

Peran *Job Satisfaction* Pada Hubungan *Compensation* Dan *Organizational Citizenship Behaviour*: Studi Empirik

Muzakki, Tantri Gunarni Saptoadji, Gandi Aswaja Yogatama

Universitas Airlangga

Email: muzakki0707@gmail.com , tantri.gunarni.s-2018@feb.unair.ac.id,
gandi.aswaja.yogatama-2018@feb.unair.ac.id

Diterima Juli 2020;Dipublikasikan Desember 2020

ABSTRAK,

Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kompensasi terhadap *job satisfaction* dan *organizational citizenship behaviour* (OCB), dan peran mediasi *job satisfaction* pada hubungan kompensasi dan OCB. Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, dengan jumlah sampel sebanyak 78 responden, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada karyawan Alfamart Team Coordinator I Surabaya, yang kemudian diolah menggunakan alat statistik SEM PLS untuk menjawab hipotesis yang telah diajukan dalam studi ini. Hasil penelitian ini mengungkap bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*, dan positif tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB). Peran *job satisfaction* dalam memediasi hubungan kompensasi dan *organizational citizenship behaviour* telah ditemukan memiliki peran full mediasi, sehingga pada temuan ini *job satisfaction* telah dianggap penting sebagai mediasi untuk membangun konstruk *organizational citizenship behaviour* dalam studi ini.

Kata Kunci: compensation, job satisfaction, organizational citizenship behaviour (ocb).

ABSTRACT

This study aims to explore the effect of compensation on job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB), and the mediating role of job satisfaction in the relationship between compensation and OCB. The research design used was quantitative, with a total sample of 78 respondents, data was collected through questionnaires to employees of Alfamart Team Coordinator I Surabaya, which were then processed using SEM PLS statistical tools to answer the hypotheses that have been proposed in this study. The results of this study reveal that compensation has a significant positive effect on job satisfaction, and no significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB). The role of job satisfaction in mediating the relationship of compensation and organizational citizenship behavior has been found to have the role of full mediation so that in this finding job satisfaction has been considered important as a mediation to build the construct of organizational citizenship behavior in this study.

Keywords: compensation, job satisfaction, organizational citizenship behavior

PENDAHULUAN

Aset terpenting organisasi saat ini telah diakui adalah sumber daya manusia, karena aktivitas dan keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan hampir bergantung pada sumber daya yang mereka miliki, secara khusus adalah sumber daya manusia. Keberadaan sumber daya manusia yang baik dapat memberikan dampak baik juga pada organisasi, salah satunya membawa organisasi lebih maju dari pada sebelumnya. Walaupun sebenarnya ini tidak mudah untuk dilakukan, apalagi ditengah persaingan yang semakin ketat ini, sehingga dengan ini organisasi diperlukan untuk mempromosikan trobosan-trobosan baru yang sekiranya bermanfaat untuk menunjang visi dan misi organisasi. Disisi lain, peran lebih karyawan yang mendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi juga diperlukan, dimana karyawan diharapkan tidak hanya bisa bekerja berdasarkan deskripsi pekerjaannya saja (*job description*), tetapi juga bisa melakukan hal lebih atau *extra-role* diluar pekerjaan yang dipersyaratkan, seperti mau bekerjasama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan layanan ekstra terhadap pelanggan. Sikap sukarela tanpa ada tuntutan atau paksaan atas pekerjaan tersebut dinamakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Organ 1988/). Katz dan Kahn merupakan *scholar* pertama yang melakukan penelitian tentang perilaku *extra-role* karyawan di tempat kerja, perilaku ini secara efektif dapat mempromosikan fungsi efektifitas organisasi (Organ 1988/).

OCB diyakini menarik untuk diteliti oleh para *scholar*, karena menurut N. P. Podsakoff et al. (2009) secara teori dan praktik sebagian besar telah memberikan banyak bukti bahwa OCB ini terkait dengan sejumlah tingkat individu, dalam hal ini seperti; peningkatan kinerja karyawan, keputusan alokasi hadiah, dan hasil tingkat organisasi, seperti; produktivitas, pengurangan biaya, efisiensi, kepuasan pelanggan, dan penggantian tingkat unit (Ocampo et al. 2018/). Selain itu, tingkat OCB oleh beberapa penelitian seperti; Koys (2001); Yoon & Suh (2003) juga telah dikaitkan dengan beberapa faktor penentu yaitu komitmen

organisasi, dan *job satisfaction* karyawan. Beberapa hal yang telah disebutkan memberikan bukti terkait pentingnya OCB untuk dimiliki oleh karyawan. Pada penelitian dilakukan pada karyawan toko Alfamart Team Coordinator I Surabaya. Alfamart saat ini memiliki banyak cabang di Indonesia, disebutkan dalam Annual Report-nya tahun 2018, saat ini Alfamart menjadi salah satu yang terdepan dalam usaha ritel, dengan melayani lebih dari 4,1 juta pelanggan setiap harinya di lebih dari 13.400 gerai dan 32 gudang yang tersebar di Indonesia. Alfamart juga, menyediakan barang-barang kebutuhan pokok dengan harga yang terjangkau, tempat berbelanja yang nyaman, serta lokasi yang mudah di jangkau. Disisi lain, berjalannya usaha ritel Alfamart ini juga tidak lepas dari peran karyawan yang menjadi tombak kesuksesan utama di setiap gerai seluruh Indonesia dengan jumlah yang lumayan banyak yaitu 112.000 karyawan (Alfamart annual report, 2018). Terdapat beberapa misi yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang, salah satunya adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan/konsumen dengan berfokus pada produk dan pelayanan yang berkualitas tinggi. Sehingga, dengan ini pelayanan prima menjadi salah satu kunci utama bagi kesuksesan perusahaan. Melalui pelayanan yang baik dapat tercipta kepuasan konsumen/pelanggan, karena pelanggan/konsumen merasa diperhatikan dengan baik oleh karyawan. Terkait pemberian pelayanan yang prima sesuai dengan yang menjadi misi perusahaan, karyawan diperlukan untuk melakukan pekerjaan di luar tugas pokok dan tanggung jawab mereka (*Organization Citizenship Behavior*). Dimana menurut Schnake & Dumler (2003) OCB dianggap sebagai perilaku peran extra (*extra-role*), tidak diberikan *reward*, *punishment* secara formal oleh organisasi, tetapi dapat memberikan manfaat terhadap efektivitas organisasi.

Problematika *Organization Citizenship Behavior* yang terjadi pada karyawan di Alfamart berdasarkan pengamatan dilapangan ditemukan bahwa tidak seluruh karyawan Alfamart memiliki perilaku OCB seperti yang diusulkan oleh Organ dan koleganya melalui dimensi mereka (Kusumajati 2014/). Beberapa masalah tersebut seperti sebagian besar karyawan tidak bersedia bekerja melebihi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, hal ini menunjukkan kurangnya dimensi *conscientiousness*. Dimana, karyawan tidak memiliki inisiatif melaksanakan pekerjaan lainnya ketika tugasnya sudah selesai, walaupun masih terdapat sisa jam kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja hanya sebatas untuk memenuhi kewajiban, namun tidak memiliki kesediaan untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban serta tanggung jawab mereka. Selain itu, juga diketahui bahwa sebagian besar karyawan Alfamart kurang memiliki rasa tolong menolong antar rekan kerja, yang terlihat dari tidak adanya kesediaan karyawan membantu karyawan lain yang mengalami kesulitan, hal ini mencerminkan rendahnya *altruism* dan *courtesy* yang juga termasuk salah satu dimensi OCB. Kemudian, kurangnya semangat yang terlihat pada karyawan yang sering mengeluh dalam bekerja juga mencerminkan rendahnya OCB pada dimensi *sportsmanship*. Dimensi yang lain juga adalah *civic virtue* yang mencerminkan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Padahal, perilaku OCB seperti yang dijelaskan di awal jika diterapkan dengan baik oleh karyawan dapat berdampak positif untuk efektivitas organisasi. Pada dasarnya karyawan yang dapat menerapkan perilaku OCB biasanya mereka telah mendapatkan dampak positif baik secara fisik maupun non fisik dari organisasi seperti kompensasi.

Kompensasi diberikan oleh organisasi yaitu untuk menjaga retensi karyawan yang berkualitas tinggi, lebih khusus karyawan yang memiliki intelektualitas dan keterampilan yang bagus, sehingga Milanowski (2003) pada studinya melaporkan bahwa kompensasi terkait dengan sistem berbasis pengetahuan dan keterampilan. Kompensasi sendiri merupakan bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan atas kontribusi yang diberikan mereka pada perusahaan/organisasi (Subekhi eta Jauhar 2012/). Kompensasi telah diakui oleh beberapa ahli memiliki keterkaitan dengan OCB yang semakin meningkat, seperti yang ditemukan dalam studi yang pernah dilakukan oleh beberapa ahli seperti; Suryani et al. (2019); Rahman & Chowdhuri, (2018); Suhardi et al. (2018), dalam penelitiannya mereka mengungkapkan bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat meningkatkan OCB karyawan secara positif dan signifikan. Dalam penelitian mereka disimpulkan bahwa pengaruh positif dan signifikan memberikan arti bahwa kompensasi yang berupa gaji, insentif, fasilitas yang diberikan oleh organisasi/perusahaan, dan tunjangan yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan dan diyakini telah secara *equity* diberikan oleh organisasi/perusahaan maka OCB karyawan akan meningkat.

Selain itu, *job satisfaction* juga telah dipelajari dan dapat menjadi mediasi hubungan dalam meningkatkan OCB karyawan (Aldrin eta Yunanto 2019/). Namun, prediktor yang ditawarkan dalam penelitian mereka adalah *transformational leadership* dan *organizational culture*. Pada studi yang lain disebutkan bahwa konstuk kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap pengembangan kinerja yang lebih baik secara langsung (Sari eta Ardana 2016/), namun dalam studinya lebih lanjut dijelaskan bahwa *job satisfaction* memiliki peran penting dalam menunjang kedua konstruksi tersebut, dimana secara empiris penelitian mereka memberikan bukti bahwa *job satisfaction* berperan penting dalam

memediasi secara penuh pada hubungan kompensasi dan kinerja karyawan. Artinya adalah *job satisfaction* dapat menjadi faktor penting dalam menunjang kinerja yang lebih baik dalam organisasi (Sari eta Ardana 2016/). *Job satisfaction* pada penelitian ini dianggap tidak serta merta dapat terjadi tanpa adanya sebab, sehingga dalam studi ini diasumsikan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan seorang karyawan puas, seperti yang didokumentasikan pada studi (Sopiah, 2013; Muguongo et al., 2015; Igalens & Roussel, 1999), yang pada gilirannya dapat memunculkan perilaku *extra-role* karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini didukung dengan *statement* yang disampaikan Harumi & Riana (2019) bahwa organisasi yang dapat berperilaku adil pada karyawannya, dapat diperumpamakan seperti berlakunya teori pertukaran sosial, dimana organisasi yang mampu meningkatkan *job satisfaction* karyawan dengan sendirinya karyawan akan dapat memunculkan perilaku OCB (Harumi eta Riana 2019/). Dengan kata lain adalah karyawan yang diberikan kompensasi yang layak dan adil, mereka akan merasakan puas, yang kemudian karyawan akan memberikan perilaku terbaik mereka untuk organisasi, lebih khusus untuk menggapai apa yang organisasi inginkan. Sehingga, pada penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan kompensasi terhadap OCB karyawan, dan peran *job satisfaction* dalam hubungan kompensasi pada OCB karyawan.

TINJAUAN LITERATUR

Compensation

Compensation menurut Subekhi (2012) merupakan segala bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kompensasi bisa dibilang salah satu faktor paling kritis yang mempengaruhi kualitas dan efektivitas modal manusia (Dineen eta Williamson 2012/). Selain itu, menurut Geiger & Cashen, 2007; Yang & Lin, 2009 kompensasi ini penting bagi organisasi untuk mempertahankan dan memperkuat sumber daya manusia lebih khusus untuk pendistribusian kompensasi yang adil dan kompetitif. Masalah kompensasi mempengaruhi sebagian besar praktik atau fungsi SDM baik secara langsung maupun tidak langsung (Tessema eta Soeters 2006/). Praktik kompensasi memiliki hubungan positif dan berdampak pada kinerja organisasi (Quresh et al. 2010/). Kompensasi dapat berupa bantuan keuangan maupun non-moneter yang diterima karyawan dari atasannya atau pekerjaannya yang tidak mengandung nilai nyata dan termasuk imbalan karir dan sosial misalnya keamanan pekerjaan, jam kerja fleksibel, peluang pertumbuhan karier, pujian dan pengakuan, kesenangan tugas dan persahabatan (Shah, Mohd, eta Khairudin 2018/). Kompensasi memainkan peran penting dalam menarik, mempertahankan karyawan kunci ke organisasi dan dalam meningkatkan *job satisfaction* serta dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi (Berber et al., 2017; Mudor & Tooksoon, 2011). Oleh karena itu, sistem kompensasi yang berpusat pada kinerja tidak hanya penting untuk perekrutan dan seleksi yang terorganisir dengan baik, tetapi juga untuk retensi karyawan yang bermotivasi tinggi dan berbakat (Ambrosius, 2016; Gupta & Shaw, 2014). Meskipun telah dikonfirmasi bahwa bukan hanya kompensasi yang memotivasi karyawan, sejumlah besar karyawan meninggalkan pekerjaan mereka karena ketidakpuasan dengan kompensasi mereka dan / atau memiliki kesempatan untuk memulai pekerjaan di tempat lain yang membayar lebih dari pekerjaan saat ini (Ambrosius, 2018; Bryant & Allen, 2013).

Job Satisfaction

Davis dan Newstrom (1985;105) menyampaikan bahwa *job satisfaction* merupakan seperangkat perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. *Job satisfaction* telah diyakini memiliki konsep yang kompleks dan beragam, dimana ini dapat berarti berbeda bagi orang yang berbeda. *Job satisfaction* ini telah dikaitkan dengan motivasi, namun sifat dari keduanya ini tidak jelas (Aziri 2011/), dalam artikelnya disebutkan bahwa *job satisfaction* ini tidak sama dengan motivasi, dimana *job satisfaction* lebih mengarah pada suatu sikap dan keadaan internal, seperti yang dikatakan oleh (Mullins 2005/) bahwa *job satisfaction* ini dikaitkan dengan perasaan dari pencapaian pribadi, baik itu kuantitatif maupun kualitatif. MacKenzie et al. (1998) menyebutkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam OCB karena rasa terima kasih kepada organisasi atau keinginan untuk membalas perasaan puas yang mereka alami. Hubungan ini dijelaskan oleh norma timbal balik teori pertukaran sosial. Artinya, karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam OCB sebagai sarana timbal balik bagi organisasi yang telah menguntungkan mereka (Netemeyer et al. 1997/). Namun, terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dari dampak negatif yang dapat ditimbulkan dari ketidakpuasan karyawan seperti yang disebutkan oleh Aziri (2011) yaitu seperti; kurangnya loyalitas, peningkatan absensi, peningkatan jumlah kecelakaan kerja, dan lain-lain. Dari ini penting untuk terus dilakukan pengkajian

terhadap *job satisfaction*, karena kepuasan ini telah dianggap sebagai salah satu factor utama dalam hal efisiensi dan efektivitas organisasi bisnis (Aziri 2011/).

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organizational Citizenship Behaviour menurut Organ (1988) didefinisikan sebagai perilaku diskresioner (*extra role*) individu yang tidak secara formal dihargai atau dihukum oleh organisasi, dan secara agregat dapat menguntungkan serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Terdapat lima dimensi penting dari OCB yang dipopulerkan oleh P. M. Podsakoff et al. (2000) yaitu; *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *courtesy*. *Altruism* yaitu lebih kepada perilaku membantu yang diberikan oleh seseorang dalam organisasi yang pada akhirnya dapat menguntungkan organisasi. Contoh dari *altruism* adalah membantu rekan kerja yang tertinggal dalam pekerjaannya. *Conscientiousness* sebelumnya disebut "Generalized Compliance" mengacu pada perilaku yang menguntungkan organisasi, bukan individu atau kelompok tertentu. Ini pada dasarnya melakukan peran seseorang dalam organisasi, tetapi melakukannya dengan cara yang di luar norma. Contoh jenis OCB ini termasuk tidak membuang waktu, ketepatan waktu dan kehadiran di luar norma. *Civic virtue* adalah partisipasi yang bertanggung jawab dalam proses politik organisasi. Contoh-contoh Kebajikan Sipil termasuk menghadiri pertemuan, mengikuti perkembangan keputusan dan masalah organisasi, dan mengekspresikan pendapat. *Sportsmanship* mengacu pada mentoleransi ketidaknyamanan dan gangguan dari kehidupan organisasi tanpa mengeluh dan mengajukan keluhan. Sedangkan, *courtesy* mencakup pencegahan masalah dengan memberi tahu orang lain tentang keputusan dan tindakan yang dapat memengaruhi mereka dan memberikan informasi kepada mereka yang mungkin mengganggunya berguna. Dalam sebuah studi disebutkan bahwa karyawan yang memiliki perilaku OCB dapat mempengaruhi profitabilitas sebuah organisasi, kepuasan pelanggan, dan berhubungan dengan efektivitas organisasi (Koes 2001/), sehingga perilaku OCB dianggap penting.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data dari responden. Variabel yang digunakan yaitu kompensasi sebagai variabel independen, *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel dependen. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 78 responden, dengan keterangan laki-laki sebanyak 54%, perempuan sebanyak 46%. Kriteria pendidikan responden SLTA/Sederajat sebanyak 51,3%, Diploma sebanyak 29,5%, Sarjana (S1) sebanyak 19,2%. Mayoritas usia responden di dominasi dengan usia 21-35 tahun sebanyak 76,9%, <20 tahun sebanyak 23,1%, lihat Tabel 1 untuk karakteristik responden penelitian.

Tabel 1. Demografi responden

Demografi	Frekuensi	Persen (%)
Gender		
Laki-laki	42	54
Perempuan	36	46
Age		
< 20 tahun	18	23,1
21 - 35 tahun	60	76,9
36 - 50 tahun	0	0
51 - 65 tahun	0	0
Education		
SLTA/Sederajat	40	51,3
Diploma	23	29,5
S1	15	19,2

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural untuk menilai *organizational citizenship behaviour* (OCB) karyawan. Semua item pengukuran dipilih dari skala yang ditetapkan sebelumnya dan dimodifikasi untuk menyelaraskan dengan konteks objek penelitian. *Organizational citizenship behaviour* dengan beberapa dimensi diteliti dalam studi ini dengan menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh

Podsakoff et al. (1990), dimensi ini berasal dari lima dimensi perilaku OCB yang dijelaskan oleh Organ (1988), yaitu; *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy*, dan *civic virtue*. Pengukuran kompensasi kami adopsi dari pengukuran yang dikembangkan Hasibuan (2010) melalui beberapa dimensi yaitu; gaji, tunjangan, insentif, biaya tambahan, dana pensiun, dan asuransi kesehatan. Sedangkan, untuk pengukuran *job satisfaction* kami mengadopsi dari pengukuran yang dipopularkan oleh Spector (1985), contoh item yang dipakai adalah; karyawan merasa pekerjaan yang dikerjakannya sangat berarti; karyawan suka melakukan hal-hal yang dilakukan di tempat kerja; karyawan merasa bangga dalam melakukan pekerjaannya; pekerjaan menjadi karyawan di organisasi menyenangkan. Setiap pengukuran pada setiap dimensi pada beberapa konstruk tersebut, diukur menggunakan lima point skala likert yaitu dari yang terendah hingga tertinggi (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 – sangat setuju). Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM PLS)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis menggunakan Partial Least Square digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Terdapat tiga hipotesis yang diajukan yaitu; kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* berpengaruh secara positif signifikan, dan *job satisfaction* memediasi hubungan kompensasi dan OCB secara positif signifikan. Untuk menguji mediasi, Baron & Kenny (1986) menjelaskan bahwa suatu variabel berfungsi sebagai mediator apabila beberapa kondisi terpenuhi. Pertama, apabila variabel prediktor mampu menjelaskan variabel mediator secara signifikan, dalam artikelnya mereka menyebutnya sebagai variasi “path a”. Kedua, variabel mediator mampu menjelaskan variabel dependen secara signifikan “path b”. Ketiga, apabila variabel mediator dikontrol oleh path a dan b, hubungan antara variabel independen dan dependen tidak signifikan atau signifikan (path c). Namun, sebelum dilakukan pengujian hipotesis tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian outer model untuk mengetahui validitas dan reliabilitas suatu instrumen. Ini dilakukan adalah untuk mengetahui seberapa baik suatu instrumen mengukur sifat dan konsep variabel yang diukur, dan untuk mengetahui seberapa konsistennya item instrumen dalam mengukur konstruk yang sama pada waktu dan tempat yang berbeda. Evaluasi outer model dapat ditentukan dengan melihat nilai dari *converget validity, construct validity, discriminant validity, dan composite reliability*.

Pengujian *converget validity* pada aplikasi PLS dapat diketahui dengan melihat nilai dari setiap/masing-masing item/indikator pada *loading factor*. Nilai *loading factor* ini menjelaskan besarnya korelasi dari setiap instrumen/item pengukuran dengan variabel konstruksinya. Suatu item dapat dikatakan memenuhi *converget validity* apabila nilai *loading factor* dari setiap item lebih besar dari pada 0,7 (Abdillah eta Hartono 2016/). Untuk mengetahui nilai *loading factor* masing-masing item pada konstruk penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 2. Nilai loading factor

	<i>Compensation</i>	<i>Job Satisfaction</i>	OCB
JS1		0.899	
JS2		0.897	
JS3		0.878	
JS4		0.897	
KOM1	0.748		
KOM2	0.809		
KOM3	0.733		
KOM4	0.764		
KOM5	0.720		
KOM6	0.789		
OCB1			0.809
OCB2			0.810
OCB3			0.768
OCB4			0.798
OCB5			0.806

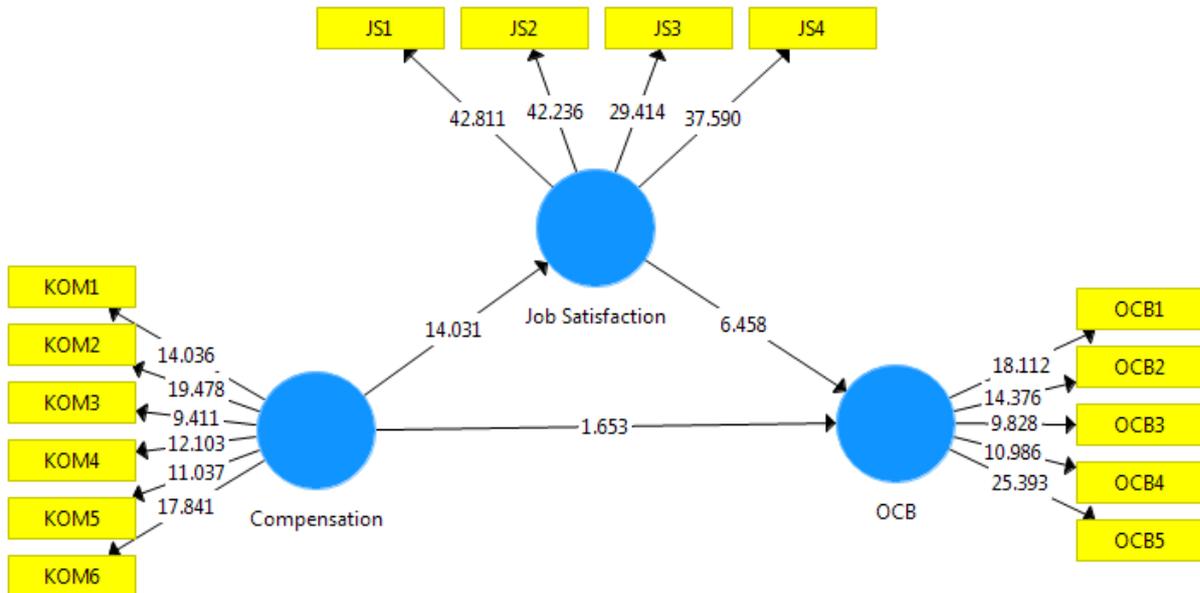
Pada Tabel 2 di atas dapat dijelaskan bahwa setiap instrumen penelitian memiliki nilai di atas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator/item yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid secara pengujian statistik, dan dapat digunakan untuk mengukur dalam konstruk penelitian. Selanjutnya, adalah dengan melakukan pengujian pada *construct validity*, suatu konstruk dapat dikatakan memiliki *construct validity* baik apabila memiliki nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari pada 0,5 (Abdillah eta Hartono 2016/). Pada studi ini nilai AVE masing-masing konstruk adalah 0.579 (kompensasi), 0.797 (*job satisfaction*), dan 0.637 (OCB). Nilai tersebut lebih besar dari pada 0,5 yang telah disyaratkan oleh (Abdillah eta Hartono 2016/), sehingga hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai AVE pada masing-masing konstruk dalam model studi ini telah memiliki nilai *construct validity* yang baik. Sedangkan, untuk *discriminant validity* dapat ditunjukkan melalui perbandingan nilai pada tabel *cross loading* pada setiap item dalam suatu konstruk, dimana nilai dari suatu konstruk di setiap itemnya memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan item pada konstruk laten yang lainnya (Abdillah eta Hartono 2016/). Hasil pengujian *discriminant validity* dapat di lihat pada Tabel 2 berikut ini:

Tabel 3. Cross loading

	<i>Compensation</i>	<i>Job Satisfaction</i>	OCB
KOM1	0.748	0.625	0.543
KOM2	0.809	0.640	0.564
KOM3	0.733	0.445	0.413
KOM4	0.764	0.548	0.477
KOM5	0.720	0.458	0.384
KOM6	0.789	0.707	0.554
JS1	0.724	0.899	0.667
JS2	0.682	0.897	0.684
JS3	0.675	0.878	0.600
JS4	0.653	0.897	0.717
OCB1	0.441	0.617	0.809
OCB2	0.535	0.560	0.810
OCB3	0.516	0.476	0.768
OCB4	0.451	0.475	0.798
OCB5	0.628	0.771	0.806

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai dari setiap item yang masing-masing konstruk memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai pada setiap item di konstruk lainnya, dan mengumpul pada satu konstruk tersebut, sehingga dalam studi ini dapat disimpulkan memiliki *discriminant validity* yang baik. Selanjutnya, pengujian yang terakhir untuk evaluasi outer model adalah pengujian reliabilitas. Menurut Abdillah & Hartono (2016) pengujian reliabilitas dapat dilakukan dan dilihat dengan melihat nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*, suatu konstruk dapat dikatakan reliabel, apabila memiliki nilai *Cronbach's alpha* > 0,6 dan nilai *Composite reliability* > 0,7 (Abdillah eta Hartono 2016/). Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai setiap konstruk masing yaitu; *Cronbach's alpha* kompensasi sebesar 0.856, *job satisfaction* sebesar 0.915, dan OCB sebesar 0.860 lebih besar dari 0,6. Sedangkan untuk nilai *Composite reliability* masing-masing konstruk memperoleh nilai yaitu; kompensasi sebanyak 0.892, *job satisfaction* sebanyak 0.940, dan OCB memperoleh nilai sebesar 0.898, nilai ini lebih besar dari 0,7. Berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk adalah reliabel, artinya adalah masing-masing konstruk pada model penelitian ini memiliki konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen.

Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat pengujian inner model untuk memprediksi hubungan antar variabel. Pengujian ini dilakukan dan melihat dari hasil koefisien determinasi, *predictive relevance*, *goodness of fit*, serta koefisien jalur dan koefisien parameter. Apabila hubungan antar variabel telah diketahui, maka selanjutnya dapat disimpulkan hipotesis terkait dengan konstruk yang digunakan dalam penelitian ini yaitu; kompensasi, *job satisfaction*, dan OCB. Hasil output bootstrapping dapat ditunjukkan melalui Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Diagram jalur inner model

Kemampuan sebuah model dalam menerangkan variabel dependen dapat di lihat dari analisis koefisien determinasi (Ghozali 2008/). Hal ini diketahui melalui nilai R-square, biasanya memiliki nilai antara nol dan satu. Semakin kecil nilai R-square, variasi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas, dan semakin besar nilainya bahkan apabila nilai mendekati angka satu, maka variabel-variabel independen dianggap sudah mampu menjelaskan atau memberi informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Dalam penelitian ini hasil uji tes koefisien determinasi menunjukkan bahwa R-square yang diperoleh yaitu; untuk variabel *job satisfaction* memperoleh nilai sebanyak 0.586 atau 58,6%, dan untuk variabel OCB sebanyak 0.576 atau 57,6%. Artinya adalah, variabel independen (bebas) dapat menjelaskan variabel terikat yaitu *job satisfaction* dan OCB sebesar 58,6% dan 57,6%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 41,4% dan 42,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Selain itu, pengujian yang juga penting untuk dilakukan adalah *predictive relevance*. Pengujian ini perlu dilakukan menurut Ghozali (2008) untuk mengetahui dan mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Perhitungan *Q-square* dilakukan untuk mengetahui nilai dari *predictive relevance*, setelah dilakukan perhitungan diperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,8244 atau 82,44%, hal ini telah menunjukkan bahwa model analisis memiliki *predictive relevance* yang baik. Selanjutnya adalah pengujian kecocokan atau kesesuaian antara hasil pengamatan dengan frekuensi yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya/frekuensi teoritis, hal ini disebut dengan *goodness of fit*. Berdasarkan perhitungan *goodness of fit* yang diperoleh pada penelitian ini adalah sebesar 0,62. Nilai berdasarkan perhitungan tersebut menjelaskan bahwa data empiris memiliki kecocokan atau kesesuaian dengan model, dengan kata lain terdapat kecocokan antara model dengan data sehingga model dapat dikatakan fit (Ghozali 2008/).

Langkah yang terakhir adalah pengujian hipotesis melalui estimasi koefisien jalur yang dapat dilihat melalui nilai T-statistik, nilai ini diperoleh untuk mengetahui hubungan antar variabel laten yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Kriteria yang digunakan adalah suatu hubungan dapat dikatakan signifikan apabila nilai T-statistic > 1,96 dan nilai p-value < 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Untuk arah hubungan antar variabel dapat melihat dari koefisien parameter “positif atau negatif” yang ada pada original sampel, sekaligus menurut (Ghozali 2008/) ini untuk mengetahui besaran pengaruh/hubungan antar variabel indepen terhadap dependen. Hasil pengujian path coefficient dapat di lihat pada Tabel 4. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *job satisfaction* secara positif signifikan, hal ini ditunjukkan dengan perolehan T-statistic sebesar 14.031 yang lebih besar dari 1,96, dan perolehan nilai p-value yaitu 0.000 yang lebih kecil dari pada 0,05, pengaruh positif ditunjukkan melalui original sampel yang memiliki nilai positif. Dalam penelitian ini karyawan menganggap bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan telah diberikan secara periodik dan tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Secara

finansial, gaji yang diberikan kepada karyawan harus diberikan secara adil sesuai dengan besar kontribusi mereka (Muguongo et al. 2015/).

Tabel 4. Path coefficients

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keterangan
<i>Compensation -> Job Satisfaction</i>	0.766	0.055	14.031	0.000	Signifikan
<i>Compensation -> OCB</i>	0.197	0.119	1.653	0.099	Non Signifikan
<i>Compensation -> Job Satisfaction -> OCB</i>	0.458	0.079	5.824	0.000	Signifikan

Note: signifikansi pada 5%.

Kepuasan karyawan ditunjukkan dengan rasa bangga mereka dalam melakukan pekerjaan. Di sisi lain, karyawan telah diberikan insentif sesuai dengan data lembur yang diajukan pada kepala toko, dan selama ini perusahaan telah memberikan jaminan atas dana pensiun bagi karyawan, dengan demikian karyawan merasa bahwa bekerja menjadi karyawan di organisasi/perusahaan tersebut merupakan hal yang menyenangkan. Di satu sisi, berdasarkan pengakuan karyawan, perusahaan juga telah memberikan asuransi kesehatan, sehingga karyawan merasa tidak khawatir dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dan juga, kepuasan karyawan ditunjukkan dengan karyawan yang suka melakukan pekerjaan di tempat kerja, tidak hanya itu saja namun karyawan juga merasa bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan dirasakan sangat berarti bagi mereka. Dengan demikian, kompensasi pada penelitian ini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan. Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh Muguongo et al. (2015) bahwa kompensasi ini merupakan perekat yang dapat mengikat karyawan dan atasan, dan ini sangat berarti bagi karyawan. Sejalan dengan itu juga, Chiu dan koleganya menyampaikan bahwa penghargaan atau tunjangan cenderung mempertahankan karyawan karena tingkat imbalan yang tinggi dapat meningkatkan *job satisfaction*, loyalitas, dan komitmen karyawan. Karyawan yang merasa sudah tidak dihargai sesuai dengan yang diharapkan, dapat menurunkan *job satisfaction* karyawan yang kemudian dapat berimplikasi pada kinerja yang rendah (Muguongo et al. 2015/). Temuan ini juga relevan dengan beberapa penelitian (seperti; Igalens & Roussel, 1999; Nazir et al., 2013; Nawab & Bhatti, 2011; Mabaso & Dlamini, 2017), (Effendy, Qomariah, et al. 2017/)(Ardianti, Qomariah, et al. 2018/)(Nursaid et al. 2020/).

Hal yang berbeda ditunjukkan pada hasil pegujian yang kedua yaitu pengaruh kompensasi secara langsung memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB. Ini ditunjukkan melalui perolehan nilai T-statistik yaitu sebesar 1.653 yang memiliki nilai lebih kecil dari pada 1,96, dan p-value yaitu sebesar 0.099 yang lebih besar dari pada 0,05. Pengaruh positif kompensasi pada penelitian ini ditunjukkan melalui perolehan nilai *original sampel* yang positif yaitu sebesar 0.119. Alasan yang menjadi landasan tidak signifikannya kompensasi terhadap OCB adalah anggapan karyawan bahwa walaupun mereka telah menerima kompensasi secara layak dan adil, namun mereka sadar bahwa setiap pekerjaan mereka telah diatur sedemikian rupa oleh perusahaan, sehingga mereka enggan untuk melakukan pekerjaan di luar dan yang bukan menjadi tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal ini terjadi pada saat seorang karyawan lain meminta untuk menggantikan *shift* kerja rekan kerjanya, mereka cenderung menolak sebab penentuan *shift* kerja telah disepakati sebelumnya dan telah sesuai dengan jadwal kerja yang ada. Dengan demikian, kompensasi bukanlah salah satu hal yang dapat mempromosikan OCB karyawan yang ditemukan dalam penelitian ini. Walaupun sebenarnya perilaku OCB tersebut sebenarnya memiliki sifat yang baik untuk menunjang kesuksesan perusahaan apabila karyawan berkenan untuk menerapkannya, seperti yang ditemukan dalam penelitian Hemdi & Nasurdin (2007) yang menyatakan bahwa perilaku OCB karyawan akan meningkat apabila karyawan didukung dengan pemberian kompensasi yang adil. Hasil temuan studi ini membantah beberapa temuan penelitian yang lain (seperti; Rahman & Chowdhuri, 2018; Suhardi et al., 2018; Suryani et al., 2019).

Namun, temuan unik dalam penelitian ini adalah walaupun secara langsung kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, ternyata secara tidak langsung (*indirect effect*) hubungan kedua variabel ini dapat di mediasi oleh *job satisfaction*. Dalam temuan ini peran *job satisfaction* adalah positif signifikan dalam memediasi hubungan kedua variabel penting tersebut. Hal ini ditunjukkan melalui perolehan nilai T-statistic yaitu sebesar 5.824 lebih besar dari pada 1,96, dan nilai p-value yaitu sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05. Sifat mediasi *job satisfaction* pada hasil temuan ini adalah full mediasi, artinya adalah peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi disini adalah besar, dimana tanpa adanya *job satisfaction*,

kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB, begitu juga sebaliknya melalui perantara *job satisfaction* justru dapat mendorong karyawan untuk berperilaku OCB. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hemdi & Nasurdin (2007) yang menyampaikan bahwa kompensasi yang didistribusikan secara adil berkaitan dengan *job satisfaction* karyawan, yang pada gilirannya karyawan lebih mungkin untuk melangkah melampaui persyaratan pekerjaan formal dan menunjukkan perilaku OCB mereka. Hasil ini memberikan dukungan empiris juga pada teori *social exchange* yang dikemukakan oleh Blau (1964) bahwa dukungan dan perlakuan yang diberikan oleh pemberi kerja melalui perlakuan yang adil pada sistem kompensasi, dan dapat membuat karyawan puas atas perlakuan tersebut, hal ini akan merangsang karyawan untuk membalas dengan menunjukkan keinginan mereka untuk berperilaku lebih dan melakukan hal lebih di luar pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dikaji di atas, simpulan penelitian ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Peningkatan kompensasi dapat mempromosikan *job satisfaction* karyawan yang lebih tinggi, secara langsung juga ditemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap peningkatan OCB karyawan. Namun, uniknya temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran secara signifikan dalam memediasi hubungan kompensasi dan OCB. Tingginya kompensasi yang diterima oleh karyawan, dapat membuat karyawan puas dan pada gilirannya karyawan akan bertindak lebih atau memberikan perilaku ekstra mereka untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan/organisasi mereka, sehingga peran full mediasi dalam penelitian ini di anggap penting.

Saran

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu *scope* kecil pada penelitian, dan penggunaan variabel yang terbatas dengan hanya tiga variabel yaitu satu variabel prediktor, satu variabel mediasi (*intervening*), dan satu variabel dependen (terikat), sehingga untuk penelitian selanjutnya ini dapat menjadi rujukan dalam pengembangan proyek mereka, dengan saran menambah variabel prediktor dan mungkin mediasi yang telah di anggap memiliki peran besar dalam mempengaruhi variabel dependen dalam studi ini, seperti yang telah diuji oleh Sopiha (2013) dalam penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy, et al. Jogiyanto Hartono. 2016/. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: ANDI.
- Aldrin, Neil, et al. Kuncono Teguh Yunanto. 2019/. «Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior». *The Open Psychology Journal* 12(1):126–34.
- Ambrosius, Judith. 2016/. «Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs». *Thunderbird International Business Review* 60(1):53–68.
- Ardianti, Febry Erfin, Nurul Qomariah, et al. Yohanes Gunawan Wibowo. 2018/. «PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi) EFFECT». *Jurnal Sains Manajemen & Bisnis Indonesia* 8(1):13–31.
- Aziri, Brikend. 2011/. «Job Satisfaction, a Literature Review». *Management research and practice* 3(1):77–90.
- Baron, Reuben M., et al. David A. Kenny. 1986/. «The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations». *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173–82.
- Berber, Nemanja, Michael J. Morley, Agnes Slavić, et al. József Poór. 2017/. «Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis». *International Journal of Human Resource Management* 28(12):1661–89.
- Blau, Peter M. 1964/. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryant, Phil C., et al. David G. Allen. 2013/. «Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent». *Compensation & Benefits Review* 45(3):171–75.
- Dineen, Brian R., et al. Ian O. Williamson. 2012/. «SCREENING-ORIENTED RECRUITMENT MESSAGES: ANTECEDENTS AND RELATIONSHIPS WITH APPLICANT POOL QUALITY».

- Human Resource Management* 51(3):343–360.
- Effendy, Alfian, Nurul Qomariah, eta Yusron Rozzaid. 2017/. «Dampak kompensasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan impact of compensation and leadership on employee satisfaction». *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)* 7(1):44–57.
- Ghozali, Imam. 2008/. *Structural Equation Modelling*. 2. arg. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harumi, Tjut Allya Magita, eta I. Gede Riana. 2019/. «Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)». *Jurnal Distribusi - Journal of Management and Business* 7(1):93–108.
- Hasibuan, Malayu S. .. 2010/. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hemdi, Mohamad Abdullah, eta Aizzat Mohd Nasurdin. 2007/. «Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions». *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism* 7(1):1–23.
- Igalens, Jacques, eta Patrice Roussel. 1999/. «A study of the relationships between compensation package , work motivation and job satisfaction». *Journal of Organizational Behavior* 20:1003–25.
- Koys, Daniel J. 2001/. «The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study». *Personnel Psychology* 54(1):101–14.
- Kusumajati, Dian Anggraini. 2014/. «Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan». *Humaniora* 5(1):62–70.
- Mabaso, Calvin Mzwenhlanhla, eta Bongani Innocent Dlamini. 2017/. «Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction». *Research Journal of Business Management* 11(2).
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, eta Michael Ahearne. 1998/. «Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance». *Journal of Marketing* 62(3):87–98.
- Milanowski, Anthony. 2003/. «The varieties of knowledge and skill-based pay design: A comparison of seven new pay systems for K-12 teachers». *Education Policy Analysis Archives* 11.
- Mudor, Hamdia, eta Phadett Tooksoon. 2011/. «Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover». *Journal of economics and behavioral studies* 2(2):41–49.
- Muguongo, Mary Makena, Andrew T. Muguna, eta Dennis K. Muriithi. 2015/. «Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County , Kenya». 3(6):47–59.
- Mullins, J. L. 2005/. *Management and organizational behavior*. Seventh Ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Nawab, Samina, eta Komal Khalid Bhatti. 2011/. «Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan». *International Journal of Business and Social Science* 2(8):25–32.
- Nazir, Tahira, Saif Ur Rehman Khan, Syed Fida Hussain Shah, eta Khalid Zaman. 2013/. «Impact of rewards and compensation on job satisfaction: Public and private universities of UK». *Middle East Journal of Scientific Research* 14(3):394–403.
- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Daryl O. McKee, eta Robert McMurrian. 1997/. «An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context». *Journal of Marketing* 61(3):85–98.
- Nursaid, Nursaid, Nurul Qomariah, Abadi Sanosra, Eko Budi Satoto, eta Artiantyo Wirjo Utomo. 2020/. «Improvement of Job Satisfaction Based on Work Motivation, Work Environment, Competence and Compensation for Hospital Employees». *Indonesian Journal Of Law and Economic Review* 1(1).
- Ocampo, Lanndon, Venus Acedillo, Alin Mae Bacunador, Charity Christine Balo, Yvonne Joreen Lagdameo, eta Nickha Shanen Tupa. 2018/. «A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century». *Personnel Review* 47(4):821–62.
- Organ, Dennis W. 1988/. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, Nathan P., Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff, eta Brian D. Blume. 2009/. «Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis». *Journal of Applied Psychology* 94(1):122–41.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, eta Richard Fetter. 1990/. «Transformational leader behaviors and their effects on followers' organizational citizenship

- behaviors». *Leadership Quarterly* 1(2):107–42.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, et al. Daniel G. Bachrach. 2000/. «Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research». *Journal of Management* 26(3):513–63.
- Quresh, Tahir Masood, Ayisha Akbar, Mohammad Aslam Khan, et al. Rauf A. Sheikh. 2010/. «Do human resource management practices have an impact on financial performance of banks?» *African Journal of Business Management* 4(7):1281–88.
- Rahman, Md. H. Asibur, et al. Abu Sayef Md. Muntaquimul Bari Chowdhuri. 2018/. «Effect of employee compensation on organizational citizenship behavior (OCB): A study on private commercial banks in Bangladesh». *International Journal of Economics, Commerce and Management* 6(5):848–63.
- Sari, Ayunia Permata, et al. Komang Ardana. 2016/. «Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pekerja Kontrak». *E-Jurnal Manajemen Unud* 5(1):470–99.
- Schnake, Mel E., et al. Michael P. Dumler. 2003/. «Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76:283–301.
- Shah, Maimunah Mohd, Idaya Husna Mohd, et al. Mohd Khairie Khairudin. 2018/. «Factors Relating to Employee Engagement: A Case Study in a Selected Bank». *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference* 297–303.
- Sopiah. 2013/. «The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia». *International Journal of Learning and Development* 3(2):77–91.
- Spector, Paul E. 1985/. «Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey». *American Journal of Community Psychology* 13(6):693–713.
- Subekhi, Akhmad. 2012/. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustaka Jakarta.
- Subekhi, Akhmad, et al. Mohammad Jauhar. 2012/. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustaka Jakarta.
- Suhardi, Ida Aju Brahma Ratih, et al. Ida Ayu Brahma Sari. 2018/. «The Effect of Competence, Compensation of Organizational Citizenship Behavior and Performance of Employees in Life Insurance Companies in Batam City». *Archives of Business Research* 6(10):295–307.
- Suryani, Ni Nyoman, I. Gede Gama, et al. Gde Bayu Surya Parwita. 2019/. «The Effect of Organizational Compensation and Commitment to Organizational Citizenship Behavior in the Cooperative and Small, Middle Enterprises Department of Bali Province». *International Journal of Contemporary Research and Review* 10(01):21210–18.
- Tessema, Mussie Teclemichael, et al. Joseph L. Soeters. 2006/. «Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service». *International Journal of Human Resource Management* 17(1):86–105.
- Yoon, Mahn Hee, et al. Jaebeom Suh. 2003/. «Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees». *Journal of Business Research* 56(8):597–611.