



Pengaruh Self Efficacy, Kompetensi, Remunerasi, Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organization Citizenship Behaviour

Erwin Sunanto^{1,*}, Suwandi², Ahmad Hanfan²

¹Universitas Pancasakti Tegal, Magister Manajemen, PT Hamana Works Indonesia, Tegal
Jl. Garuda No.44 Munjungagung RT 04/03, Kahuripan, Munjung Agung, Kec. Kramat, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah, Indonesia

²Fakultas Ekonomi, Magister Manajemen, Universitas Pancasakti Tegal, Tegal
Jl. Halmahera No.KM. 01, Mintaragen, Kec. Tegal Tim., Kota Tegal, Jawa Tengah, Indonesia
Email: ^{1,*}erwin.sunanto@gmail.com, ²suwandif7@gmail.com, ³Ahmadhanfan@yahoo.com

Email Penulis Korespondensi: erwin.sunanto@email.com

Submitted: 03/09/2022; Accepted: 29/11/2022; Published: 29/11/2022

Abstrak—Permasalahan yang terjadi di PT Hamana Works Indonesia adalah belum maksimalnya kinerja pegawai yang ditunjukkan masih banyak karyawan yang menggunakan hak cuti dari yang ditetapkan. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data dengan cara menggunakan kuesioner terhadap seluruh karyawan dengan total responden 62 orang karyawan. Data dari tahun 2019 sampai dengan 2020 menunjukkan peningkatan karyawan yang menggunakan hak cuti melebihi yang ditetapkan dan mencapai 50% ditahun 2020. Peneliti melakukan pengujian dengan pendekatan SEM (Structural Equation Modeling) Partial Least Square atau SEM PLS dengan menggunakan alat bantu berupa software statistik yaitu Smart PLS. Hasil Penelitian adalah self efficacy tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, remunerasi tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Organization citizenship behaviors berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, self efficacy berpengaruh signifikan terhadap OCB, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB, remunerasi tidak berdampak kepada OCB, leadership tidak berdampak kepada OCB, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, self efficacy melalui OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompetensi melalui OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, remunerasi melalui OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, leadership melalui OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan komunikasi berpengaruh positif melalui OCB terhadap kinerja karyawan. Peneliti menyarankan kepada perusahaan untuk meningkatkan kepemimpinan, OCB, Kompetensi, Komunikasi dan Self Efficacy kepada para karyawan.

Kata Kunci: Efikasi Diri; Kompetensi; Remunerasi; Kepemimpinan; Komunikasi; Perilaku Anggota Organisasi; Kinerja Karyawan

Abstract—The problem that occurs at PT Hamana Works Indonesia is that the employee's performance has not been maximized, which is indicated by the fact that there are still many employees who use their leave rights from what has been stipulated. The research was conducted by collecting data by using a questionnaire on all employees with a total of 62 employees as respondents. Data from 2019 to 2020 shows an increase in employees using leave entitlements beyond the stipulated and reaching 50% in 2020. Researchers conducted tests using the SEM (Structural Equation Modeling) Partial Least Square or SEM PLS approach using tools in the form of statistical software, namely Smart pls. The results of the study are self-efficacy does not have a significant impact on employee performance, competence does not have a significant impact on employee performance, remuneration does not have a significant impact on employee performance, leadership has a significant effect on employee performance, communication has no significant effect on employee performance, Organizational citizenship behaviors have a significant effect on performance employees, self-efficacy has a significant effect on OCB, competence has a significant effect on OCB, remuneration has no impact on OCB, leadership has no impact on OCB, communication has a significant effect on OCB, self-efficacy through OCB has a significant effect on performance, competence through OCB has no significant effect on performance, remuneration through OCB has no significant effect on employee performance, leadership through OCB has no significant effect on performance and communication has a positive effect through OCB on employee performance. Researchers suggest companies to improve leadership, OCB, competence, communication and self-efficacy for employees.

Keywords: Self Efficacy; Competence; Remuneration; Leadership; Communication; Behavior of Organizational Members; Employee performance

1. PENDAHULUAN

Menurut (Poltak Sinambela, 2018) pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang sangat penting di masa kini. Pengelolaan SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Suwandi, 2021) terdapat beberapa hal yang dapat memengaruhi nilai (*value*) perusahaan salah satunya yaitu kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dijadikan sebagai ukuran kemampuan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Perusahaan dalam hubungan kerja dengan karyawan akan memberikan upah berupa uang ataupun non uang sebagai kompensasi atas jasa atau usaha yang diberikan karyawan kepada perusahaan (Gede Putu Kawiana, 2020). Kompensasi dalam bentuk non uang dapat berupa fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti seragam kerja, bonus, insentif, tunjangan pajak, tunjangan Kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, cuti tahunan dan lain-lain.



Cuti tahunan diberikan kepada karyawan telah diatur dalam Peraturan perusahaan maupun dalam Undang - Undang Ketenagakerjaan no. 13 tahun 2003. Berdasarkan Buku Peraturan Perusahaan tahun 2020 -2022, Karyawan yang bekerja diperusahaan jika telah melewati masa kerja 1 tahun sejak yang bersangkutan bergabung akan memperoleh hak cuti selama setahun sebanyak 12 (dua belas) hari kerja diluar libur nasional.

Karyawan diharapkan dapat memiliki waktu istirahat tambahan diluar hari libur sabtu dan minggu untuk digunakan sesuai kebutuhan karyawan. Karyawan dapat menggunakan hak cutinya sebanyak 12 hari kerja dan jika perlu dapat menggunakan hak cuti tahun berikutnya sebanyak maksimum empat hari kerja. Kelebihan penggunaan hak cuti disebut dengan Persekot cuti. Penggunaan hak cuti melebihi haknya sebanyak maksimum 4 hari akan mengurangi hak karyawan ditahun depannya yaitu hanya dapat menggunakan hak cuti sebanyak 8 hari kerja.

Kondisi yang terjadi adalah karyawan yang telah memanfaatkan hak cuti kerja tahun berjalan lebih dari yang ditetapkan sebanyak 50% yaitu lebih dari 16 (enam belas) hari kerja, hal ini dapat dikatakan karyawan mengambil hak cuti melebihi hak yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penggunaan hak cuti yang tidak di kelola dengan baik oleh karyawan, akan berdampak buruk kepada karyawan dan perusahaan itu sendiri. Penggunaan cuti secara berlebihan akan mengurangi kecepatan perusahaan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah tabel absensi karyawan selama tahun 2019 dan 2020.

Tabel 1. Tabel Penggunaan Hak Cuti Karyawan

No	Bulan	2019				2020			
		>4 Hari	<4 Hari	Total karyawan	%>4 hari	>4 Hari	<4 Hari	Total Karyawan	%>4 hari
1	Januari	1	15	16	6%	2	28	30	7%
2	Februari	1	15	16	6%	2	28	30	7%
3	Maret	1	15	16	6%	2	28	30	7%
4	April	1	15	16	6%	2	28	30	7%
5	Mei	1	15	16	6%	2	28	30	7%
6	Juni	4	12	16	25%	3	27	30	10%
7	Juli	4	12	16	25%	4	26	30	13%
8	Agustus	5	11	16	31%	5	25	30	17%
9	September	6	10	16	38%	5	25	30	17%
10	Oktober	6	10	16	38%	6	24	30	20%
11	November	7	9	16	44%	6	24	30	20%
12	Desember	7	9	16	44%	15	15	30	50%

Tabel 1. menunjukkan semakin banyak karyawan menggunakan hak cuti melebihi batas maksimal yang telah ditentukan. Permasalahan yang ditemukan adalah belum maksimalnya kinerja pegawai yang ditunjukkan masih banyak karyawan yang menggunakan hak cuti dari yang ditetapkan. Penelitian akan dilakukan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang dapat mendorong performa pekerja.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi kajian ilmu dibidang MSDM terutama mengenai variabel-variabel yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu *self efficacy*, kompetensi, remunerasi, kepemimpinan, komunikasi, *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Manfaat praktis bagi PT Hamana Works Indonesia Tegal adalah sebagai bahan rujukan dalam menangani masalah SDM khususnya terkait *self efficacy*, kompetensi, remunerasi, kepemimpinan, komunikasi dan *citizenship behavior organization* dalam menunjang kinerja karyawan. Manfaat praktis lainnya adalah mengetahui persepsi karyawan terhadap variabel-variabel *self efficacy*, kompetensi, remunerasi, kepemimpinan, komunikasi dan *OCB* yang diduga berdampak terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga bermanfaat bagi departemen HRD yang menangani dan berkaitan langsung dengan karyawan dalam penyusunan rencana strategis, kebijakan serta pengembangan bagi karyawan dalam mendorong kinerja pegawai.

Peneliti menemukan bahwa dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat *research gap* atas variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitiannya yaitu variabel *self efficacy*, kompetensi, remunerasi, kepemimpinan, komunikasi, *OCB*. Berikut adalah *research gap* penelitian yang dikumpulkan oleh peneliti.

Penelitian yang dilakukan oleh (D. P. Sari & Candra, 2020), (Gayatri & Onsardi, 2020), (Rafiditya & Syarifuddin, 2020), (Abubakar et al., 2020), (Lengkong et al., 2020) menunjukkan *Self efficacy* berdampak terhadap kinerja sedangkan (Ali & Wardoyo, 2021), (Setyabudi et al., 2018), (Noviawati, 2016), (Kaseger, 2013), (Gemely, 2020) *Self efficacy* tidak berdampak terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sunarsi et al., 2020), (Rizal et al., 2021), (Sulistyo & Manongga, 2020), (Ashar et al., 2019), (Liestati, 2020) menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja sedangkan (Hasibuan, 2020), (Solaiman, 2019), (Soedarsono, 2021), (Hidayat, 2021), (D. Lestari & Maria, 2018) menunjukkan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rachmawaty & Pandoyo, 2020), (Rizal et al., 2021), (M. Lestari & Seprini, 2020), (Megawe et al., 2020), (Meilinda et al., 2019) menunjukkan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja sedangkan (Candra & Fatimah, 2020), (Gultom, 2020), (Prayitno et al., 2020), (Wahidin et al., 2021), (S. P. P. Lestari & Guritno, 2021) menunjukkan hasil remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.



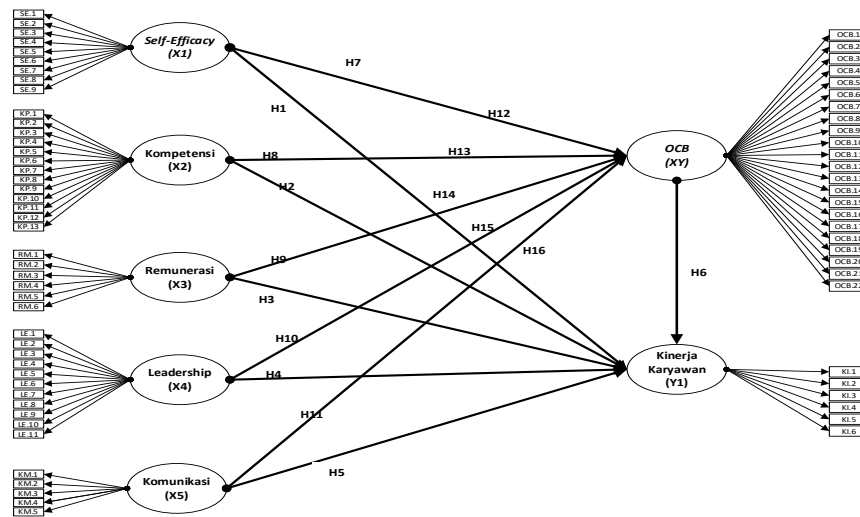
Penelitian yang dilakukan oleh (Rusdy, 2020), (Nasrudin, 2020), (Nurjaya et al., 2020), (Kirana & Pradipta, 2021), (Athar, 2020) menghasilkan kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai sedangkan (Rachmawan & Aryani, 2020), (Yuwono et al., 2020), (Nurhuda et al., 2019), (Susilowati, 2021), (Rafia et al., 2020) menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (R. V. K. Dewi, 2021), (Rialmi & Morsen, 2020), (Hakim & Sembiring, 2020), (Rahmawati, 2021), (Maulida, 2018) menunjukkan komunikasi memengaruhi kinerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan (Fachrezi & Khair, 2020), (Watunglawar & Leba, 2020), (R. W. Sari, 2019), (D. M. Akbar et al., 2018), (Aji & Cori, 2019) menunjukkan komunikasi tidak memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bustomi et al., 2020), (Tanjung et al., 2020), (R. A. Kurniawan et al., 2019), (Hanapi et al., 2020), (Syamsudin & Viani, 2020) menghasilkan OCB berdampak positif dan signifikan kepada kinerja sedangkan (Purwanto et al., 2021), (Rosidi et al., 2018), (R. Lukito, 2020), (H. Lukito, 2018), (Tistianingtyas & Parwoto, 2021) menunjukkan OCB tidak berdampak kepada kinerja.

2. METODE PENELITIAN

Kerangka berpikir penelitian ini dapat digambarkan dalam berikut ini :



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 Ada dampak *self efficacy* kepada kinerja karyawan
- H2 Ada dampak kompetensi kepada kinerja karyawan
- H3 Ada dampak remunerasi kepada kinerja karyawan
- H4 Ada dampak kepemimpinan kepada kinerja karyawan
- H5 Ada dampak komunikasi kepada kinerja karyawan
- H6 Ada dampak OCB kepada kinerja karyawan
- H7 Ada dampak *self efficacy* kepada OCB
- H8 Ada dampak kompetensi kepada OCB
- H9 Ada dampak remunerasi kepada OCB
- H10 Ada dampak kepemimpinan kepada OCB
- H11 Ada dampak komunikasi kepada OCB
- H12 Ada dampak *self efficacy* kepada kinerja karyawan lewat OCB
- H13 Ada dampak kompetensi kepada kinerja karyawan lewat OCB
- H14 Ada dampak remunerasi kepada kinerja karyawan lewat OCB
- H15 Ada dampak kepemimpinan kepada kinerja karyawan lewat OCB
- H16 Ada dampak komunikasi kepada kinerja karyawan lewat OCB

Definisi operasional variabel penelitian yaitu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan sifat variabel yang dapat diobservasi (Suliyanto, 2018). Berikut ini adalah definisi operasional dari variabel-variabel yang dipakai di dalam penelitian ini.

1. *Self Efficacy* merupakan keyakinan diri seseorang akan kemampuannya dalam menjalankan tugas yang diberikannya (Bandura, 1997).
2. Kompetensi adalah kemampuan yang ada pada diri (Gede Putu Kawiana, 2020)
3. Remunerasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas produk dan jasa yang diberikan (Gede Putu Kawiana, 2020)



4. Kepemimpinan adalah cara menggerakkan ataupun mengarahkan anggota perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai (Gede Putu Kawiana, 2020)
5. Komunikasi merupakan proses transfer data maupun informasi dari pemberi pesan kepada penerima pesan (Mukarom, 2020)
6. *Organization Citizenship Behaviours (OCB)* adalah kerelaan atau keiklasan individu dalam berkontribusi kepada perusahaan tanpa didasarkan oleh reward yang ada. (Mahmudah, 2019)
7. Kinerja merupakan hasil yang diraih karyawan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan (Alam, 2017)

Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian yang terdiri atas manusia, benda, hewan, tumbuhan, suatu gejala, nilai pengujian atau peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian (Suliyanto, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan PT Hamana Works Indonesia yang berjumlah 62 orang. Sampel merupakan bagian dari populasi yang perilakunya akan diselidiki karena dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi (Nurdin dan Hartati, 2019).

Instrumen penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Teknik angket (Kuesioner). kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang bersifat tertutup, artinya peneliti akan menyediakan pilihan jawaban kepada responden. Data yang telah dikumpulkan dari para responden selanjutnya akan diolah agar dapat menghasilkan informasi yang berguna bagi peneliti.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan data dari seluruh responden dapat gambarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. Demografi Responden PT Hamana Works Indonesia

No	Kriteria	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	58	94%
		Perempuan	4	6%
		Jumlah Karyawan	62	100%
		Jawa Barat	3	5%
2.	Tempat Tinggal	Jawa Tengah	58	94%
		Jawa Timur	1	2%
		Jumlah	62	100%
		SLTP	2	3%
3.	Pendidikan	SMK	45	71%
		SMA	2	3%
		S1	11	17%
		D3	3	5%
4.	Status Karyawan	Jumlah	63	100%
		Tetap	23	37%
		Kontrak	39	63%
		Jumlah	62	100%
5.	Status Pernikahan	Menikah	19	31%
		Single	43	69%
		Jumlah	62	100%
		< 1 Tahun	36	58%
6.	Masa Kerja karyawan	1 - ≤ 4 Tahun	16	26%
		> 4 Tahun	10	16%
		Jumlah	62	100%
		> 50 Tahun	1	2%
7.	Usia Karyawan	>40-50 Tahun	2	3%
		>30-40 Tahun	8	13%
		>20 -30 Tahun	42	68%
		sd. 20 Tahun	9	15%
		Jumlah	62	100%

Dasar yang digunakan dalam interpretasi nilai indeks adalah sebagai berikut :

10,00 – 40,00	:	Intepretasi Rendah
40,01 – 70,00	:	Intepretasi Sedang
70,01 – 100,00	:	Intepretasi Tinggi

Berikut adalah hasil rekapitulasi jawaban responden dengan tujuan untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel yang diteliti



Tabel 3. Deskripsi Variabel Penelitian

INDIKATOR	FREKWENSI JAWABAN RESPONDEN							INDEX
	1	2	3	4	5	6	7	(%)
VARIABEL SELF EFFICACY								
Kemahiran	0,15	0,92	1,61	11,98	15,75	25,81	18,82	75,04
Kemahiran orang lain	0,12	0,23	0,69	6,45	17,28	26,96	29,84	81,57
Feedback Orang lain	0,00	0,23	0,69	5,99	17,86	28,34	29,03	82,14
Psychological feedbak	0,00	0,23	0,69	2,30	4,61	20,05	63,71	91,59
Rata-Rata Indeks Variabel Self Efficacy								82,58
KOMPETENSI								
Knowledge	0,46	0,46	1,73	11,52	21,89	24,19	12,10	72,35
Understanding	0,23	0,92	3,46	5,53	13,82	33,18	18,55	75,69
Value	0,00	0,00	0,00	3,07	5,76	32,72	48,39	89,94
Skill	0,00	0,00	0,00	1,38	9,22	37,33	41,13	89,06
Attitude	1,73	1,15	2,42	18,89	11,52	15,90	10,48	62,10
Interest	0,00	0,00	0,00	11,06	19,01	29,72	19,35	79,15
Rata-Rata Indeks Variabel Kompetensi								78,05
REMUNERASI								
Kompensasi Financial	1,32	1,96	4,32	19,12	12,67	16,24	3,63	59,27
Kompensasi Non Financial	0,35	0,46	2,07	9,68	14,98	29,72	18,55	75,81
Rata-Rata Indeks Variabel Remunerasi								67,54
KEPEMIMPINAN								
Hubungan Pemimpin dan Bawahan	0,00	0,37	1,38	11,43	15,67	27,37	21,61	77,83
Struktur Tugas	0,23	0,15	1,84	11,67	15,36	25,35	22,04	76,65
Kekuasaan	0,08	0,15	2,76	10,45	17,67	24,88	20,43	76,42
Rata-Rata Indeks Variabel Kepemimpinan								76,97
KOMUNIKASI								
Keterbukaan	0,00	0,00	0,00	3,69	16,13	30,41	35,48	85,71
Empati	0,23	0,00	0,00	1,84	9,22	40,09	35,48	86,87
Supportiveness	0,00	0,00	0,00	1,84	11,52	35,94	38,71	88,02
Sikap Positif	0,00	0,00	0,00	0,00	10,37	38,71	40,32	89,40
Sederajat/ Equality	0,00	0,00	0,00	0,00	5,76	27,65	59,68	93,09
Rata-Rata Indeks Variabel Komunikasi								88,62
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)								
Altruism (Menolong Orang Lain)	0,03	0,26	0,89	6,19	17,12	31,01	25,12	80,61
Conscientiousness (Hati Nurani)	0,14	0,18	1,52	8,29	14,06	27,65	28,06	79,91
Sportmanship (Sportif)	0,35	0,46	3,80	11,98	12,10	26,27	18,55	73,50
Civic Virtue (Partisipasi Sukarela)	0,12	0,46	0,35	12,90	13,25	27,65	23,39	78,11
Courtesy (Kesopanan)	0,00	0,00	0,00	3,23	7,49	35,94	41,94	88,59
Peacekeeping (stabilator)	0,12	0,00	1,38	16,59	14,98	23,50	18,55	75,12
Cheerleading (Pemandu Sorak)	0,00	0,00	0,35	8,76	18,43	29,03	24,19	80,76
Rata-Rata Indeks Variabel Organization Citizenship Behaviours								79,51
KINERJA PEGAWAI								
Efektifitas	0,00	0,00	0,00	0,00	18,43	31,80	37,10	87,33
Efisiensi	0,00	0,00	0,00	0,92	9,22	41,47	37,10	88,71
Kualitas	0,00	0,00	0,00	0,92	13,82	35,94	37,10	87,79
Ketepatan Waktu	0,23	0,00	1,38	4,61	12,67	35,94	27,42	82,26
Produktivitas	0,00	0,00	1,38	15,67	25,35	20,74	9,68	72,81
Keselamatan	0,00	0,00	0,00	0,92	8,06	40,09	40,32	89,40
Rata-Rata Indeks Variabel Kinerja Pegawai								84,72

Merujuk pada tabel tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap variabel *self efficacy*, kompetensi, kepemimpinan, komunikasi, OCB dan kinerja karyawan. Interpretasi yang sedang adalah terhadap variabel remunerasi yang hanya sebesar 67,5%. Variabel remunerasi memiliki persepsi sebesar 67,5% dan dimensi kompensasi finansial sebesar 59,27%. Persepsi responden terhadap masalah kompensasi finansial ini mereka berpendapat bahwa upah, tunjangan, insentif, jaminan hari tua dan pensiun yang diberikan perusahaan saat ini dirasa belum mencukupi bagi sebagian responden. Telaah pada variabel kompetensi yaitu dimensi attitude menunjukkan persepsi responden yang sedang yaitu sebesar 62,10%. Analisis dimensi *attitude* menunjukkan ada sebagian kecil responden menganggap kondisi yang terjadi saat ini yaitu epidemik Covid 19 yang belum selesai berakibat pada penurunan ekonomi dianggap sebagai tanggung jawab pemerintah dan tidak bisa menerima jika dampaknya berpengaruh pada penurunan penghasilan apalagi sampai di bawah UMK yang telah ditetapkan.



3.1. Evaluation of Measurement model (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau *Outer Model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

3.1.1. Uji Validitas

1. Convergent Validity

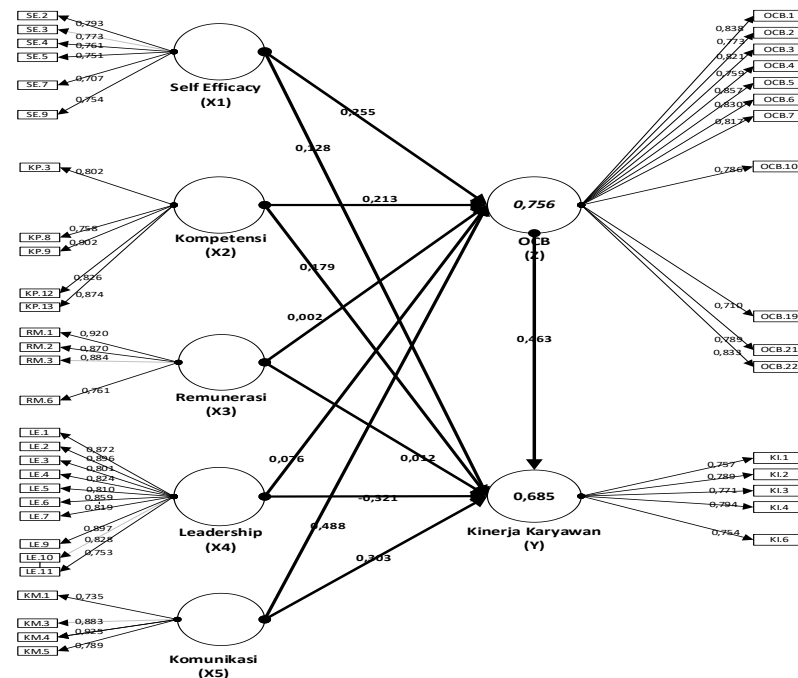
a. Loading Factor

Berikut adalah hasil penghitungan *convergent validity* dengan *outer loadings* dengan mengeluarkan (tidak menggunakan) indikator-indikator yang tidak valid terlebih dahulu dari model.

Tabel 4. Hasil Perhitungan *loading factor* tahap kedua

No	Kode	Loading	No	Kode	Loading	No	Kode	Loading	No	Kode	Loading	No	Kode	Loading
1	SE2	0,793	10	KP12	0,826	19	LE4	0,824	28	KM4	0,925	37	OCB10	0,786
2	SE3	0,773	11	KP13	0,874	20	L35	0,810	29	KM5	0,789	38	OCB19	0,710
3	SE4	0,761	12	RM1	0,92	21	LE6	0,859	30	OCB1	0,838	39	OCB21	0,789
4	SE5	0,751	13	RM2	0,870	22	LE7	0,819	31	OCB2	0,773	40	OCB22	0,833
5	SE7	0,707	14	RM3	0,884	23	LE9	0,897	32	OCB3	0,821	41	KI1	0,757
6	SE9	0,754	15	RM6	0,761	24	LE10	0,828	33	OCB4	0,759	42	KI2	0,789
7	KP3	0,802	16	LE1	0,872	25	LE11	0,753	34	OCB5	0,857	43	KI3	0,771
8	KP8	0,758	17	LE2	0,896	26	KM1	0,735	35	OCB6	0,830	44	KI4	0,794
9	KP9	0,902	18	LE3	0,801	27	KM3	0,833	36	OCB7	0,817	45	KI6	0,754

Tabel 4. di atas menunjukkan semua indikator memiliki nilai di atas 0,7 yang berarti telah valid. Adapun hubungan antara indikator dengan variabel konstruk dapat dilihat dari gambar berikut ini.



Gambar 2. Model hubungan konstruk dan indikator

b. Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan nilai yang dimiliki oleh setiap variabel. Nilai *AVE* direkomendasikan harus lebih besar dari 0,50. Hasil pengujian dengan *AVE* menghasilkan sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Pengukuran *AVE*

NO	Variabel	AVE	Rule of Thumb	Result
1	Self Efficacy(X1)	0,573		Valid
2	Kompetensi (X2)	0,695		Valid
3	Remunerasi (X3)	0,741		Valid
4	Kepemimpinan (X4)	0,700	>0,50	Valid
5	Komunikasi (X5)	0,700		Valid
6	OCB (Z)	0,644		Valid
7	Kinerja Karyawan (Y)	0,598		Valid



2. Discriminant Validity

a. Fornell Larcker Criterion

Selanjutnya ntuk mempermudah pemahaman proses uji validitas dengan menggunakan parameter *Fornell Larker Criterion* dengan melihat pada tabel di bawah sebagai berikut:

Tabel 6. Tabel Korelasi Variabel - Fernel Larcker

No	Keterangan	Kinerja Karyawan (Y)	Kompetensi (X2)	Komunikasi (X5)	Leadership (X4)	OCB (Z)	Remunerasi (X3)	Self Efficacy (X1)
1	Kinerja Karyawan (Y)	0,773						
2	Kompetensi (X2)	0,706	0,834					
3	Komunikasi (X5)	0,721	0,741	0,836				
4	Leadership (X4)	0,225	0,347	0,473	0,837			
5	OCB (Z)	0,753	0,737	0,803	0,543	0,802		
6	Remunerasi (X3)	0,287	0,400	0,393	0,722	0,501	0,861	
7	Self Efficacy(X1)	0,471	0,529	0,472	0,631	0,647	0,655	0,757

Hasil perbandingan menunjukkan bahwa sesuai uji validitas dengan menggunakan Fornell Larker Criterion maka variabel konstruk tersebut dinyatakan valid.

b. Cross Loading

Hasil pengujian dengan *Cross Loading* dapat dilihat pada tabel 7. tersebut di bawah:

Tabel 7. Tabel Korelasi – *Cross Loading*

No	Indikator	Kinerja Karyawan (Y)	Kompetensi (X2)	Komunikasi (X5)	Kepemimpinan (X4)	OCB (Z)	Remunerasi (X3)	SE (X1)
1	KI1	0,757	0,635	0,618	0,361	0,644	0,387	0,535
2	KI2	0,789	0,492	0,518	0,021	0,587	0,178	0,237
3	KI3	0,771	0,540	0,530	0,084	0,498	0,082	0,228
4	KI4	0,794	0,610	0,557	0,234	0,665	0,251	0,406
5	KI6	0,754	0,435	0,561	0,153	0,494	0,188	0,400
6	KM1	0,463	0,657	0,735	0,343	0,598	0,274	0,354
7	KM3	0,657	0,695	0,883	0,383	0,751	0,301	0,365
8	KM4	0,671	0,620	0,925	0,468	0,728	0,405	0,420
9	KM5	0,599	0,513	0,789	0,382	0,594	0,327	0,445
10	KP12	0,506	0,826	0,620	0,299	0,584	0,304	0,361
11	KP13	0,633	0,874	0,639	0,320	0,676	0,489	0,583
12	KP3	0,684	0,802	0,601	0,204	0,605	0,343	0,449
13	KP8	0,559	0,758	0,604	0,296	0,571	0,188	0,405
14	KP9	0,537	0,902	0,622	0,332	0,623	0,317	0,379
15	LE1	0,118	0,300	0,358	0,872	0,415	0,662	0,526
16	LE10	0,294	0,342	0,510	0,828	0,591	0,605	0,592
17	LE11	0,240	0,294	0,373	0,753	0,448	0,578	0,565
18	LE2	0,292	0,375	0,453	0,896	0,561	0,623	0,608
19	LE3	0,071	0,203	0,357	0,801	0,389	0,540	0,408
20	LE4	0,121	0,294	0,325	0,824	0,396	0,575	0,505
21	LE5	0,050	0,063	0,206	0,810	0,259	0,594	0,400
22	LE6	0,099	0,214	0,337	0,859	0,364	0,604	0,503
23	LE7	0,137	0,292	0,368	0,819	0,363	0,580	0,484
24	LE9	0,249	0,342	0,479	0,897	0,521	0,666	0,553
25	OCB1	0,678	0,664	0,717	0,496	0,838	0,412	0,553
26	OCB10	0,580	0,595	0,730	0,469	0,786	0,422	0,487
27	OCB19	0,528	0,433	0,638	0,401	0,710	0,207	0,402
28	OCB2	0,486	0,506	0,612	0,565	0,773	0,380	0,494
29	OCB21	0,617	0,660	0,670	0,444	0,789	0,455	0,535
30	OCB22	0,760	0,651	0,656	0,310	0,833	0,418	0,585
31	OCB3	0,543	0,574	0,599	0,582	0,821	0,548	0,654
32	OCB4	0,521	0,542	0,529	0,389	0,759	0,403	0,469
33	OCB5	0,666	0,639	0,619	0,381	0,857	0,455	0,531
34	OCB6	0,660	0,676	0,640	0,395	0,830	0,383	0,582
35	OCB7	0,542	0,507	0,662	0,385	0,817	0,305	0,382
36	RM1	0,320	0,416	0,370	0,608	0,474	0,920	0,611
37	RM2	0,104	0,189	0,229	0,619	0,311	0,870	0,544
38	RM3	0,175	0,299	0,238	0,597	0,366	0,884	0,522



No	Indikator	Kinerja Karyawan (Y)	Kompetensi (X2)	Komunikasi (X5)	Kepemimpinan (X4)	OCB (Z)	Remunerasi (X3)	SE (X1)
39	RM6	0,299	0,384	0,431	0,640	0,491	0,761	0,544
40	SE2	0,505	0,501	0,474	0,426	0,565	0,463	0,793
41	SE3	0,273	0,213	0,361	0,685	0,455	0,547	0,773
42	SE4	0,304	0,276	0,242	0,372	0,339	0,487	0,761
43	SE5	0,418	0,397	0,269	0,388	0,549	0,538	0,751
44	SE7	0,211	0,350	0,368	0,626	0,475	0,432	0,707
45	SE9	0,339	0,585	0,391	0,423	0,492	0,511	0,754

Hasil uji validitas dengan menggunakan metode *Cross loading* menunjukkan bahwa semua indikator adalah valid.

3.1.2. Uji Realibilitas

1. Composite Reliability

Hasil penghitungan *composite reliability* menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 8. Composite Reliability

No	Variabel	Composite Reliability	Rule of Thumb	Result
1	Self Efficacy(X1)	0,889	> 0,7	Reliabel
2	Kompetensi (X2)	0,919	> 0,7	Reliabel
3	Remunerasi (X3)	0,919	> 0,7	Reliabel
4	Kepemimpinan (X4)	0,959	> 0,7	Reliabel
5	Komunikasi (X5)	0,902	> 0,7	Reliabel
6	Organization Citizenship Behaviour (Z)	0,952	> 0,7	Reliabel
7	Kinerja Karyawan (Y)	0,881	> 0,7	Reliabel

Hasil pengujian menunjukkan semua variabel yang diuji adalah reliabel

2. Cronbach's Alpha

Pengujian reliabilitas dengan *cronbach's alpha* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9. Cronbach's Alpha

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Rule of Thumb	Kriteria
1	Self Efficacy(X1)	0,852	> 0,7	Reliabel
2	Kompetensi (X2)	0,889	> 0,7	Reliabel
3	Remunerasi (X3)	0,884	> 0,7	Reliabel
4	Kepemimpinan (X4)	0,953	> 0,7	Reliabel
5	Komunikasi (X5)	0,854	> 0,7	Reliabel
6	Organization Citizenship Behaviour (Z)	0,944	> 0,7	Reliabel
7	Kinerja Karyawan (Y)	0,832	> 0,7	Reliabel

3.2. Evaluation of Structural Model (Inner Model)

3.2.1. Coefficient Determinant (R^2)

Hasil perhitungan *R-Square* atas variabel kinerja karyawan (Y) dan *organisasian citizenship behaviours* (Z) ditunjukkan dalam tabel 10. di bawah ini :

Tabel 10. R - Square

Keterangan	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,685	0,650
Organization Citizenship Behaviour (Z)	0,756	0,735

Angka yang tersebut dalam tabel 10. dapat diterjemahkan sebagai berikut :

1. Variabel Endogen yaitu kinerja karyawan (Y) dipengaruhi sebesar 68,5% oleh *Self efficacy* (X1), kompetensi (X2), remunerasi (X3), kepemimpinan (X4), komunikasi (X5) dan *OCB* (Z). Sisanya, sebesar 31,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang memungkinkan memengaruhi kinerja karyawan (Y).
2. Variabel Endogen / *Observed / intervening* yaitu *OCB* (Z), dipengaruhi sebesar 75,6% oleh *Self efficacy* (X1), kompetensi (X2), remunerasi (X3), kepemimpinan (X4) dan komunikasi (X5). Sisanya sebesar 24,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang memungkinkan memengaruhi variabel *OCB* (Z).

Nilai *R Square* yang tersebut di atas dapat dikelompokkan sesuai tingkat nilai yang dihasilkan yaitu menjadi kuat, moderat dan lemah. Ada 2 kriteria yaitu menurut (Chin 1988) dan menurut (hair et al,2011) untuk *R Square* yang dapat dilihat pada tabel 11.



Tabel 11. Rule of Thumb R Square

No	Rule of Thumb (Chin 1988)	Rule of Thumb (Hair et al, 2011)	Kriteria
1.	$0,67 \geq$	$0,75 \geq$	Kuat
2.	$0,33 \geq$ dan $< 0,67$	$0,50 \geq$ dan $< 0,75$	Moderat
3.	$\leq 0,19$	$\leq 0,25$	Lemah

Berdasarkan pada tabel 11. maka variabel kinerja karyawan (Y) dan variabel OCB (Z) menurut kriteria dari (Chin 1998) , merupakan model yang kuat dan menurut (hair, et al, 2011) masuk dalam kelompok model yang moderat untuk Kinerja Karyawan (Y) dan model yang kuat untuk variabel OCB (Z).

3.2.2. Path Coefficient (Koefisien Jalur)

Berikut adalah tabel 12. mengenai hasil koefisien jalur antar variabel:

Tabel 12. Path Coefficient (Koefisien Jalur)

No	Variabel	Kinerja Karyawan (Y)	Organization Citizenship Behaviour (Z)
1	Self Efficacy(X1)	0,128	0,255
2	Kompetensi (X2)	0,179	0,213
3	Remunerasi (X3)	0,012	0,002
4	Kepemimpinan (X4)	-0,321	0,076
5	Komunikasi (X5)	0,303	0,488
6	Organization Citizenship Behaviour (Z)	0,463	

Dari tabel di atas, diketahui bahwa hanya variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang memiliki arah hubungan negatif yaitu -0,321 sedangkan variabel lainnya memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan (Y) dan terhadap OCB (Z).

3.2.3. T Statistik Bootstrapping

Penelitian ini menggunakan uji T Statistik two-tailed dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Pedoman evaluasi hubungan antar variabel dapat di dasarkan sebagai berikut:

1. Jika t-value $> 1,96$, maka hubungan antar variabel adalah Signifikan
2. Jika t-value $< 1,96$, maka hubungan antar variabel adalah Tidak Signifikan

Berikut adalah tabel T statistik setelah dilakukannya prosedur *bootstrapping*.

Tabel 13. T Statistik Bootstrapping

No	Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistiks (O/STDEV)	P Values	Hasil
1	SE(X1) -> Kinerja Kryn (Y)	0,128	0,137	0,127	1,009	0,314	Tidak Signifikan
2	SE(X1) -> OCB (Z)	0,255	0,266	0,085	3,021	0,003	Signifikan
3	Kompetensi (X2) -> Kinerja Kryn (Y)	0,179	0,184	0,143	1,249	0,212	Tidak Signifikan
4	Kompetensi (X2) -> OCB (Z)	0,213	0,206	0,108	1,972	0,049	Signifikan
5	Remunerasi (X3) -> Kinerja Kryn (Y)	0,012	0,008	0,110	0,109	0,913	Tidak Signifikan
6	Remunerasi (X3) -> OCB (Z)	0,002	-0,004	0,094	0,016	0,987	Tidak Signifikan
7	Kepemimpinan (X4) -> Kinerja Kryn (Y)	-0,321	-0,319	0,113	2,837	0,005	Signifikan
8	Kepemimpinan (X4) -> OCB (Z)	0,076	0,079	0,129	0,587	0,557	Tidak Signifikan
9	Komunikasi (X5) -> Kinerja Kryn (Y)	0,303	0,307	0,176	1,724	0,085	Tidak Signifikan
10	Komunikasi (X5) -> OCB (Z)	0,488	0,486	0,115	4,250	0,000	Signifikan
11	OCB (Z) -> Kinerja Kryn (Y)	0,463	0,453	0,141	3,296	0,001	Signifikan



3.2.4. Predictive Relevance (Q^2)

Tabel 14. *Predictive Relevance (Q^2)*

No	Keterangan	SSO (Sum Squared Observation)	SSE (Sum Square Prediction Error)	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
1	Self Efficacy(X1)	372,000	372,000	
2	Kompetensi (X2)	310,000	310,000	
3	Remunerasi (X3)	248,000	248,000	
4	Kepemimpinan (X4)	620,000	620,000	
5	Komunikasi (X5)	248,000	248,000	
6	OCB (Z)	682,000	363,757	0,467
7	Kinerja Karyawan (Y)	310,000	194,545	0,372

Untuk menerjemahkan angka yang terdapat dalam tabel tersebut di atas, dapat menggunakan rule of thumbs di bawah ini:

Tabel 15. *Predictive Relevance (Q^2)*

No	Kriteria	Rule of Thumbs
1.	$Q^2 > 0$	Menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i>
2.	$Q^2 < 0$	Menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>

Mengacu tabel tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa variabel OCB (Z) dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai observasi yang baik atau dapat dikatakan bahwa OCB (Z) dan kinerja karyawan (Y) adalah model yang mempunyai *predictive relevance*. Nilai Q^2 di atas dapat dikelompokkan menjadi tiga kriteria yang ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 16. *Rule of Thumb Q^2 predictive relevance*

No	Rule of Thumb	Kriteria
1.	0,02	Lemah
2.	0,15	Moderat
3.	0,35	Kuat

Uraian tabel di atas dapat disimpulkan bahwa OCB (Z) dan Kinerja karyawan (Y) memiliki Q^2 lebih besar dibanding nilai variabel eksogen seperti *self efficacy*, kompetensi, remunerasi, kepemimpinan, komunikasi yaitu masing masing sebesar 0,467 untuk OCB (Z) dan kinerja karyawan (Y) 0,372. Kondisi di atas menunjukkan bahwa variabel-variabel eksogen yang digunakan untuk memprediksi variabel endogen sudah tepat. OCB (Z) dan kinerja karyawan memiliki nilai data 0,35 yaitu 0,467 untuk OCB dan 0,372 untuk kinerja karyawan sehingga masuk kriteria sebagai model yang kuat.

3.2.5. Model Fit

Salah satu ukuran fit adalah *Normed Fit Index (NFI)*. Adapun hasil penghitungan *NFI* dapat dilihat dari tabel 3.16 berikut ini:

Tabel 17. *Normed Fit Index (NFI)*

Parameter	Saturated Model	Estimated Model	Rule of Thumb
NFI	0,479	0,479	NFI > 0,90

Tabel tersebut maka dapat diartikan bahwa model yang dimiliki saat ini sudah 47,9% fit meskipun masih di bawah standard sebesar 90% yang ditetapkan,

3.2.6. Hubungan Tidak Langsung

Tabel 18. *Hubungan Tidak Langsung*

No	Hubungan Tidak Langsung	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
1.	Self Efficacy(X1) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,118	0,121	0,055	2,143	0,033
2.	Kompetensi (X2) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,099	0,092	0,054	1,839	0,066



No	Hubungan Tidak Langsung	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistiks (O/STDEV)	P Values
3.	Remunerasi (X3) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,001	0	0,043	0,016	0,987
4.	Kepemimpinan (X4) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,035	0,033	0,059	0,597	0,551
5.	Komunikasi (X5) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,226	0,222	0,093	2,439	0,015

Uraian tabel tersebut di atas dapat diterjemahkan sebagai berikut :

1. Variabel *self efficacy* memiliki arah hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB
2. Variabel kompetensi memiliki arah hubungan yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB
3. Variabel remunerasi memiliki arah hubungan positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB
4. Variabel kepemimpinan memiliki arah hubungan positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB
5. Variabel komunikasi memiliki arah hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB

3.3. Uji Hipotesis

Berikut ini adalah tabel perhitungan path koefisien, T Statistik dan P Value untuk setiap masing -masing variabel eksogen dan hubungannya dengan variabel endogen.

Tabel 19. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistiks (O/STDEV)	P Values
1	Self Efficacy(X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,128	0,137	0,127	1,009	0,314
2	Kompetensi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,179	0,184	0,143	1,249	0,212
3	Remunerasi (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,012	0,008	0,110	0,109	0,913
4	Kepemimpinan (X4) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0,321	-0,319	0,113	2,837	0,005
5	Komunikasi (X5) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,303	0,307	0,176	1,724	0,085
6	OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,463	0,453	0,141	3,296	0,001
7	Self Efficacy(X1) -> OCB (Z)	0,255	0,266	0,085	3,021	0,003
8	Kompetensi (X2) -> OCB (Z)	0,213	0,206	0,108	1,972	0,049
9	Remunerasi (X3) -> OCB (Z)	0,002	-0,004	0,094	0,016	0,987
10	Kepemimpinan (X4) -> OCB (Z)	0,076	0,079	0,129	0,587	0,557
11	Komunikasi (X5) -> OCB (Z)	0,488	0,486	0,115	4,250	0,000
12	Self Efficacy(X1) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,118	0,121	0,055	2,143	0,033
13	Kompetensi (X2) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,099	0,092	0,054	1,839	0,066
14	Remunerasi (X3) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,001	0,000	0,043	0,016	0,987
15	Kepemimpinan (X4) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,035	0,033	0,059	0,597	0,551
16	Komunikasi (X5) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,226	0,222	0,093	2,439	0,015

Membaca tabel tersebut di atas perlu melihat rule of thumb berikut ini:

Tabel 20. Rule of Thumb

No	Parameter	Nilai	Diskripsi
1.	Path Coefisient	>0 <0	Arah hubungan Positif Arah hubungan negatif
2.	T Statistik	>1,96 < 1,96	Berpengaruh secara signifikan Berpengaruh tidak secara signifikan
3.	P value	>0,05 <0,05	Tidak berpengaruh signifikan Berpengaruh signifikan

3.4. Pembahasan

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa tidak ada pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT Hamana Works Indonesia Tegal. *Self efficacy* perlu dimiliki seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. *Self*



efficacy akan memberikan dorongan lebih untuk seseorang dapat menyelesaikan tugasnya dan meraih kinerja yang ditargetkan. Tanpa *self efficacy* seseorang akan gamang, penuh keragu-raguan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan yang akhirnya penyelesaian pekerjaan memakan waktu lama atau bahkan tidak dapat diselesaikan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ali dan Wardoyo, 2021), (Setyabudi et al., 2018), (Noviawati, 2016), (Kaseger, 2013) dan (Gemely, 2020) yang membuktikan bahwa *self efficacy* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (D. P. Sari dan Candra, 2020), (Gayatri dan Onsardi, 2020), (Rafiditya dan Syarifuddin, 2020), (Abubakar et al., 2020) dan (Lengkong et al., 2020) yang membuktikan bahwa *self efficacy* berdampak kepada kinerja karyawan.

2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Kompetensi merupakan kecakapan yang dimiliki seorang karyawan. Kompetensi yang ada pada diri karyawan merupakan modal untuk dapat menjalankan peran yang diembannya dan mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi dapat berupa pengalaman, Pendidikan, keahlian tertentu maupun softskill tertentu seperti kemampuan problem solving dan lain sebagainya. Kompetensi memiliki banyak manfaat diantaranya menjelaskan standar kerja dan harapan yang akan dicapai, alat seleksi karyawan, mengoptimalkan produktivitas, dasar dalam mengembangkan sistem kompensasi, memudahkan adaptasi terhadap perubahan dan mensinergikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Hasibuan, 2020), (Solaiman, 2019), (Soedarsono, 2021), (Hidayat, 2021), (D. Lestari dan Maria, 2018) yang membuktikan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sunarsi et al., 2020), (Rizal et al., 2021), (Sulistyo dan Manongga, 2020), (Ashar et al., 2019), (Liestati, 2020) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tidak ada pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Pemberian remunerasi yang tepat dapat mendorong kinerja karyawan lebih baik. Pemberian remunerasi karyawan yang tidak adil maupun tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan maupun jabatannya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Tingkat perputaran karyawan akan tinggi, yang akan berdampak pada pekerjaan itu sendiri yaitu akan terbengkalai atau terlantar. Pemberian sistem remunerasi yang baik kepada karyawan akan mendapatkan SDM yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang ada, menjaga keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan dan pengendalian biaya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Candra dan Fatimah, 2020), (Gultom, 2020), (Prayitno et al., 2020), (Wahidin et al., 2021), (S. P. P. Lestari dan Guritno, 2021) yang membuktikan remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rachmawaty dan Pandoyo, 2020), (Rizal et al., 2021), (M. Lestari dan Seprini, 2020), (Megawe et al., 2020), (Meilinda et al., 2019) yang menunjukkan adanya pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh leadership terhadap kinerja karyawan di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Kepemimpinan merupakan perilaku yang sangat dibutuhkan dalam berkehidupan maupun dalam bekerja. Setiap orang memiliki takarannya sendiri-sendiri dalam hal kepemimpinan. Ada yang memiliki jiwa kepemimpinan yang tinggi ataupun rendah. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam organisasi karena untuk menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan kemampuan memimpin orang lain untuk dapat mencapai apa yang ditetapkan. Tantangan yang sering dijumpai oleh pemimpin adalah bagaimana dia dapat menggerakkan bawahannya agar bersedia mengerahkan 100% bahkan lebih kemampuan yang terbaiknya untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rusdy, 2020), (Nasrudin, 2020), (Nurjaya et al., 2020), (Kirana dan Pradipta, 2021) (Athar, 2020) yang menunjukkan adanya dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rachmawan dan Aryani, 2020), (Yuwono et al., 2020), (Nurhuda et al., 2019), (Susilowati, 2021), (Rafia et al., 2020) yang menunjukkan tidak ada dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Komunikasi merupakan sesuatu yang sangat vital dalam menjalin hubungan, baik secara pribadi maupun organisasi. tugas-tugas yang diemban karyawan dalam penyelesaiannya membutuhkan koordinasi antar departemen. Hal ini dikarenakan bisnis perusahaan sendiri merupakan suatu siklus bisnis yang dimulai dari proses pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku, proses pengolahan, proses pencatatan setiap transaksi untuk dibuat laporan keuangan, proses penjualan kepada customer, penerimaan Pembayaran dan lain-lain. Kegiatan tersebut dapat diselesaikan dengan baik jika kemampuan komunikasi karyawan di suatu perusahaan cukup baik. Karyawan yang bekerja disebuah perusahaan pasti akan melakukan interaksi dengan karyawan lain baik melalui berbagai cara seperti telepon, HP, email, catatan kecil, presentasi dan lain-lain. Komunikasi yang efektif akan mendorong kinerja seorang pegawai, dikarenakan dengan berkomunikasi kepada atasan, rekan kerja, bawahan, vendor maupun customer, akan menambah pemahaman maupun pengetahuan kita akan hasil atau kinerja yang diharapkan yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepuasan atasan, bawahan, rekan kerja dan lainnya akan kinerja



yang diberikan oleh karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fachrezi dan Khair, 2020), (Watunglawar dan Leba, 2020), (R. W. Sari, 2019), (D. M. Akbar et al., 2018), (Aji dan Cori, 2019) yang menunjukkan hasil bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (R. V. K. Dewi, 2021), (Rialmi dan Morsen, 2020), (Hakim dan Sembiring, 2020), (Rahmawati, 2021), (Maulida, 2018) yang menunjukkan adanya pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai

6. Pengaruh Organization Citizenship Behaviours (OCB) terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan di PT Hamana Works Indonesia Tegal. OCB merupakan tingkah laku yang ditunjukkan individu dalam aktivitasnya sebagai anggota organisasi yang tanpa pamrih tidak mengharapkan *reward* dan tidak dipengaruhi oleh aturan-aturan yang telah ditetapkan tetapi karena adanya kesadaran diri sebagai anggota organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB yang tinggi akan berdampak pada kinerja yang tinggi pula. Perusahaan yang karyawannya memiliki OCB yang baik akan mudah diajak untuk memajukan dan memberikan kinerja yang baik. perusahaan tidak akan membutuhkan biaya yang besar dengan memberikan iming-iming imbalan jika target tercapai. Karyawan akan menyadari betul kondisi perusahaan dan tidak banyak melakukan tuntutan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Bustomi et al., 2020), (Tanjung et al., 2020), (R. A. Kurniawan et al., 2019), (Hanapi et al., 2020), (Syamsudin dan Viani, 2020) yang menunjukkan bahwa *organization citizenship behaviours (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Purwanto et al., 2021), (Rosidi et al., 2018), (R. Lukito, 2020), (H. Lukito, 2018), (Tistianingtyas dan Parwoto, 2021) yang menunjukkan tidak ada dampak *organization citizenship behaviours (OCB)* terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh self efficacy terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *self efficacy* terhadap OCB di PT Hamana Works Indonesia Tegal. *Self efficacy* adalah keyakinan diri seseorang terhadap tugas atau menjalankan sesuatu. Seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan memiliki kemampuan untuk berhasil menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya ketimbang seseorang yang memiliki *self- efficacy* yang rendah. Karyawan yang memiliki *self efficacy* akan potensinya, akan berimbas kepada OCB karyawan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan atau *rewards* memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dalimunthe dan Zuanda, 2020), (N. M. S. Dewi dan Sudibya, 2016), (Hikmah, 2018), (Halim, 2020), (Adianita et al., 2017) yang menunjukkan bahwa *Self efficacy* berpengaruh terhadap *organization citizenship behaviours*. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Saadi, 2021), (Prasetyaningrum dan Simarmata, 2016), (Wiryanti, 2021) yang menunjukkan tidak ada pengaruh *self efficacy* terhadap *organization citizenship behaviours*.

8. Pengaruh kompetensi terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap OCB di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Kompetensi karyawan berpengaruh pada berhasil tidaknya kinerja yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang cukup dibidangnya akan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kompetensi akan berpengaruh kepada OCB. Karyawan yang berkompeten akan dengan enjoy memberikan kontribusinya kepada organisasi karena karyawan merasa dibutuhkan kompetensinya dan perusahaan mengharapkan kontribusinya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suhardi, 2019), (Amalia, 2019), (Kurnia Ningsih, 2020), (Alhasani et al., 2021), (Yusuf et al., 2021) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap *organization citizenship behaviours (CB)*. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adianita et al., 2017), (Herawati et al., 2020), (Suryanto, 2018), (Mahmudi dan Surjanti, 2020), (Mangindaan et al., 2020) yang menunjukkan tidak ada pengaruh kompetensi terhadap *organization citizenship behaviours (OCB)*.

9. Pengaruh remunerasi terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh remunerasi terhadap OCB di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Motivasi seseorang bekerja secara mendasar adalah untuk memperoleh penghasilan. Dengan penghasilannya seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Pemberian remunerasi yang adil, system yang baik diharapkan akan memberikan ketenangan karyawan dalam bekerja dan akan memberikan nilai lebih ketimbang karyawan bekerja dalam suasana ketidak pastian, kecemasan dan lain-lain. Terpenuhinya hak-hak karyawan atas jasa yang telah diberikan akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam organisasi. Perilaku yang baik sebagai anggota organisasi terlihat dari perilaku aktif dan kerelaannya terhadap organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suhardi, 2019), (Pohan et al., 2021), (Sulastri et al., 2018), (Susanti, 2019), (D. Kurniawan et al., 2021) yang menunjukkan tidak ada pengaruh remunerasi terhadap *organization citizenship behaviours (OCB)*. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ferdiyono dan Santoso, 2018), (Amalia, 2019), (Tan dan Tarigan, 2017), (Herny et al., 2021), (Susilo dan Muhandono, 2021) yang menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap *organization citizenship behaviours (OCB)*.

10. Pengaruh kepemimpinan terhadap OCB



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap *OCB* di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Kepemimpinan merupakan suatu perilaku yang ada di setiap diri manusia. Sifat kepemimpinan akan menggerakkan pribadi maupun orang lain untuk dapat mencapai sesuatu yang diharapkan. Seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan akan dipatuhi, diikuti serta menjadi panutan bagi orang lain dan selalu menjadi tauladan. Seseorang yang memiliki kepemimpinan, akan bergerak dan berkontribusi terhadap organisasi tanpa harus menunggu perintah maupun arahan akan tetapi bergerak secara terstruktur dan terorganisir yang memberikan nilai bagi organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wirawan, 2013), (Fattah, 2019), (Perwirasari, 2019), (Susanti, 2019), (Pratiwi dan Nawangsari, 2021) yang menunjukkan tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap *organization citizenship behaviours (OCB)*. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Harahap dan Dilla, 2020), (N. W. Lestari et al., 2021), (Ferdiyono dan Santoso, 2018), (Triyanthi dan Subudi, 2018), (Kartini, 2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *organization citizenship behaviours (OCB)*.

11. Pengaruh komunikasi terhadap OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komunikasi terhadap *OCB* di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Seseorang dalam aktivitas hariannya tidak dapat lepas aktivitas berkomunikasi. Komunikasi merupakan penyampaian pesan dari narasumber ke penerima pesan melalui berbagai media. Karyawan yang memiliki keahlian berkomunikasi yang baik akan dapat berperan aktif dalam suatu organisasi. Hal tersebut dapat dipahami dikarenakan dalam organisasi terdapat berbagai macam tipe manusia yang memiliki kemampuan, pengalaman, Pendidikan, latar belakang yang berbeda yang menyebabkan perlunya kemampuan komunikasi yang baik agar informasi yang disampaikan dapat tersampaikan dengan baik dan lancar tanpa adanya distorsi penyimpangan arti maupun makna. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pusparani dan Hadi, 2018), (Triyanthi dan Subudi, 2018), (Novira, 2019), (Sekar et al., 2017), (F. Akbar dan Diwanti, 2021) menunjukkan adanya pengaruh komunikasi terhadap *organization citizenship behaviours (OCB)*. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Anam, 2017), (Rubiyandono, 2019) menunjukkan hasil tidak ada pengaruh komunikasi terhadap *organization citizenship behaviours*.

12. Pengaruh self efficacy terhadap kinerja karyawan melalui OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Perusahaan dalam kegiatan operasionalnya tidak hanya selalu terkait dengan bisnis utamanya. Sering dilakukan aktivitas-aktivitas diluar bisnis utamanya seperti memperingati hari jadi perusahaan, perayaan keagamaan dan lain-lain. Kegiatan tersebut tentunya membutuhkan keikutsertaan karyawan dari seluruh departemen, golongan maupun usia. Seorang karyawan sering ditunjuk bertanggung jawab melaksanakan tugas tersebut yang bukan menjadi tugas pokoknya. Kegiatan tersebut biasanya membutuhkan orang-orang untuk bekerjasama untuk terlaksananya dengan baik serta sukses. *Self efficacy* dibutuhkan dalam hal ini, di mana mungkin seseorang karyawan yang biasanya sebagai bawahan berperan sebagai pemimpin dan memimpin seluruh anggota kepanitiaan yang terdiri atas lintas departemen, jabatan berkumpul dan mewujudkan kegiatan tersebut. *Self efficacy* karyawan akan mendorong karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya diluar tugas. Kegiatan tersebut membutuhkan keiklasan dan kesadaran seluruh anggota kegiatan karena akan mengorbankan waktu dan tenaga diluar waktu kerja normal serta tidak ada imbalan atas keberhasilan untuk mensukseskan kegiatan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Halim, 2020) yang menunjukkan adanya pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*.

13. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui *OCB* di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh latar belakang kompetensi yang dimiliki. Seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi akan berhasil menjalankan tugas tanggung jawabnya yang sesuai dengan kompetensinya. *Organization Citizenship Behavior* yang ada pada diri seorang karyawan akan menjadi energi pendorong karyawan dalam berkontribusi kepada organisasi yang diikutinya. Seorang karyawan yang telah memiliki rasa memiliki dan menjadi bagian dari organisasi akan memberikan usahanya secara maksimal dengan mengerahkan kompetensi yang dimilikinya untuk dapat berkontribusi secara maksimal meskipun tidak ada reward yang diberikan oleh organisasi tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suhardi, 2019). Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Muhammad Ridwan Perdana, 2021), (Alhasani et al., 2021), dan (Sulistiyawan, 2017).

14. Pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Karyawan bekerja untuk memenuhi kewajibannya untuk mendapatkan haknya yaitu upah. Perusahaan berusaha memberikan upah sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Semakin baik kinerja seorang karyawan maka tentunya remunerasi yang diterima lebih baik ketimbang karyawan yang lain. *Organization citizenship behaviour (OCB)* yang ada pada diri seorang karyawan diharapkan akan memberikan kontribusi yang lebih baik. perusahaan perlu menanamkan *OCB* kepada karyawan agar kinerja yang dihasilkan lebih baik ketimbang tanpa *OCB*. Karyawan akan berkontribusi tanpa banyak perhitungan untung lebih dan tidak melihat



semua penugasan dengan nilai rupiah. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suhardi, 2019) yang menyatakan bahwa *OCB* memediasi remunerasi terhadap kinerja karyawan.

15. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Kepemimpinan merupakan suatu nilai yang sangat diperlukan oleh karyawan. Dengan kepemimpinan, karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan disiplin untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan melalui atasannya. Organization Citizenship Behaviour merupakan sikap kerelaan seorang karyawan yang mengerjakan tanpa mengharapkan imbalan ataupun reward dari perusahaan. Perilaku *OCB* ini akan meningkatkan kinerja karyawan lebih baik ketimbang tidak ada *OCB*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Baihaqi dan Saifudin, 2021) dan (Florindo et al., 2017). Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sukrisnawati et al., 2019), (R. Kurniawan, 2021), (Prahesti et al., 2017), (Supriyanto dan Triyanto, 2014), (Kartikaningdyah dan Utami, 2017), (Mustofa dan Muafi, 2021).

16. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* di PT Hamana Works Indonesia Tegal. Komunikasi merupakan alat bantu interaksi karyawan dengan karyawan lain dalam menyelesaikan tugas tertentu. Aktivitas komunikasi yang efektif akan secara langsung maupun tak langsung berkontribusi terhadap kinerja. Perilaku *OCB* yang terdapat pada karyawan akan mendorong komunikasi yang efektif terhadap karyawan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Prabasari et al., 2018) dan bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pusparani dan Hadi, 2018)

4. KESIMPULAN

Indeks Interpretasi responden masuk dalam golongan tinggi yaitu sebesar 84,72% dengan nilai interpretasi terendah adalah pada variabel remunerasi yang sebesar 67,5%. Persepsi responden terhadap masalah kompensasi finansial ini mereka berpendapat bahwa upah, tunjangan, insentif, jaminan hari tua dan pensiun yang diberikan perusahaan saat ini dirasa belum mencukupi bagi sebagian responden. *Self efficacy*, kompetensi, remunerasi dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan dan *OCB* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Self efficacy*, kompetensi dan komunikasi berpengaruh terhadap *OCB* sedangkan remunerasi dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *OCB*. *OCB* memediasi *Self efficacy* dan komunikasi terhadap kinerja karyawan sedangkan kepada kompetensi, remunerasi dan kepemimpinan *OCB* tidak dapat memediasi kepada kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu pertama, pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, beresiko terjadinya kesalahan memberikan pernyataan yang dapat disebabkan oleh kurang memahami terhadap pernyataan yang disampaikan maupun masalah kejujuran dan ketidakseriusan responden dalam memberikan pendapatnya ke dalam formulir kuesioner. Keterbatasan kedua adalah Praktek pengujian validitas menunjukkan beberapa indikator tidak layak digunakan dan terpaksa tidak digunakan dalam penelitian ini. Peneliti merekomendasikan sebagai berikut :

Perusahaan sebaiknya meningkatkan kepemimpinan para pimpinan departemen maupun karyawan yang memiliki bawahan agar mampu memberikan dorongan motivasi, menjadi contoh yang baik, menjaga hubungan dengan bawahan sehingga mampu menjalankan fungsinya sebagai pimpinan yang kompeten. Kemampuan memecahkan masalah dan rasa tanggung jawab harus ditanamkan kepada para pimpinan agar dapat menjalankan fungsinya sebagai wakil dari perusahaan.

Perusahaan sebaiknya meningkatkan *organization citizenship behaviour (OCB)* para karyawannya. Peningkatan *OCB* yaitu dengan cara menanamkan nilai-nilai perusahaan yang dimiliki dalam aktivitas perusahaan sehingga menjadi suatu perilaku (*behaviour*) yang alami yang dijalankan oleh karyawan dan menjadi sebuah budaya.

Karyawan perlu diberi pelatihan-pelatihan yang cukup. Paket-paket pelatihan perlu dikembangkan dari level operator, leader, staff, supervisor sampai dengan manager. Karyawan yang promosi atau naik jabatan perlu diberi pembekalan *hardskill* dan *softskill* agar memiliki kompetensi yang cukup sesuai jabatan yang di emban dan kapabel dalam menjalankan fungsinya karena memiliki tanggung jawab yang lebih.

Karyawan perlu dibekali kemampuan komunikasi yang baik, baik dilevel paling bawah, menengah dan atas. Peningkatan komunikasi melalui *OCB* akan meningkatkan kinerja karyawan lebih baik. Jalur komunikasi perlu dijaga agar keterbukaan dan sikap positif terbangun dengan baik.

Perusahaan perlu meningkatkan *self efficacy* para karyawan. Peningkatan *self efficacy* melalui *OCB* akan berdampak besar terhadap kinerja karyawan. Hal ini perlu dilakukan melihat kondisi bahwa karyawan yang rata-rata masih muda dan belum berpengalaman sangat banyak. Pemberian pelatihan kepada karyawan perlu dilaksanakan secara terpadu agar mampu mengemban tugas-tugas dimasa yang akan datang mengingat perusahaan masih terus tumbuh dan berkembang sehingga tantangan berat yang ada dimasa depan akan lebih membutuhkan skill, pengalaman, pengetahuan dan kematangan.

Peneliti berharap Penelitian mendatang dapat lebih dikembangkan penelitian mengenai kinerja dengan menambahkan variabel moderasi, variabel intervening dan variabel laten lainnya.



REFERENCES

- Abubakar, A. H., Wibowo, A. A., & Sari, A. W. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan di PT Huntsman Indonesia. *Ekonomi ASSETS*, 10(1), 130–148. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/assets/article/view/18595>
- Adianita, A. S., Mujanah, S., & Candraningrat. (2017). Kompetensi Karyawan, Emotional Quotient Dan Self Efficacy Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Indomobil Grup Di Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(1), 199. <https://doi.org/10.17970/jrem.17.170114.id>
- Aji, G. B., & Cori, C. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Disiplin Kerja Pada Pt . Hyper Mega Shipping Jakarta. *Jurnal Transaksi*, 11(2), 24–35.
- Akbar, D. M., Saroh, S., & Zunaida, D. (2018). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada KUD Karangploso Kabupaten Malang). *JIAGABI (Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis)*, 17(2), 1.
- Akbar, F., & Diwanti, D. P. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Organizational Behaviour Citizenship (OCB) Di Bank Madina Syariah Yogyakarta. *Manajerial*, 8(02), 171. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v8i02.2386>
- Alam, H. V. (2017). *Kinerja Dosen*. Zahir Publishing.
- Alhasani, I. S., Suswati, E., & Wahyono, G. B. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Mediasi. *Jurnal Sosial Dan Teknologi (Sostech)*, 1(9), 106–120. <https://greenvest.co.id/>
- 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>
- Amalia, N. N. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Efektivitas Manajerial terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus pada Kantor Pemerintahan Dinas Perhubungan Kota Bekasi). *Jurnal STEI Ekonomi*, XX(Xx), 1–27.
- Anam, C. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal, dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizen Behaviour pada Anggota Kepolisian Resort Jombang. *Margin Eco*, 1(3), 2580–9725.
- Ashar, M. K., Mujanah, S., & Murgianto. (2019). Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya. *Global*, 04(01), 1–14.
- Athar, H. S. (2020). Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Fakultas Ekonomi UNIAT*, 5(2), 29–40. <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/402>
- Baihaqi, I., & Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jimebis*, 2(1), 10–22.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H Freeman & Company.
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.15575/tadbir>
- Candra, A., & Fatimah. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pengelola Kearsipan Yang Ada Di Lingkungan Pemerintah *MOTIVASI: Jurnal Manajemen ...*, 5, 814–825. <https://jurnal.um-palembang.ac.id/motivasi/article/view/2567>
- Dalimunthe, L., & Zuanda, M. I. (2020). Pengaruh Self-Efficacy, Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 114–126. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i1.248>
- Dewi, N. M. S., & Sudibya, I. G. A. (2016). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E - Jurnal Manajemen Unud*, 5(11).
- Dewi, R. V. K. (2021). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosurya Kencana Di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 164. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9085>
- Dewi, R. V. K., Pujiati, H., Affandi, A., Surnarsi, D., & Asrini. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar* (H. Wijoyo & Musnaini (eds.); Issue Pertama). CV Insan Cendekia Mandiri.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4834>
- Fattah, K. N. (2019). *PPengaruh Kecerdasan emosional dan Servant Leadership terhadap Komitmen Afektif dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT Aneka Tambang di Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Ferdiyono, J. R., & Santoso, D. (2018). Pengaruh Remunerasi, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizen Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Seksi Bpkb Ditlantas Polda Jateng. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 240. <https://doi.org/10.26623/jreb.v11i3.1145>
- Florindo, L. P. D. R. B., Sintaasih, D. ketut, & Riana, I. G. (2017). Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Ministério Da Solidariedade Social). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(6), 2319–2360.
- Gayatri, G. D., & Onsardi. (2020). Pengaruh Pemberdayaan Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran (Pt Mayora Kota Bengkulu). *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(1), 1–9.
- Gede Putu Kawiana, I. (2020). *MSDM Perusahaan* (I. Bagus Putu Eka Suadnyana (ed.); Pertama). UNHI Press.
- Gemely, D. (2020). Pengaruh Burnout Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Dosen Pascasarjana Uin Alauddin Makassar. *Inspiratif Pendidikan*, 9(1), 13. <https://doi.org/10.24252/ip.v9i1.13750>
- Gultom, R. (2020). Analisis Disiplin, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada PT Asripower Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 6(2), 95–106.
- Hakim, A. R., & Sembiring, Y. D. (2020). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ di Kota Batam. *Jurnal Aksara Publik*, 4(4), 240–250.
- Halim, M. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Budaya OCB di Korwil Dinas



- Pendidikan Kecamatan Sedan. *ESJ (Elementary School Journal)*, 10(3), 102–111.
- Hanapi, D. F., Sukomo, & Toto. (2020). Pengaruh Knowledge Sharing dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi pada PT. POS Indonesia [PERSERO] Cabang Banjar). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 105–118.
- Harahap, A. S. H., & Dilla, D. V. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Sungai Darih. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 101–113. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i1.247>
- Hasibuan, R. (2020). Karyawan Pada Pt . Pos Pusat Batam. *Bening*, 7(1), 105–118.
- Herawati, A., Shihab, M., & Wardah. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Self Efficacy dan Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Indoprima Gemilang Surabaya. *Media Mahardhika*, 19(1), 82–91. <https://jurnal.stiemahardhika.ac.id/index.php/mahardhika/article/view/199>
- Herny, W., Suharto, & Suhada, B. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada BPS Kabupaten Lampung Timur. *SIMPLEX: Journal of Economic Management*, 2(1), 241–249.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Hikmah, N. (2018). Pengaruh Self Efficacy dan Self Esteem terhadap Kepuasan Kerja dan Organization Citizenship Behavior (studi pada Guru SMK Ma'arif 5 Gombang). *Manajemen STIE Putra Bangsa*.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Journal of Business Administration*, 1(2), 256–269.
- Kartini, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Di Politeknik Lp3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis*, 6(1), 75. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v6i1.168>
- Kaseger, R. G. (2013). Pengembangan Karir Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Matahari Department Store Manado Town Square. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 906–916. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i4.2827>
- Kirana, K. C., & Pradipta, A. S. (2021). Jenius, Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. JAK*, 4(3), 285–297.
- Kurnia Ningsih, E. (2020). Pengaruh Komitmen, Kompetensi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Pegawai Puskesmas Bromo Medan. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 1(5), 2339–2350.
- Kurniawan, D., Widarko, A., & Slamet, A. R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang). *Jurnal Riset Manajemen*, 98–111.
- Kurniawan, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behaviour pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. *Jimeis*, 1(November), 1–11. <http://jurnal.mahasiswa.umsu.ac.id/index.php/jimeis>
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(2), 148–160.
- Lengkong, C. M., Areros, W. A., & Sambul, S. (2020). Stres Kerja dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Manado Karya Anugrah. *Productivity*, 1(3), 208–214.
- Lestari, D., & Maria, S. (2018). Antecedents Pemberdayaan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Di Samarinda Dan Kutai Kartanegara. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 139–152. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v2i1.67>
- Lestari, M., & Sepriani. (2020). Pengaruh Remunerasi Dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Upk Mandiri Kecamatan Rambah Samo Kabupaten Rokan Hulu. *The Authors*, 3, 1–4.
- Lestari, N. W., Indriati, I. H., & Basri, A. I. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Aktiva Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 35–43. <https://journal.actual-insight.com/index.php/aktiva>
- Lestari, S. P. P., & Guritno, A. (2021). Factors Affecting the Performance of Islamic Banking Employees. *Velocity Journal of Sharia Finance and Banking*, 1(1), 88–97. <http://e-journal.iainpekalongan.ac.id/index.php/velocity/article/view/3755>
- Liestati, T. S. (2020). Analisis Pengaruh Kompetensi Profesional, Kredibilitas dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pilot. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 311–320. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930707>
- Lukito, H. (2018). Pengaruh Organizational citizenship behavior dan organizational culture terhadap job satisfaction dengan variabel mediasi Intent to Stay pada guru SMK se Kabupaten Mojokerto. *JEBDEER: Journal of Entrepreneurship, Business Development and Economic Educations Research*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.32616/jbr.v1i2.102>
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Pvc Di Ud UNTUNG JAYA SIDOARJO. *Agora*, 8(2), 1–9. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599>
- Mahmudah, E. W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (M. Wema W (ed.); Pertama). Ubhara. <http://eprints.ubhara.ac.id/424/31/Buku-MSDM-2019.pdf>
- Mahmudi, K., & Surjanti, J. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT Mubarak Ainama Kunt Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*, 8, 931–945.
- Mangindaan, B., Tewal, B., & Dotulong, L. O. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Sutan Raja Amurang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 85–96. <https://doi.org/10.35794/emba.v8i1.27349>
- Maulida, N. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bess Finance Banjarmasin. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1). <https://doi.org/10.31602/atd.v2i1.1188>
- Megawe, D. S., Mandey, S., & Trang, I. (2020). Dampak Penerapan Remunerasi, Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi



- terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai RSUP Prof. DR. R.D Kandou Manado). *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)*, 7(1), 150–166.
- Meilinda, H., Budianto, A., & Kader, M. A. (2019). Pengaruh Remunerasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Citanduy Banjar). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(3), 141–154.
- Muhammad Ridwan Perdana. (2021). *PENGARUH KOMPETENSI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN KABUPATEN PENUKAL ABAB LEMATANG ILIR DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*. Universitas Tridinanti Palembang.
- Mukarom, Z. (2020). *Teori-Teori Komunikasi* (A. iwan Setiawan (ed.); Pertama). Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah & Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati. https://books.google.com.my/books?id=1uQsJ_jIEFEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 95–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1019>
- Nasrudin, A. (2020). the Influence of Leadership on Motivation and Employee S ' Performance. *Tatar Pasundan Jurnal Diklat Keagamaan*, XIV(1), 50–64.
- Noviawati, D. R. (2016). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Divisi Finance dan Human Resources PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–12. <https://www.trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/seminas/article/viewFile/3339/2833>
- Novira, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap OCB pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 6(2), 1–15.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial* (Lutfiah (ed.)). Media Sahabat Cendekia.
- Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. *Ekonomi Manajemen*, 1(1), 1–7.
- Nurjaya, Mukhtar, A., & Achsanuddin, A. N. (2020). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. *Balance , Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35–43.
- Perwirasari, A. S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Pt. Pln Rayon Belanti Padang. *Magenta*, 8(1), 33–40. <https://doi.org/10.31219/osf.io/v2bh3>
- Pohan, R. O., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Productivity*, 2(5).
- Poltak Sinambela, L. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Suryani & R. Damayanti (eds.); Ketiga).
- Prabasari, I. G. A. M., Martini, L. K. B., & Suardika, N. (2018). The Effect of Communication and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance in Employees PT Pln (Persero) Distribution of Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 21014–21025. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/586>
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2761. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p06>
- Prasetyaningrum, K. A., & Simarmata, N. (2016). Efikasi Diri dan Kecerdasan Emosional dengan Perilaku Kewargaan Organisasi pada Pramugara Maskapai X. *Jurnal Psikologi Udayana*, 3(1), 95–107. <https://doi.org/10.24843/jpu.2016.v03.i01.p10>
- Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021). Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 225–231. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.713>
- Prayitno, J. H., Mawung, A. S., & Syamsudin, A. (2020). Pengaruh Kompetensi, Insentif dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 1(2), 91–102. <https://doi.org/10.37304/jem.v1i2.1744>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10454>
- Pusparani, A. W., & Hadi, S. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers,Tbk Kendal). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 1–13. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/20933>
- Rachmawan, P. T., & Aryani, D. N. (2020). Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 136–148. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.5124>
- Rachmawaty, W., & Pandoyo. (2020). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN SOSIAL*, 1(1), 1–10. <https://embiss.com/index.php/embiss%0AP>
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). The Effect Of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Rafiditya, A., & Syarifuddin. (2020). Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri Kantor Cabang Utama Bandung. *E-Procceding of Management*, 7(2), 4143–4150.
- Rahmawati, N. anggita. (2021). *Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Umkm Arumanis Haji Ardi Berbah)*. 1(3), 433–439.
- Rialmi, Z., & Morsen. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2), 221. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i2.3940>



- Rizal, A., Zamzam, F., & Marnisah, L. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Dan Kompetensi, Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Pasar Palembang Jaya. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPRO)*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.35908/ijmp.v2i1.77>
- Rosidi, M. E., Madjid, I., & Dewi, N. N. (2018). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Organizational Behavior Citizenship (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Laziza Chicken & Pizza. *Ecopreneur.12 : Journal Economic and Business*, 1(1), 1–7. <https://e-journal.umaha.ac.id/index.php/ecopreneur/article/view/190>
- Rubiyandono, A. P. (2019). Analisis Efek Organizational Citizenship Behavior dan Komunikasi Organisasi Terhadap Stres Kerja. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 17(1), 30. <https://doi.org/10.24167/jab.v17i1.2285>
- Rusdy. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai. *DIDAKTIKA*, 9(02), 273–290.
- Saadi, S. D. (2021). Pengaruh Self Efficacy terhadap Work Performance dan Organizational Citizenship Behavior melalui Job Crafting. *Jurnal FEB Unmul*, 23(2), 318–330.
- Sari, D. P., & Candra, Y. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 224–228. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v1i3.102>
- Sari, R. W. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Di Bumh Pt. Inhutani Iv Kab. Pasaman. *Menara Ekonomi*, 5(3), 91–99.
- Sekar, N. K. A., Dewi, A. S. K., & Ardana, K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior di Hotel Inna Grand Bali Beach. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3139–3167.
- Setyabudi, M. A., Musadieuq, M. Al, & Aziz, A. L. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Dr. Mohamad Saleh Probolinggo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 63(1), 100–106.
- Soedarsono, N. (2021). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Tabloid Pulsa. *Humanis*, 1(2), 755–764. <http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>
- Solaiman, A. (2019). Pengaruh Kompetensi Empati dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV Karya Alam Abadi Sampang Cilacap Jawa Tengah Periode 2018-2019. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 2(2), 6–15.
- Suhardi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296–315. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3670>
- Sukrisnawati, G. A., Agung, A. A. P., & Sudja, I. N. (2019). the Effect of Leadership and Organization Commitments To Performance to Performance of Contract Employees with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) as a Mediation Variable (Study at Abiansemal I Health Center and Abiansemal II). *International Journal of Sustainability , Education, and Global Creative Economic (Ijsegce)*, 2(3), 310–319. <https://doi.org/https://doi.org/10.1234/ijsegce.v2i3.122>
- Sulastri, Andriani, C., & Latifa, S. K. (2018). Pengaruh kompensasi finansial dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT. Kilang Lima Gunung. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 7(2), 69–79. <https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200>
- Sulistiyawan, P. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Pemediasi pada Pengaruh Kompetensi dan Modal Psikologi (Psychological Capital) terhadap Kinerja (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah). *Aset*, 19(2), 151–160.
- Sulistyo, H. A., & Manongga, D. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Jateng Cabang Pembantu Wilayah Pemalang. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 88–97. <https://doi.org/10.35829/magisma.v8i2.87>
- Suliyanto. (2018). *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis & Disertasi*.
- Sunarsi, D., Akbar, I. R., Prasada, D., Kristianti, L. S., Muliani, H. S., Anjayani, N. S., & Hendra, H. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berkah Cemerlang di Jakarta. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 11(2), 2465–2472. <https://doi.org/10.47927/jikb.v11i2.9>
- Supriyanto, A., & Triyanto. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Variabel Mediasi. *Riset Manajemen & Akuntansi*, 5(November), 24–40.
- Suryanto. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Ketapang dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. In *Jurnal Ekonomi* (Vol. 1, Issue 3). Universitas Terbuka.
- Susanti, A. H. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Materil, dan the Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasional serta Implikasinya pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bening Kabupaten Pati*. Universitas Muria Kudus.
- Susilo, D., & Muhardono, A. (2021). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Tenaga Pendidik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 24(1), 35–40.
- Susilowati, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Account Representative KPP Pratama Magelang. *JURNAL RISET MANAJEMEN*, 8(1), 46–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.32477/jrm.v8i1.246>
- Suwandi, . (2021). The Effect of Corporate Social Responsibility, Working Capital Efficiency, Earning Per Share on Company Performance and Mining Company Value 2019-2020. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 21(4), 68–80. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2021/v21i430372>
- Syamsudin, & Viani, R. (2020). Pengaruh Talent Management Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 4(1), 55–65.
- Tan, R., & Tarigan, Z. J. H. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada 3h Motosport. *Ágora*, 5(1), 56046. <https://www.neliti.com/publications/56046/pengaruh-kompensasi-dan-kepuasan-kerja-terhadap-organizational-citizenship-behav>
- Tanjung, R., Ariyati, Y., & Yolandari, I. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior(OCB), Disiplin Kerja Dan



- Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Adira Finance Cabang Batam. *Bening*, 7(1), 128–132. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/beningjournal/article/view/2422>
- Tistianingtyas, D., & Parwoto. (2021). Effect of Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Accounting Department Personnel of Naval Base V Surabaya. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 12–17. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.752>
- Triyanthi, M., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Pada Kinerja Dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(3), 837. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i03.p08>
- Wahidin, A., Sjarlis, S., & Salim S, M. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, remunerasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas pmd dan bpkpad kabupaten kepulauan selayar. *JMMNI*, 2(3), 389–399. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/JMMNI/index>
- Watunglawar, B., & Leba, K. (2020). Pengaruh Komunikasi, Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *SOSCIED*, 3(2).
- Wirawan, G. (2013). Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasional, Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 12(2), 156–169. <https://doi.org/10.9744/jmk.12.2.pp.156-169>
- Wiryanti, D. (2021). *Pengaruh Efikasi Diri, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional pada Guru SMK/SMA di Kota Depok*. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
- Yusuf, A. A., Kamase, J., Serang, S., & Arfah, A. (2021). Pengaruh Pengembangan SDM, Kompetensi dan Motivasi Dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Management Science (JMS)*, 2 No. 1(3), 1–21.
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19. *Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632. <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>