pengukuran tetapi mengasumsikan bahwa semua indikator diberikan bobot yang sama, sehingga *Cronbach alpha* cenderung *lower bound* estimasi *reliability*,

sementara *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.

3. *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*), yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. *Inner model* diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifes pada skala *zero means* dan uni varians sama dengan satu sehingga parameter konstanta dapat dihapus dari model.

3.7. Pengujian Hipotesis

Uji t dalam penelitian digunakan untuk membuktikan ada dan tidaknya pengaruh antara variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat yang dihipotesiskan. Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan hipotesis penelitian.
- b. Menentukan kriteria pengujian dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05 dan t-tabel diperoleh melalui derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel, dan k = jumlah variabel bebas.

Kesimpulan dari pengujian hipotesis yaitu ketika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ maka H_0 (yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat) **ditolak** dan H_a (yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat) **diterima**. Atau dengan melihat nilai signifikansi, jika nilai signifikansi $t\text{-hitung} < \text{nilai } \alpha = 0,05$, maka H_0 **ditolak** dan H_a **diterima**.

BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Jasa Raharja Wilayah DKI Jakarta. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 10 - 18 April 2025. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 125 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 125	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	74	59.2
	Wanita	51	40.8
2.	Usia		
	18 - 30 tahun	40	32.0
	31 - 40 tahun	58	46.4
	41 - 50 tahun	20	16.0
	> 50 tahun	7	5.6
3.	Pendidikan Terakhir		
	Diploma	49	39.2
	Sarjana (S1)	62	49.6
	Pascasarjana (S2)	14	11.2
4.	Masa kerja		
	0 - 3 tahun	11	8.8
	>3 - 6 tahun	36	28.8
	>6 - 9 tahun	43	34.4
	> 9 tahun	35	28.0

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2025).

Data deskripsi responden pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 74 pegawai (59,2%), sedangkan responden wanita sebanyak 51 pegawai (40,8%). Mayoritas responden adalah laki-laki,

menunjukkan bahwa komposisi pegawai di PT. Jasa Raharja didominasi oleh tenaga kerja pria.

Apabila dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 31 - 40 tahun sebanyak 58 pegawai (46,4%). Pada usia tersebut, pegawai umumnya memiliki semangat kerja yang tinggi dan berupaya untuk mencari banyak pengalaman dalam bekerja. Fakta ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai berada dalam rentang usia produktif, yang biasanya memiliki kombinasi pengalaman kerja dan energi untuk mendukung kinerja organisasi.

Pendidikan terakhir yang dimiliki sebagian besar responden adalah Sarjana (S1) yaitu sebanyak 62 pegawai (49,6%). Pendidikan yang tinggi tersebut menjadikan pegawai memiliki lebih banyak pengetahuan serta keterampilan pada berbagai aspek kerja, sangat mendukung pekerjaan pegawai, sehingga berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini mencerminkan bahwa pegawai PT. Jasa Raharja umumnya memiliki kualifikasi pendidikan tinggi, yang relevan dengan tuntutan profesionalisme di perusahaan tersebut

Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa lebih banyak responden yang memiliki masa kerja diatas 6 -9 tahun yaitu sebanyak 43 pegawai (34,4%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai yang relatif baru atau berada pada tahap awal hingga menengah dalam karier mereka dalam organisasi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk

memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33, kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

1. *Self-efficacy* (X1)

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *Self-efficacy* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.

Statistik Deskriptif Variabel *Self-efficacy*

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Self-efficacy	3.83		Tinggi
1. <i>Vicarious learning</i>	3.84	0.85	Tinggi
2. <i>Challenging situation as resilience</i>	3.82	0.79	Tinggi
3. <i>Forethought</i>	3.83	0.78	Tinggi

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel *Self-efficacy* secara keseluruhan sebesar 3,83 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki *Self-efficacy* termasuk pada kategori tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel *Self-efficacy* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *Vicarious learning* (3,84) dan terendah indikator *Challenging situation as resilience* (3,82).

2. *Organizational Citizenship Behavior* (X2)

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior	3.76		Tinggi
1. <i>Alturism</i>	3.82	0.77	Tinggi
2. <i>Civic Virtue</i>	3.66	0.76	Sedang
3. <i>Conscientiousnes</i>	3.78	0.81	Tinggi
4. <i>Courtesy</i>	3.86	0.83	Tinggi
5. <i>Sportmansip</i>	3.67	0.77	Tinggi

Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,76 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki perilaku sukarela dan inisiatif ketika bekerja dalam tim. Hasil deskripsi data pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai mean tertinggi adalah indikator *Courtesy* (3,86) dan terendah pada indikator *Sportmansip* (3,67).

3. Kinerja SDM (Y1)

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Kinerja SDM	3.79		Tinggi
1. Kualitas hasil kerja	3.68	0.99	Tinggi
2. Kecepatan kerja	3.85	0.94	Tinggi
3. Inisiatif dalam bekerja	3.89	0.89	Tinggi
4. Tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	3.73	1.00	Tinggi

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,79 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Inisiatif dalam bekerja (3,89). Terdapat dua indikator dengan skor terendah yaitu indikator Kualitas hasil kerja dengan skor 3,68.

4. Motivasi (Z1)

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Motivasi dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
Motivasi	3.80		Tinggi
1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang pekerjaannya	3.75	0.88	Tinggi
2. Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan	3.87	0.97	Tinggi
3. Keinginan mendapatkan upah yang adil pekerjaan	3.87	1.05	Tinggi
4. Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi biasanya	3.74	0.88	Tinggi
5. Keinginan untuk belajar menguasai bidangnya	3,77	0,87	Tinggi

Pada variabel Motivasi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,80 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Motivasi yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi didapatkan dua indikator dengan nilai *mean* tertinggi yang sama (3,87), yaitu indikator Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan indikator

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan. Sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya dengan nilai skor 3,74

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai Outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Self-efficacy

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Self-efficacy direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Self-efficacy sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Self-efficacy

Indikator	<i>Outer loadings</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
1. <i>Vicarious learning,</i>	0.851	27.373	0.000	Valid
2. <i>Challenging situation as resilience</i>	0.821	30.763	0.000	Valid
3. <i>Forethought</i>	0.856	34.118	0.000	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Self-efficacy* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700, serta diperoleh nilai statistik $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$. Artinya, seluruh indikator yang digunakan dapat dinyatakan signifikan sebagai pengukur variabel *self-efficacy*. Dengan demikian disimpulkan bahwa variabel Self-efficacy (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh ketiga indikator yaitu *Vicarious learning*, *challenging situation as resilience*, dan *forethought*.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Organizational Citizenship Behavior

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Organizational Citizenship Behavior (X2) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Organizational Citizenship Behavior sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Organizational Citizenship Behavior

Indikator	<i>Outer loadings</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
1. Alturism	0.783	15.025	0.000	Valid
2. Civic Virtue	0.817	13.151	0.000	Valid
3. Conscientiousnes	0.891	32.433	0.000	Valid
4. Courtesy	0.906	36.036	0.000	Valid
5. Sportmansip	0.817	13.430	0.000	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700 serta diperoleh nilai statistik $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$. Artinya, seluruh indikator yang digunakan dapat dinyatakan signifikan sebagai pengukur variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian variabel Organizational Citizenship Behavior (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Alturism*, *Civic Virtue*, *Conscientiousnes*, *Courtesy*, dan *Sportmansip*.

6. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi (Z1) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Motivasi

Indikator	<i>Outer loadings</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya	0.942	87.530	0.000	Valid
2. Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya	0.747	16.743	0.000	Valid
3. Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan	0.877	46.106	0.000	Valid
4. Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya	0.940	73.856	0.000	Valid
5. Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya	0.944	94.331	0.000	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700 serta diperoleh nilai statistik $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$. Artinya, seluruh indikator yang digunakan dapat dinyatakan signifikan sebagai pengukur variabel motivasi. Dengan demikian variabel Motivasi (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya, Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya, Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan, Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya, dan Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya

6. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y1) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model

pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
1. kualitas hasil kerja,	0.861	87.530	0.000	Valid
2. kecepatan kerja,	0.880	16.743	0.000	Valid
3. inisiatif dalam bekerja,	0.856	46.106	0.000	Valid
4. tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	0.849	73.856	0.000	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700 serta diperoleh nilai statistik $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$. Artinya, seluruh indikator yang digunakan dapat dinyatakan signifikan sebagai pengukur variabel Kinerja SDM. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kualitas hasil kerja, kecepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker

Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja SDM	Motivasi	Organizational Citizenship Behavior	Self-efficacy
Kinerja SDM	0.862			
Motivasi	0.750	0.893		
Organizational Citizenship Behavior	0.411	0.193	0.844	
Self-efficacy	0.653	0.579	0.354	0.843

Dari Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.14
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Motivasi <-> Kinerja SDM	0.818
Organizational Citizenship Behavior <-> Kinerja SDM	0.455
Organizational Citizenship Behavior <-> Motivasi	0.203
Self-efficacy <-> Kinerja SDM	0.768
Self-efficacy <-> Motivasi	0.665
Self-efficacy <-> Organizational Citizenship Behavior	0.410

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.15
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Motivasi	Organizational Citizenship Behavior	Self- efficacy
X1_1	0.478	0.446	0.264	0.851
X1_2	0.585	0.544	0.221	0.821
X1_3	0.575	0.466	0.404	0.856
X2_1	0.307	0.140	0.783	0.273
X2_2	0.309	0.100	0.817	0.263
X2_3	0.409	0.202	0.891	0.348
X2_4	0.398	0.219	0.906	0.327
X2_5	0.284	0.125	0.817	0.264
Y1_1	0.861	0.715	0.277	0.597
Y1_2	0.880	0.683	0.354	0.605
Y1_3	0.856	0.620	0.436	0.535
Y1_4	0.849	0.552	0.356	0.505
Z_1	0.657	0.942	0.114	0.457
Z_2	0.657	0.747	0.287	0.635
Z_3	0.723	0.877	0.150	0.553
Z_4	0.642	0.940	0.134	0.450
Z_5	0.650	0.944	0.175	0.475

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan AVE antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.884	0.920	0.742
Motivasi	0.934	0.951	0.798
Organizational Citizenship Behavior	0.900	0.925	0.713
Self-efficacy	0.797	0.880	0.710

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-

masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Motivasi -> Kinerja SDM	1.960
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja SDM	1.164
Self-efficacy -> Kinerja SDM	1.739
Motivasi x Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja SDM	1.420
Motivasi x Self-efficacy -> Kinerja SDM	1.660

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.17
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.696

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,696. Artinya variabel Motivasi dapat dijelaskan 69,6 % oleh variabel Organizational Citizenship Behavior, Self-efficacy, dan Kinerja SDM. Sedangkan sisanya 30,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,707) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Organizational Citizenship Behavior, Self-efficacy, dan Kinerja SDM memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Motivasi.

4.4.2. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai Q-square

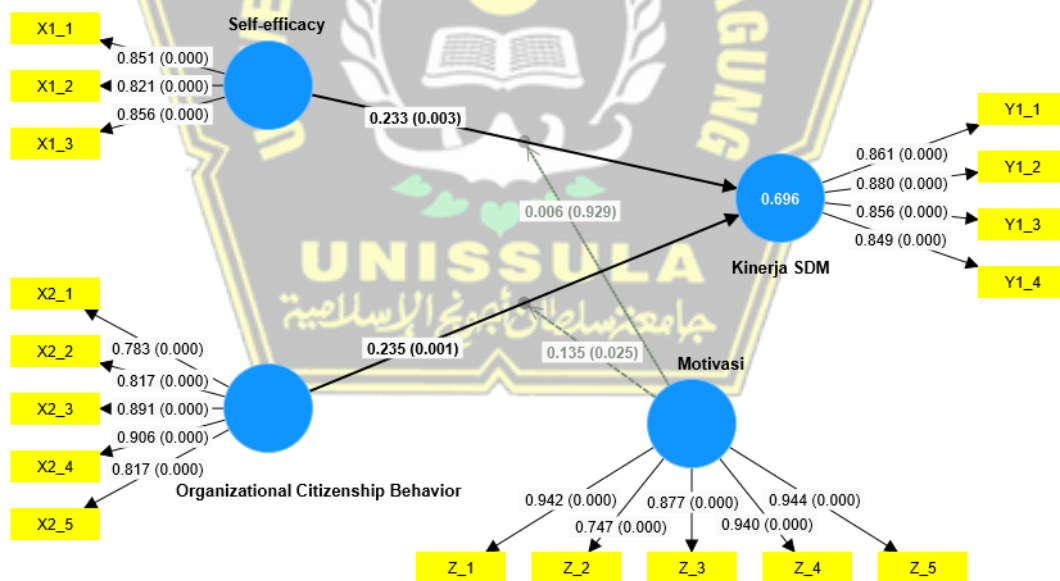
	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$
Kinerja SDM	500.000	250.957	0.498

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Motivasi sebesar 0,498 yang menunjukkan nilai Q square $> 0,35$, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Self-efficacy dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja SDM dengan moderasi variabel motivasi.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS Moderasi

Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi -> Kinerja SDM	0.646	0.632	0.099	6.529	0.000
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja SDM	0.235	0.229	0.070	3.368	0.001
Self-efficacy -> Kinerja SDM	0.233	0.235	0.078	2.998	0.003
Motivasi x Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja SDM	0.135	0.128	0.061	2.235	0.025
Motivasi x Self-efficacy -> Kinerja SDM	0.006	-0.007	0.066	0.090	0.929

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang

dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin tinggi self efficacy, maka kinerja SDM semakin tinggi

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM sebesar 0,233. Nilai tersebut membuktikan *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,998) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,003) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Self-efficacy* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Semakin tinggi *self efficacy*, maka kinerja SDM semakin tinggi" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin tinggi Organisational Citizenship Behaviour (OCB) maka kinerja SDM semakin meningkat

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh *OCB* terhadap Kinerja SDM sebesar 0,235. Nilai tersebut membuktikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,368) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang

menyatakan bahwa ‘*Semakin tinggi Organisational Citizenship Behaviour (OCB) maka kinerja SDM semakin meningkat*’ dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Ketika motivasi dalam kondisi tinggi maka akan memperkuat pengaruh self efficacy terhadap kinerja SDM sebaliknya ketika motivasi dalam kondisi rendah maka akan memperlemah pengaruh self efficacy terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Motivasi x Self-efficacy) terhadap Kinerja SDM sebesar 0,006. Nilai tersebut menunjukkan faktor moderasi tersebut berpengaruh positif, namun apabila dilihat signifikansi pengaruhnya melalui uji t diperoleh nilai $t_{hitung} (0,090) < t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,929) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara Self-efficacy terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Ketika motivasi dalam kondisi tinggi maka akan memperkuat pengaruh self efficacy terhadap kinerja SDM sebaliknya ketika motivasi dalam kondisi rendah maka akan memperlemah pengaruh self efficacy terhadap kinerja SDM*” dapat **ditolak**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Ketika motivasi dalam kondisi tinggi maka akan memperkuat pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja SDM sebaliknya ketika motivasi dalam kondisi rendah maka akan memperlemah pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Motivasi x OCB) terhadap Kinerja SDM sebesar 0,135. Temuan tersebut diperkuat hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (2,235) > t_{tabel} (1.96) dan p (0,019) < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Motivasi memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara OCB terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘*Ketika motivasi dalam kondisi tinggi maka akan memperkuat pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja SDM sebaliknya ketika motivasi dalam kondisi rendah maka akan memperlemah pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja SDM*’ dapat **diterima**.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kemudian hasil ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat keterkaitan yang sangat erat antara *self efficacy* terhadap kinerja SDM (Alhadabi & Karpinski, 2020; Tus, 2020; Walumbwa et al., 2011; Wu et al., 2019).

Self efficacy yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Vicarious learning*, *challenging situation as resilience*, dan *forethought* terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang direfleksikan dengan empat indikator yaitu kualitas hasil kerja, kecepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Variabel *Self-Efficacy* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *forethought* atau kemampuan untuk merencanakan dan mengantisipasi tindakan di masa depan. Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan *outer loading* tertinggi adalah kecepatan kerja, yang mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara cepat dan efisien.

Hasil ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara kemampuan seseorang dalam berpikir jauh ke depan (*forethought*) dengan kecepatan dalam bekerja. Dengan kata lain, semakin tinggi kemampuan individu dalam mengatur tujuan, memprediksi tantangan, dan merancang langkah-langkah strategis, maka akan semakin tinggi pula kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat waktu.

Indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Self-Efficacy* adalah *challenging situation as resilience*, sedangkan pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai terendah adalah kualitas hasil kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu dalam menghadapi situasi menantang sebagai bentuk ketahanan (*resilience*) memiliki keterkaitan erat dengan kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, semakin tinggi kemampuan seseorang dalam tetap tangguh dan produktif saat menghadapi tantangan, maka semakin besar kemungkinan ia menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Hal ini menegaskan pentingnya penguatan aspek ketahanan pribadi sebagai bagian dari pengembangan *self-efficacy* guna mendorong peningkatan kinerja SDM, khususnya dalam hal mutu

dan hasil kerja yang optimal. Artinya, individu yang memiliki *self-efficacy* yang kuat, khususnya dalam aspek forethought, cenderung mampu bekerja lebih efektif karena sudah memiliki arah, strategi, dan antisipasi sejak awal. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kecepatan kerja sebagai salah satu indikator dari kinerja SDM.

Penelitian ini menunjukkan bahwa self efficacy (keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Artinya, semakin tinggi tingkat self efficacy yang dimiliki oleh seseorang, maka semakin baik pula kinerja yang ditampilkan dalam pelaksanaan tugasnya. Keyakinan diri yang kuat mendorong individu untuk bekerja lebih percaya diri, gigih, dan efektif dalam mencapai tujuan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas, produktivitas, dan hasil kerja secara keseluruhan.

4.6.2. Pengaruh *Organisational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa *Organisational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kemudian hasil ini diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Uddin et al., 2019).

Organizational Citizenship Behavior dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator *Altruism*, *Civic Virtue*, *Conscientiousness*,

Courtesy, dan *Sportmansip* terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang direfleksikan dengan empat indikator yaitu indikator kualitas hasil kerja, kecepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi yaitu *Courtesy*, sedangkan pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas kecepatan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku *Courtesy*, yang mencerminkan sikap saling menghargai, menghindari konflik, serta membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, memiliki kontribusi yang besar terhadap peningkatan kecepatan dan efisiensi dalam bekerja. Dengan kata lain, ketika individu dalam organisasi menunjukkan perilaku yang sopan, penuh pengertian, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis, maka hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendukung kolaborasi, dan mempercepat proses penyelesaian pekerjaan. Implikasi dari hasil ini adalah bahwa penguatan aspek *Courtesy* dalam budaya kerja dapat menjadi salah satu strategi efektif untuk meningkatkan performa kerja pegawai, khususnya dalam hal kecepatan dan ketepatan penyelesaian tugas.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *altruism*, sementara pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah kualitas hasil kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *altruism* dan kualitas hasil kerja.

Dengan kata lain, ketika tingkat kepedulian dan sikap tolong-menolong antar karyawan (altruism) meningkat, maka kualitas dari hasil pekerjaan yang dihasilkan juga cenderung mengalami peningkatan. Hal ini mencerminkan bahwa perilaku sukarela dalam membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan dapat berdampak signifikan terhadap pencapaian hasil kerja yang lebih baik, karena suasana kerja menjadi lebih kondusif, kolaboratif, dan mendukung pencapaian kinerja optimal.

4.6.3. Moderasi Motivasi dalam Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja SDM

Pengujian menunjukkan faktor moderasi motivasi berpengaruh positif, namun tidak signifikan pada hubungan antara *Self-efficacy* terhadap Kinerja SDM. Artinya motivasi tidak menguatkan pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM.

Pengukuran variabel Motivasi pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya, Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya, Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan, Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya, dan Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya. Kelima indikator tersebut terbukti tidak memoderasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja SDM.

Self efficacy yang pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Vicarious learning*, *challenging situation as resilience*, dan

forethought terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang direfleksikan dengan empat indikator yaitu kualitas hasil kerja, kecepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Variabel motivasi menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan. Sementara itu, pada variabel *self-efficacy*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *forethought*, yaitu kemampuan individu untuk merencanakan, memprediksi, dan mengantisipasi hasil dari tindakan yang akan dilakukan. Adapun pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah kecepatan kerja, yang mencerminkan sejauh mana seseorang dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan efisien.

Namun demikian, hasil analisis mengungkapkan bahwa meskipun seseorang memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya, hal tersebut tidak serta-merta memperkuat pengaruh *forethought* terhadap kecepatan kerja. Dengan kata lain, rasa tanggung jawab pribadi yang besar belum tentu membuat seseorang mampu memanfaatkan kemampuannya dalam merencanakan dan mengantisipasi untuk meningkatkan kecepatannya dalam bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih berperan dalam memperkuat hubungan antara *forethought* dan kecepatan kerja.

Hasil analisis yang menunjukkan bahwa tanggung jawab pribadi yang tinggi tidak serta-merta memperkuat pengaruh *forethought* terhadap kecepatan kerja dapat disebabkan oleh beberapa hal. Meskipun seseorang memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaannya, hal tersebut lebih

mencerminkan sikap atau komitmen moral, bukan jaminan atas kemampuan kognitif dalam merencanakan dan mengantisipasi tindakan secara efektif. Seseorang bisa saja sangat bertanggung jawab, namun belum tentu memiliki strategi kerja yang efisien untuk meningkatkan kecepatan. Selain itu, rasa tanggung jawab yang tinggi terkadang justru membuat individu lebih berhati-hati atau perfeksionis, yang dapat memperlambat pekerjaan. Di sisi lain, *forethought* yang dimiliki individu belum tentu diarahkan untuk mempercepat pekerjaan, melainkan lebih fokus pada menghindari kesalahan atau meningkatkan kualitas. Dengan demikian, meskipun kedua indikator ini memiliki nilai outer loading tinggi dalam masing-masing variabel, keduanya tidak secara langsung saling memperkuat dalam memengaruhi kecepatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan kerja mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti keterampilan teknis, efisiensi sistem kerja, atau dukungan lingkungan kerja.

Variabel motivasi memiliki nilai outer loading terendah pada indikator yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam menjalankan tugas atau pekerjaan dengan sebaik mungkin. Sementara itu, pada variabel *self-efficacy*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemampuan dalam menghadapi situasi menantang sebagai bentuk ketahanan (*resilience*). Adapun untuk variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator yang menunjukkan nilai outer loading terendah adalah kualitas hasil kerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan seoptimal mungkin ternyata belum mampu

memperkuat pengaruh dari kemampuan menghadapi situasi menantang terhadap peningkatan kualitas hasil kerja. Dengan kata lain, meskipun seseorang termotivasi untuk bekerja sebaik-baiknya, hal tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan ketangguhan dalam situasi sulit yang dibutuhkan untuk menghasilkan kualitas kerja yang tinggi. Hal ini menyiratkan bahwa interaksi antara motivasi, ketahanan menghadapi tantangan, dan kualitas hasil kerja tidak berjalan secara optimal dan masih memerlukan perhatian lebih dalam pengembangan sumber daya manusia.

Kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan seoptimal mungkin belum mampu memperkuat pengaruh dari kemampuan menghadapi situasi menantang terhadap peningkatan kualitas hasil kerja karena beberapa faktor yang saling berkaitan. Meskipun individu memiliki motivasi tinggi untuk bekerja dengan baik, motivasi tersebut belum tentu didukung oleh ketangguhan mental atau resiliensi yang memadai. Selain itu, kemampuan teknis tidak selalu disertai keterampilan adaptif yang dibutuhkan dalam menghadapi tekanan atau perubahan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung, seperti beban kerja yang berat atau minimnya dukungan, juga dapat menghambat optimalisasi motivasi dan resiliensi. Di sisi lain, persepsi negatif terhadap tantangan bisa mengubah motivasi menjadi tekanan, bukan dorongan untuk berkinerja lebih baik. Oleh karena itu, untuk mencapai kualitas hasil kerja yang tinggi, diperlukan sinergi antara motivasi, kemampuan menghadapi tantangan, serta dukungan lingkungan yang memadai.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara self-efficacy dan kinerja SDM, yang berarti keberadaan motivasi tidak memperkuat pengaruh self-efficacy terhadap peningkatan kinerja. Hal ini dapat disebabkan karena adanya kemungkinan ketidaksesuaian antara bentuk motivasi dengan konteks pekerjaan yang dijalani, sehingga motivasi tidak mampu menjadi pendorong yang relevan dalam memperkuat hubungan antara keyakinan diri dan hasil kerja. Selain itu, faktor lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan dukungan tim mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja SDM dibandingkan peran motivasi itu sendiri. Dengan kata lain, meskipun motivasi hadir, jika tidak diiringi oleh kesesuaian lingkungan dan dukungan yang memadai, maka perannya sebagai moderator menjadi tidak signifikan.

Rasa tanggung jawab lebih mencerminkan komitmen moral daripada kemampuan merencanakan tindakan secara efisien, sehingga seseorang bisa saja sangat bertanggung jawab namun kurang memiliki strategi kerja yang cepat. Bahkan, tanggung jawab tinggi dapat mendorong kehati-hatian atau perfeksionisme yang justru memperlambat pekerjaan. Demikian pula, kemampuan menghadapi situasi menantang (resiliensi) tidak otomatis memperkuat hubungan antara motivasi untuk bekerja seoptimal mungkin dengan kualitas hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi antara motivasi, resiliensi, dan hasil kerja membutuhkan dukungan keterampilan adaptif, persepsi positif terhadap tantangan, serta lingkungan kerja yang kondusif untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

4.6.4. Moderasi Motivasi dalam Pengaruh *Organisational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap Kinerja SDM

Pengujian menunjukkan bahwa Motivasi memberikan pengaruh moderasi positif dan signifikan pada hubungan antara OCB terhadap Kinerja SDM. Yang artinya adalah ketika motivasi dalam kondisi tinggi maka akan memperkuat pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* terhadap kinerja SDM.

Pengukuran variabel Motivasi pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya, Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya, Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan, Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya, dan Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya. Kelima indikator tersebut terbukti mampu memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja SDM.

Organizational Citizenship Behavior dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator *Altruism*, *Civic Virtue*, *Conscientiousness*, *Courtesy*, dan *Sportsmanship* terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang direfleksikan dengan empat indikator yaitu indikator kualitas hasil kerja, kecepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Variabel motivasi menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan,

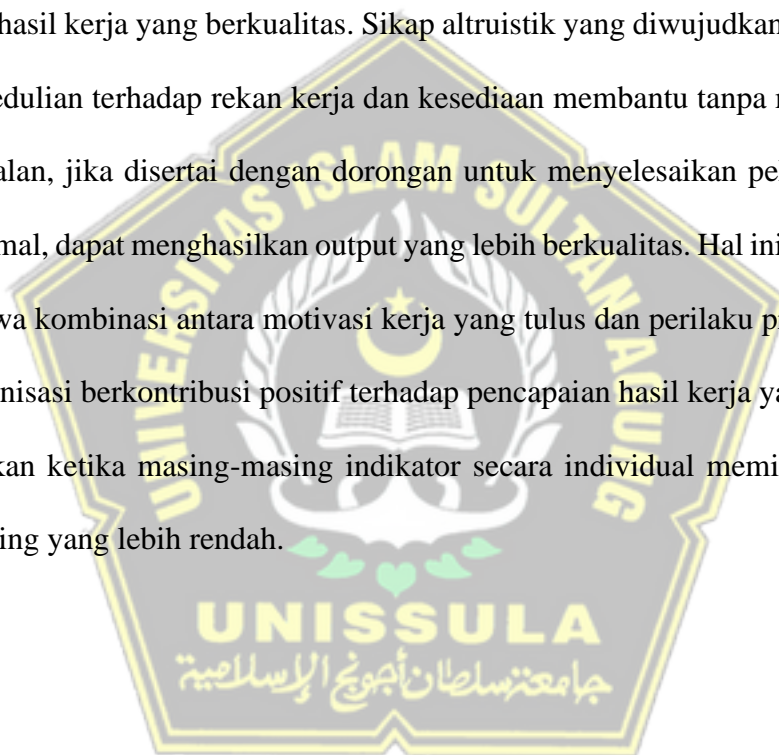
yang mencerminkan keseriusan individu dalam menjalankan tugasnya secara optimal. Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), indikator dengan nilai tertinggi adalah *courtesy*, yaitu sikap saling menghargai dan menjaga hubungan kerja yang harmonis. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan kontribusi tertinggi adalah kualitas kecepatan kerja, yang mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara cepat dan tetap berkualitas.

Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa tanggung jawab pribadi yang dimiliki oleh seseorang terhadap pekerjaannya, maka semakin kuat pula pengaruh sikap *courtesy* dalam mendorong peningkatan kecepatan kerja. Artinya, individu yang bertanggung jawab tidak hanya fokus pada penyelesaian tugasnya sendiri, tetapi juga menghargai kolega, menjaga komunikasi yang baik, dan mencegah konflik, yang pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang efisien. Dalam lingkungan seperti ini, proses kerja menjadi lebih lancar dan cepat karena adanya koordinasi yang baik antarindividu. Dengan kata lain, kombinasi antara tanggung jawab pribadi dan perilaku prososial seperti *courtesy* menjadi kunci penting dalam meningkatkan aspek kecepatan dalam kinerja SDM.

Variabel Motivasi menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemampuan individu dalam melakukan suatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Sementara itu, pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), indikator yang memiliki nilai outer loading terendah adalah *altruism* atau sikap menolong tanpa pamrih. Sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah kualitas hasil kerja. Meskipun

demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas dengan maksimal ternyata mampu memperkuat pengaruh altruism terhadap peningkatan kualitas hasil kerja.

Artinya, ketika individu terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya, meskipun motivasinya tergolong rendah secara relatif, dorongan tersebut tetap memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara perilaku altruistik dan hasil kerja yang berkualitas. Sikap altruistik yang diwujudkan dalam bentuk kepedulian terhadap rekan kerja dan kesediaan membantu tanpa mengharapkan imbalan, jika disertai dengan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal, dapat menghasilkan output yang lebih berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara motivasi kerja yang tulus dan perilaku prososial dalam organisasi berkontribusi positif terhadap pencapaian hasil kerja yang lebih baik, bahkan ketika masing-masing indikator secara individual memiliki kontribusi loading yang lebih rendah.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis pembuktian hypothesis maka jawaban atas pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja. Individu yang memiliki kemampuan untuk belajar melalui pengamatan (*vicarious learning*), mampu menghadapi situasi menantang dengan ketangguhan (*resilience*), serta memiliki kemampuan merencanakan dan mengantisipasi tindakan ke depan (*forethought*), cenderung menunjukkan kualitas hasil kerja yang lebih baik, bekerja dengan lebih cepat, memiliki inisiatif tinggi, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Dengan demikian, semakin kuat keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri (*self-efficacy*), semakin besar peluangnya untuk mencapai kinerja kerja yang optimal.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Individu yang menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formal, seperti kesediaan membantu sesama rekan, loyalitas terhadap organisasi, serta sikap kooperatif dan inisiatif (*altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, dan sportsmanship*) mampu mendorong tercapainya hasil kerja yang lebih berkualitas, peningkatan kecepatan kerja, serta tumbuhnya inisiatif dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Meskipun kontribusi OCB

bersifat tidak langsung, dampaknya terhadap pencapaian kinerja secara keseluruhan terbukti signifikan.

3. Motivasi tidak berhasil memperkuat hubungan antara self-efficacy dan kinerja SDM. Dengan kata lain, keberadaan motivasi tidak meningkatkan dampak keyakinan diri seseorang terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Motivasi mampu memperkuat hubungan antara Organizational Citizenship Behavior dan kinerja SDM. Dengan kata lain, ketika motivasi kerja tinggi, perilaku kerja sukarela yang melampaui tanggung jawab formal lebih efektif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Kesimpulan hasil pembuktian hypothesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.
2. *Organisational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.
3. Moderasi motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan pada hubungan antara Self-efficacy terhadap Kinerja SDM.
4. Motivasi memberikan pengaruh moderasi positif dan signifikan pada hubungan antara OCB terhadap Kinerja SDM. ketika motivasi dalam kondisi tinggi maka akan memperkuat pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini membuktikan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). *Self-efficacy* yang

diukur melalui indikator seperti *vicarious learning*, ketahanan menghadapi situasi menantang, dan kemampuan merencanakan tindakan ke depan (*forethought*) mampu meningkatkan kualitas, kecepatan, inisiatif, dan tanggung jawab kerja. Khususnya, kemampuan *forethought* berkontribusi paling besar terhadap peningkatan kecepatan kerja, sedangkan ketahanan (*resilience*) berperan penting dalam meningkatkan kualitas hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan keyakinan diri yang kuat cenderung lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Indikator *courtesy* atau sikap saling menghargai dan menjaga hubungan kerja yang harmonis menjadi aspek terkuat dalam OCB yang mendukung peningkatan kecepatan kerja. Sementara itu, *altruism* yang mencerminkan sikap tolong-menolong antar rekan kerja berkorelasi dengan kualitas hasil kerja yang lebih baik. Implikasi pentingnya adalah bahwa budaya kerja yang mengedepankan saling menghormati dan kolaborasi dapat mempercepat penyelesaian tugas dan meningkatkan mutu hasil kerja secara keseluruhan.

Hasil moderasi motivasi menunjukkan perbedaan pengaruh pada kedua variabel utama. Motivasi tidak signifikan memperkuat hubungan *self-efficacy* dengan kinerja SDM, yang mungkin disebabkan oleh ketidaksesuaian bentuk motivasi dengan konteks kerja, atau faktor lingkungan yang lebih dominan. Sebaliknya, motivasi secara signifikan memperkuat pengaruh OCB terhadap kinerja SDM, terutama melalui tanggung jawab pribadi yang tinggi yang mendukung sikap *courtesy* dalam mempercepat dan meningkatkan kualitas kerja.

5.3. Implikasi Praktis

Berikut adalah susunan implikasi manajerial berdasarkan hasil pengukuran variabel:

1. Terkait variable *Self-efficacy*. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator *forethought* memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan indikator *challenging situation as resilience* memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, Kantor Jasa Raharja Di Kantor Wilayah DKI Jakarta perlu fokus meningkatkan kemampuan karyawan dalam merencanakan dan mengantisipasi tugas secara efektif (*forethought*), misalnya melalui pelatihan perencanaan strategis dan pengembangan keterampilan berpikir ke depan. Sementara itu, indikator terkait penugasan sesuai kemampuan bawahan perlu dipertahankan agar karyawan tetap merasa tugas yang diberikan sesuai dengan kapasitas mereka, sehingga dapat mendukung performa kerja secara optimal.
2. Terkait variable *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Indikator *courtesy* atau sikap sopan santun memiliki nilai outer loading tertinggi, sementara *altruism* berada pada nilai terendah. Implikasinya, Kantor Jasa Raharja Di Kantor Wilayah DKI Jakarta harus berupaya meningkatkan perilaku altruistik di kalangan karyawan, misalnya dengan mengembangkan budaya saling membantu dan kepedulian tanpa pamrih melalui program-program team building atau penghargaan atas sikap kepedulian sosial. Di sisi lain, perilaku *courtesy* yang sudah baik perlu terus dipertahankan karena berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

3. Terkait variable Motivasi Kerja. Pada variabel motivasi, indikator memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan menempati posisi tertinggi, sedangkan indikator melakukan sesuatu atau pekerjaan dengan sebaik-baiknya berada pada posisi terendah. Oleh sebab itu, Kantor Jasa Raharja Di Kantor Wilayah DKI Jakarta disarankan untuk meningkatkan dorongan agar karyawan melakukan pekerjaan dengan optimal dan sebaik-baiknya, misalnya melalui pelatihan peningkatan kualitas kerja dan penghargaan atas kinerja terbaik. Sementara itu, tanggung jawab pribadi yang sudah tinggi harus terus dipertahankan sebagai modal utama dalam menjaga komitmen dan etos kerja.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi perhatian diantaranya adalah :

Metode pengumpulan data yang menggunakan kuesioner berbasis self-report berpotensi menimbulkan bias subjektif, seperti social desirability bias, di mana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap positif. Selain itu, desain penelitian yang bersifat cross-sectional membatasi kemampuan untuk menguji hubungan sebab-akibat secara mendalam karena hanya menggambarkan hubungan antar variabel pada satu titik waktu tertentu.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan longitudinal atau eksperimen yang memungkinkan analisis kausal lebih kuat dan mengurangi potensi bias pada data.



DAFTAR PUSTAKA

- Alex Acquah, Takyi Kwabena Nsiah, Elizabeth Naa Akushia Antie, & Benjamin Otoo. (2021). Literature Review On Theories Of Motivation. *EPRA International Journal OfEconomic and Business Review-Peer Reviewed Journal* , 9(5), 25–30.
- Alhadabi, A., & Karpinski, A. C. (2020). Grit, self-efficacy, achievement orientation goals, and academic performance in University students. *International Journal of Adolescence and Youth*, 25(1), 519–535. <https://doi.org/10.1080/02673843.2019.1679202>
- Ali, F., & Wardoyo, D. T. W. (2021). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi PT. Ultrajaya Milk Industry, Tbk Surabaya Bagian Marketing). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 367. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p367-379>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Anastasya Sinambela, E. (2021). Analysis of the Role of Experience, Ability and Motivation on Employee Performance. In *Journal of Social Science Studies* (Vol. 1, Issue 2).
- Aprilita, S. W., Sarwoko, E., & Sedyastuti, K. (2024). Pengaruh "Motivasi" Kerja "Dan" Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Berkah Giat Jaya Kota Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 12(1), 43–51. <https://doi.org/10.21067/jrmm.v12i1.10668>
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Kna. *Jurnal USAHA*, 4(1), 86–94. <https://doi.org/10.30998/juuk.v4i1.1922>
- Bahtiar, A., Putra, R. G., Meidawati, N., & Puspaningsih, A. (2022). The influence of internal audit, motivation, and work environment on employee performance. *Journal of Contemporary Accounting*, 150–161. <https://doi.org/10.20885/jca.vol3.iss3.art4>
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.751438>
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1, 237–269.
- Bandura, A., & Bandura, A. (2005). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*.
- Barbuto Jr, J. E., & Story, J. S. P. (2011). Work Motivation And Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20–30. <https://doi.org/10.1002/jls>
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of

- social capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(6), 780–796. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.7566023>
- Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
- Cheema, J. R., & Skultety, L. S. (2016). Self-efficacy and literacy: a paired difference approach to estimation of over-/under-confidence in mathematics- and science-related tasks. *Educational Psychology*, 37(6), 652–665. <https://doi.org/10.1080/01443410.2015.1127329>
- Chen, P., Chavez, O., Ong, D. C., & Gunderson, B. (2017). Strategic Resource Use for Learning: A Self-Administered Intervention That Guides Self-Reflection on Effective Resource Use Enhances Academic Performance. *Psychological Science*, 28(6), 774–785. <https://doi.org/10.1177/0956797617696456>
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140–1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2015). The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with ocb and performance. *Management Research Review*, 38(1), 2–28. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2013-0238>
- Crocker, J., & Park, L. E. (2004). The costly pursuit of self-esteem. *Psychological Bulletin*, 130(3), 392–414. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.3.392>
- Daft, R. L. (2001). *Organizações: teoria e projetos*. 578.
- Djamarah, S. B. (2011). *Psikologi Belajar* (Vol. 8, Issue 3, p. 1).
- Fadillah, B., Djoko W, H., & Budiarmo, A. (2013). PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PRODUKSI BAGIAN JAMU TRADISIONAL UNIT KALIGAWA PT. NJONJA MENEER SEMARANG. *DIPONEGORO JOURNAL OF SOCIAL AND POLITIC* Tahun 2013, Hal. 1-9 [Http://Ejournals1.Undip.Ac.Id/Index.Php/](http://Ejournals1.Undip.Ac.Id/Index.Php/), 1–12.
- Ghozali, I. (2006). Aplikasi Analisis Statistik Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, 2(2), 355.
- Grant, A. M., & Shin, J. (2012). Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research). In *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0028>
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2015). The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning. *International Journal of Conflict Management*, 26(1), 85–112. <https://doi.org/10.1108/IJCM-12-2013-0100>
- Haddad, S. I., & Taleb, R. A. (2016). The impact of self-efficacy on performance (An empirical study on business faculty members in Jordanian universities). *Computers in Human Behavior*, 55, 877–887. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.10.032>

- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hamalik, O. (1992). Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum. Bandung: CV. Mandar Maju. Imron Ali. 1995. *Pembinaan Guru Di Indonesia.*, 1995.
- Hasibuan, J. S., & Silvya, B. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(3), 351–360. <https://doi.org/10.37481/sjr.v2i3.84>
- Hermnawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance Adya. *International Journal of Law and Management*, Vol., 59, N O.6(1), 1143–1158.
- Herzberg, F. M., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. In AFL (Ed.), *The motivation to work*.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–727. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- Hsu, D. K., Burmeister-Lamp, K., Simmons, S. A., Foo, M.-D., Hong, M. C., & Pipes, J. D. (2019). “I KNOW I CAN, BUT I DON’T FIT”: PERCEIVED FIT, SELF-EFFICACY, AND ENTREPRENEURIAL INTENTION. *Journal of Business Venturing*, , 34(2), 311–326.
- Huang, C. (2016). Achievement goals and self-efficacy: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 19, 119–137. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.07.002>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on perfoIndarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment a. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.
- Jacobsen, C. B., & Bogh Andersen, L. (2016). Leading public service organizations: how to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253–273. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1153705>
- Jaquays, B. T. D. (2018). *MOTIVATION McClelland’s Needs Theory* (Vol. 8, Issue 9, pp. 1–7). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6–7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Jufri, A., Hadiwibowo, I., Ekonomi, F., Muhammadiyah Cirebon, U., & Author, C. (2022). *Peran Kontrak Psikologis Menuju Perilaku OCB Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja* (Vol. 6, Issue 2). <http://studentjournal.umpo.ac.id/index.php/isoquant>
- Jugert, P., Greenaway, K. H., Barth, M., Büchner, R., Eisentraut, S., & Fritsche, I. (2016). Collective efficacy increases pro-environmental intentions through

- increasing self-efficacy. *Journal of Environmental Psychology*, 48(March 2019), 12–23. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2016.08.003>
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Binus Business Review*, 2(1), 379. <https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1144>
- Jurgita Lazauskaite-Zabielske, Urbanaviciute, I., & Bagdziuniene, D. (2015). The role of prosocial and intrinsic motivation in employees' citizenship behaviour. *Baltic Journal of Management*, 10(3), 245–365. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BJM-05-2014-0085>
- Kao, R. H. (2017). Task-oriented work characteristics, self-efficacy, and service-oriented organizational citizenship behavior: A cross-level analysis of the moderating effect of social work characteristics and collective efficacy. *Personnel Review*, 46(4), 718–739. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0234>
- Khaerana, K. (2020). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah (Kpud) Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ecoment Global*, 5(1), 80–89. <https://doi.org/10.35908/jeg.v5i1.835>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722–740. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
- Lahcen, R. A. M., & Mohapatra, R. (2020). Promoting proactive behavior through motivation: Required math lab hours case. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1), 110–119. <https://doi.org/10.46328/ijres.v6i1.640>
- Lestari, I. P., Diana Sulianti K, & Wulandari, G. A. (2015). pengaruh self efficacy dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai interveing. *Kemitraan Pengelolaan Ekowisata Mangrove Blok Bedul*, 63.
- Lotz, L. C. S. (2016). Motivations leading to customer citizenship behavior in services: scale development and validation. *Journal of Consumer Marketing*, 33(6).
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy theory: Implications for the occupational health nurse. *International Journal of Management, Business And Administration*, 39(12), 552–557. <https://doi.org/10.1177/216507999103901202>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and Learning in Organizations*, 33(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2018-0045>
- Mangadu Paramasivam, G. (2015). Role of self-efficacy and family supportive organizational perceptions in teachers' organizational citizenship behaviour: A study on engineering college teachers in India. *Asian Education and Development Studies*, 4(4), 394–408. <https://doi.org/10.1108/AEDS-01-2015-0001>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya,.
- Mangkunegara, A. P. (2002). . 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan keenam. Remaja Rosda Karya: Bandung. 2002, 2002.

- Masruroh, Z., & Prayekti. (2021). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(4).
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Metris, Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., & Arman, Z. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Metris, D. Prawatiningsih, A. Haryono, S. Widjajani, & A. Khafid, Eds.; 1st ed.). Pena Muda Media Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Muli, B. S. K., James, S. N. A. P. D., & Muriithi, G. (2019). *Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority*.
- Nawawi, H., & Hadari, M. M. (2006). Kepemimpinan yang Efektif. *Yogyakarta : Gadjah Mada University Press*, 2006, 41, 139–109.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (A STUDY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE STUDIES). *DIJDBM: Dinasti International Journal Business Management*, 1(4), 645–662. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Noviawati, D. R. (2016). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Divisi Finance dan Divisi Human Resource PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–12.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior_ It_s construct clean-up time. Human Performance. In *Human performance* (Vol. 10, Issue 2, pp. 85–97).
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, January 2012, 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Orocomna, C., Tumbel, T. M., & Asaloei, S. I. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Dharma Utama (Duta Paint) Kota Baru. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 66–72.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior Second Edition*. 112.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* , 4(2).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Course Case Map for Organizational Behavior. *Organizational Behavior*, 1–17.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Samsuni. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Sardiman. (2012). *Interaksi & Motivasi Belajar Mengajar*.

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Siriattakul, P., Namdej, P., & Wongsurawat, K. (2021). Workplace Spirituality and Organisation Based Self Esteem as Mechanisms Linking Spiritual Leadership with Organisational Citizenship Behaviour: Perceived Organisational Support as a Moderator. *Asian Administration and Management Review*, 3(2).
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R dan D*. 53(4), 130.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Masyhuri, M. (2019). The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance. *Etikonomi*, 18(2), 249–258. <https://doi.org/10.15408/etk.v18i2.11318>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tus, J. (2020). Self-Concept, Self-Esteem, Self-Efficacy and Academic Performance of the Senior High School Students. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH CULTURE SOCIETY*, 4(10), 45–59.
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Uno, H. B. . (2007). *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara. Isjoni. (2010). 2010.
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146–1153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1146>
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, Edward. (2009). *Expectancy theories* (Vol. 1).
- Wahyu Ariani, D. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2). <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wu, Y., Lian, K., Hong, P., Liu, S., Lin, R. M., & Lian, R. (2019). Teachers' emotional intelligence and self-efficacy: Mediating role of teaching performance. *Social Behavior and Personality*, 47(3). <https://doi.org/10.2224/sbp.7869>

- Wulani, F., & Junaedi, M. (2020). Organizational Citizenship Behavior Tenaga Penjual: Peran Kepuasan Kerja, Dukungan Rekan Kerja, dan Leader-Member Exchange. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management*, 13(2), 122. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i2.20275>
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031631>
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>
- Zehir, C., Müceldili, B., Zehir, S., & Ertosun, Ö. G. (2012). The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.004>
- Zulkosky, K. (2009). Self-Efficacy: A Concept Analysis. *Journal Compilation*, 44(2), 93–103.

