

**PENINGKATAN KINERJA SDM  
MELALUI *SELF EFFICACY* DAN PERILAKU *ALTRUISM***

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh:**

**Disusun Oleh :  
Sulung Prasetyo  
NIM. 20402400445**

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

**Halaman Pengesahan**  
**PENINGKATAN KINERJA SDM**  
**MELALUI *SELF EFFICACY* DAN PERILAKU *ALTRUISM***

**Disusun oleh :**

**Sulung Prasetyo**  
**NIM. 20402400445**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Thesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Agustus 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. HENDAR, M.Si.

NIDN 0602016301

**LEMBAR PENGUJIAN  
PENINGKATAN KINERJA SDM  
MELALUI *SELF EFFICACY* DAN PERILAKU *ALTRUISM***

**Disusun oleh:**

**Sulung Prasetyo  
NIM. 20402400445**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
28 Agustus 2025

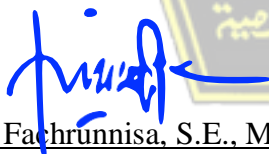
**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing**



Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si  
NIDN 0602016301

**Penguji I**



Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D  
NIDN 0618067501

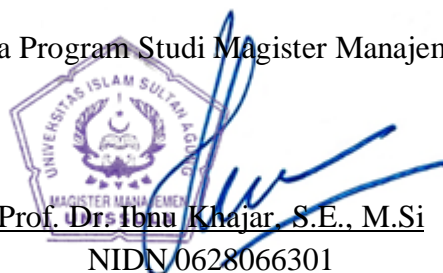
**Penguji II**



Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM.  
NIDN 0611106301

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal     Agustus 2025.

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIDN 0628066301

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Sulung Prasetyo
NIM	:	20402400445
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM melalui *Self Efficacy* dan Perilaku *Altruism*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

	Semarang, Agustus 2025
Pembimbing	Saya yang menyatakan,
	
<u>Prof. Dr. Drs. Hendar, M.Si</u>	<u>Sulung Prasetyo</u>
NIDN 0602016301	NIM. 20402400445



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Sulung Prasetyo
NIM	:	20402400445
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kinerja SDM melalui *Self Efficacy* dan Perilaku *Altruism*; 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 adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Agustus 2025  
Yang menyatakan

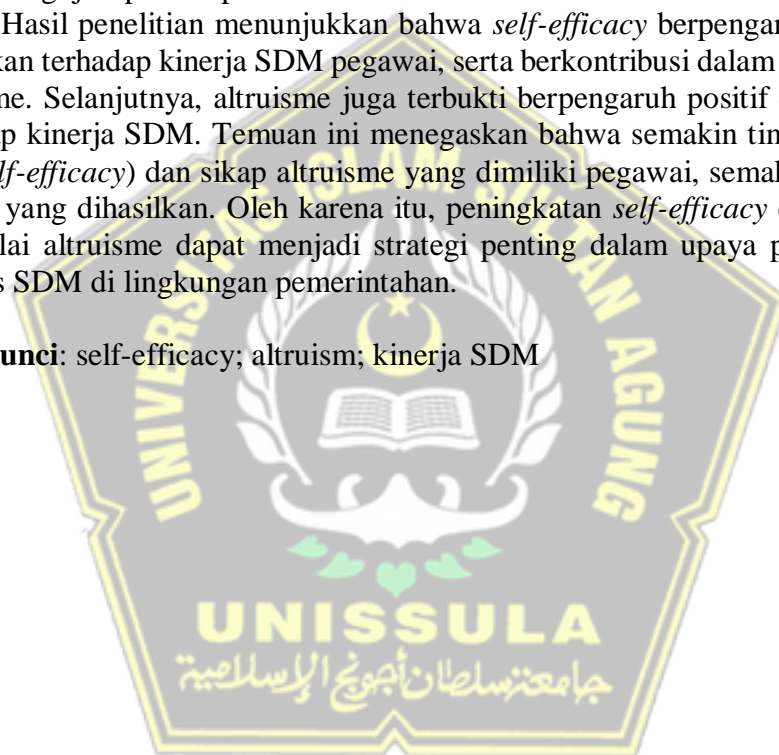
Sulung Prasetyo  
NIM. 20402400445

## ABSTRAK

Penelitian ini merupakan jenis *explanatory research* yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga, sebanyak 102 orang, yang sekaligus dijadikan sampel melalui metode sensus. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner berskala Likert 1–5 untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum, serta *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hipotesis penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pegawai, serta berkontribusi dalam meningkatkan altruisme. Selanjutnya, altruisme juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi keyakinan diri (*self-efficacy*) dan sikap altruisme yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, peningkatan *self-efficacy* dan penguatan nilai-nilai altruisme dapat menjadi strategi penting dalam upaya pengembangan kualitas SDM di lingkungan pemerintahan.

**Kata kunci:** self-efficacy; altruism; kinerja SDM

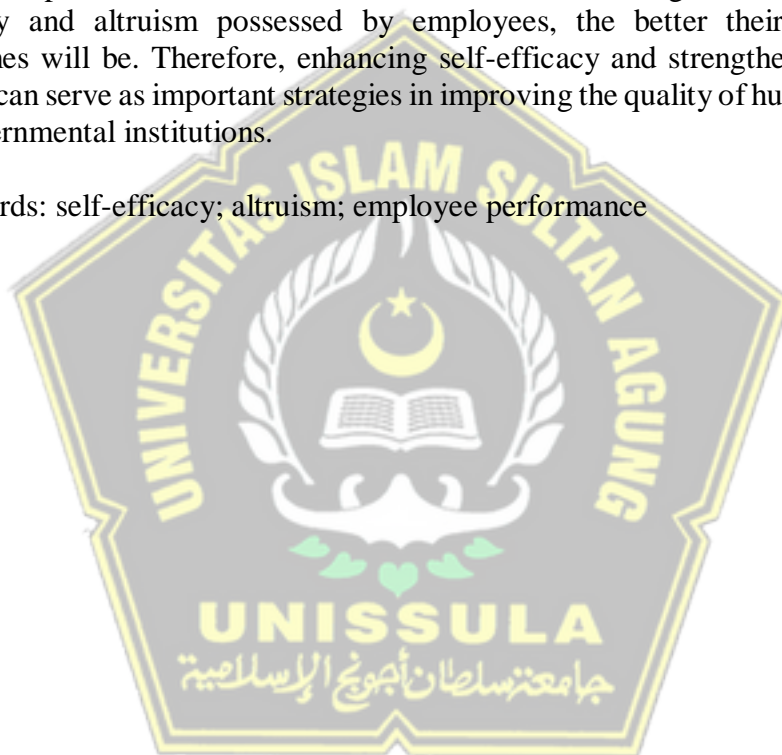


## ABSTRACT

This study is an explanatory research that aims to explain the relationships among variables by testing the proposed hypotheses. The population of the study consisted of all 102 employees of Sidorejo and Tingkir Districts, Salatiga City, who were also taken as the sample using the census method. Data were collected using questionnaires with a Likert scale ranging from 1 to 5 to measure respondents' level of agreement with the given statements. The collected data were analyzed using descriptive statistics to provide a general overview, and *Partial Least Square* (PLS) was applied to test the research hypotheses.

The findings reveal that self-efficacy has a positive and significant effect on employee performance, while also contributing to the improvement of altruism. Furthermore, altruism was also found to have a positive and significant effect on employee performance. These results indicate that the higher the level of self-efficacy and altruism possessed by employees, the better their performance outcomes will be. Therefore, enhancing self-efficacy and strengthening altruistic values can serve as important strategies in improving the quality of human resources in governmental institutions.

Keywords: self-efficacy; altruism; employee performance





## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM melalui *Self Efficacy* dan Perilaku *Altruism*”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

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.Drs.Hendar, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu, memotivasi serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan serta arahan sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan.
3. Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan bimbingan serta arahan sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan.
4. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
5. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
6. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.



7. Orang tua tercinta yang dengan kasih sayang, doa, dan nasihatnya senantiasa menjadi sumber kekuatan, keteguhan hati, serta inspirasi dalam setiap langkah hidup penulis.
8. Istri tercinta Laras Indah Fatmawati. yang selalu setia mendampingi disetiap suka dan duka, memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.
9. Kepada anak-anak tersayang, Lituhayu Senja Janitra dan Lingga Sae Manggala yang menjadi sumber semangat dan kebahagiaan, serta pengingat akan tujuan mulia dari setiap usaha yang dilakukan. Kehadiran kalian adalah motivasi terbesar bagi penulis untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik
10. Camat Sidorejo dan Camat Tingkir dan semua pihak di Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
11. Rekan-rekan Kelas 80G MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
12. 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.

***Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh***

Semarang, 27 Agustus 2025

Penulis

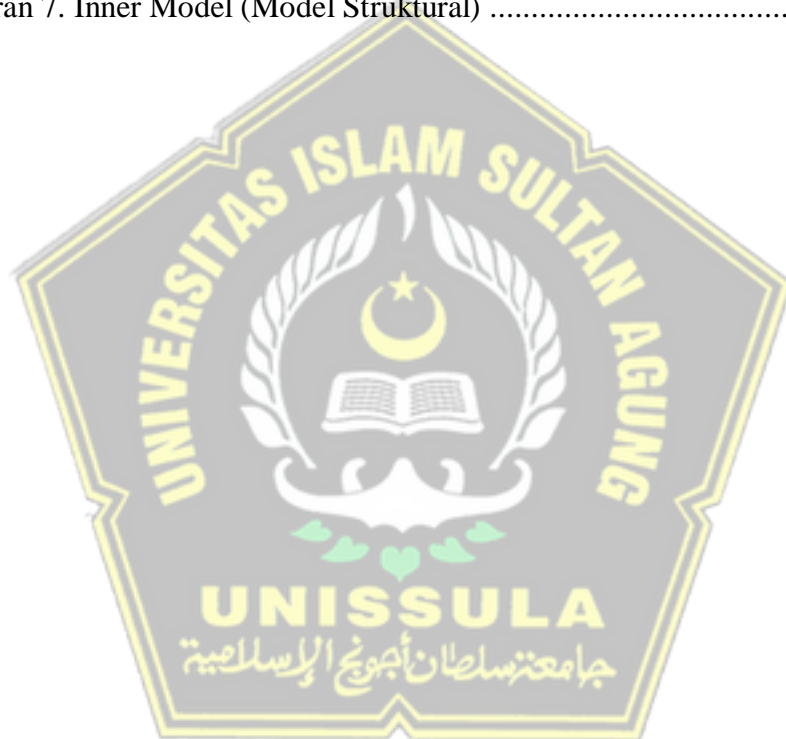
Sulung Prasetyo  
NIM. 20402400445

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	7
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	8
2.1 Kinerja SDM .....	8
2.2 Self Efficacy .....	10
2.3 Altruism .....	12
2.4 Hubungan Antar Variabel.....	15
2.4.1 Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja.....	15
2.4.2 Pengaruh Self Efficacy Terhadap Altruism .....	15
2.4.3 Pengaruh Altruism Terhadap Kinerja.....	16
2.5 Model Empirik Penelitian .....	17
BAB III METODE PENELITIAN .....	18
3.1. Jenis Penelitian .....	18
3.2. Populasi dan Sampel.....	18
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	19
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	19

3.5.	Variabel dan Indikator .....	19
3.6.	Teknik Analisis Data.....	20
3.7.	Pengujian Hipotesis .....	23
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....</b>		<b>25</b>
4.1.	Deskripsi Responden .....	25
4.1.1.	Jenis Kelamin .....	25
4.1.2.	Usia .....	26
4.1.3.	Pendidikan Terakhir.....	26
4.1.4.	Lama Bekerja .....	27
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	28
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	30
4.3.1.	Convergent Validity.....	31
4.3.2.	Discriminant Validity .....	34
4.3.3.	Uji Reliabilitas.....	37
4.3.4.	Uji Multikolinieritas .....	39
4.4.	Pengujian Goodness of Fit .....	39
4.4.1.	R-square (R2) .....	40
4.4.2.	Q-Square (Q2) .....	41
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	42
4.5.1.	Analisis Pengaruh Langsung.....	43
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung Self-efficacy terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Altruisme .....	45
4.6.	Pembahasan.....	47
4.6.1.	Pengaruh self efficacy terhadap Kinerja SDM.....	47
4.6.2.	Pengaruh self efficacy terhadap perilaku altruism .....	48
4.6.3.	Pengaruh Altruisme terhadap Kinerja SDM .....	50
<b>BAB V PENUTUP .....</b>		<b>53</b>
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	53
5.2.	Implikasi Teoritis .....	54
5.3.	Implikasi Praktis.....	55
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	56

5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	56
DAFTAR PUSTAKA .....	57
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	62
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	67
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian .....	68
Lampiran 4. Full Model PLS.....	69
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....	70
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	72
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....	73



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kecamatan merupakan salah satu unit administratif pemerintahan yang berada di bawah kewenangan kabupaten atau kota dan dipimpin oleh seorang camat. Kecamatan memiliki peran penting sebagai pelaksana kebijakan pemerintah kabupaten/kota dalam hal penyelenggaraan pemerintahan umum, pemberian layanan publik, serta pemberdayaan masyarakat di tingkat desa atau kelurahan. Salah satu kecamatan yang berada di wilayah Kota Salatiga adalah Kecamatan Sidorejo.

Wilayah ini memiliki luas sekitar 1.624,720 hektar dan terbagi ke dalam enam kelurahan, yaitu Kelurahan Salatiga, Sidorejo Lor, Blotongan, Pulutan, Bugel, dan Kauman Kidul. Secara administratif, Kecamatan Sidorejo berbatasan dengan beberapa wilayah, yaitu di sebelah utara dengan Desa Kesongo dan Desa Watu Agung di Kecamatan Tuntang, serta Dusun Rembes, Desa Pabelan, dan Desa Kauman Lor di Kecamatan Pabelan. Sebelah timur berbatasan dengan Desa Sukoharjo dan Desa Glawan di Kecamatan Pabelan, serta Kelurahan Kutowinangun di Kecamatan Tingkir. Sebelah selatan berbatasan dengan Kelurahan Kalicacing, Mangunsari, dan Kecandran di Kecamatan Sidomukti serta Kecamatan Tingkir dan Sidomukti. Sementara itu, batas baratnya meliputi Desa Sraten, Desa Candirejo, dan Desa Kesongo yang termasuk dalam wilayah Kecamatan Tuntang.

Berikut adalah data pencapaian kinerja pelayanan Kecamatan Sidorejo, Kota Salatiga, untuk periode tahun 2020 hingga 2024.

Tabel 1.1

Pencapaian kinerja pelayanan Kecamatan Sidorejo, Kota Salatiga, Periode Tahun  
2020 hingga 2024

No	Indikator	Satuan	2020	2021	2022	2023	2024
1	Tingkat Ketepatan Waktu Penyampaian SPPT ke Wajib Pajak	%	93,36	93,51	93,89	94,11	94,42
2	Tingkat Fasilitasi Kegiatan Kelembagaan di Kecamatan dan Kelurahan	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
3	Cakupan RW Berprestasi di Bidang Kebersihan dan Kesehatan Lingkungan	%	90,00	—	—	—	—
4	Persentase Realisasi Usulan Hasil Musrenbang	%	35,39	41,32	41,56	42,04	42,18
5	Persentase Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan yang Diberikan	%	85,11	85,83	84,75	84,88	89,12

Dari tabel 1.1, terlihat bahwa Kecamatan Sidorejo menunjukkan tren peningkatan pada sebagian besar indikator kinerja pelayanan. Misalnya, tingkat ketepatan waktu penyampaian SPPT ke wajib pajak meningkat dari 93,36 % pada tahun 2020 menjadi 94,42% pada tahun 2024. Demikian pula, tingkat fasilitasi kegiatan kelembagaan mencapai 100% pada tahun 2020 dan 2024. Berdasarkan data pencapaian kinerja pelayanan Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga dari tahun 2020 hingga 2024, secara umum menunjukkan tren peningkatan pada sebagian besar indikator. Namun, terdapat beberapa catatan penurunan atau ketidakkonsistenan capaian dalam kurun waktu tersebut. Salah satu indikasinya terlihat pada indikator *Persentase Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan yang*



*Diberikan*, di mana terjadi sedikit penurunan dari tahun 2021 ke 2022, yakni dari 85,83% menjadi 84,75%. Meskipun penurunan ini relatif kecil, hal tersebut tetap mencerminkan adanya potensi ketidakpuasan sebagian masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan kecamatan.

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

*Self-efficacy*, atau keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Lyons & Bandura, 2019). Pegawai yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan dan memiliki daya juang yang lebih kuat untuk mencapai target yang ditetapkan (Huang, 2016).

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



kebijakan atau inovasi teknologi, sehingga pegawai dapat bekerja lebih efektif dan memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen (Hsu et al., 2019).

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

Altruisme merupakan salah satu dimensi utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi (Yang et al., 2022). Altruisme merujuk pada sikap dan perilaku individu yang secara sukarela membantu rekan kerja atau anggota organisasi lainnya dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi kesulitan, tanpa mengharap imbalan atau penghargaan formal (Hatta et al., 2018). Tindakan ini dapat berupa membantu rekan yang kesulitan memahami pekerjaan, menggantikan sementara tugas rekan yang berhalangan, atau memberikan dukungan emosional saat dibutuhkan. Altruisme menunjukkan kepedulian nyata terhadap kesejahteraan orang lain di lingkungan kerja, dan menjadi elemen penting yang memperkuat kerja sama tim, menciptakan suasana kerja positif, serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Yang et al., 2022). Sebagai bagian dari OCB, altruisme mencerminkan kontribusi individu

yang melebihi tugas dan tanggung jawab formalnya demi mendukung kinerja dan harmoni dalam organisasi (Suhardi et al., 2022).

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

Dalam industri asuransi, *altruism* memiliki peran yang sangat penting karena sektor ini bergantung pada pelayanan yang cepat, akurat, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan (Suhardi et al., 2022). Pegawai yang memiliki tingkat *altruism* tinggi cenderung lebih peduli terhadap kepuasan nasabah, berinisiatif dalam menyelesaikan klaim dengan efisien, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan kondusif. Selain itu, dalam industri yang sangat kompetitif seperti asuransi, perilaku *altruism* dapat meningkatkan reputasi perusahaan, membangun kepercayaan pelanggan, dan memperkuat loyalitas mereka terhadap layanan yang diberikan (Pradana et al., 2018).

## 1.2 Rumusan Masalah

Dengan adanya uraian yang telah disampaikan di atas, maka perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan variabel-variabel yang menjadi perhatian dalam studi yaitu variabel *self efficacy* dan *altruism*, Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti merumuskan *research question* sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja?
2. Bagaimana pengaruh *self efficacy* terhadap *altruism*?
3. Bagaimana pengaruh *altruism* terhadap Kinerja SDM?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja.
2. Menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *altruism*.
3. Menganalisis dan mengevaluasi pengaruh *altruism* terhadap Kinerja SDM.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat praktis

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

## 2. Bagi teoritis

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



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja SDM**

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

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

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

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

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

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

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



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

## 2.2 *Self Efficacy*

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

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



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

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

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

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

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

### 2.3 Altruism

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela di luar tugas formal yang dilakukan oleh karyawan untuk mendukung rekan kerja dan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung (D. Organ, 1997). Menurut (Khan et al., 2020) OCB mencerminkan tindakan proaktif dan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk bertindak demi kepentingan organisasi tanpa keterkaitan langsung dengan sistem penghargaan formal. *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) memiliki dimensi-dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy* dan *sportmanships* (D. Organ, 1997).

*Altruism* berasal dari kata “alter” yang berarti “orang lain” dan secara harfiah merujuk pada tindakan yang ditujukan demi kebaikan orang lain (Handayani et al., 2022). Pratiwi et al (2023) membedakan antara tindakan menolong yang dilandasi motif egois dan tindakan yang benar-benar altruistik. Seseorang dapat menolong karena dorongan pribadi untuk memperoleh manfaat (egoistik), atau sebaliknya, semata-mata demi kebaikan orang lain tanpa mengharapkan imbalan (altruistik) (Stella, 2022). Dalam hal ini, altruisme menjadi bagian dari sikap prososial, yakni segala bentuk perilaku yang menguntungkan orang lain. Namun, tidak semua tindakan prososial bersifat altruistik, karena tindakan prososial bisa saja dilakukan demi memperoleh pujian atau balasan, sementara itu, altruisme menekankan tindakan tulus untuk menolong, tanpa pamrih (Kurzban et al., 2015).

*Altruism* didefinisikan oleh para ahli sebagai tindakan menolong orang lain secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan (Andreoni et al., 2017). Menurut (Handayani et al., 2022) altruisme adalah tindakan sukarela yang dilakukan untuk membantu orang lain tanpa pamrih. Massoudi menggambarkan altruisme sebagai dorongan untuk menolong orang lain tanpa memikirkan kepentingan pribadi, yang mencerminkan bahwa manusia secara alami memiliki kecenderungan untuk menolong (Massoudi et al., 2020). Organ menyatakan bahwa altruisme adalah minat yang tidak mementingkan diri sendiri dan ditujukan untuk membantu sesama (D. W. Organ, 2014). Sementara itu, (Yusnita & Sunaryo, 2022) menjelaskan altruisme sebagai perilaku menolong yang tidak egoistik, yang didasari oleh

keinginan tulus untuk memberikan manfaat bagi orang lain. Berdasarkan pandangan (Al Shbail & Al Shbail, 2020) altruisme dapat dipahami sebagai bentuk kepedulian sosial yang muncul dari keinginan internal untuk memberikan bantuan secara ikhlas, tanpa mengutamakan keuntungan pribadi.

Karakteristik individu yang altruistik antara lain memiliki empati, kontrol diri, toleransi, dan rasa tanggung jawab sosial yang tinggi (Kurzban et al., 2015). Individu dengan altruism juga percaya bahwa pertolongan mereka akan memberi dampak positif dan memiliki tingkat egosentrisme yang rendah (Andreoni et al., 2017). Selain itu, altruisme tercermin dalam perilaku seperti bekerja sama, berbagi, membantu, memberi secara sukarela, dan menjunjung kejujuran (C.D. Batson et al., 2016). Individu yang altruistik cenderung memiliki rasa empati yang tinggi, rendah egosentrisme, kontrol internal yang kuat, rasa tanggung jawab sosial, serta keterbukaan terhadap lingkungan sosialnya (Handayani et al., 2022).

Sehingga disimpulkan *Altruisme* adalah perilaku menolong orang lain secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan, didorong oleh kepedulian tulus dan keinginan untuk memberikan manfaat bagi sesama. Indikator *altruisme* dalam penelitian ini adalah memiliki rasa empati yang tinggi, rendah egosentrisme, kontrol internal yang kuat, rasa tanggung jawab sosial, serta keterbukaan terhadap lingkungan sosialnya (Handayani et al., 2022).

## **2.4 Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Kinerja**

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

Sehingga dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

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

### **2.4.2 Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap *Altruism***

Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa *self-efficacy* atau keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri memiliki pengaruh positif terhadap perilaku altruistic dalam OCB (Umrani et al., 2020). Individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung merasa lebih percaya diri dan mampu menghadapi berbagai situasi sosial, sehingga lebih siap dan bersedia membantu orang lain tanpa pamrih (Alavi et al., 2017). Kepercayaan diri yang tinggi mendorong individu untuk terlibat dalam tindakan prososial karena mereka yakin bahwa kontribusi mereka akan memberikan dampak positif (Prasetyo et al., 2022). Selain itu, *self-efficacy* juga meningkatkan rasa tanggung jawab sosial dan empati, yang merupakan elemen

penting perilaku *altruistic* dalam OCB (Bahtiar, 2023). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *self-efficacy* seseorang, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan perilaku *altruism* dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam konteks organisasi.

Sehingga dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi *self efficacy*, maka perilaku *altruism* semakin tinggi

#### 2.4.3 Pengaruh *Altruism* Terhadap Kinerja

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa seluruh dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) termasuk didalamnya adalah perilaku *altruisme* memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Uddin et al., 2019). *Altruism* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi karena mencerminkan perilaku sukarela yang melampaui tugas formal dan mendukung efektivitas kerja (Supriyanto et al., 2019). Pegawai yang menunjukkan perilaku *altruisme* cenderung lebih proaktif dalam membantu rekan kerja, mematuhi aturan tanpa paksaan, serta berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif (Syah & Safrida, 2024). Sikap *altruism* terbukti mampu meningkatkan kinerja SDM (Gu & Zhang, 2020).

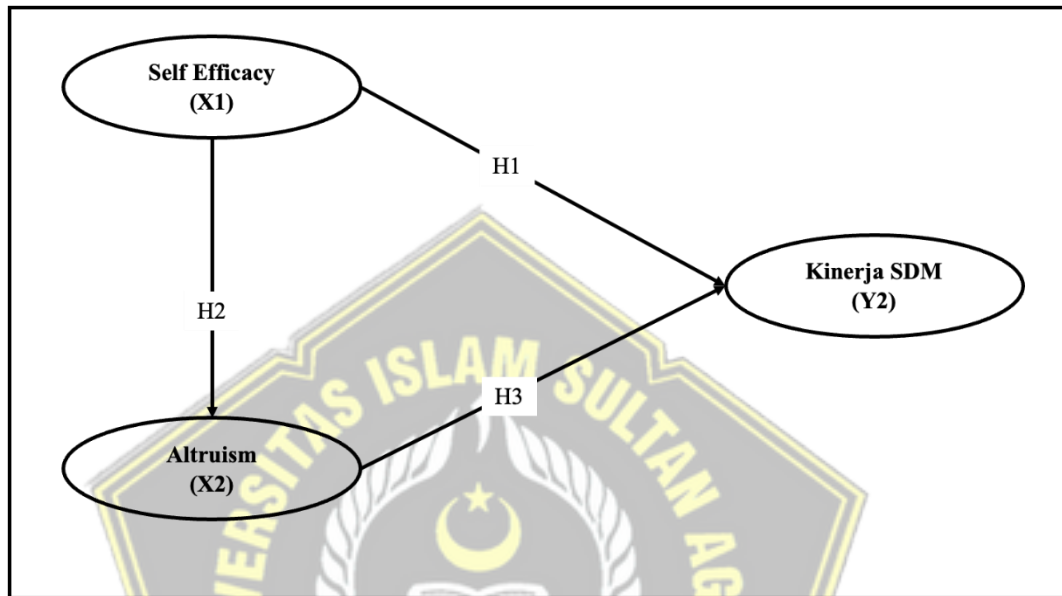
Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Semakin tinggi *altruism* maka kinerja SDM semakin meningkat.



## 2.5 Model Empirik Penelitian

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



Gambar 2.2 Model Penelitian Empirik



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

#### **3.1. Jenis Penelitian**

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

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Menurut (Sugiyono, 2017) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir Kota Salatiga yang berjumlah 102 pegawai.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Sampel merupakan wakil dari populasi dalam bentuk kecil dan sampel yang diambil tersebut harus betul-betul representatif

(mewakili) populasi. Sampel dalam penelitian ini diambil semua, atau disebut juga dengan menggunakan metode sensus sehingga seluruh populasi merupakan sample.

### **3.3. Sumber dan Jenis Data**

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

Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai literatur-literatur maupun informasi yang menunjang seperti data kepegawaian pada Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

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

### **3.5. Variabel dan Indikator**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Variabel tersebut terdiri dari *self efficacy*, *Altruism*, dan kinerja SDM. Selanjutnya, definisi operasional dan indikator setiap variabel penelitian disajikan pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1  
Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Definisi	Indikator	Sumber
1.	<i>self-efficacy</i> kepercayaan individu atas kemampuannya dalam menguasai situasi dan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan.	1) <i>vicarious learning</i> , 2) <i>challenging situation as resilience</i> 3) <i>forethought</i>	(Bandura & Bandura, 2005)
2.	<i>Altruisme</i> perilaku menolong orang lain secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan, didorong oleh kepedulian tulus dan keinginan untuk memberikan manfaat bagi sesama.	1) memiliki rasa empati yang tinggi, 2) rendah egosentrisme, 3) kontrol internal yang kuat, 4) rasa tanggung jawab sosial, 5) keterbukaan terhadap lingkungan sosialnya	(Handayani et al., 2022)
3.	Kinerja SDM tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam bidang pekerjaannya, yang dapat dilihat langsung pada output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, maupun kriterianya.	1) kualitas hasil kerja, 2) kecepatan kerja, 3) inisiatif dalam bekerja, 4) tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	(Mangkunegara, 2019)

### 3.6. Teknik Analisis Data

Untuk kepentingan pembahasan, data yang diperoleh diolah dan disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Sedangkan untuk kepentingan

pengujian hipotesis, analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

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

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

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

Untuk mendapatkan ketiga estimasi tersebut, *Partial Least Square* (PLS) menggunakan iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi

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

1. Spesifikasi model, yaitu membuat analisis jalur hubungan antar variabel.
2. *Outer* model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya atau biasa disebut *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
  - a. Uji validitas dan reliabilitas, dimana indikator reflektif dinilai berdasarkan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk *block* indikatornya.
    - *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara *compo nentscore* dengan *construct score*, dimana reflektif individual dikatakan tinggi apabila berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang diukur. Namun, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran *loading factor* 0,5 - 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2006).
    - *Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran  $>$  ukuran konstruk lainnya, maka

menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada block mereka yang lebih baik dari pada ukuran block lainnya.

b. Membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extracted* ( $\sqrt{\text{AVE}}$ ) masing-masing konstruk dengan korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk lainnya dalam model. Apabila nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya maka model dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

c. *Composite reliability block* indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dinilai dengan menggunakan dua jenis ukuran, yaitu konsistensi internal yang dibandingkan dengan *Cronbach alpha*. Ukuran ini tidak mengasumsikan kesetaraan atau *equivalen* antar pengukuran tetapi mengasumsikan bahwa semua indikator diberikan bobot yang sama, sehingga *Cronbach alpha* cenderung *lower bound* estimasi *reliability*, sementara *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.

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

### 3.7. Pengujian Hipotesis



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

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

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



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 102 pegawai pada Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir Kota Salatiga. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 102 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa keraj yang dipaparkan berikut ini:

##### 4.1.1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	66	64.7
Wanita	36	35.3
Total	102	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan hasil deskripsi responden pada Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah pria sebanyak 66 orang (64,7%), sementara wanita berjumlah 36 orang (35,3%), yang menunjukkan dominasi gender laki-

laki dalam sektor pegawai negeri sipil di wilayah tersebut; hal ini dapat memengaruhi variabel self-efficacy, di mana pria sering kali menunjukkan kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menghadapi berbagai situasi.

#### 4.1.2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	26	25.5
31 - 40 tahun	40	39.2
41 - 50 tahun	30	29.4
51 - 60 tahun	6	5.9
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang 31-40 tahun sebanyak 40 orang (39,2%), diikuti 41-50 tahun (29,4%), 25-30 tahun (25,5%), dan 51-60 tahun (5,9%), mengindikasikan populasi pegawai yang relatif matang dan berpengalaman; usia ini berimplikasi positif terhadap self-efficacy melalui kemampuan resiliensi yang terasah seiring waktu, memupuk altruisme dengan empati tinggi serta kontrol internal yang kuat, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM melalui kualitas kerjanya.

#### 4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	20	19.6
Diploma	9	8.8
S1	57	55.9
S2	16	15.7
Total	102	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden berlatar belakang S1 sebanyak 57 orang (55,9%), diikuti S2 (15,7%), SMA/SMK (19,6%), dan Diploma (8,8%), yang mencerminkan tingkat edukasi menengah hingga tinggi di kalangan pegawai. Pendidikan yang dimiliki pegawai berkaitan dengan kemampuan mereka dalam menguasai situasi kompleks. Pegnetahuan yang dimiliki memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga pegawai akan memiliki tanggung jawab yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4.1.4. Lama Bekerja

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Data Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 -10 tahun	19	18.6
11 - 20 tahun	35	34.3
21 - 30 tahun	34	33.3
> 30 tahun	14	13.7
Total	102	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Ditinjau dari lama bekerja, sebagian besar responden telah mengabdikan dalam jangka waktu yang cukup lama, dimana distribusinya hampir merata dengan 11-20 tahun sebanyak 35 orang (34,3%) dan 21-30 tahun (33,3%), diikuti >30 tahun (13,7%) dan 0-10 tahun (18,6%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja yang panjang, sehingga diharapkan telah memahami budaya organisasi, prosedur pelayanan, dan peraturan yang berlaku, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap efektivitas kinerja institusi.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

- a. Skor tertinggi = 5
- b. Skor terendah = 1
- c. Rentang = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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 secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<b>Self-efficacy</b>	<b>3.86</b>	
	a. Vicarious learning,	3.90	0.72
	b. Challenging situation as resilience	3.91	0.81
	c. Forethought	3.76	0.71
2	<b>Altruisme</b>	<b>3.91</b>	
	a. Memiliki rasa empati yang tinggi,	3.87	0.82
	b. Rendah egosentrisme,	3.96	0.70
	c. Kontrol internal yang kuat,	3.96	0.73
	d. Rasa tanggung jawab sosial,	3.94	0.70
	e. Keterbukaan terhadap lingkungan sosialnya	3.81	0.77
3	<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.84</b>	
	a. kualitas hasil kerja,	3.80	0.90
	b. kecepatan kerja,	3.89	0.84
	c. inisiatif dalam bekerja,	3.88	0.84
	d. tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	3.77	0.84

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5, pada variabel Self-Efficacy menunjukkan rata-rata keseluruhan 3,86, yang menggambarkan keyakinan diri pegawai dalam melaksanakan tugas berada pada level positif. Secara rinci, aspek kemampuan menghadapi situasi menantang sebagai bentuk resiliensi memiliki mean tertinggi 3,91 (SD = 0,81), sedangkan aspek forethought (perencanaan ke depan) menjadi yang paling rendah 3,76 (SD = 0,71). Untuk pegawai di Kecamatan Sidorejo dan Tingkir, pola ini menunjukkan mereka umumnya percaya dapat belajar dari orang lain dan bertahan saat kondisi sulit,

kondisi yang mendukung kelangsungan layanan tetapi perlu penguatan kemampuan merencanakan tugas dan antisipasi sehingga kesiapan menghadapi perubahan birokrasi dan beban kerja dapat lebih optimal.

Pada variabel Altruisme diperoleh rata-rata keseluruhan 3,91, menandakan kecenderungan pegawai bersikap peduli dan pro-sosial. Indikator rendah egosentrisme dan kontrol internal yang kuat sama-sama menunjukkan nilai sangat tinggi 3,96 ( $SD = 0,70$  dan  $0,73$ ). Indikator terendah adalah keterbukaan terhadap lingkungan sosial 3,81 ( $SD = 0,77$ ). Artinya, pegawai Sidorejo dan Tingkir memiliki modal penting untuk pelayanan publik yaitu cenderung berorientasi pada orang lain, memiliki integritas dan tanggung jawab sosial yang baik, namun pengembangan jejaring, komunikasi eksternal, dan keterbukaan terhadap pemangku kepentingan luar masih dapat ditingkatkan.

Kinerja SDM mencatat rata-rata 3,84, menunjukkan performa pegawai berada pada level memuaskan secara keseluruhan. Indikator kecepatan kerja tercatat tertinggi 3,89 ( $SD = 0,84$ ), sedangkan indikator yang relatif paling rendah adalah tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan 3,77 ( $SD = 0,84$ ). Untuk kedua kecamatan, temuan ini menggambarkan pegawai yang gesit dan proaktif dalam menjalankan tugas sehari-hari, tetapi ada kebutuhan untuk memperkuat akuntabilitas dan konsistensi pemenuhan tanggung jawab agar kualitas layanan menjadi lebih andal dan berkelanjutan.

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS



4.1.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. 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**

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

## 1. Evaluasi Validitas Konvergen Self-efficacy (X1)

Pengukuran variabel Self-efficacy pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Self-efficacy menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Self-efficacy.

Tabel 4.9

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Self-efficacy* (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
X1_1	Vicarious learning,	0.733
X1_2	Challenging situation as resilience	0.923
X1_3	Forethought	0.861

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel *Self-efficacy* (X1) memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,733 – 0,923. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Self-efficacy (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Vicarious learning, Challenging situation as resilience, dan Forethought.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Altruisme

Pengukuran variabel Altruisme pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Altruisme menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Altruisme.

Tabel 4.10

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Altruisme (Y1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y11	Memiliki rasa empati yang tinggi,	0.757
Y12	Rendah egosentrisme,	0.861
Y13	Kontrol internal yang kuat,	0.875
Y14	Rasa tanggung jawab sosial,	0.840
Y15	Keterbukaan terhadap lingkungan sosialnya	0.770

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Altruisme (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,757 – 0,875. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Altruisme (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Memiliki rasa empati yang tinggi, Rendah egosentrisme, Kontrol internal yang kuat, Rasa tanggung jawab sosial, Keterbukaan terhadap lingkungan sosialnya.

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y2_1	Kualitas hasil kerja,	0.917
Y2_2	Kecepatan kerja,	0.921
Y2_3	Inisiatif dalam bekerja,	0.886

Y2_4	Tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan	0.906
------	--	-------

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,765 – 0,876. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas hasil kerja, Kecepatan kerja, Inisiatif dalam bekerja, dan Tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. **Fornell Lacker Criterion**

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12  
Matrik *Fornell Lacker Criterion*

	Altruism	Kinerja SDM	Self efficacy
Altruism	<b>0.822</b>		
Kinerja SDM	0.626	<b>0.907</b>	
Self efficacy	0.569	0.546	<b>0.843</b>

Keterangan: Nilai diagonal tercetak tebal merupakan nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. 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 4.13  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Altruism	0.690
Self efficacy <-> Altruism	0.656
Self efficacy <-> Kinerja SDM	0.627

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (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

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Altruism	Kinerja SDM	Self efficacy
X1_1	0.343	0.396	<b>0.733</b>
X1_2	0.625	0.529	<b>0.923</b>
X1_3	0.420	0.441	<b>0.861</b>
Y1_1	<b>0.757</b>	0.492	0.489
Y1_2	<b>0.861</b>	0.511	0.440



Y1_3	<b>0.875</b>	0.509	0.463
Y1_4	<b>0.840</b>	0.565	0.416
Y1_5	<b>0.770</b>	0.490	0.523
Y2_1	0.610	<b>0.917</b>	0.530
Y2_2	0.545	<b>0.921</b>	0.482
Y2_3	0.520	<b>0.886</b>	0.450
Y2_4	0.588	<b>0.906</b>	0.513

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading di atas menunjukkan nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri bernilai positif dan lebih besar daripada dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), kriteria reliabilitas dan validitas konstruk digunakan untuk memastikan bahwa model pengukuran akurat dan dapat dipercaya. Berikut penjelasan singkat mengenai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE):

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal item-item dalam suatu konstruk, menunjukkan sejauh mana item-item tersebut mengukur konsep yang sama. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

- b. *Composite Reliability*. Mengukur reliabilitas internal konstruk dengan mempertimbangkan bobot indikator (loading) dalam model PLS. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

Nilai-nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Altruism	0.879	0.912	0.676
Kinerja SDM	0.929	0.949	0.823
Self efficacy	0.794	0.879	0.710

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur 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 pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas di atas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu indikator-indikator yang

digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Altruism -> Kinerja SDM	1.479
Self efficacy -> Altruism	1.000
Self efficacy -> Kinerja SDM	1.479

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk semua variabel berada di bawah angka 5. Ini menunjukkan bahwa dalam model yang dibangun tidak terdapat masalah multikolinieritas. Oleh karena itu, analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

#### 4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji

kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif).

#### 4.4.1. R-square (R<sup>2</sup>)

R<sup>2</sup> mengukur proporsi varians variabel dependen (endogen) yang dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model struktural. Ini menunjukkan kekuatan prediktif model. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Altruism	0.324
Kinerja SDM	0.445

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,445. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Self-efficacy dan Altruisme sebesar 44,5%, sedangkan sisanya 55,5% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Altruisme* bernilai 0,324. Artinya *Altruisme* dapat dipengaruhi oleh Self-efficacy sebesar 32,4% dan sisanya 67,6% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2. Q-Square (Q<sup>2</sup>)

Q<sup>2</sup> mengukur relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel yang digunakan (*out-of-sample prediction*). Q<sup>2</sup> dihitung menggunakan prosedur blindfolding di SEM-PLS. Nilai Q-Square (Q<sup>2</sup>) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

Besaran Q<sup>2</sup> memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika Q<sup>2</sup> < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Altruism	510.000	403.858	0.208
Kinerja SDM	408.000	261.481	0.359

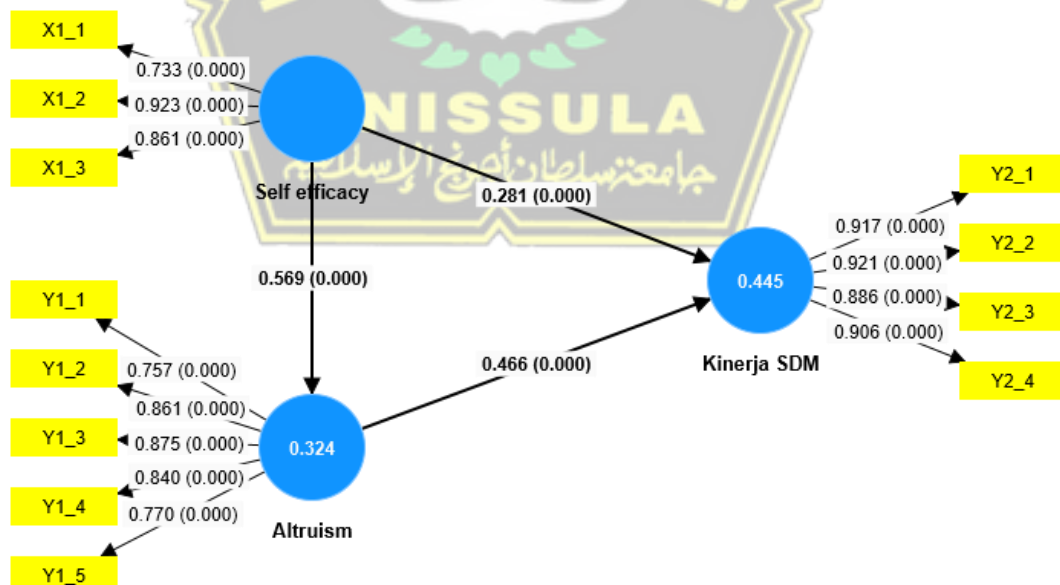
Perhitungan Q-square (Q<sup>2</sup>) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,359 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Altruisme didapatkan nilai Q square sebesar 0,208. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q<sup>2</sup> di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit

dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik *t* (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Self-efficacy terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Altruisme* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.**  
**Inner Model SEM-PLS**

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS* 4.0 (2025)



#### 4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18  
*Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Altruism -> Kinerja SDM	0.466	0.467	0.089	5.238	0.000
Self efficacy -> Altruism	0.569	0.575	0.076	7.454	0.000
Self efficacy -> Kinerja SDM	0.281	0.279	0.080	3.515	0.000

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

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

##### 1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi self efficacy, maka kinerja semakin tinggi

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,281. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Self-efficacy berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini juga diperkuat dari nilai uji t yang diperoleh sebesar 3,515, lebih besar dari nilai ttabel 1,96, serta nilai signifikansi p sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Self-efficacy terhadap kinerja SDM. Oleh karena

itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “Semakin tinggi self efficacy, maka kinerja semakin tinggi” dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi self efficacy, maka perilaku altruisme semakin tinggi

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,569. Nilai ini membuktikan bahwa Self-efficacy berpengaruh positif terhadap Altruisme. Hasil ini semakin meyakinkan karena nilai t hitung sebesar 7,454 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, dengan nilai p sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, Self-efficacy yang dimiliki pegawai mampu mendorong terbentuknya perilaku altruisme yang lebih kuat. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “Semakin tinggi self efficacy, maka perilaku altruisme semakin tinggi” dapat **diterima**.

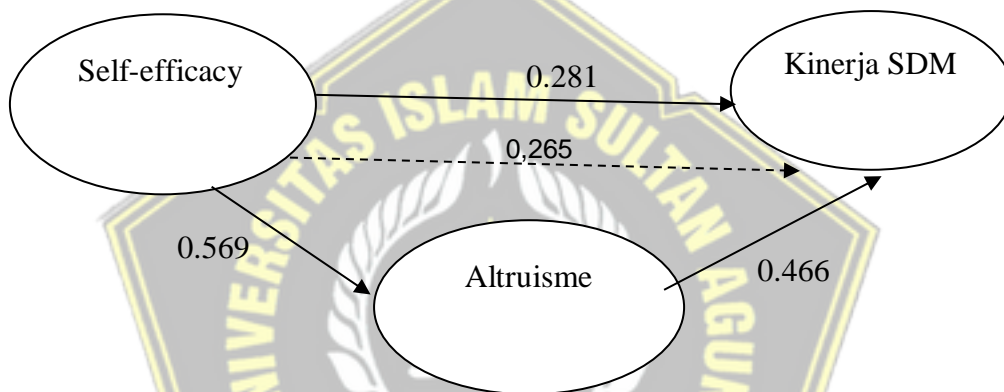
## 3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi Altruisme maka kinerja SDM semakin meningkat

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,466. Nilai ini menunjukkan bahwa Altruisme berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini diperkuat dengan nilai t hitung sebesar 5,238 yang lebih besar dari ttabel 1,96, serta nilai p sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi perilaku altruisme pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “Semakin tinggi Altruisme maka kinerja SDM semakin meningkat” dapat **diterima**.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Self-efficacy terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Altruisme

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Self-efficacy) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Altruisme. Pengaruh tidak langsung Self-efficacy terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Altruisme* digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Self-efficacy terhadap Kinerja SDM melalui Altruisme**

Keterangan :

—————> Pengaruh langsung  
----- Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Self efficacy -> Altruism -> Kinerja SDM	0.265	0.269	0.065	4.105	0.000

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

Pengaruh mediasi *altruisme* dalam kaitan variabel Self-efficacy terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,265. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 4,105 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *altruisme* memediasi pengaruh self-efficacy terhadap Kinerja SDM.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa self-efficacy memengaruhi Kinerja SDM melalui peran mediasi *Altruisme*. Dengan kata lain, pegawai yang yakin pada kemampuannya lebih terdorong untuk menolong sesama dan bekerja sama, yang pada akhirnya meningkatkan hasil kerja organisasi. Peningkatan kepercayaan diri pegawai dalam bekerja akan memunculkan sikap peduli, rendah egosentrisme, dan tanggung jawab sosial, yang pada gilirannya meningkatkan performa kerja. Pada pegawai Kecamatan Sidorejo dan Tingkir, hal ini penting karena pelayanan publik tidak hanya menuntut kompetensi teknis, tetapi juga kerjasama, empati, dan tanggung jawab kolektif. Dengan demikian, memperkuat Self-efficacy melalui pelatihan, pemberdayaan, dan pembinaan mental kerja akan berdampak positif dalam memperkuat perilaku altruistik dan secara berkelanjutan meningkatkan kinerja SDM.

## 4.6. Pembahasan

### 4.6.1. Pengaruh *self efficacy* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM pegawai pada Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir Kota Salatiga. Beberapa jurnal yang mendukung hasil penelitian ini yaitu penelitian (Masruroh & Prayekti, 2021) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh secara signifikan dan positif pada karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *vicarious learning*, kemampuan menghadapi situasi menantang sebagai bentuk *resilience*, serta kemampuan *forethought*, maka semakin baik pula kualitas hasil kerja pegawai. Hal ini tercermin dalam peningkatan kecepatan kerja, inisiatif dalam melaksanakan tugas, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Self-efficacy*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *challenging situation as resilience*, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator tertinggi adalah *kecepatan kerja*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam menghadapi situasi menantang dengan ketahanan diri, maka semakin cepat pula mereka menyelesaikan tugas. Artinya, ketangguhan dalam menghadapi tantangan menjadi faktor penting yang mendorong efektivitas dan efisiensi kerja.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Self-efficacy* adalah *vicarious learning*, dan pada variabel Kinerja

SDM adalah *inisiatif dalam bekerja*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik proses pembelajaran melalui pengalaman orang lain (*vicarious learning*), maka semakin tinggi pula inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas. Artinya, pembelajaran sosial berperan sebagai sarana penting untuk menumbuhkan kreativitas dan dorongan mengambil tindakan proaktif dalam bekerja.

#### **4.6.2. Pengaruh self efficacy terhadap perilaku altruism**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku altruisme sumber daya manusia (SDM) pegawai di Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga. Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa *self-efficacy* atau keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri memiliki pengaruh positif terhadap perilaku altruistic dalam OCB (Umrani et al., 2020). Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku prososial yang bermanfaat bagi lingkungan sosial.

Secara lebih spesifik, faktor-faktor seperti *vicarious learning* (pembelajaran melalui pengalaman orang lain), kemampuan menghadapi situasi menantang sebagai bentuk resiliensi, serta *forethought* (kemampuan memprediksi dan merencanakan tindakan ke depan) berperan penting dalam memperkuat *self-efficacy* pegawai. Ketiga aspek tersebut mendorong



individu untuk memiliki pola pikir positif, ketahanan mental, serta perencanaan yang matang dalam menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan maupun dinamika sosial.

Implikasinya, ketika self-efficacy pegawai berkembang dengan baik, maka akan tercermin dalam sikap altruis yang lebih kuat, seperti tingginya rasa empati, rendahnya sifat egosentris, kontrol internal yang lebih kokoh, meningkatnya rasa tanggung jawab sosial, serta keterbukaan dalam berinteraksi dengan lingkungan sosialnya. Dengan demikian, peningkatan self-efficacy bukan hanya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja individu, tetapi juga memperkuat kohesi sosial, solidaritas, dan iklim kerja yang sehat di lingkungan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel *Self-efficacy*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Challenging situation as resilience*, sedangkan pada variabel *Altruisme*, indikator tertinggi adalah *Kontrol internal yang kuat*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan individu menghadapi situasi menantang dengan ketangguhan, maka semakin baik pula kontrol internal yang dimiliki. Artinya, pegawai yang tangguh dalam menghadapi kesulitan cenderung memiliki kestabilan emosi, disiplin diri, serta keyakinan yang kuat untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Sementara itu, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Self-efficacy* adalah *Vicarious learning*, dan pada variabel *Altruisme* adalah *Memiliki rasa empati yang tinggi*. Hal ini menunjukkan

bahwa semakin baik proses pembelajaran melalui pengalaman orang lain (*vicarious learning*), maka semakin tinggi pula tingkat empati yang ditunjukkan pegawai. Artinya, kemampuan belajar dari pengalaman orang lain dapat menumbuhkan kepekaan sosial dan kepedulian terhadap sesama, sehingga memperkuat hubungan interpersonal di lingkungan kerja.

#### **4.6.3. Pengaruh Altruisme terhadap Kinerja SDM**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *altruisme* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) pegawai di Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwaseluruh dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) termasuk didalamnya adalah perilaku altruisme memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Uddin et al., 2019). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat altruisme yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kualitas kinerja yang ditunjukkan. Altruisme tercermin melalui sikap empati yang tinggi, rendahnya sifat egosentris, kemampuan mengendalikan diri (kontrol internal), tanggung jawab sosial, serta keterbukaan terhadap lingkungan sosial.

Dengan karakteristik tersebut, pegawai akan mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien, ditunjukkan melalui peningkatan kualitas hasil kerja, kecepatan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan mengambil

inisiatif, serta tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang diemban. Hal ini memperkuat pandangan bahwa nilai-nilai altruisme tidak hanya bermanfaat dalam membangun hubungan sosial yang harmonis, tetapi juga berkontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong pengembangan sikap altruisme melalui budaya kerja yang kolaboratif, program pelatihan soft skill, serta sistem penghargaan yang menghargai kontribusi individu maupun kolektif, sehingga kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

Variabel *Altruisme* memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator kontrol internal yang kuat, sedangkan variabel Kinerja SDM menunjukkan nilai tertinggi pada indikator kecepatan kerja. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam mengendalikan dirinya, semakin cepat pula mereka dapat menyelesaikan tugas yang diberikan. Artinya, kontrol internal yang kuat berperan penting dalam membentuk kedisiplinan, ketepatan waktu, dan efisiensi kerja.

Sementara itu, nilai outer loading terendah pada variabel *Altruisme* terdapat pada indikator memiliki rasa empati yang tinggi, dan pada variabel Kinerja SDM terdapat pada indikator inisiatif dalam bekerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi empati yang dimiliki pegawai, semakin baik pula kemampuan mereka dalam mengambil inisiatif kerja. Artinya, empati mendorong kesadaran sosial yang memicu kepekaan terhadap kebutuhan organisasi maupun rekan kerja, sehingga mendorong lahirnya ide dan tindakan proaktif dalam penyelesaian pekerjaan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja, pengaruh *altruisme*, serta pengaruh *altruisme* terhadap kinerja SDM. Hasil pembahasan menunjukkan bahwasannya jawaban atas pertanyaan penelitian adalah sebagaimana berikut :

- 1) *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pegawai pada Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *vicarious learning*, kemampuan menghadapi situasi menantang sebagai bentuk *resilience*, serta kemampuan *forethought*, maka semakin baik pula kualitas hasil kerja pegawai. Hal ini tercermin dalam peningkatan kecepatan kerja, inisiatif dalam melaksanakan tugas, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.
- 2) *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *altruisme*. *Self efficacy* yang terbentuk melalui *vicarious learning*, kemampuan menghadapi situasi menantang, dan *forethought*, maka semakin kuat pula perilaku *altruisme* pegawai yang tercermin dari empati tinggi, rendahnya *egosentrisme*, kontrol internal yang kokoh, rasa tanggung jawab sosial, serta keterbukaan terhadap lingkungan sosial.

3) *Altruisme* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pegawai di Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga. Semakin tinggi sikap empati, rendahnya egosentrisme, kontrol diri yang baik, tanggung jawab sosial, dan keterbukaan terhadap lingkungan, maka semakin meningkat pula kualitas hasil kerja, kecepatan menyelesaikan tugas, inisiatif, serta tanggung jawab pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa altruisme tidak hanya membangun hubungan sosial yang harmonis, tetapi juga berkontribusi nyata dalam peningkatan produktivitas kerja.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan kajian teori mengenai perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Temuan bahwa *self efficacy* dan altruisme berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM memperkuat teori *social cognitive* Bandura yang menekankan pentingnya keyakinan diri dalam menentukan perilaku kerja, serta teori *altruistic behavior* yang menegaskan bahwa kepedulian terhadap orang lain dapat meningkatkan efektivitas kinerja dalam organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung teori kinerja yang menyatakan bahwa faktor psikologis dan sosial memiliki peran yang sama pentingnya dengan faktor teknis dalam membentuk produktivitas. Dengan demikian, penelitian ini memperluas landasan teoritis dengan menegaskan bahwa kombinasi antara keyakinan diri dan orientasi sosial mampu menciptakan perilaku kerja yang lebih adaptif, proaktif, dan berorientasi pada hasil, sehingga relevan untuk dijadikan rujukan dalam pengembangan model konseptual kinerja SDM di masa mendatang.



### 5.3. Implikasi Praktis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa hal yang harus ditingkatkan oleh Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga untuk meningkatkan variabel *self efficacy* dan *altruism* agar dapat berdampak pada kinerja SDM yang optimal adalah :

1. Pada variabel *self efficacy*, indikator *challenging situation as resilience* memiliki nilai tertinggi, sehingga perlu dipertahankan melalui program penguatan daya tahan mental, pelatihan manajemen stres, serta pemberian tantangan kerja yang konstruktif. Sebaliknya, indikator *vicarious learning* yang memiliki nilai terendah perlu ditingkatkan dengan cara memperluas kesempatan pegawai untuk belajar melalui observasi, benchmarking, mentoring, maupun berbagi pengalaman antar rekan kerja.
2. Pada variabel *altruisme*, indikator *kontrol internal yang kuat* menempati nilai tertinggi, sehingga organisasi perlu mempertahankannya melalui budaya kerja yang menekankan disiplin, tanggung jawab, serta integritas. Sementara itu, indikator *memiliki rasa empati yang tinggi* sebagai nilai terendah perlu ditingkatkan dengan mendorong kepedulian sosial di tempat kerja, misalnya melalui program kerja sama tim, kegiatan sosial, komunikasi terbuka, serta pelatihan *emotional intelligence*. Dengan langkah-langkah tersebut, kinerja pegawai dapat terus ditingkatkan secara optimal dan berkelanjutan.

#### 5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

1. Ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada pegawai di Kecamatan Sidorejo dan Kecamatan Tingkir, Kota Salatiga, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas pada konteks organisasi atau wilayah lain.
2. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan kuesioner berbasis persepsi responden, sehingga terdapat kemungkinan bias subjektivitas dalam pengisian jawaban.
3. Penelitian ini hanya memfokuskan pada variabel *self-efficacy* dan altruisme sebagai faktor yang memengaruhi kinerja SDM, padahal kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, maupun lingkungan kerja yang tidak dianalisis lebih lanjut.
4. Penelitian ini menggunakan desain potong lintang (*cross-sectional*), sehingga belum mampu menjelaskan dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu.

#### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa hal yang dapat menjadi arah bagi penelitian berikutnya.

1. Penelitian mendatang sebaiknya diperluas pada lingkup organisasi dan wilayah yang lebih beragam agar hasilnya lebih representatif dan dapat digeneralisasikan secara luas.

2. Penggunaan metode pengumpulan data tidak hanya melalui kuesioner, tetapi juga dengan wawancara mendalam atau observasi langsung, sehingga dapat meminimalisasi bias subjektivitas responden.
3. Penambahan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM.
4. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar mampu menggambarkan dinamika perubahan *self-efficacy*, altruisme, dan kinerja pegawai dari waktu ke waktu.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al Shbail, M. O., & Al Shbail, A. M. A. (2020). Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 10(16), 3749–3756. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.037>
- Alavi, A., Zargham-Boroujeni, A., Yousefy, A., & Bahrami, M. (2017). Altruism, the values dimension of caring self-efficacy concept in Iranian pediatric nurses. *Journal of Education and Health Promotion*, 6(1), 8. [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_142\\_14](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_142_14)
- Alhadabi, A., & Karpinski, A. C. (2020). Grit, self-efficacy, achievement orientation goals, and academic performance in University students. *International Journal of Adolescence and Youth*, 25(1), 519–535. <https://doi.org/10.1080/02673843.2019.1679202>
- Ali, F., & Wardoyo, D. T. W. (2021). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi PT. Ultrajaya Milk Industry, Tbk Surabaya Bagian Marketing). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 367. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p367-379>
- Andreoni, J. , R. J. M., Justin M, & Trachtman, H. (2017). Avoiding the ask: A field experiment on altruism, empathy, and charitable giving. . *Journal of Political Economy* , 125(3), 625-653.
- Bahtiar, B. (2023). Effect of Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Science Teacher Candidates in Technology-Based Learning. *Jurnal*

- Penelitian Pendidikan IPA*, 9(1), 390–401.  
<https://doi.org/10.29303/jppipa.v9i1.2718>
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1, 237–269.
- Bandura, A., & Bandura, A. (2005). *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents*.
- C.D. Batson, Brown, K. W., & Leary, M. R. (2016). *Empathy and altruism. The Oxford handbook of hypo-egoic phenomena Theory and research on the quiet ego: Vol. (1st ed.)*.
- Davis, P. J. (2017). How HR can create competitive advantage for the firm: Applying the principles of resource-based theory. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 4–6.  
<https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0122>
- Flammer, A. (2015). Self-Efficacy. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 504–508). Elsevier Inc.  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25033-2>
- Ghozali, I. (2006). Aplikasi Analisis Statistik Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*, 2(2), 355.
- Gu, Q., & Zhang, Z. (2020). An exploratory study of teachers' subjective wellbeing: Understanding the links between teachers' income satisfaction, vocation, self-efficacy and work satisfaction. *Teachers and Teaching*, 26.
- Handayani, Suharnomo, & Rahardja, E. (2022). Transactional Leadership, Well-Being Support, OCB-Altruism, and Employee Performance: Testing Their Relationship. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 24(2), 70–88.
- Hatta, I. H., Rachbini, W., Riskarini, D., Rizky, Y., & Mandagie, O. (2018). OCB analysis, transformational leadership style, work ethic, work satisfaction, and good governance. *Jurnal Manajemen*, 22(3), 395–408.
- Hsu, D. K., Burmeister-Lamp, K., Simmons, S. A., Foo, M.-D., Hong, M. C., & Pipes, J. D. (2019). "I KNOW I CAN, BUT I DON'T FIT": PERCEIVED FIT, SELF-EFFICACY, AND ENTREPRENEURIAL INTENTION. *Journal of Business Venturing*, 34(2), 311–326.
- Huang, C. (2016). Achievement goals and self-efficacy: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 19, 119–137.  
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2016.07.002>
- Jufri, A., Hadiwibowo, I., Ekonomi, F., Muhammadiyah Cirebon, U., & Author, C. (2022). *Peran Kontrak Psikologis Menuju Perilaku OCB Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja* (Vol. 6, Issue 2).  
<http://studentjournal.umpo.ac.id/index.php/isoquant>
- Khaerana, K. (2020). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Daerah (Kpud) Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Ecoment Global*, 5(1), 80–89. <https://doi.org/10.35908/jeg.v5i1.835>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1177/2158244019898264>



- Kurzban, R., Burton-Chellew, M. N., & West, S. A. (2015). The evolution of altruism in humans. *Annual Review of Psychology*, 66, 575–599. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015355>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and Learning in Organizations*, 33(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2018-0045>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Masruroh, Z., & Prayekti. (2021). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(4).
- Massoudi, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 02(02), 20–27. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v2i2.58>
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Metris, Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., & Arman, Z. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Metris, D. Prawatiningsih, A. Haryono, S. Widjajani, & A. Khafid, Eds.; 1st ed.). Pena Muda Media Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Noviawati, D. R. (2016). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Divisi Finance dan Divisi Human Resource PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–12.
- Nurchaliza Damayanti Pratiwi, S., Fachrin, S. A., Rizqiani Rusydi, A., Muchlis, N., & Aril Ahri, R. (2023). The Effect of Altruism on the Performance of Kassikassi Health Center Employees in 2023 under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC4.0). *Jurnal Eduhealth*, 14(02), 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/health>
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*. In *Human performance* (Vol. 10, Issue 2, pp. 85–97).
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, January 2012, 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*. Psychology Press, , 85-97.
- Pradana, M., Fakhri, M., Gilang, A., & Khairin, P. (2018). DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE CASE OF AN INDONESIAN INSURANCE COMPANY. In *Jurnal Bisnis dan Manajemen* (Vol. 19, Issue 2).

- Prasetyo, Y., Sofiah, D., Farhanindya, H. H., & Psikologi, F. (2022). Self efficacy dan organizational citizenship behavior. *INNER: Journal of Psychological Research*, 2(1), 108–115.
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Samsuni. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Stella, B. C. (2022). Effect of Time-Based Conflict on Employee Productivity: Does Altruism Matter? A Reflection from star-rated Hotels in Kenya. In *African Journal of Education, Science and Technology* (Vol. 7, Issue 1).
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R dan D*. 53(4), 130.
- Suhardi, S., Soelistya, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., & Nainggolan, N. P. (2022). Employee Performance of Life Insurance Companies: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 24(3), 392–407. <https://doi.org/10.14414/jebav.v24i3.2785>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Masyhuri, M. (2019). The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance. *Etikonomi*, 18(2), 249–258. <https://doi.org/10.15408/etk.v18i2.11318>
- Syah, A., & Safrida. (2024). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance: Locus of Control and Self-Efficacy. *Qubahan Academic Journal*, 4(1), 101–112. <https://doi.org/10.58429/qaj.v4n1a196>
- Tus, J. (2020). Self-Concept, Self-Esteem, Self-Efficacy and Academic Performance of the Senior High School Students. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH CULTURE SOCIETY*, 4(10), 45–59.
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Umrani, W. A., Siyal, I. A., Ahmed, U., Ali Arain, G., Sayed, H., & Umrani, S. (2020). Does family come first? Family motivation-individual's OCB assessment via self-efficacy. *Personnel Review*, 49(6), 1287–1308. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0031>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wu, Y., Lian, K., Hong, P., Liu, S., Lin, R. M., & Lian, R. (2019). Teachers' emotional intelligence and self-efficacy: Mediating role of teaching



- performance. *Social Behavior and Personality*, 47(3). <https://doi.org/10.2224/sbp.7869>
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031631>
- Yusnita, N., & Sunaryo, W. (2022). Improving Organizational Citizenship Behavior Through Strengthening Organizational Climate and Job Satisfaction. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), 1–10. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/IJMIE>
- Zehir, C., Müceldili, B., Zehir, S., & Ertosun, Ö. G. (2012). The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.004>
- Zulkosky, K. (2009). Self-Efficacy: A Concept Analysis. *Journal Compilation*, 44(2), 93–103.

