

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS
MOTIVASI INTRINSIK DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* (OCB) DENGAN *MINDFULNESS* SEBAGAI
PEMODERASI**

TESIS

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



**Diajukan Oleh:
ILHAM SIHOMBING
NIM : 20402400219**

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

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS
MOTIVASI INTRINSIK DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* (OCB) DENGAN *MINDFULNESS* SEBAGAI
PEMODERASI**

Disusun oleh:
Ilham Sihombing
NIM. 20402400219

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 22 Juli 2025

Pembimbing



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

LEMBAR PENGUJIAN

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN *MINDFULNESS* SEBAGAI PEMODERASI

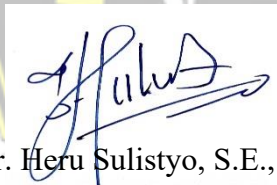
Disusun Oleh:

Ilham Sihombing
NIM. 20402400219

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



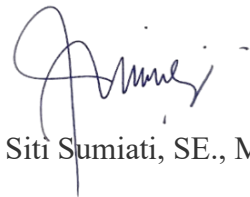
Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK 210493032

Penguji I



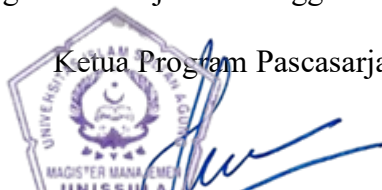
Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.

Penguji II



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 22 Juli 2025



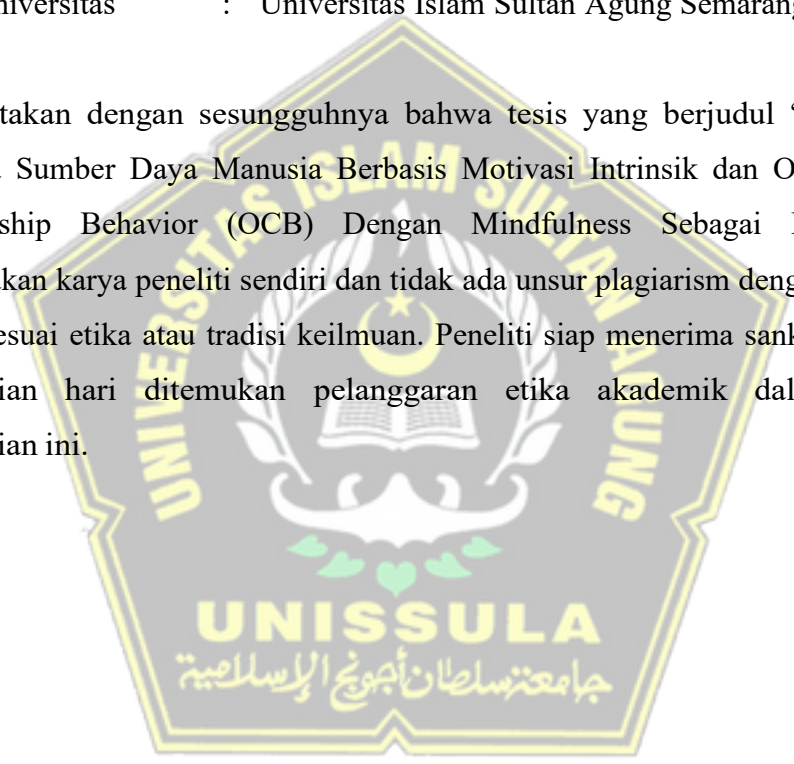
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS


Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Ilham Sihombing
NIM : NIM. 20402400219
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Motivasi Intrinsik dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Mindfulness Sebagai Pemoderasi”, 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.



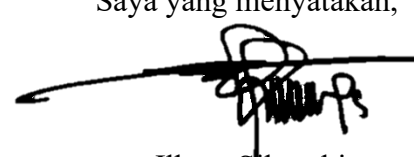
Pembimbing



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

Semarang, 22 Juli 2025

Saya yang menyatakan,



Ilham Sihombing
NIM. 20402400219

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

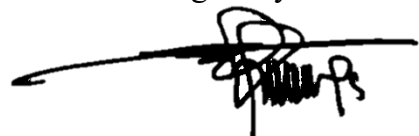
Nama : Ilham Sihombing
NIM : NIM. 20402400219
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Motivasi Intrinsik dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Mindfulness Sebagai Pemoderasi”. 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, 22 Juli 2025

Yang menyatakan



Ilham Sihombing

NIM. 20402400219

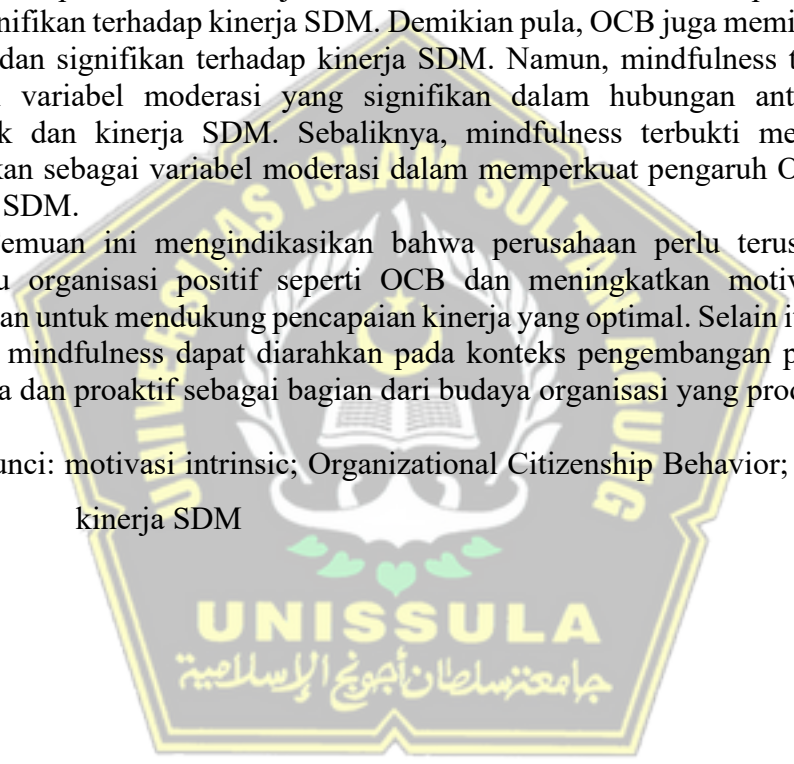
Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), serta peran mindfulness sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Latar belakang penelitian ini didasari pentingnya peningkatan kinerja SDM melalui faktor psikologis dan perilaku positif di lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap seluruh pegawai Kantor Pusat PT Jasa Raharja Kantor Pusat yang berjumlah 101 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert, dan data dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Demikian pula, OCB juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Namun, mindfulness tidak terbukti sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja SDM. Sebaliknya, mindfulness terbukti memiliki peran signifikan sebagai variabel moderasi dalam memperkuat pengaruh OCB terhadap kinerja SDM.

Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu terus mendorong perilaku organisasi positif seperti OCB dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Selain itu, penguatan praktik mindfulness dapat diarahkan pada konteks pengembangan perilaku kerja sukarela dan proaktif sebagai bagian dari budaya organisasi yang produktif.

Kata kunci: motivasi intrinsik; *Organizational Citizenship Behavior*; mindfulness; kinerja SDM



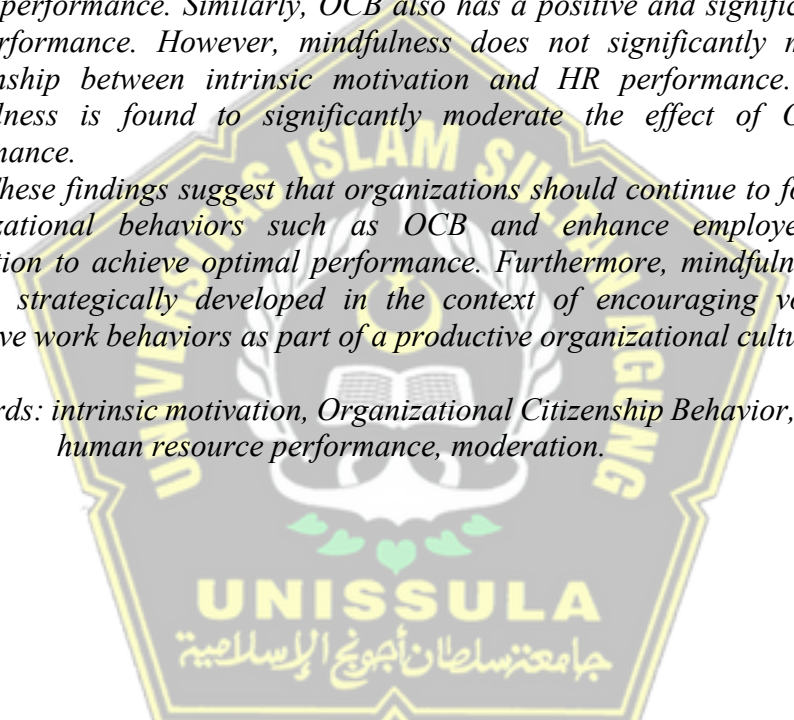
Abstract

This study aims to analyze the influence of intrinsic motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on human resource performance (HRP), as well as the moderating role of mindfulness in these relationships. The background of this research is based on the importance of enhancing HR performance through psychological factors and positive workplace behavior. A quantitative approach was used, employing a census method involving all employees at the Head Office of PT Jasa Raharja, totaling 101 individuals. Data collection was conducted using a Likert-scale questionnaire, and hypothesis testing was carried out through the Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach.

The results show that intrinsic motivation has a positive and significant effect on HR performance. Similarly, OCB also has a positive and significant effect on HR performance. However, mindfulness does not significantly moderate the relationship between intrinsic motivation and HR performance. Conversely, mindfulness is found to significantly moderate the effect of OCB on HR performance.

These findings suggest that organizations should continue to foster positive organizational behaviors such as OCB and enhance employees' intrinsic motivation to achieve optimal performance. Furthermore, mindfulness practices can be strategically developed in the context of encouraging voluntary and proactive work behaviors as part of a productive organizational culture.

Keywords: intrinsic motivation, Organizational Citizenship Behavior, mindfulness, human resource performance, moderation.



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 Sumber Daya Manusia Berbasis Motivasi Intrinsik dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Mindfulness Sebagai Pemoderasi”.

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 mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, 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. Risnawati Tanjung selaku Orang Tua Saya yang sudah banyak membantu dan mendoakan saya dan terus support agar Tesis saya bisa selesai secepatnya.
3. Desy Sarinah selaku Istri dan Aila Syifa Raihana Sihombing, Rafassya Virendra Shaquille Sihombing anak-anak tercinta yang selalu support, mendoakan dan penyemangat buat saya dalam proses studi dan penyusunan tesis ini.
4. Direksi PT Jasa Raharja yang telah memberikan saya waktu dan kepercayaan sehingga saya bisa melaksanakan studi ini sampai selesai.
5. Kepala Satuan Pengawasan Intern yang telah mensupport saya mulai dari studi sampai selesai penelitian di Unit Satuan Pengawasan Intern.
6. 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, 22 Juli 2025

Penyusun



Ilham Sihombing

NIM. 20402400219



Daftar Isi

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
Abstrak	vi
<i>Abstract</i>	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
DAFTAR GAMBAR	1
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kinerja SDM	9
2.2 Motivasi Intrinsik	10
2.3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	12
2.4 <i>Mindfulness</i>	14
2.5 Hubungan Antar Variabel	15
4.5.1. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap terhadap kinerja SDM	15
4.5.2. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja SDM.	16
4.5.3. <i>Mindfulness</i> memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.	17
4.5.4. <i>Mindfulness</i> memoderasi pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kinerja SDM	19
2.6 Model Empiris	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	21
3.1 Jenis Penelitian	21

3.2	Teknik Sampling	21
3.3	Sumber dan Jenis Data	22
3.4	Metode Pengumpulan Data	22
3.5	Variabel dan Indikator	23
3.5	Teknik Analisis Data	25
3.6.1.	Analisis Statistik Deskriptif.....	26
3.6.2.	Analisis Smart PLS.....	26
3.6.3.	Model <i>Measurement (Outer Model)</i>	26
3.6.4.	Model <i>Structural (Inner Model)</i>	28
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....		1
4.1.	Deskripsi Responden	1
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	3
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	6
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	15
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	17
4.6.	Pembahasan	21
BAB V PENUTUP.....		30
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	30
5.2.	Implikasi Teoritis.....	31
5.3.	Implikasi Praktis	32
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	34
	Penelitian ini memiliki beberapa limitasi diantaranya adalah :	34
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	34
Daftar Pustaka		36
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....		43
Lampiran 2. Deskripsi Responden		47
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		49
Lampiran 4. Full Model PLS		50
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		51
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)		53
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	20
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia asuransi sosial di Indonesia telah mengalami transformasi signifikan seiring dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan perlindungan dan kesejahteraan masyarakat. Dimulai dengan pendirian lembaga-lembaga seperti PT Jasa Raharja pada tahun 1964 yang fokus pada asuransi kecelakaan lalu lintas membuat asuransi sosial semakin diakui sebagai pilar penting dalam sistem perlindungan sosial. Pemerintah terus memperluas cakupan program asuransi sosial untuk menjangkau lebih banyak lapisan masyarakat termasuk pekerja informal dan kelompok rentan. Meskipun masih menghadapi tantangan seperti kesadaran masyarakat yang rendah dan keterbatasan anggaran, perkembangan asuransi sosial di Indonesia menunjukkan komitmen kuat dalam mewujudkan sistem jaminan sosial yang inklusif dan berkelanjutan, sejalan dengan tujuan pembangunan nasional.

PT Jasa Raharja bergerak di bidang usaha Asuransi Sosial yang bertujuan mendukung kebijakan pemerintah di bidang ekonomi, jaminan sosial, dan pembangunan nasional, khususnya melalui penyelenggaraan program asuransi sosial. PT Jasa Raharja juga berupaya mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya untuk menghasilkan jasa berkualitas tinggi dan berdaya saing kuat. Bidang usaha utamanya meliputi penyelenggaraan asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan umum sesuai UU No. 33 Tahun 1964, asuransi tanggung jawab hukum terhadap pihak ketiga sesuai UU No. 34 Tahun 1964, serta pengadaan dan penutupan perjanjian asuransi kendaraan bermotor. Selain itu, perusahaan dapat menerima pertanggungan tidak langsung dan

melakukan kegiatan investasi sesuai peraturan perundang-undangan. Seiring terbitnya Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 1992, khususnya Pasal 33 dan 34, PT Jasa Raharja hanya diperbolehkan menyelenggarakan Asuransi Sosial dan dilarang menjalankan program asuransi lainnya. Hal ini menegaskan fokus perusahaan pada asuransi sosial sesuai ketentuan pemerintah.

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi. Organisasi yang memiliki SDM dengan kinerja tinggi cenderung lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif. Berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja SDM, di antaranya adalah motivasi intrinsik. Penelitian oleh (Li et al., 2023) menemukan bahwa motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam menstimulasi keterlibatan dan kinerja pegawai, terutama di sektor yang memerlukan kreativitas dan pemecahan masalah.

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas karena adanya rasa kepuasan, minat, atau kesenangan yang diperoleh dari proses tersebut, bukan semata-mata karena imbalan eksternal seperti uang atau pengakuan (Laksmiana & Riana, 2020). Motivasi intrinsik memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja karena ia mendorong individu untuk terlibat secara mendalam, kreatif, dan konsisten dalam tugas-tugas yang dihadapinya (Miao et al., 2020). Ketika seseorang termotivasi secara intrinsik, mereka cenderung lebih fokus, bersemangat, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan, karena aktivitas tersebut dianggap bermakna dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka (Grigorescu, 2020). Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga kualitas hasil kerja, karena individu tersebut melakukan tugas dengan penuh kesadaran dan dedikasi.

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih mandiri, proaktif, dan mampu mengatasi tantangan dengan cara yang kreatif (Ryan & Deci, 2020). Mereka juga lebih mungkin untuk terus belajar dan mengembangkan diri, karena dorongan untuk berkembang berasal dari dalam diri mereka sendiri (Nwaomah & Tsukani, 2020). Selain itu, motivasi intrinsik sering kali berkorelasi dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berkurangnya tingkat stres, karena individu merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian, organisasi yang mampu memupuk motivasi intrinsik karyawannya, baik melalui pemberian otonomi, pengakuan, atau penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, akan merasakan dampak positifnya terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan (Locke & Schattke, 2019).

Selain motivasi, salah satu unsur penting yang membentuk kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Khan et al., 2020). OCB merujuk pada perilaku sukarela dan inisiatif individu di luar tugas formal mereka yang berkontribusi pada efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Jehanzeb, 2020). Perilaku ini tidak secara langsung diatur oleh sistem imbalan formal, tetapi muncul dari kesadaran dan komitmen karyawan terhadap organisasi (D. W. Organ, 2014). Contoh OCB termasuk membantu rekan kerja yang kewalahan, menunjukkan sikap positif di tempat kerja, menjaga kebersihan lingkungan kerja, atau memberikan saran konstruktif untuk perbaikan proses kerja.

Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung memperkuat ikatan sosial dalam tim, mengurangi konflik, dan meningkatkan efisiensi operasional (S. Zhang, 2014). Selain itu, OCB juga dapat memengaruhi budaya organisasi secara positif, mendorong terciptanya iklim kerja yang saling mendukung dan berorientasi pada tujuan bersama

(Rahman & Karim, 2022). Dengan demikian, OCB tidak hanya bermanfaat bagi individu yang melakukannya, tetapi juga bagi tim dan organisasi secara keseluruhan, karena berkontribusi pada peningkatan kinerja kolektif dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Penelitian tentang peran motivasi intrinsik dan OCB terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi. Sebagai contoh (Paais & Pattiruhu, 2020) menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian (Noer et al., 2023; Regiasa, 2023) yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik sumber daya manusia belum mampu meningkatkan kinerja mereka. Kemudian, Terdapat perbedaan temuan dalam penelitian sebelumnya terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh (Noer et al., 2023) menunjukkan bahwa OCB tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh (Rizaie et al., 2023) menemukan bahwa OCB berkontribusi secara positif dalam mempertahankan kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang mungkin memoderasi atau memediasi hubungan antara OCB dan kinerja karyawan, serta kondisi spesifik yang dapat memengaruhi hasil penelitian.

Sehingga *mindfulness* diajukan sebagai variable pemoderasi yang dapat menguatkan pengaruh antara motivasi intrinsik dan kinerja (Stankov et al., 2020). *Mindfulness*, yang merujuk pada kesadaran penuh dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, memiliki peran penting dalam meningkatkan fokus, mengurangi stres, dan meningkatkan efektivitas kerja (Bayır & Aylaz, 2021). *Mindfulness*, atau

kesadaran penuh, adalah praktik memusatkan perhatian pada momen saat ini dengan sikap terbuka, menerima, dan tanpa menghakimi (Ling et al., 2019). *Mindfulness* membantu individu untuk lebih fokus, mengurangi distraksi, dan mengelola stres dengan lebih efektif (Bishop et al., 2004). Dengan melatih *mindfulness*, seseorang dapat meningkatkan kemampuan kognitif seperti konsentrasi, memori, dan pengambilan keputusan, yang semuanya berkontribusi pada performa yang lebih baik (Loureiro et al., 2020).

Praktik *mindfulness* memungkinkan individu untuk merespons tantangan dengan lebih tenang dan bijaksana, alih-alih bereaksi secara impulsif, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis (Brown et al., 2022). Kemudian, Kristensen, (2018) menemukan bahwa *mindfulness* meningkatkan rasa kepuasan batin pegawai, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih giat karena rasa makna kerja yang mereka temukan dalam setiap tugas.

Dalam dunia profesional, *mindfulness* telah terbukti meningkatkan kinerja individu dan tim (Jang et al., 2020). Studi menunjukkan bahwa praktik ^secara teratur dapat mengurangi kelelahan mental, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat ketahanan emosional (Althammer et al., 2021). Hal ini sangat penting dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis. Selain itu, *mindfulness* juga mendorong keterampilan interpersonal yang lebih baik, seperti empati dan komunikasi efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kolaborasi dan kinerja tim (Jang et al., 2020). Dengan mengintegrasikan *mindfulness* ke dalam rutinitas harian, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi, individu dapat mencapai potensi maksimal mereka dan meraih kesuksesan yang berkelanjutan (Monroe et al., 2021).

Untuk menilai tingkat efektivitas dan pencapaian target kerja, kinerja karyawan pada Divisi Satuan Pengawasan Intern Kantor Pusat dievaluasi berdasarkan indikator yang telah ditetapkan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) Kantor Jasa Raharja. Penilaian ini dilakukan setiap tahun untuk mengukur sejauh mana unit kerja tersebut mampu memenuhi ekspektasi organisasi serta mendukung tercapainya tujuan strategis perusahaan. Berikut ini disajikan data capaian kinerja berdasarkan KPI dari tahun 2021 hingga 2024.

Tabel 1.1 Data Penilaian Terhadap Capaian Indeks SPI

No.	Tahun Penilaian	Nilai	Target KPI Unit Kerja SPI
1	2021	106,4	98,63
2	2022	108,56	103,11
3	2023	108,73	104,12
4	2024	108,1	98,11

Berdasarkan data penilaian terhadap capaian Indeks SPI (Sistem Pengendalian Intern) Unit Kerja dari tahun 2021 hingga 2024, terlihat bahwa capaian nilai setiap tahunnya selalu melampaui target *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah ditetapkan. Pada tahun 2021, nilai yang diperoleh adalah 106,4, lebih tinggi dari target sebesar 98,63. Tren positif ini berlanjut pada tahun 2022 dengan nilai 108,56 terhadap target 103,11, serta tahun 2023 dengan capaian 108,73 melebihi target 104,12. Meskipun pada tahun 2024 nilai sedikit menurun menjadi 108,1, capaian ini tetap jauh melampaui target yang ditetapkan sebesar 98,11. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan kinerja yang konsisten dan sangat baik dari Unit Kerja SPI dalam memenuhi serta melampaui target indikator kinerja tahunannya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian dan fenomena gap, masalah penelitian yang muncul adalah “bagaimana peningkatan kinerja sumber daya manusia. Pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi intrinsik berpengaruh terhadap terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja SDM?
3. Apakah *mindfulness* berperan sebagai moderator dalam pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM?
4. Apakah *mindfulness* berperan sebagai moderator dalam pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan permasalahan yang sudah disampaikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini yakni:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap terhadap kinerja SDM.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja SDM.
- c. Mengetahui dan menganalisis peran moderasi *mindfulness* dalam pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.
- d. Mengetahui dan menganalisis peran moderasi *mindfulness* dalam pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja SDM.

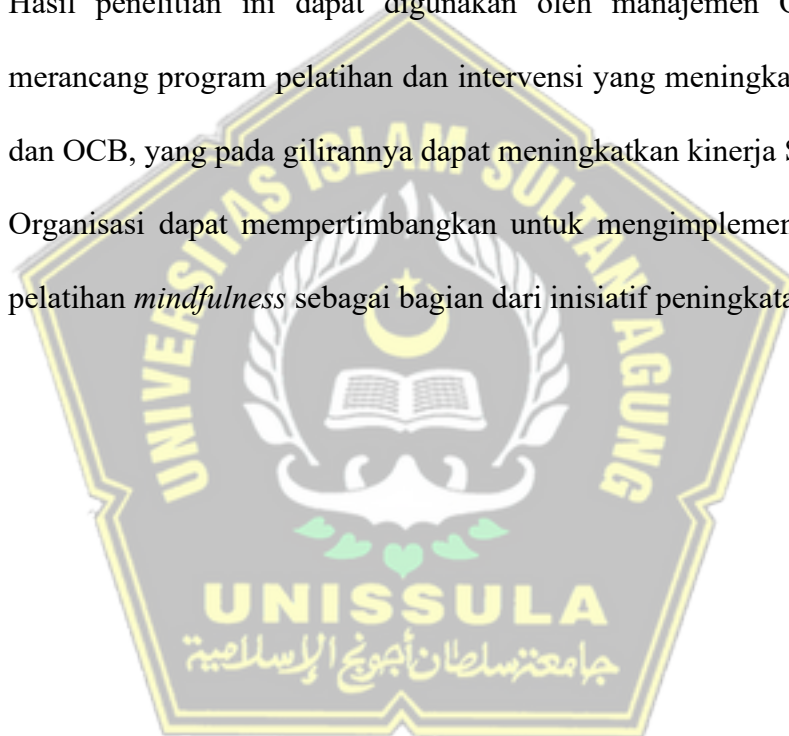
1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Secara Teori

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen SDM terkait peran moderasi *mindfulness* dalam pengaruh motivasi intrinsik dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja SDM.

b. Manfaat Praktis

- 1) Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen Organisasi untuk merancang program pelatihan dan intervensi yang meningkatkan *mindfulness* dan OCB, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja SDM.
- 2) Organisasi dapat mempertimbangkan untuk mengimplementasikan program pelatihan *mindfulness* sebagai bagian dari inisiatif peningkatan kinerja SDM.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

Kinerja pegawai yang baik memiliki dampak langsung terhadap kesuksesan organisasi (Williams & Anderson, 2021). Seperti yang diungkapkan oleh (Judge et al., 2000) pegawai yang bekerja secara efisien dan efektif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas organisasi.

Kinerja merujuk pada hasil yang diperoleh oleh seorang sumber daya manusia selama periode tertentu, yang didasarkan pada tugas dan tanggung jawab yang diemban, serta terfokus pada tujuan organisasi (Rivai, 2018). Kinerja juga dapat dianggap sebagai upaya individu untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Hidayani, 2016). Secara kuantitatif, kinerja mencakup hasil kerja yang diperoleh oleh seorang sumber daya manusia sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh institusi atau organisasi, dan dilakukan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Sakban et al., 2019).

Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian prestasi atau hasil kerja seseorang, yang menandakan akhir dari upaya dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan (Rahman Yudi Ardian, 2020). Meskipun demikian, masih ada permasalahan internal dalam perusahaan terkait dengan kurang optimalnya kinerja sumber daya manusia, yang tercermin dari rendahnya pencapaian kerja mereka terhadap target yang telah ditetapkan (Kadarisman, 2012).

Menurut (Robbins & Judge, 2016), kinerja pegawai diukur berdasarkan beberapa dimensi yang menggambarkan bagaimana seorang individu mencapai tujuan

pekerjaan mereka. Robbins mengidentifikasi beberapa indikator utama kinerja pegawai yang relevan, yaitu: kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan Waktu, Efektivitas dan Kemampuan Untuk Bekerja Sama (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

2.2 Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan suatu aktivitas karena kepuasan, minat, atau rasa bermakna yang dirasakan dari aktivitas tersebut, bukan karena imbalan atau tekanan eksternal (Hennessey et al., 2015). Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri, sedangkan motivasi ekstrinsik muncul dari faktor eksternal (Oudeyer & Kaplan, 2009). Ketika seseorang memiliki motivasi intrinsik, maka terlibat dalam suatu aktivitas karena menikmatinya dan mendapatkan kepuasan pribadi dari melakukannya. (Oudeyer et al., 2016) Motivasi intrinsik merupakan dorongan kerja yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi karena dorongan yang berasal dari dalam dirinya sendiri. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi intrinsik meliputi minat, sikap positif, dan kebutuhan (Michael Galanakis & Giannis Peramatzis, 2022).

Motivasi intrinsik merupakan dorongan kerja yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi karena dorongan yang berasal dari dalam dirinya sendiri. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi intrinsik meliputi minat, sikap positif, dan kebutuhan (Herzberg', 1965). Menurut (Gagné, Marylène et al., 2022), motivasi Intrinsik dikaitkan dengan kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan yang mendorong motivasi intrinsik (Herzberg et al., 1959). Gagne mengidentifikasi beberapa indikator motivasi intrinsik yang relevan

dalam konteks organisasi, yaitu: Kepuasan dalam Melakukan Tugas; Minat Terhadap Pekerjaan; Rasa Pencapaian dan Otonomi (Gagné, 2003).

Beberapa ahli menjelaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan dorongan dari dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berprestasi, dan hal ini dikenal sebagai faktor-faktor motivasional dengan beberapa indikator utama (Herzberg', 1965; Yusuf & Sriwijaya, 2021) yaitu:

1. Pencapaian (*Achievement*). Keberhasilan seorang karyawan dapat diukur dari pencapaian yang telah diraihny dalam melaksanakan tugas. Untuk mendukung keberhasilan ini, pemimpin perlu memahami karakteristik bawahannya serta tugas yang mereka kerjakan, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berusaha mencapai hasil kerja yang baik. Ketika karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaannya, pemimpin harus mengakui dan menyatakan keberhasilan tersebut secara terbuka.
2. Pengakuan (*Recognition*). Sebagai lanjutan dari keberhasilan yang dicapai, pemimpin perlu memberikan pengakuan atas prestasi karyawan. Bentuk pengakuan ini dapat berupa sertifikat penghargaan, pemberian insentif, atau bentuk apresiasi lainnya yang menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan dihargai oleh organisasi.
3. Tanggung Jawab (*Responsibility*). Tanggung jawab menjadi sumber motivasi apabila pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bekerja secara mandiri tanpa pengawasan yang ketat, selama pekerjaan tersebut memungkinkan. Dengan menerapkan prinsip partisipasi, pemimpin mendorong karyawan untuk merencanakan dan menjalankan pekerjaannya

sendiri, sehingga menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerjanya.

Sehingga disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena kepuasan pribadi, minat, atau rasa tanggung jawab, bukan karena tekanan atau imbalan eksternal. Indikator yang digunakan adalah: Pencapaian (*Achievement*); Pengakuan (*Recognition*) dan Tanggung Jawab (*Responsibility*) (Herzberg', 1965; Yusuf & Sriwijaya, 2021).

2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah konsep yang merujuk pada perilaku sukarela dari pegawai yang tidak diharapkan secara formal oleh organisasi tetapi sangat penting untuk efektivitas organisasi (D. Organ, 1997). OCB melibatkan tindakan yang melampaui deskripsi pekerjaan formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga etos kerja yang positif, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (Jehanzeb, 2020).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) telah didefinisikan oleh beberapa ahli dengan penekanan yang beragam, namun intinya merujuk pada perilaku sukarela dan inisiatif karyawan yang melampaui tugas formal mereka demi mendukung keberhasilan organisasi (D. W. Organ et al., 1983). Menurut (D. W. Organ, 2014) OCB adalah perilaku individu yang bersifat diskresioner (sukarela) dan tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal, tetapi secara kolektif dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Organ menekankan bahwa OCB bukanlah bagian dari deskripsi pekerjaan resmi, tetapi memiliki dampak positif terhadap lingkungan kerja dan kinerja organisasi (D. W. Organ et al., 1983).

OCB mencerminkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan keinginan untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan (Turner & Chinta, 2013). Organ (1997) menekankan bahwa OCB tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kohesif dan kolaboratif. Dengan demikian, OCB merupakan elemen kunci dalam membangun budaya organisasi yang positif dan mendorong kinerja kolektif yang optimal.

Murtaza et al (2016) mendefinisikan OCB sebagai perilaku membantu (*helping behavior*) yang dilakukan oleh karyawan untuk mendukung rekan kerja atau organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. (D. Organ, 1997) membagi OCB menjadi dua dimensi utama, yaitu *altruism* (perilaku membantu rekan kerja) dan *generalized compliance* (kepatuhan terhadap norma dan prosedur organisasi). Sementara itu, (P. M. Podsakoff et al., 1990) memperluas definisi OCB dengan menyoroti lima dimensi utama, yaitu *altruism*, *courtesy* (sikap sopan dan menghormati), *sportsmanship* (sikap positif dalam menghadapi masalah), *conscientiousness* (kepatuhan melebihi standar), dan *civic virtue* (keterlibatan dalam kehidupan organisasi).

Secara keseluruhan, OCB dipandang sebagai perilaku sukarela yang muncul dari kesadaran dan kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan organisasi, yang meskipun tidak diwajibkan, memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Indikator yang digunakan untuk mengukur OCB (P. M. Podsakoff et al., 1990) dalam penelitian ini adalah :

1. *altruism* (sikap membantu rekan kerja),
2. *conscientiousness* (kepatuhan dan komitmen terhadap tugas-tugas organisasi),
3. *sportsmanship* (menghindari keluhan atau perilaku negatif di tempat kerja),
4. *civic virtue* (berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara aktif),

5. *courtesy* (bersikap sopan dan memperhatikan kepentingan orang lain).

2.4 *Mindfulness*

Mindfulness adalah kondisi mental di mana seseorang sepenuhnya hadir dan fokus pada momen saat ini, tanpa terdistraksi oleh pikiran tentang masa lalu atau kekhawatiran tentang masa depan (Brown et al., 2022)). *Mindfulness* memungkinkan pegawai untuk lebih sadar terhadap tugas yang sedang mereka kerjakan, sehingga meningkatkan konsentrasi, ketenangan, dan efisiensi. Menurut (Good et al., 2022). *mindfulness* didefinisikan sebagai "perhatian yang muncul dari memfokuskan kesadaran secara penuh pada momen ini, dengan cara yang tidak menghakimi." Definisi ini menekankan pentingnya penerimaan dan kesadaran penuh terhadap pengalaman yang terjadi saat ini tanpa penilaian atau reaksi berlebihan. Sementara itu, (Leroy et al., 2022) mendefinisikan *mindfulness* sebagai kemampuan untuk mempertahankan perhatian pada pengalaman saat ini dengan sikap penerimaan dan kesadaran yang tinggi.

Selain itu, (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) menambahkan bahwa *mindfulness* melibatkan tiga komponen utama: *intention* (niat untuk hadir sepenuhnya), *attention* (perhatian yang terfokus pada momen saat ini), dan *attitude* (sikap yang terbuka dan tidak menghakimi). Ketiga komponen ini bekerja bersama untuk menciptakan keadaan mental yang tenang dan fokus, yang sangat bermanfaat dalam menghadapi tekanan dan tantangan di lingkungan kerja.

Dalam praktiknya, *mindfulness* diterapkan melalui berbagai latihan, seperti meditasi, pernapasan sadar, atau latihan kesadaran sehari-hari, yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran diri dan fokus individu (Stankov et al., 2020). Di lingkungan

kerja yang penuh tekanan, *mindfulness* membantu pegawai mengelola stres, meningkatkan ketahanan emosional, dan mempertahankan produktivitas (Bayır & Aylaz, 2021). Dengan melatih *mindfulness*, individu dapat merespons situasi dengan lebih tenang dan bijaksana, alih-alih bereaksi secara impulsif, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan efektif (Ling et al., 2019). Penerapan *mindfulness* juga telah terbukti meningkatkan kesejahteraan mental, kreativitas, dan kepuasan kerja, menjadikannya alat yang penting dalam pengembangan diri dan kinerja profesional (Brown et al., 2022; Good et al., 2022).

Untuk mencapai kinerja yang optimal dengan latihan *mindfulness*, beberapa indikator untuk mengukur *Mindfulness* menurut teori *Five Facet Mindfulness Questionnaire* (FFMQ) yaitu didasarkan pada lima aspek utama. FFMQ mencakup lima dimensi atau indikator utama yang sering digunakan dalam penelitian *mindfulness*, terutama di tempat kerja yaitu Pengamatan, Deskripsi, Bertindak dengan kesadaran, Tidak Menghakimi pengalaman batin dan Tidak bereaksi pada pengalaman batin.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Leroy et al., 2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap tugas-tugas yang dilakukan. Selain itu, (Donald et al., 2021) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan mental. (Gagné, Marylène et al., 2022) menemukan bahwa pegawai yang memiliki motivasi intrinsik lebih cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Kemudian, pegawai yang

termotivasi secara intrinsik lebih cenderung bekerja dengan semangat yang lebih tinggi dan menunjukkan kreativitas yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas (Kim, Y.-S. et al., 2023).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM. Hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

2.5.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja SDM

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Supriyanto et al., 2020). OCB berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kohesif, mengurangi konflik, dan meningkatkan efisiensi operasional (Qalati et al., 2022). Penelitian (Thevanes & Harikaran, 2020) mengungkapkan bahwa karyawan yang menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja atau menunjukkan sikap positif, cenderung lebih produktif dan mampu mendorong kinerja tim secara keseluruhan.

Studi yang dilakukan oleh (Widarko & Anwarodin, 2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kinerja melalui peningkatan koordinasi tim, pengurangan biaya operasional, dan pemanfaatan sumber daya yang lebih optimal. Selain itu, penelitian oleh (Ridwan et al., 2020) mengidentifikasi bahwa OCB tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang

mendukung kolaborasi dan inovasi. Karyawan yang sering menunjukkan OCB cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih mampu menghadapi tantangan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu mengonfirmasi bahwa OCB memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja, baik pada level individu, tim, maupun organisasi. Perilaku ini tidak hanya mendorong produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan berorientasi pada tujuan bersama, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja SDM .

2.5.3 *Mindfulness* memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.

Pegawai yang *mindful* lebih mampu mengenali dan merespons kebutuhan internal mereka, yang sering kali menjadi dasar dari motivasi intrinsik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Leroy et al., 2022), *mindfulness* dapat memperkuat hubungan antara kebutuhan psikologis dasar (seperti otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial) dengan motivasi intrinsik. Ketika pegawai merasa kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, mereka lebih termotivasi untuk berkinerja baik tanpa membutuhkan insentif eksternal.

Penelitian oleh (Donald et al., 2020) juga menemukan bahwa *mindfulness* dapat membantu pegawai menjaga fokus pada tujuan pekerjaan

yang bermakna bagi mereka, yang meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Dengan demikian, *mindfulness* tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja, khususnya motivasi intrinsik, yang mendorong pegawai untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Penelitian lain menunjukkan bahwa *mindfulness* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi intrinsik di tempat kerja. (Masters-Waage et al., 2021) dalam studi mereka menemukan bahwa *mindfulness* berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik karena individu yang lebih *mindful* cenderung memiliki kesadaran yang lebih tinggi terhadap makna pekerjaan mereka. Kesadaran ini membuat individu merasa lebih terlibat dalam tugas yang mereka kerjakan, bukan hanya untuk memenuhi ekspektasi eksternal, tetapi karena mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut bernilai dan memuaskan secara pribadi.

Kurniawan et al (2021) juga menunjukkan bahwa *mindfulness* membantu pegawai mengembangkan ketahanan terhadap tekanan mental yang dapat mempengaruhi produktivitas. Dampak langsung dari *mindfulness* pada kinerja mencakup peningkatan fokus, produktivitas, dan manajemen diri. Donald et al (2021) menunjukkan bahwa *mindfulness* meningkatkan kinerja pegawai dengan cara mengembangkan kemampuan regulasi emosi, yang membantu pegawai mengelola stres dan tekanan kerja. Selain itu, (Good et al., 2022) lebih lanjut meneliti bahwa *mindfulness* membantu pegawai mampu menghadapi tekanan kerja dengan lebih baik, dan juga menunjukkan kemampuan fokus yang lebih tinggi, yang meningkatkan efektivitas kerja.

H3 : *Mindfulness* memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.

2.5.4 *Mindfulness* memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja SDM.

Mindfulness, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk fokus sepenuhnya pada momen saat ini dengan sikap terbuka dan tidak menghakimi, dihipotesiskan dapat memperkuat hubungan antara OCB dan kinerja (Stankov et al., 2020). OCB, sebagai perilaku sukarela yang melampaui tugas formal, telah lama diakui sebagai faktor penting dalam meningkatkan efektivitas individu dan organisasi (Ling et al., 2019). *Mindfulness* diharapkan dapat memperkuat dampak positif OCB terhadap kinerja dengan meningkatkan kemampuan individu untuk mengelola stres, menjaga fokus, dan merespons situasi kerja dengan lebih tenang dan bijaksana (Malinowski & Lim, 2015).

Penelitian oleh (X. Zhang et al., 2022) menegaskan bahwa *mindfulness* meningkatkan motivasi intrinsik dengan cara mengurangi gangguan mental seperti stres dan kecemasan di tempat kerja. Karyawan yang mempraktikkan *mindfulness* cenderung lebih mampu membantu rekan kerja atau menunjukkan sikap positif, karena mereka lebih sadar terhadap kebutuhan lingkungan sekitar dan kurang terpengaruh oleh distraksi emosional (Crosweller, 2022). Selain itu, *mindfulness* juga dapat meningkatkan kualitas interaksi sosial di tempat kerja, yang pada gilirannya memperkuat dampak OCB terhadap kinerja tim dan organisasi (Tang et al., 2018). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan langsung antara OCB dan kinerja, tetapi juga menyoroti

bagaimana mindfulness dapat menjadi faktor kunci dalam memaksimalkan manfaat OCB bagi peningkatan kinerja SDM.

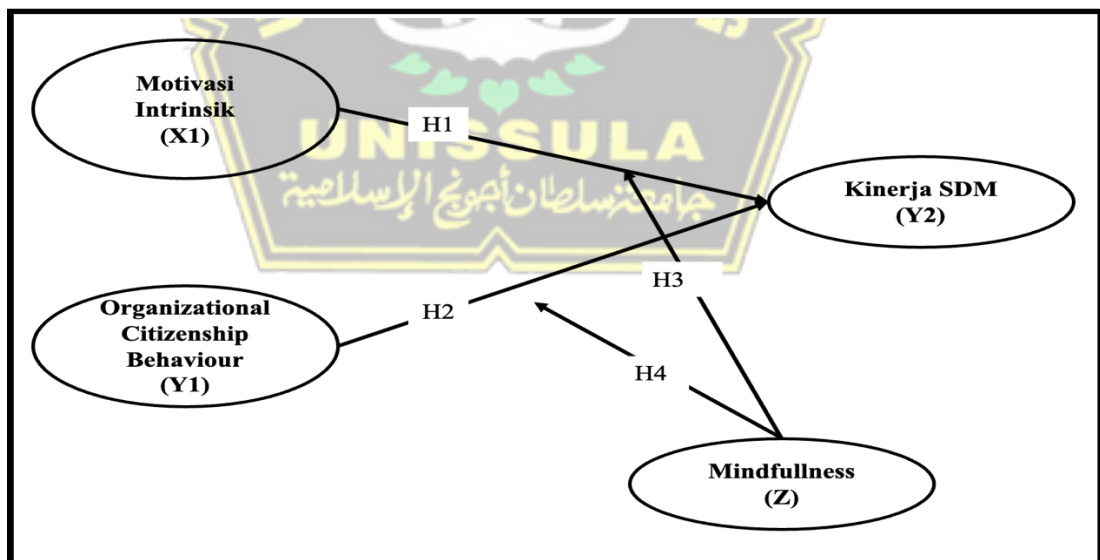
Sehingga dengan demikian disimpulkan bahwa penerapan *Mindfulness* di lingkungan pekerjaan memiliki dampak positif pada kinerja SDM. Hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : *Mindfulness* memoderasi pengaruh OCB terhadap kinerja SDM.

2.6 Model Empiris

Model empiris dari penelitian ini mencakup hubungan antara variabel-variabel yang telah dijelaskan sebelumnya dalam konteks pengaruh *mindfulness* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh motivasi intrinsik. Model ini dapat dirinci sebagai berikut:

Gambar 2. 1. Model Empirik Penelitian



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian adalah penyelidikan yang dirancang untuk mengumpulkan informasi untuk tujuan penggunaan penyidik. Penelitian ini bersifat kausal dan menggunakan pendekatan survei terhadap suatu populasi dengan memanfaatkan sampel dari kelompok tersebut untuk menyelidiki potensi korelasi sebab akibat antar variabel. Menurut (Sanusi, 2013), salah satu teknik pengumpulan data adalah dengan mengajukan pertanyaan atau pernyataan kepada responden, baik secara lisan maupun tertulis.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut (Sujarweni, 2015), penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan- penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik yang terencana dan terstruktur atau cara lain dari kuantifikasi (pengukuran) dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Sedangkan pengertian penelitian kuantitatif menurut (Sugiyono, 2019) adalah mengevaluasi hipotesis yang sudah ada sebelumnya, metode penelitian positivistis melibatkan mempelajari populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data dengan alat penelitian, dan menganalisis data kuantitatif atau statistik. Karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel yang diteliti, maka data rasio harus diolah, sehingga memerlukan penggunaan metodologi kuantitatif dalam pendekatan penelitian ini.

3.2 Teknik Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Jasa Raharja Kantor Pusat jumlah 101 orang pegawai.

Metode Sensus digunakan dalam penelitian ini, Penelitian Sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Usman & Akbar, 2008). Jumlah objek penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Jasa Raharja Kantor Pusat jumlah 101 orang pegawai.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan. Berupa data mentah dengan skala likert mulai 1-5 untuk mengetahui respon dari responden yang ada mengenai persepsi pegawai terhadap *mindfulness*, OCB, motivasi intrinsik, dan kinerja SDM, Sementara data sekunder akan digunakan untuk mengkonfirmasi data-data yang telah dikumpulkan sebelumnya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Proses pengumpulan informasi yang diperlukan untuk membuat kesimpulan penelitian dikenal dengan metode pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan teknik penelitian kuantitatif, termasuk pengumpulan data dari partisipan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada mereka dan disediakan oleh peneliti.

Responden diberikan alternatif tanggapan dengan menggunakan jenis skala sikap tunggal, yaitu skala Likert. Tujuan dari skala sikap adalah untuk memberikan

skor numerik pada setiap indikasi variabel yang diteliti. (Sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa skala Likert merupakan skala yang hasilnya diperoleh dengan cara menjumlahkan respon dari responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan indikator-indikator variabel penelitian. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini memakai lima titik respon yang diwakili dengan angka 1-5, dengan angka 1 mewakili sangat tidak setuju dan angka 5 mewakili sangat setuju.

Cara pengumpulan data tersebut dilakukan dengan prosedur: 1) responden diberi kuesioner berupa *link google form* yang dapat diakses melalui *smartphone* atau laptop, 2) Sambil mengisi kuesioner, ditunggu dan diberikan penjelasan jika belum jelas terhadap apa yang dibaca, 3) setelah responden mengisi kemudian jawaban tersebut ditabulasi, diolah, dianalisa dan disimpulkan.

3.5. Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel dikemukakan untuk memberikan batasan definisi yang digunakan untuk menggambarkan variabel yang digunakan dalam penelitian. Definisi operasional dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada table berikut:

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator

No	Definisi Operasional	Indikator
1	Motivasi Intrinsik dorongan internal yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas karena rasa kepuasan, minat, atau kesenangan yang diperoleh dari proses tersebut, tanpa mengharapkan imbalan eksternal.	1. Pencapaian (<i>Achievement</i>); 2. Pengakuan (<i>Recognition</i>) 3. Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>) (Herzberg', 1965; Yusuf & Sriwijaya, 2021).
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) perilaku sukarela dan inisiatif karyawan yang melampaui tugas formal mereka, bertujuan untuk mendukung keberhasilan dan efektivitas organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung.	1. <i>Altruism</i> (Tindakan membantu sesama pegawai) 2. <i>Courtesy</i> (kesopanan dan perhatian) 3. <i>Sportmanship</i> (ketahanan dalam menghadapi kesulitan)

		4. <i>civic virtue</i> (berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara aktif) (P. Podsakoff et al., 2000)
3	Kinerja SDM hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi, yang diukur berdasarkan pencapaian target, kualitas kerja, dan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.	1. Kuantitas Pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas (Mathis., 2018)
4	<i>Mindfulness</i> keadaan mental di mana seseorang secara sengaja memusatkan perhatian penuh pada momen saat ini dengan sikap terbuka, menerima, dan tidak menghakimi.	1. <i>Mental Agility</i> , 2. <i>Resilience</i> , 3. <i>Self-Awareness</i> . (Febe Sumbaga, 2022)

Metode perhitungan data dengan menggunakan skala likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu:

- a) Untuk jawaban sangat tidak setuju = 1
- b) Untuk jawaban tidak setuju = 2
- c) Untuk jawaban cukup setuju = 3
- d) Untuk jawaban setuju = 4
- e) Untuk jawaban sangat setuju = 5

Berdasarkan data yang dikumpulkan saat mengisi kuesioner, tanggapan responden dirangkum dan dianalisis untuk menemukan penjelasan disetiap variabel.

Survei responden didasarkan pada kriteria berikut:

- a) Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- b) Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- c) $\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5-1) / 3 = 1,3.$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

- a) $1,00 - 2,29 = \text{Rendah}$
- b) $2,30 - 3,59 = \text{Sedang}$
- c) $3,60 - 5,00 = \text{Tinggi}$

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yaitu sebuah proses dalam menganalisis data, yang diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan bagi peneliti untuk keperluan penelitian, sehingga data tersebut perlu diproses dan dianalisa untuk diinterpretasikan nantinya, serta memberikan kemudahan bagi peneliti dalam membaca serta memahami data tersebut sebagai dasar serta acuan untuk pengambilan keputusan

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. *Structural Equation Model* (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan (Natalia et al., 2017). Menurut (Santoso, 2014), SEM adalah teknik analisis multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstruknya, ataupun hubungan antar konstruk.

Ghozali & Latan (2015) menyatakan bahwa PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian (CB-SEM) umumnya menguji kausalitas atau

teori, sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. Namun terdapat perbedaan antara SEM *covariance based* dengan *component based* PLS adalah dalam menggunakan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. CB-SEM digunakan sebagai pengujian teori dan mendapat justifikasi atas pengujian tersebut. Namun sedangkan PLS-SEM tidak memerlukan dasar teori, mengabaikan beberapa asumsi, dan parameter ketepatan, karena model ini bertujuan mengembangkan teori.

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai asumsi responden terhadap variabel-variabel yang ada pada penelitian, gambaran tersebut berupa angka maksimum (*max*), minimum (*min*), rata-rata (*average*) serta standar deviasi (Ghozali, 2018).

3.6.2. Analisis Smart PLS

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SmartPLS versi 3. Metode penyelesaian yang digunakan yaitu metode *Struktural Equation Modeling* atau SEM, dimana metode ini lebih baik jika dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lain. SEM mempunyai tingkat fleksibilitas yang tinggi, apalagi untuk penelitian yang menghubungkan antara teori dengan data, disamping itu mampu dilakukan analisis jalur dengan variabel-variabel yang ada didalam sebuah penelitian. PLS tidak berdasar pada asumsi-asumsi yang bertele-tele, sehingga metode analisis dikatakan cukup kuat.

3.6.3. Model Measurement (Outer Model)

Model ini menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana

setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang akan dilakukan pada outer model antara lain:

a. Uji Intrumen

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Alfa et al., 2017).

a) Uji Validitas Diskriminan

Pada indikator reflektif perlu dilakukan pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan membandingkan nilai pada tabel *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai nilai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan nilai *loading factor* kepada konstruk lain.

b) Uji Validitas Konvergen

Keterkaitan skor indikator dengan skor konsep dapat digunakan untuk menilai validitas indikator reflektif. Ketika indikator lain dalam konstruk yang sama berubah, pengukuran dengan menggunakan indikator refleksi menunjukkan bahwa suatu indikator dalam konstruk tersebut juga mengalami perubahan. Apabila suatu korelasi mempunyai nilai loading lebih dari 0,5 maka dikatakan mencapai validitas konvergen. Output menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator- indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten stabil dari waktu ke waktu. (Narimawati & Sarwono, 2017) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7.

3.6.4. Model Structural (Inner Model)

Model ini menitikberatkan pada model struktur variabel laten, dimana antar variabel laten diasumsikan memiliki hubungan yang linier dan memiliki hubungan sebab-akibat (Natalia et al., 2017). Model inner merupakan model struktural yang menghubungkan antar variabel laten yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif.

a. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t* statistik dan *p values* dimana *t* bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai *t* hitung lebih besar dari 1,96 atau *p value* lebih kecil dari 0,05.

1) Pengaruh Langsung (*direct effect*)

Pengaruh langsung (*direct effect*) diantara dua laten terjadi ketika terdapat sebuah panah yang menghubungkan kedua variabel tersebut, dimana pengaruh ini diukur dengan nilai estimasi antar variabel.

2) Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) diantara kedua variabel dapat terjadi ketika suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya dengan melalui salah satu variabel laten sesuai dengan lintasan yang terdapat dalam model penelitian. Nilai *indirect effect* untuk pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dengan nilai T Statistik > t-tabel dan nilai signifikansi < tingkat *alpha* 0,05.

b. Uji F (*Goodness of Fit*) Model

1) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa besar sumbangan pengaruh variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah nol sampai satu. Nilai R^2 yang kecil berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sangat lemah. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk dapat digunakan dan diprediksi variabel terikat (Ghozali, 2018).

2) Uji *Effect size* f^2

Perubahan R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, apakah mempunyai pengaruh yang substantive (Ghozali, 2018), yang diukur melalui *Effect Size* f^2 , dan dinyatakan dalam bentuk formulasi sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Dimana $R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah nilai R^2 dari variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen tersebut masuk atau

dikeluarkan dari model. Interpretasi nilai f^2 sama yang direkomendasikan (Cohen, 1998) yaitu 0.02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural (Ghozali, 2018).

3) Uji *Stone-Geisser* Q^2

Disamping melihat ukuran R^2 , model PLS dievaluasi dengan melihat Q^2 *predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sedangkan kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2018).

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_D O_D}$$

Dimana:

D = *Omission distance*

E = *The sum of square of prediction error*

O = *The sum of square errors using the Mean for prediction*

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Jasa Raharja kantor pusat. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 10 - 18 April 2025. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 101 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 = 101	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	57	56,4
	Wanita	44	43,6
2.	Usia		
	< 30 tahun	37	36,6
	30 - 40 tahun	43	42,6
	41 - 50 tahun	15	14,9
	> 50 tahun	6	5,9
3.	Pendidikan Terakhir		
	Diploma	38	37,6
	Sarjana (S1)	51	50,5
	Pascasarjana (S2)	11	10,9
	Doktoral (S3)	1	1,0
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	42	41,6
	11 - 20 tahun	33	32,7
	21 - 30 tahun	17	16,8
	> 30 tahun	9	8,9
5.	Jabatan		
	Staf Administrasi	19	18,8
	Auditor Pratama	26	25,7
	Auditor Muda	35	34,7

Auditor Madya	15	14,9
Fungsional	4	4,0
Auditor Utama	2	2,0

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2024).

Data deskripsi responden pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 57 pegawai (56,4%), sedangkan responden wanita sebanyak 44 pegawai (43,2%). 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 30 - 40 tahun sebanyak 43 pegawai (42,6%). 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 51 pegawai (50,5%). 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 Kantor Pusat 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 di bawah 10 tahun yaitu sebanyak 42 pegawai (41,6%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai yang relatif baru

atau berada pada tahap awal hingga menengah dalam karier mereka dalam organisasi.

Responden penelitian ini sebagian besar memiliki jabatan auditor muda yakni sebanyak 35 pegawai (34,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa banyak pegawai berada pada posisi yang berkaitan dengan fungsi audit, yang merupakan salah satu di Divisi Utama (Direktorat Utama) atau memiliki jumlah pegawai yang signifikan di PT. Jasa Raharja Kantor Pusat.

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. Motivasi intrinsik

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

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi intrinsik

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Motivasi intrinsik	3.81	
1. Pencapaian (<i>Achievement</i>);	3.80	0.85
2. Pengakuan (<i>Recognition</i>)	3.72	0.76
3. Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>)	3.91	0.69

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Motivasi intrinsik secara keseluruhan sebesar 3,81 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki motivasi intrinsik termasuk pada kategori tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel motivasi intrinsik didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Tanggung Jawab (*Responsibility*) (3,91) dan terendah indikator Pengakuan (*Recognition*) (3,72).

2. Organizational Citizenship Behavior

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
Organizational Citizenship Behavior	3.70	
1. Altruism (Tindakan membantu sesama pegawai)	3.76	0.78
2. <i>Courtesy</i> (kesopanan dan perhatian)	3.63	0.77
3. <i>Sportmanship</i> (ketahanan dalam menghadapi kesulitan)	3.67	0.80
4. <i>civic virtue</i> (berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara aktif)	3.72	0.84

Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,70 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 Altruism (Tindakan membantu sesama pegawai) (3,76) dan terendah pada indikator *Courtesy* (kesopanan dan perhatian) (3,63).

3. Mindfulness

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

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel Mindfulness

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Mindfulness	3.74	
1. Mental Agility,	3.67	0.91
2. Resilience,	3.79	1.05
3. Self-Awareness	3.76	0.99

Pada variabel Mindfulness secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,74 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki sikap Mindfulness yaitu keadaan mental di mana seseorang secara sengaja memusatkan perhatian penuh pada momen saat ini dengan sikap terbuka, menerima, dan tidak menghakimi. Hasil deskripsi data pada Mindfulness didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Resilience (3,79). Terdapat dua indikator dengan skor terendah yaitu indikator Mental Agility dengan skor 3,70.

4. Kinerja SDM

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

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kinerja SDM	3.72	
1. Kuantitas Pekerjaan	3.58	0.99
2. Kualitas Pekerjaan	3.75	0.93
3. Ketepatan waktu	3.82	0.91
4. Efektivitas	3.73	0.96

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,72 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Kinerja SDM yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Ketepatan waktu (3,82) dan terendah pada indikator Kuantitas Pekerjaan (3,58).

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 Motivasi intrinsik

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

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Motivasi Intrinsik

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
X1_1 <- Motivasi intrinsik	0.786	20.228	0.000	Valid
X1_2 <- Motivasi intrinsik	0.848	29.546	0.000	Valid
X1_3 <- Motivasi intrinsik	0.810	25.555	0.000	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi intrinsik memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700 dan nilai statistik t setiap indikator lebih dari 1,96. Dengan demikian variabel Motivasi intrinsik (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh ketiga indikator yaitu pencapaian (*achievement*); pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*). Variabel Motivasi

Intrinsik dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator pengakuan, sedangkan nilai *outer loading* terendah adalah indikator pencapaian.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Organizational Citizenship Behavior

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

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Organizational Citizenship Behavior

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
X2_1 <- OCB	0.784	14.001	0.000	Valid
X2_2 <- OCB	0.874	18.580	0.000	Valid
X2_3 <- OCB	0.883	20.727	0.000	Valid
X2_4 <- OCB	0.835	22.438	0.000	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700 dan nilai statistik t lebih besar dari 1,96. Dengan demikian variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Altruism (Tindakan membantu sesama pegawai), Courtesy (kesopanan dan perhatian), Sportmanship (ketahanan dalam menghadapi kesulitan), civic virtue (berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara aktif). Variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator

Sportmanship, sedangkan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Altruism.

3. 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 4.8
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Y1_1 <- Kinerja SDM	0.869	40.613	0.000	Valid
Y1_2 <- Kinerja SDM	0.868	36.525	0.000	Valid
Y1_3 <- Kinerja SDM	0.860	36.943	0.000	Valid
Y1_4 <- Kinerja SDM	0.846	26.281	0.000	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700 dan nilai statistik t setiap indikator lebih besar dari 1,96. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas. Variabel Kinerja SDM dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator kuantitas, sedangkan nilai *outer loading* terendah adalah indikator efektivitas.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Mindfulness

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

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Mindfulness

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Z 1 <- Mindfulness	0.865	33.362	0.000	Valid
Z 2 <- Mindfulness	0.851	28.831	0.000	Valid
Z 3 <- Mindfulness	0.901	51.824	0.000	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Mindfulness memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700 dan nilai statistik t setiap indikator lebih besar dari 1,96. Dengan demikian variabel Mindfulness (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Mental Agility, Resilience, Self-Awareness. Variabel Mindfulness dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator Self-Awareness, sedangkan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Resilience.

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 4.10
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja SDM	Mindfulness	Motivasi intrinsik	OCB
Kinerja SDM	0.861			
Mindfulness	0.777	0.872		
Motivasi intrinsik	0.698	0.691	0.815	
OCB	0.425	0.282	0.346	0.845

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 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 4.11
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Mindfulness <-> Kinerja SDM	0.896
Motivasi intrinsik <-> Kinerja SDM	0.852
Motivasi intrinsik <-> Mindfulness	0.873
OCB <-> Kinerja SDM	0.478
OCB <-> Mindfulness	0.324
OCB <-> Motivasi intrinsik	0.416

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 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 4.12
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Mindfulness	Motivasi intrinsik	OCB
X1 1	0.504	0.591	0.786	0.237
X1 2	0.574	0.612	0.848	0.277
X1 3	0.618	0.496	0.810	0.324
X2 1	0.319	0.224	0.244	0.784
X2 2	0.314	0.185	0.242	0.874
X2 3	0.354	0.238	0.302	0.883
X2 4	0.425	0.286	0.357	0.835
Y1 1	0.869	0.735	0.625	0.297
Y1 2	0.868	0.692	0.596	0.398
Y1 3	0.860	0.648	0.548	0.435
Y1 4	0.846	0.592	0.634	0.335
Z 1	0.640	0.865	0.560	0.226
Z 2	0.681	0.851	0.594	0.334
Z 3	0.709	0.901	0.649	0.179

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 menunjukkan 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 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.884	0.920	0.741
Mindfulness	0.843	0.905	0.761
Motivasi intrinsik	0.748	0.856	0.665
OCB	0.866	0.909	0.714

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

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 4.14
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Mindfulness -> Kinerja SDM	2.646
Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	2.155
OCB -> Kinerja SDM	1.256
Mindfulness x OCB -> Kinerja SDM	1.481
Mindfulness x Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	1.411
Mindfulness -> Kinerja SDM	2.646

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 4.15
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.707

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,707. Artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 70,7 % oleh variabel Organizational Citizenship Behavior, Motivasi intrinsik, dan Mindfulness. Sedangkan sisanya 70,7% 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, Motivasi intrinsik, dan Mindfulness memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Kinerja SDM.

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* (Q²) menurut Ghazali & 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 4.16
Nilai Q-square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	404.000	199.590	0.506

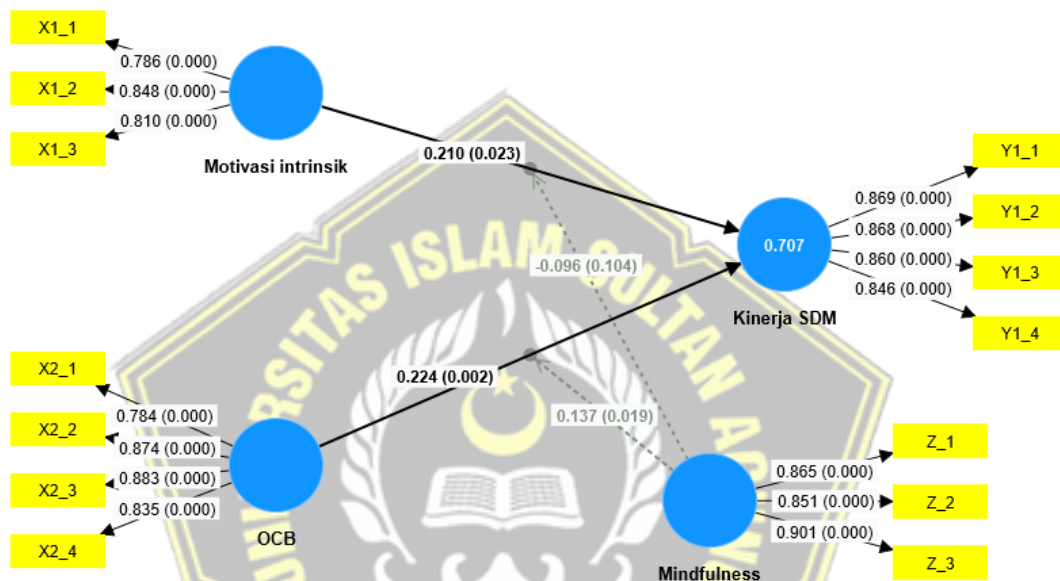
Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,506 yang menunjukkan nilai Q square > 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* 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 Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM melalui *Organizational Citizenship Behavior* dan moderasi Mindfulness.

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* (2024)

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 4.17
Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
1	Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	0.210	2.270	0.023	Diterima
2	OCB -> Kinerja SDM	0.224	3.065	0.002	Diterima
3	Mindfulness x Motivasi intrinsik -> Kinerja SDM	-0.096	1.627	0.104	Ditolak
4	Mindfulness x OCB -> Kinerja SDM	0.137	2.345	0.019	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

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: Motivasi intrinsic berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Motivasi intrinsic terhadap kinerja SDM sebesar 0,210. Nilai tersebut membuktikan Motivasi intrinsic berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (2,270) > t_{tabel} (1.96) dan p (0,023) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi intrinsic terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian

hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh OCB terhadap kinerja SDM sebesar 0,224. Nilai tersebut membuktikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,065) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,002) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa '*Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*' dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Mindfulness memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Mindfulness x Motivasi intrinsik) terhadap kinerja SDM sebesar -0,096. Nilai tersebut menunjukkan faktor moderasi tersebut berpengaruh negatif, namun apabila dilihat signifikansi pengaruhnya melalui uji t diperoleh nilai $t_{hitung} (1,624) < t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,104) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Mindfulness tidak memberikan pengaruh signifikan

pada hubungan antara Motivasi intrinsik terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Mindfulness memoderasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM*” dapat **ditolak**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Mindfulness memoderasi pengaruh OCB terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Mindfulness x OCB) terhadap kinerja SDM sebesar 0,137. Temuan tersebut diperkuat hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (2,345) > t_{tabel} (1,96) dan p (0,019) < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa Mindfulness memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara OCB terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “*Mindfulness memoderasi pengaruh OCB terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.

Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM hasil ini menguatkan temuan terdahulu yang dilakukan oleh (Leroy et al., 2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan keterlibatan pegawai terhadap tugas-tugas yang dilakukan.

Pengukuran variabel Motivasi intrinsik direfleksikan melalui tiga indikator yaitu indikator pencapaian (achievement), pengakuan (recognition), tanggung jawab (responsibility) sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini

diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Variabel motivasi intrinsik memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator pengakuan (*recognition*), sementara variabel kinerja SDM menunjukkan nilai outer loading tertinggi pada indikator kuantitas pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam aspek pengakuan cenderung diikuti oleh peningkatan dalam kuantitas pekerjaan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat pengakuan yang dirasakan individu, maka semakin besar pula kontribusi mereka dalam menyelesaikan volume pekerjaan yang ditugaskan. Artinya, pengakuan sebagai bentuk motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam mendorong individu untuk bekerja lebih produktif. Ketika pegawai merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya, mereka cenderung meningkatkan upaya dan keterlibatan dalam menyelesaikan tugas, yang tercermin pada peningkatan kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengakuan tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM, khususnya dalam hal jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.

Variabel motivasi intrinsik menunjukkan nilai outer loading terendah pada indikator pencapaian (*achievement*), sementara pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah efektivitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada aspek pencapaian secara potensial berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja. Artinya, meskipun

pencapaian memiliki pengaruh paling rendah di antara indikator motivasi intrinsik lainnya, perannya tetap signifikan dalam mendorong efektivitas kerja.

4.6.2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Supriyanto et al., 2020).

Pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Altruism* (Tindakan membantu sesama pegawai), *Courtesy* (kesopanan dan perhatian), *Sportmanship* (ketahanan dalam menghadapi kesulitan), *civic virtue* (berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara aktif). Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menunjukkan nilai outer loading tertinggi pada indikator *sportmanship*, yang mencerminkan ketangguhan individu dalam menghadapi tantangan dan kesulitan di lingkungan kerja. Sementara itu, variabel *kinerja SDM* memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator *kuantitas pekerjaan*, yang mengukur sejauh mana pegawai mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang optimal. Temuan ini

mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat sportmanship yang dimiliki oleh individu, maka semakin besar pula kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Artinya, sikap *sportsmanship* seperti kemampuan untuk tetap positif, tidak mudah mengeluh, dan bersikap toleran terhadap situasi sulit di tempat kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai.

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *altruism*, yaitu perilaku membantu rekan kerja secara sukarela. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah efektivitas, yang mengacu pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sasaran dan sesuai tujuan organisasi. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara altruism dan efektivitas; semakin tinggi tingkat altruism yang ditunjukkan pegawai, maka efektivitas kinerja mereka juga cenderung meningkat. Artinya, pegawai yang memiliki kepedulian dan kesediaan membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan suportif, sehingga penilaian kinerja individu dalam satu tim bisa menjadi lebih baik lagi.

4.6.3. Moderasi *Mindfulness* dalam pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *mindfulness* tidak berperan secara signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Dengan kata lain, tingkat *mindfulness* tidak mampu memperkuat maupun melemahkan pengaruh motivasi intrinsik terhadap

kinerja pegawai. Artinya, tingkat kesadaran penuh atau perhatian terhadap momen saat ini (*mindfulness*) tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi intrinsik terhadap peningkatan kinerja pegawai. Keberadaan *mindfulness* pada individu yang memiliki motivasi dari dalam diri untuk bekerja dengan baik tidak secara signifikan mengubah sejauh mana motivasi tersebut berdampak pada hasil kerja.

Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik sudah cukup kuat memengaruhi kinerja SDM tanpa perlu dipengaruhi oleh tingkat *mindfulness*. Motivasi dari dalam diri seperti keinginan untuk berkembang, mendapatkan pengakuan, atau kepuasan pribadi, sudah menjadi pendorong utama yang berdampak langsung pada performa kerja, terlepas dari sejauh mana individu mampu berfokus secara penuh pada tugas atau kondisi emosionalnya.

Pengukuran variabel Motivasi intrinsik direfleksikan melalui tiga indikator yaitu indikator pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*) kemudian Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas. Sedangkan *Mindfulness* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Mental Agility*, *Resilience*, *Self-Awareness*.

Variabel *mindfulness* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *self-awareness*, yaitu kesadaran individu terhadap pikiran, emosi, dan tindakan dirinya sendiri. Pada variabel motivasi intrinsik, indikator dengan nilai tertinggi adalah pengakuan (*recognition*), yang mencerminkan sejauh

mana individu merasa dihargai atas kontribusinya. Sementara itu, dalam variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai tertinggi adalah kuantitas pekerjaan, yang merujuk pada jumlah tugas yang dapat diselesaikan secara efektif.

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self-awareness* tidak mampu memperkuat pengaruh pengakuan dalam mendorong peningkatan kuantitas pekerjaan. Dengan kata lain, meskipun seseorang memiliki kesadaran diri yang tinggi, hal tersebut tidak secara signifikan memperkuat hubungan antara rasa dihargai dengan produktivitas kerja.

Artinya, kesadaran diri (*self-awareness*) belum cukup efektif sebagai faktor yang memperkuat pengaruh motivasi berbasis pengakuan terhadap peningkatan jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Bisa jadi, aspek pengakuan sudah memiliki pengaruh langsung dan kuat terhadap kinerja, sehingga keberadaan *self-awareness* tidak menambah efek yang berarti. Atau mungkin pula bahwa *self-awareness* lebih berperan dalam dimensi kinerja lain seperti kualitas, ketepatan waktu, atau kerja sama tim, dibandingkan dengan aspek kuantitas pekerjaan.

Dalam penelitian ini, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *mindfulness* adalah *resilience* atau ketangguhan dalam menghadapi tekanan dan tantangan. Pada variabel motivasi intrinsik, indikator dengan kontribusi terendah adalah pencapaian (*achievement*), yang mencerminkan dorongan individu untuk mencapai target dan standar tertentu. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah efektivitas, yang mengukur kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ketangguhan (*resilience*) meningkat, hal tersebut belum mampu memperkuat pengaruh motivasi untuk berprestasi terhadap efektivitas kerja pegawai. Dengan kata lain, peningkatan dalam aspek ketangguhan mental tidak secara langsung memperbesar dampak motivasi pencapaian terhadap kinerja yang efektif. Artinya, *resilience* sebagai bagian dari mindfulness belum cukup untuk mengoptimalkan hubungan antara dorongan individu untuk berprestasi dan hasil kerja yang efektif. Hal ini mungkin disebabkan oleh kondisi kerja tertentu, kurangnya dukungan lingkungan, atau faktor-faktor eksternal lainnya yang menghambat pencapaian meskipun individu memiliki ketangguhan yang tinggi.

4.6.4. Moderasi *Mindfulness* dalam pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja SDM

Penelitian ini membuktikan bahwa mindfulness berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya, tingkat mindfulness yang tinggi mampu memperkuat pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ketika individu menunjukkan perhatian penuh terhadap tugas dan situasi kerja mereka (mindfulness), kontribusi positif dari perilaku sukarela dan prososial di tempat kerja akan berdampak lebih besar terhadap hasil kerja yang efektif dan produktif. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kesadaran diri dan fokus mental sebagai upaya mendukung perilaku organisasi yang konstruktif dalam meningkatkan kinerja SDM secara menyeluruh.

Pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Altruism* (Tindakan membantu sesama pegawai), *Courtesy* (kesopanan dan perhatian), *Sportmanship* (ketahanan dalam menghadapi kesulitan), *civic virtue* (berpartisipasi dalam kegiatan organisasi secara aktif). Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas. Kemudian, Pengukuran variabel *Mindfulness* pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator yaitu indikator *Mental Agility*, *Resilience*, *Self-Awareness*.

Variabel *Mindfulness* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *self-awareness*, yaitu kemampuan individu untuk menyadari dan memahami kondisi dirinya secara sadar. Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *sportmanship*, yang mencerminkan ketahanan dan sikap positif dalam menghadapi tantangan atau kesulitan di lingkungan kerja. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kuantitas pekerjaan, yang mengukur volume atau jumlah tugas yang berhasil diselesaikan oleh pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat *self-awareness* yang tinggi dapat memperkuat pengaruh sikap *sportmanship* terhadap peningkatan kuantitas pekerjaan. Dengan kata lain, individu yang memiliki kesadaran diri yang baik cenderung mampu memanfaatkan ketahanan dan sikap positifnya dalam menghadapi kesulitan untuk meningkatkan produktivitas kerja secara nyata.

Artinya, pengembangan kesadaran diri bukan hanya penting untuk kesejahteraan psikologis, tetapi juga berperan strategis dalam mendukung pegawai agar lebih tahan banting dan fokus saat menghadapi tekanan kerja.

Variabel mindfulness menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *resilience*, yaitu kemampuan untuk bangkit dan bertahan menghadapi tekanan atau tantangan. Sementara itu, dalam variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *altruism*, yang merujuk pada perilaku saling membantu antar rekan kerja secara sukarela. Pada variabel kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah efektivitas, yang menggambarkan sejauh mana pekerjaan diselesaikan secara tepat dan sesuai tujuan organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat *resilience* yang baik dapat memperkuat pengaruh altruism terhadap efektivitas kerja. Dengan kata lain, pegawai yang mampu bangkit dari kesulitan dan tetap tangguh ketika menghadapi tekanan akan lebih mampu menyalurkan sikap altruistiknya secara optimal, sehingga berdampak positif pada pencapaian efektivitas dalam menyelesaikan tugas.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan maka jawaban atas pertanyaan penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Motivasi intrinsik terbukti memiliki pengaruh positif dan penting terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya, semakin tinggi pencapaian (achievement), pengakuan (recognition), tanggung jawab (responsibility) akan semakin baik kinerja pegawai.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, perilaku *Altruism*, *Courtesy*, *Sportmanship* dan *civic virtue* memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM yang diindikasikan dengan kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan efektivitas.
3. Mindfulness (kesadaran penuh dan fokus mental) tidak berperan penting sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja SDM. Dengan kata lain, Artinya, tingkat *Mental Agility*, *Resilience*, dan *Self-Awareness* tidak mengubah seberapa kuat motivasi intrinsik memengaruhi kinerja.
4. Namun, mindfulness berperan penting sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara OCB dan kinerja SDM. Artinya, tingkat *Mental Agility*,

Resilience, dan *Self-Awareness* yang tinggi dapat meningkatkan pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja pegawai.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), dengan pengakuan sebagai indikator utama yang mendorong peningkatan kuantitas pekerjaan. Hal ini menegaskan bahwa rasa dihargai dan diakui menjadi pendorong psikologis penting yang meningkatkan produktivitas kerja, sekaligus memperluas pemahaman tentang peran motivasi intrinsik dalam konteks kinerja organisasi.

Selanjutnya, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga terbukti berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Khususnya, sikap sportsmanship yang mencakup ketahanan dan sikap positif terhadap tantangan kerja berperan dalam meningkatkan kuantitas output kerja. Temuan ini memperkuat teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya sikap sukarela dan kesediaan membantu rekan sebagai elemen kunci dalam peningkatan kinerja kolektif.

Namun, penelitian ini menemukan bahwa *mindfulness* tidak berperan signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja SDM, menunjukkan bahwa motivasi dari dalam diri sudah cukup kuat memengaruhi kinerja tanpa perlu dukungan kesadaran penuh. Hal ini memberikan perspektif baru bahwa dalam konteks ini, *mindfulness* mungkin tidak menjadi faktor penguat yang esensial bagi hubungan tersebut.

Di sisi lain, *mindfulness* terbukti signifikan memoderasi hubungan antara OCB dan kinerja SDM. Tingkat *self-awareness* yang tinggi dapat memperkuat pengaruh

sportsmanship terhadap peningkatan kuantitas pekerjaan. Dengan kata lain, kesadaran diri dan ketangguhan mental merupakan faktor penting dalam mendukung perilaku prososial agar berdampak positif pada kinerja kerja. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan aspek psikologis dan mental dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Selain itu, *resilience* sebagai bagian dari mindfulness juga memperkuat hubungan altruism terhadap efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketangguhan individu memungkinkan optimalisasi kontribusi sikap saling membantu dalam mencapai efektivitas tugas, memperluas pemahaman tentang bagaimana faktor internal mendukung kerja sama dan pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya teori-teori tentang motivasi, perilaku organisasi, dan mindfulness dalam konteks kinerja SDM, dengan menunjukkan bagaimana faktor-faktor psikologis dan sosial berinteraksi dalam membentuk hasil kerja yang optimal. Temuan ini juga memberikan landasan teoritis bagi pengembangan model integratif yang menggabungkan motivasi intrinsik, perilaku organisasi, dan mindfulness dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

5.3. Implikasi Praktis

1. Terkait Motivasi intrinsic, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengakuan (*recognition*) memiliki nilai outer loading tertinggi, sementara indikator pencapaian (*achievement*) berada pada nilai terendah. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan sistem pengakuan yang sudah berjalan baik, seperti memberikan apresiasi, penghargaan, atau pengakuan formal atas

kontribusi pegawai secara konsisten. Di sisi lain, pencapaian perlu ditingkatkan dengan cara memberikan target yang jelas, menantang, dan memotivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Program pengembangan diri dan pelatihan yang menekankan pencapaian hasil kerja juga dapat diterapkan untuk memperkuat aspek ini.

2. Terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), indikator *sportmanship* yang merepresentasikan ketahanan menghadapi kesulitan menunjukkan nilai *outer loading* tertinggi dan harus dipertahankan melalui berbagai pelatihan ketangguhan mental dan dukungan lingkungan kerja yang positif. Sebaliknya, indikator *altruism* yang berkaitan dengan tindakan membantu sesama pegawai memiliki nilai terendah, sehingga perlu ditingkatkan. Organisasi dapat mendorong budaya kerja kolaboratif dengan mengadakan program kerja tim, pelatihan empati, serta sistem penghargaan untuk perilaku saling membantu. Ini akan menciptakan suasana kerja yang lebih suportif dan meningkatkan efektivitas kinerja secara keseluruhan.
3. Terkait *Mindfulness*, *Self-awareness* menjadi indikator dengan nilai tertinggi dan perlu dipertahankan dengan cara memperkuat kesadaran diri pegawai melalui pelatihan *mindfulness*, *coaching*, dan refleksi diri secara berkala. Namun, *resilience* (ketangguhan mental) memiliki nilai terendah sehingga perlu ditingkatkan. Organisasi bisa menyediakan pelatihan manajemen stres, program kesehatan mental, serta dukungan psikologis yang bertujuan meningkatkan kemampuan pegawai untuk bangkit dari tekanan dan kesulitan. Peningkatan *resilience* akan membantu pegawai tetap fokus dan efektif dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi diantaranya adalah :

1. Penelitian ini hanya melibatkan 101 pegawai di Kantor Pusat PT Jasa Raharja.
Jumlah sampel yang terbatas ini dapat mempengaruhi representativitas hasil penelitian terhadap populasi pegawai PT Jasa Raharja secara keseluruhan, yang jumlahnya mencapai sekitar 2.000 orang dan tersebar di seluruh Indonesia. Fokus penelitian pada Kantor Pusat PT Jasa Raharja di Jakarta mungkin tidak mencerminkan kondisi di kantor cabang atau perwakilan di daerah lain. Kondisi kerja, budaya organisasi, dan tantangan yang dihadapi pegawai di daerah dapat berbeda dengan yang ada di kantor pusat.
2. Sebagian besar pegawai PT Jasa Raharja Kantor Pusat adalah generasi milenial yang memiliki karakteristik dan preferensi kerja yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Hal ini dapat mempengaruhi dinamika kerja dan hasil penelitian yang berfokus pada kelompok usia tertentu.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi yang ada maka dapat disusun agenda penelitian selanjutnya yaitu :

1. Melibatkan pegawai dari berbagai Kantor Cabang dan Perwakilan PT Jasa Raharja di seluruh Indonesia guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Mengeksplorasi bagaimana perbedaan generasi mempengaruhi motivasi, perilaku kerja, dan kinerja pegawai, serta bagaimana organisasi dapat

menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan berbagai kelompok usia.

3. Peneliti selanjutnya dapat meneliti Kembali model dengan menggunakan metode penelitian yang berbeda misalnya kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam dengan pegawai dari berbagai unit kerja untuk mendapatkan wawasan tentang persepsi, pengalaman, dan tantangan yang dihadapi dalam konteks motivasi, perilaku kerja, dan mindfulness, serta bagaimana hal-hal tersebut mempengaruhi kinerja mereka.



Daftar Pustaka

- Alfa, V., Hoyyi, A., & Santoso, H. (2017). *Uji Validitas dan Reliabilitas dengan Partial Least Square (PLS) pada Penelitian Sosial*. Graha Ilmu.
- Althammer, S. E., Reis, D., van der Beek, S., Beck, L., & Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 282–308. <https://doi.org/10.1111/joop.12346>
- Bayır, B., & Aylaz, R. (2021). The effect of mindfulness-based education given to individuals with substance-use disorder according to self-efficacy theory on self-efficacy perception. *Applied Nursing Research*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2020.151354>
- Bishop, S. R., Kraemer, H. C., Turner, J. A., Anderson, M. L., Balderson, B. H., Cook, A. J., Sherman, K. J., & Cherkin, D. C. (2004). Mindfulness : A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 15(3), 230–241.
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2022). *Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for Its Role in Well-being*. Guilford Press.
- Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Crosweiler, M. (2022). Disaster management leadership and the need for virtue, mindfulness, and practical wisdom. *Progress in Disaster Science*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2022.100248>
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., & Ryan, R. M. (2021). Mindfulness and Employee Performance: Exploring the Role of Emotional Regulation in Workplace Settings. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 185–195.
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Ryan, R. M., Basarkod, G., Ciarrochi, J., Duineveld, J. J., Guo, J., & Sahdra, B. K. (2020). Mindfulness and Its Association with Varied Types of Motivation: A Systematic Review and Meta-Analysis Using Self-Determination Theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(7), 1121–1138.
- Febe Sumbaga, M. (2022). Stress Management: Healthy Mind, Healthy Communication with Mindfulness Techniques. *Devotion: Jurnal Pengabdian Psikologi*, 1(2), 81–88.
- Gagné, M. (2003). The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199–223. <https://doi.org/10.1023/A:1025007614869>

- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and Shaping The Future of Work With Self-Determination Theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., & Brown, K. W. (2022). Mindfulness at Work: How Mindfulness Training Improves Employee Well-being and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 1–15.
- Grigorescu, D. (2020). *Curiosity, intrinsic motivation and the pleasure of knowledge* (Issue 1).
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- HERMAWAN, H., THAMRIN, H. M., & SUSILO, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1089>
- Herzberg, F. (1965). THE MOTIVATION TO WORK AMONG FINNISH SUPERVISORS. *Personnel Psychology*, 1(1), 392–402.
- Herzberg, F. M., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. In AFL (Ed.), *The motivation to work*.
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Jang, J., Jo, W. M., & Kim, J. S. (2020). Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(7), 812–829. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1725954>
- 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>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>

- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- 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, Y.-S., Shin, D.-J., & Kim, B.-K. (2023). Effect of COVID-19-Induced Changes on Job Insecurity, Presenteeism, and Turnover Intention in The Workplace-An Investigation of Generalized Anxiety Disorder Among Hotel Employees Using The GAD-7 Scale. *Sustainability*, 15(5377), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su15065377>
- Kristensen, M. L. (2018). Mindfulness and resonance in an era of acceleration: a critical inquiry. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(2), 178–195. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1418413>
- Kurniawan, L., Suwidagho, D., & Ningsih, R. (2021). Psychological Well-Being: The Impact of Student Perceptions on Guidance and Counseling Teachers. *Konseli: Jurnal Bimbingan Dan Konseling (E-Journal)*, 8(1), 61–68. <https://doi.org/10.24042/kons.v8i1.7619>
- Laksana, G. B., & Riana, G. (2020). Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, XX, 1–8. www.ajhssr.com
- Leroy, H., Anseel, F., & Sels, L. (2022). The Impact of Mindfulness on Work Engagement and Job Performance: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 65(4), 921–940.
- Li, L., Meng, X., Hu, W., Geng, J., Cheng, T., Luo, J., Hu, M., Li, H., Wang, Y., & Wang, Y. (2023). A Meta-Analysis of The Association Between Mindfulness and Motivation. *Frontiers in Public Health*, 11, 1159902. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1159902>
- Ling, T. P., Noor, S. M., Mustafa, H., & Kiumarsi, S. (2019). Mindfulness: Exploring visitor and communication factors at Penang heritage sites. *SEARCH (Malaysia)*, 11(1), 137–152.
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Loureiro, S. M. C., Stylos, N., & Miranda, F. J. (2020). Exploring how mindfulness may enhance perceived value of travel experience. *Service Industries Journal*, 40(11–12), 800–824. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1600672>
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at Work: Positive Affect, Hope, and Optimism Mediate the Relationship Between Dispositional Mindfulness, Work Engagement, and Well-Being. *Mindfulness*, 6(6), 1250–1262. <https://doi.org/10.1007/s12671-015-0388-5>

- Masters-Waage, T. C., Nai, J., Reb, J., Sim, S., Narayanan, J., & Tan, N. (2021). Going Far Together by Being Here Now: Mindfulness Increases Cooperation in Negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 189–205. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.09.001>
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect job engagement or turnover intention? A comparison study in China. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093630>
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Monroe, C., Loresto, F., Horton-Deutsch, S., Kleiner, C., Eron, K., Varney, R., & Grimm, S. (2021). The value of intentional self-care practices: The effects of mindfulness on improving job satisfaction, teamwork, and workplace environments. *Archives of Psychiatric Nursing*, 35(2), 189–194. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2020.10.003>
- Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge-Sharing Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 325–333. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2396-0>
- Narimawati, U., & Sarwono, J. (2017). *Metode Analisis Statistik Sosial dengan Partial Least Squares (PLS)*. Alfabeta.
- Natalia, E., Hoyyi, A., & Santoso, R. (2017). Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Menggunakan Pendekatan Partial Least Square (PLS) (Studi Kasus: Badan Arsip dan Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Gaussian*, 6(3), 313–323.
- Noer, S., Wibowo, I., Ketut, D., Ardiana, R., & Andjarwati, T. (2023). THE EFFECT OF WORK COMPETENCY, WORK MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. BINA CERIA BERSAMA IN SURABAYA. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 3(2). <http://eduvest.greenvest.co.id>
- Nwaomah, A. E., & Tsukani, R. M. (2020). Employee Intrinsic Motivation and The Attainment of the Organisation Goals: A Case of Private University in Malawi. *International Journal of Academic Research in Business, Arts and Science (IJARBAS.COM)*, 2(1), 1–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3620952>
- 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. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*. Psychology Press, , 85-97.
- 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.
- Oudeyer, P. Y., Gottlieb, J., & Lopes, M. (2016). Intrinsic motivation, curiosity, and learning: Theory and applications in educational technologies. In *Progress in Brain Research* (Vol. 229, pp. 257–284). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/bs.pbr.2016.05.005>
- Oudeyer, P. Y., & Kaplan, F. (2009). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in Neurobotics*, 3(NOV). <https://doi.org/10.3389/neuro.12.006.2007>
- Paaïs, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* , 4(2).
- Regiasa, T. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA INSTRINSIK, DAN MOTIVASI KERJA EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN PANDEGLANG. *Agustus*, 16(2), 750–760. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v16i2>

- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 12).
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sakban, S., Nurmali, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Santoso, S. (2014). *Statistika Ekonomi Plus Aplikasi SPSS*. Umpo Press.
- Sanusi, A. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat.
- Stankov, U., Filimonau, V., & Vujičić, M. D. (2020). A mindful shift: an opportunity for mindfulness-driven tourism in a post-pandemic world. *Tourism Geographies*, 0(0), 1–10. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768432>
- Sugiyono. (2017). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Pustaka Baru Press.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>
- Tang, S., Yang, J., & Zhou, W. (2018). Effect of Mindfulness-Based Stress Reduction Therapy on Work Stress and Mental Health of Psychiatric Nurses. *Psychiatra Danubina*, 30(2), 189–196. <https://doi.org/10.24869/spsih.2018.189>
- Thevanes, N., & Harikaran, S. (2020). Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(4), 280–287. <https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.74.280.287>

- Turner, J. H., & Chinta, R. (2013). THE EVOLUTIONARY LOGIC OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. In *Proceedings of Academy of Organizational Culture* (Vol. 18, Issue 2).
- Usman, H., & Akbar, P. S. (2008). *Metodology Penelitian Sosial* (2nd ed.). Bumi Aksara.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (2021). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship And in-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601.
- Yusuf, M., & Sriwijaya, P. N. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. In *Journal Management* (Vol. 20, Issue 1).
- Zhang, S. (2014). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1654-x>
- Zhang, X., Mao, F., Li, Y., Wang, J., Wu, L., Sun, J., & Cao, F. (2022). Effects of A Maternal Mindfulness Intervention Targeting Prenatal Psychological Distress on Infants' Meconium Microbiota: A Randomized Controlled Trial. *Psychoneuroendocrinology*, 145(1), 237. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2022.105913>