

## **Pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja**

**Hanita Fitriyani Syahbilal<sup>1✉</sup>, Iskandar<sup>2</sup>, Heru Suprpto<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kutai Kartanegara, Tenggarong.

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research equation model (SEM). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara yang berada di kantor pusat dan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 72 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (2) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (3) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (4) Komunikasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (5) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (6) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja (7) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja.

**Kata kunci:** Kompensasi; komunikasi; kepuasan kerja; organizational citizenship behavior

## ***The influence of compensation and communication on organizational citizenship behavior (OCB) through job satisfaction***

### **Abstract**

*The aim of this research is to analyze the influence of Compensation and Communication on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Job Satisfaction at the Tirta Mahakam Regional Public Drinking Water Company (PERUMDA), Kutai Kartanegara Regency. In this research, a quantitative approach is used with the explanatory research equation model (SEM) type. The population of this research is employees of the Regional Public Company for Drinking Water (PERUMDA) Tirta Mahakam, Kutai Kartanegara Regency, who are at the head office. The sample in this research was 72 respondents. The research results show that (1) Compensation has a positive and significant effect on Job Satisfaction (2) Communication has a positive and significant effect on Job Satisfaction (3) Compensation has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (4) Communication has no positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (5) Job Satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior (6) Compensation has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction (7) Communication has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction.*

**Key words:** *Compensation; communication; job satisfaction; organizational citizenship behavior*

## PENDAHULUAN

Perilaku organizational citizenship behavior dalam suatu organisasi adalah perilaku tambahan dari karyawan yang secara sukarela melakukan pekerjaan yang melebihi standar yang diberikan kepada mereka untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Organ dan Podsakoff (2006) OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang diskresioner dan tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem imbalan formal, sehingga dalam total maka akan mendorong fungsi-fungsi organisasi menjadi lebih efektif. Untuk memunculkan organizational citizenship behavior dalam diri karyawan harus merasakan kepuasan dalam bekerja. Menurut (Swaminathan.,2013) dalam (Charmiati & Surya, 2019), peningkatan organizational citizenship behavior (OCB) bergantung pada kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka akan memberikan pengaruh pada kinerja mereka dan perilaku OCB dalam organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2014) dalam Prasetyo & Hayuningrat (2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional seseorang terhadap berbagai unsur di dalam pekerjaannya. Menurut Tan & Tarigan (2017) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sikap senang yang ditunjukkan oleh seseorang dalam bekerja merupakan ekspresi karena apa yang menjadi tanggung jawabnya telah dijalankan dengan baik dan merasa puas atas hasil kerjanya. Ketika pegawai memiliki kepuasan dari hasil pekerjaannya maka perilaku OCB akan muncul dan akan berdampak baik bagi perusahaan. Berdasarkan hal ini, organizational citizenship behavior melahirkan sesuatu yang berdampak kepada hal yang positif dalam perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB menunjukkan masih adanya research gap satu sama lainnya. Dalam beberapa penelitian banyak ditemukan adanya hubungan positif antara organizational citizenship behavior (OCB) dengan aspek-aspek pekerjaan lainnya, seperti job satisfaction dan job characteristic. Karyawan yang sudah merasa puas dengan pekerjaannya mempunyai potensi yang lebih besar untuk menunjukkan organizational citizenship behavior dalam pekerjaannya tersebut disebabkan oleh kepuasan dan rasa nyaman yang sudah dia dapat dalam menjalani pekerjaannya.

Salah satu faktor dalam pengaruh dalam kepuasan kerja dan perilaku OCB yaitu kompensasi. Kompensasi menurut Desslar dan Tan (2009) adalah segala yang berbentuk yang diberikan kepada karyawan dalam Kompensasi bisa berupa fisik atau nonfisik dan harus dihitung lalu diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan/organisasi tempatnya bekerja sehingga kompensasi sangat penting dalam kepuasan pekerja yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian semakin besar kompensasi yang di berikan maka produktivitas karyawan semakin meningkat.

Selain kompensasi, faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan OCB karyawan yaitu komunikasi. Dimana komunikasi menurut Nofrion (2016) adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antarsesama manusia, melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain dan berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu (Imbang et al., 2022). Hubungan yang harmonis, dapat menciptakan kepuasan kerja terhadap lingkungan dan tugasnya. Di sisi lain, ketika perusahaan mendorong karyawan mereka untuk bertindak dan meningkatkan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, maka dapat diperkirakan bahwa rasa ikut memiliki dan rasa bertanggung jawab atas hasil kerja akan meningkat, dan ini selanjutnya akan memperbesar kemungkinan bahwa karyawan akan bersedia melakukan segala sesuatu yang diperlukan dalam melakukan perilaku OCB agar bisa mensukseskan organisasi.

PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara adalah badan usaha milik daerah penyedia utama kebutuhan air bersih masyarakat. PERUMDA Tirta Mahakam mempunyai Visi, “terwujudnya pelayanan air minum yang prima serta kondisi perusahaan yang sehat dan mandiri” dan memiliki Misi “Meningkatkan pelayanan air minum yang prima kepada masyarakat dengan cepat dan tepat secara kuantitas, kualitas, dan kontinuitas (K3)”. Dalam profesionalisme karyawan, pelayanan diharapkan dapat memuaskan pelanggan serta ketenangan kerja dan kesejahteraan karyawan. Selain itu perusahaan daerah ini memiliki tujuan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah sehingga dapat

disimpulkan bahwa perusahaan air minum daerah adalah organisasi publik yang sekaligus organisasi bisnis.

Jumlah keseluruhan karyawan yang bekerja di PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara berjumlah 390 karyawan yang terdiri dari 3 direksi, 347 pegawai tetap dan 17 pegawai honor. Jumlah pelanggan aktif yang terdata pada bulan November 2022 sebanyak 98,789 pelanggan dalam pelayanan air bersih yang dilakukan. Kabupaten Kutai Kartanegara yang termasuk dalam basic need appruac (BNA) atau kategori perkotaan adalah ibukota Tenggarong, Sebulu dan Loa Janan.

**Tabel 1.**  
Presentase Ketidakhadiran Karyawan Karyawan Kantor Pusat 2022

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Absen Karyawan	Presentasi Kehadiran
Januari	21	118	16	0,64%
Febuari	18	108	15	0,77%
Maret	22	108	49	2,20%
April	23	107	80	3,2%
Mei	18	108	18	0,92%
Juni	15	109	9	0,55%
Juli	21	107	40	1,78%
Agustus	21	108	10	0,44%
September	26	108	15	0,53%
Oktober	22	105	12	0,51%
November	23	96	7	0,31%
Desember	21	95	38	1,90%
Rata-Rata				1,14%

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa persentase ketidakhadiran karyawan pada karyawan PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara di kantor pusat selama tahun 2022 dari bulan Januari–Desember bervariasi setiap bulannya. Pada tahun 2022 rata-rata persentasi ketidakhadiran karyawan dalam satu tahun sebesar 1,14% dengan berbagai sebab seperti keterlambatan untuk bekerja, lalai dalam bekerja, dan tidak menikmati pekerjaannya secara maksimal. Situasi kerja ini berkembang sebagai akibat kurangnya motivasi kepemimpinan bagi karyawan, kurangnya penghargaan terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan masalah kesempatan promosi yang terbatas pada orang-orang yang memiliki hubungan dekat dengan atasan perusahaan. Hal tersebut juga berkembang akibat kurangnya pengawasan pimpinan terhadap karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Persentase ini juga menandakan bahwa kedisiplinan pegawai mengalami penurunan selama sebulan terakhir, menunjukkan bahwa tidak semua pegawai menunjukkan sifat Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Berkaitan dengan kompensasi yaitu terdapat permasalahan dimana kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan posisi atau jabatan dalam keterampilan sehingga karyawan menyatakan keinginannya untuk pensiun dini bahkan pindah tempat. Disamping itu, fasilitas yang diberikan belum maksimal dalam menunjang pekerjaan untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan kewajibannya. Disamping itu, persoalan komunikasi yang sering muncul dalam bisnis seperti keterlibatan informasi yang tidak jelas, dapat terjadi selain masalah seperti kurangnya pekerja atau perbedaan pendapat. Jika hal ini berlanjut, maka akan sangat mempengaruhi kelestarian asosiasi. Tidak mengherankan jika masalah di berbagai organisasi, korespondensi antar perwakilan yang terjadi karena perbedaan kepribadian pekerja, diakibatkan oleh miskomunikasi. Hal ini juga karena kepribadian masing-masing pekerja yang berbeda-beda. Masalah komunikasi karyawan dapat timbul sebagai akibat dari perbedaan kepribadian ini jika mereka bertahan untuk waktu yang lama. Berbagai uraian diatas dapat berimplikasi pada menurunnya kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak terhadap organizational citizenship behavior (OCB) bagi setiap karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kompensasi

Menurut (Ariandi, 2018) dalam kompensasi semua imbalan yang diterima karyawan atas kerja karyawan tersebut dalam organisasi. Kompensasi dapat berupa material atau immaterial dan harus diperhitungkan dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah mereka lakukan untuk organisasi/perusahaan tempat mereka bekerja (Pitaloka, 2022).

Simamora (2015:445) dalam (Vanessa & Wardhana, 2018), kompensasi diukur dengan empat indikator yaitu sebagai berikut:

Upah dan Gaji;  
Insentif;  
Tunjangan; dan  
Fasilitas.

### Komunikasi

Mangkunegara (2014) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. (Oktaria, 2021). Menurut Bangun (2002:360), komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam komunikasi atau miskomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal, dan tidak tercapainya sasaran (Rahmaninda et al., 2022).

Menurut Judge dan Robbins, (2012:7) dalam (Arifin, 2019), indikator komunikasi dibagi atas tiga bagian yaitu komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan bawahan, dan komunikasi antar rekan kerja merupakan tiga indikator komunikasi.

Komunikasi Dengan Atasan (Downward);  
Komunikasi Dengan Bawahan (Upward); dan  
Komunikasi Dengan Sesama Rekan Kerja (Horizontal).

### Kepuasan Kerja

Menurut Desiana dan Soetjipto (2006) dalam (Helmi, 2006), kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan dan untuk berbagai aspek kepuasan sebagai pengetahuan dan evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya akan mengarahkan karyawan pada perilaku tertentu. Menurut definisi ini, seseorang mungkin puas dengan satu atau lebih aspek tugas tetapi tidak puas dengan yang lain. Sedangkan menurut Handoko (2011) dalam (Sujati, 2018), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, dimana karyawan melihat pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramawickrama, Opatha, & Kumari (2017) dalam (Iskandar et al., 2019) kepuasan kerja diukur dengan lima indikator yaitu:

Bekerja;  
Upah;  
Promosi;  
Pengawas (Pengontrol); dan  
Teman kerja.

### Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Sabran (2010) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak dipengaruhi oleh imbalan formal baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan tujuan mencapai fungsi regulasi yang efektif dan efisien. Menurut Wasposito dan Minadianti (2012) dalam (Ningrum & Mayalangi, 2022) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individu, dan tidak terikat pada sistem penghargaan formal organisasi. Artinya, perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan pekerjaan atau deskripsi pekerjaan karyawan sehingga jika tidak terjadi, tidak akan dikenakan sanksi.

Menurut Dennis W. Organ, Philip Podsakoff (2006) dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Sabran (2010) terdapat lima indikator penilaian perilaku kewargaan organisasi karyawan:

Altruism (perilaku membantu rekan kerja);  
Courtesy (menghargai orang lain);  
Sportsmanship (mentolerir keadaan yang kurang ideal);  
Civic Virtue (partisipasi sukarela untuk kemajuan organisasi); dan

Conscientiousness (bekerja melebihi standar).

## **METODE**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah merujuk pada data yang di peroleh di kantor pusat Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara yang berada di kantor pusat yaitu sebanyak 72 pegawai. Menurut Sugiyono (2018: 118) Dalam (Imron, 2019), sampel adalah komponen dari jumlah oleh karakteristik yang diperoleh dari populasi. Sementara ukuran sampel yang digunakan penelitian adalah langkah, menentukan ukuran sampel dalam langkah terakhir. Dalam penelitian ini menggunakan sampel karyawan tetap menjadi sampel dalam penelitian ini yang berada di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara yang berada di kantor pusat yaitu sebanyak 72 pegawai.

### **Model Analisis Data**

Data penelitian dianalisis dengan menggunakan metode model struktural (SEM) dan software Smart-PLS. Structural equation modelling adalah teknik investigasi multivariat yang dapat digunakan untuk menganalisa pola hubungan antara variabel satu dengan yang lainnya dan memberikan gambaran umum suatu model dengan memecah contoh hubungan antara faktor dan penunjuknya, satu variabel ke variabel lainnya.

### **Merancang Model Pengukuran (Outer Model)**

Outer model adalah model struktural yang digunakan untuk memprediksi kausalitas (sebab-akibat) antara variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Berdasarkan substansi teori, model struktural disebut juga inner model menggambarkan hubungan kausal antar variabel laten. memanfaatkan prosedur Bootstrap dan Blindfolding Smart Pls untuk menguji model struktural (inner model).

### **Uji Validitas**

#### **Validitas Konvorgen/Convergent Validity**

Dalam hal ini tujuan validitas konvergen adalah untuk menentukan seberapa valid setiap hubungan antara suatu indikator dengan konstruk atau variabel laten dari indikator tersebut. Loading factor untuk masing-masing indikator konstruk menunjukkan pengujian validitas konvergen. Nilai loading factor yang ideal lebih besar dari  $>0,7$  adalah nilai ideal menunjukkan bahwa indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur konstruk yang dibangun. Dalam penelitian empiris, nilai loading  $>0,5$  masih diterima.

#### **Validitas Diskriminan/Discriminant Validity Atau Dengan Average Variance extracted (AVE)**

Discriminant validity terjadi karena hubungan dua instrumen yang bertindak dua bangunan yang biasanya tidak berkorelasi menghasilkan skor yang tidak berkorelasi tinggi Uji validitas deskriminan yang dinilai yang berdasarkan cross loading jadi pengukuran dengan konstruk Metode yang lain di gunakan untuk menilai validitas discriminan adalah membandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk/membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya.

### **Uji reliabilitas**

Selain uji validitas terdapat juga Uji reliabilitas yang berfungsi untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Dalam uji validitas peneliti menggunakan untuk mengukur suatu nilai sesungguhnya reabilitas dalam suatu konstruk.

### **Merancang Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian inner model atau structural model dilakukan buat menilai positif interaksi antara konstruk atau variabel laten menggunakan konstruk lainnya yg masih ada pada model penelitian. model struktural dalam PLS yang digunakan dalam evaluasi yang dimana menggunakan R-square (R<sup>2</sup>) untuk variabel dependen dan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada jalur atau path untuk variabel independen yang kemudian dinilai positifnya berdasarkan nilai t-statistic.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Model

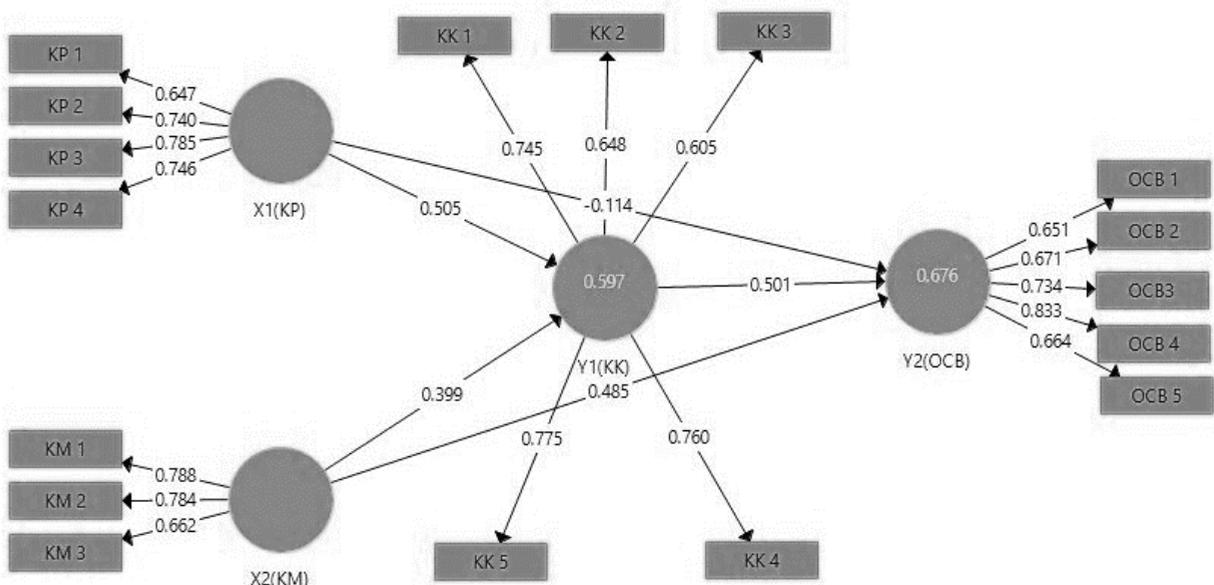
Dalam analisis data menggunakan metode dengan analisis SEM-PLS mengetahui hubungan yang dilakukan secara struktur maka variabel kompensasi, komunikasi, organizational citizenship behavior (OCB) dan kepuasan kerja.

### Evaluasi Model Pengukuran atau Outer Model

Terlebih dahulu dilakukan adalah evaluasi model dimana dilakukan agar untuk verifikasi antara indikator dan variabel laten sebelum melakukan pengujian hipotesis untuk memprediksi hubungan antara variabel laten dalam variabel struktural.

### Convergen Validity

Validitas konvergen bertujuan untuk memastikan apakah ada hubungan antara indikator dan konstruk atau variabel laten. Ukuran relatif seseorang dianggap tinggi ketika korelasi dengan konstruk yang diukur lebih besar dari 0,70. Namun dinilai cukup untuk mengukur penelitian tahap awal pengembangan pada skala nilai loading 0,50 sampai 0,60.



**Gambar 2.**  
Outer Loading

Berdasarkan gambar 2 masing-masing indikator telah memenuhi Convergen Validity karena semua factor loading loading di atas 0,50.

### Discriminant Validity

Dalam Pengujian indikator Discriminant Validity, dapat diamati pada perujuk reflektif, yang dapat dievaluasi dengan memeriksa cross-loading yang terjadi antara konstruk dan indikator. Suatu indikator dikatakan valid jika memiliki loading factor untuk konstruk yang dituju lebih tinggi dari loading factor untuk konstruk lainnya.

**Tabel 2.**  
Cross Loading

Indikator	Kompensasi	Komunikasi	Kepuasan Kerja	Organizational Citizenship Behavior
KP 1	0,647	0,073	0,349	0,177
KP 2	0,740	0,367	0,506	0,331
KP 3	0,785	0,163	0,504	0,268
KP 4	0,746	0,574	0,588	0,460
KM 1	0,397	0,788	0,523	0,646

Indikator	Kompensasi	Komunikasi	Kepuasan Kerja	Organizational Citizenship Behavior
KM 2	0,392	0,784	0,472	0,604
KM 3	0,189	0,662	0,401	0,387
KK 1	0,413	0,509	0,745	0,487
KK 2	0,439	0,480	0,648	0,490
KK 3	0,236	0,290	0,605	0,505
KK 4	0,539	0,439	0,760	0,565
KK 5	0,713	0,486	0,775	0,540
OCB 1	0,266	0,399	0,491	0,651
OCB 2	0,298	0,627	0,576	0,671
OCB 3	0,277	0,483	0,436	0,734
OCB 4	0,437	0,653	0,600	0,833
OCB 5	0,297	0,442	0,455	0,664

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada ukuran variabel laten lainnya dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

#### Average Variant Extracted (AVE)

Salah satu metode untuk menilai discriminant validity adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari ( $\sqrt{\text{AVE}}$ ) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik jika akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model (Pranoto & Mawardi, 2021).

**Tabel 3.**  
Laten Variable Correlation

	X1 (KP)	X2 (KM)	Y1 (KK)	Y2 (OCB)
X1 (KP)	1,000	0,453	0,686	0,449
X2 (KM)	0,453	1,000	0,628	0,748
Y1 (KK)	0,686	0,628	1,000	0,727
Y2 (OCB)	0,449	0,748	0,727	1,000

**Tabel 4.**  
AVE & Akar AVE

	Akar AVE	AVE	Keterangan
Kompensasi	0.730	0,534	Valid
Komunikasi	0.746	0,558	Valid
Kepuasan Kerja	0.709	0,504	Valid
Organizational Citizenship Behavior	0.714	0,510	Valid

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan bahwa masing-masing nilai akar AVE konstruk lebih tinggi daripada korelasinya antara variabel. Jadi konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity uji lainnya adalah menilai bahwa validitas dan konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik jika AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50 hasil tabel 3 menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk di atas 0,50.

#### Composite Reliability

Composite Reliability di gunakan dalam menguji reliabilitas konstruk dari blok indikatornya dalam mengukur konstruk. Kontruk bisa di nyatakan reabilitas jika nilai Composite Reliability di atas 0,70 berikut hasil output:

**Tabel 4.**  
Composite Reability

Variabel	Composite Reability	Keterangan
Kompensasi	0,820	Reliabel
Komunikasi	0,790	Reliabel
Kepuasan kerja	0,834	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,837	Reliabel

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan nilai comosite reliability untuk semua konstruk eksogen dan endogen semua sangat reliabel karena nilainya di atas 0,70.

#### Evaluasi Model Struktural Atau Inner Model

Dalam pegujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit. Berikut adalah hasil dari output dari bootstrappin.

**Tabel 5.**  
Nilai R-Square

Varibael Laten Endogen	R-square	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,597	Moderat
Kepuasan Kerja	0,676	Moderat

Hubungan kompensasi dan komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki nilai R-square sebesar 0,597 yang berarti dalam variabelitas Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan yang di jelaskan oleh variabel kompensasi dan komunikasi hanya sebesar 59,7% selebihnya sebesar 40,3% yang bisa di perngaruhi oleh variabel lain yang tidak di teliti oleh penelitian ini.

Hubungan kompensasi dan komunikasi terhadap Kepuasan kerja memiliki nilai R- square sebesar 0,676 yang berarti dalam variabelitas Kepuasan kerja karyawan yang di jelaskan oleh variabel kompensasi dan komunikasi hanya sebesar 67,6% selebihnya sebesar 32,4% yang di perngaruhi oleh variabel lain yang tidak di teliti oleh penelitian ini.

#### Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji hubungan antara variabel eksogen (X) dan variabel endogen (Y) dengan melihat koefisien jalur serta membandingkan t- Stasitik dengan t-Tabel. Dalam nilai t-hitung dapat di peroleh dari bootstraping dengan software Smart-PLS. Dalam pengujian bootstraping bertujuan untuk menimalkan masalah ketidak normalan dalam data penelitian. Berikut di sajikan tabel koefisien jalur atas masing-masing variabel.

**Tabel 6.**  
Koefisien Jalur

Variabel Laten	Orginal Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviation	t-statistics ((O/STDEV )	P-Values
KP→KK	0,505	0,513	0,106	4,767	0,000
KM→KK	-0,114	-0,118	0,091	1,262	0,208
KP→OCB	0,399	0,399	0,096	4,162	0,000
KM→OCB	0,485	0,491	0,105	4,628	0,000
KK→OCB	0,501	0,505	0,126	3,976	0,000

**Tabel 7.**  
Hubungan Spesifik Tidak Langsung

Variabel Laten	Orginal Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviation	t Statistics ((O/STDEV )	P-Values
KP→KK→OCB	0,253	0,262	0,095	2,674	0,008
KM→KK→OCB	0,200	0,197	0,059	3,380	0,001

Keterangan : Pengujian Hipotesis dengan t-tabel 1,96 dan taraf signifikansi 0,05  
 KP : Kompensasi (X1)  
 KM : Komunikasi (X2)  
 KK : Kepuasan Kerja (Y1)  
 OCB : Organizational Citizenship Behavior (Y2)

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan p-value sebesar  $0,000 \leq 0,05$  dan t-hitung sebesar  $4,767 \geq 1,96$ . Hasil di atas sesuai dengan pendapat (Pamungkas et al., 2022) bahwa pemberian kompensasi adalah salah satu faktor sangat mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan. Melalui pembayaran kompensasi sesuai maka kepuasan kerja akan bertambah. Hal ini memberikan implikasi apabila institusi menginginkan peningkatan kepuasan kerja maka perlu memberikan kompensasi yang sesuai. Hasil penelitian juga sesuai dengan pengamatan peneliti bahwa terhadap beberapa karyawan yang sedang bekerja pada PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai dimana karyawan memiliki kompensasi yang cukup baik terhadap kepuasan kerja pada PERUMDA Tirta Mahakam. Jika dikaitkan dengan pendapat responden atas variabel kompensasi maka indikator yang paling unggul adalah indikator upah dan gaji dengan presentase 84% dan diikuti dengan presentase indikator fasilitas dengan tanggapan sebesar 83% sehingga dapat disimpulkan yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara dari segi kompensasi lebih mengutamakan upah dan gaji serta fasilitas yang memadai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Imbang et al.(2022) yang menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika kompensasi yang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sehingga dapat menciptakan kompensasi baik, maka hal tersebut akan berdampak dalam meningkatkan kompensasi sesuai dalam hal membangun dan dalam membentuk kepuasan kerja dalam diri karyawan. Dalam hal ini maka karyawan memiliki kepuasan kerja dalam memberikan proses kerja yang baik.

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis kedua menyatakan tidak adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kepuasan kerja dengan p-value sebesar  $0,208 \geq 0,05$  dan t-hitung sebesar  $1,262 \leq 1,96$ . Hasil ini sesuai dengan apa yang dinyatakan bahwa karyawan memiliki Komunikasi yang baik dan positif terhadap kepuasan kerja dimana mereka menganggap komunikasi yang baik akan memiliki komunikasi dari sisi komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan bawahan, komunikasi dengan rekan kerja. Sehingga jika komunikasi antara karyawan berjalan dengan baik maka akan memiliki perilaku kepuasan kerja yang juga baik. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Ali dan Haider (2012) dalam Putra & Mujiati (2015) menyatakan organisasi dengan komunikasi yang efektif menunjukkan adanya interaksi yang baik antara anggota organisasi dengan manajer sehingga, terjalin kepercayaan dan kerjasama harmonis untuk mengkoordinasikan pekerjaan. Dalam kondisi seperti ini akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pada perusahaan. Jika dikaitkan dengan pendapat responden atas variabel komunikasi maka indikator yang paling unggul adalah indikator komunikasi dengan rekan kerja dengan presentase 85% dan diikuti dengan indikator komunikasi dengan bawahan dengan presentase tanggapan sebesar 83% sehingga dapat disimpulkan yang paling unggul dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara dari segi komunikasi komunikasi dengan rekan kerja pada karyawannya. Perbandingan dari penelitian terdahulu Pamungkas et al (2022) bahwa sejalan dengan penelitian ini karena pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja sama-sama memiliki nilai positif dan signifikan. Ketika komunikasi yang baik menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sehingga dapat menciptakan komunikasi antara karyawan menjadi lebih baik, maka hal tersebut akan berdampak dalam membangun dan meningkatkan komunikasi yang sesuai dalam hal membentuk kepuasan kerja dalam diri karyawan. Dalam hal ini maka karyawan memiliki kepuasan kerja dapat memberikan proses kerja yang baik.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Hipotesis ketiga menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan p-value sebesar  $0,000 \leq 0,05$  dan t-hitung sebesar  $4,162 \geq 1,96$ . Hasil penelitian ini memberikan pengertian bahwa kompensasi yang baik tidak mempengaruhi dalam meningkatkan sikap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan. Hasil penelitian ini di sebabkan karena PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara dalam pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan besar atau turun tidak berarti apa-apa dalam meningkatkan organizational citizenship behavior karyawan untuk bersedia membantu rekan kerjanya. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman & Chowdhuri (2018) dan Afifah (2021) dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap

organizational citizenship behavior (OCB). Seperti yang diketahui OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

#### **Pengaruh Komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Hipotesis keempat menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan p-value sebesar  $0,000 \leq 0,05$  dan t-hitung sebesar  $4,628 \geq 1,96$ . Hasil ini sesuai dengan apa yang dinyatakan bahwa karyawan memiliki komunikasi yang baik dari sisi komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan bawahan, komunikasi dengan rekan kerja sehingga karyawan memiliki perilaku Kepuasan Kerja yang baik. Jika di kaitkan dengan pendapat responden atas variabel komunikasi maka indikator yang paling unggul adalah indikator komunikasi dengan rekan kerja dengan presentase 85% sehingga dapat disimpulkan yang paling unggul dalam mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB) karyawan PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara dari segi komunikasi lebih mengutamakan komunikasi dengan rekan kerja pada karyawannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2012:7) dalam Arifin, (2019) yang mengatakan komunikasi merupakan faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan organizational citizenship behavior Behavior (OCB) seorang karyawan. Komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan akan menyebabkan seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi bawahan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Selain itu, unsur-unsur lain dalam komunikasi seperti kualitas media, sarana komunikasi dan juga iklim komunikasi juga akan ikut menentukan efektivitas komunikasi sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perbandingan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Fauzi et al.,(2022) dan Yasfin (2021) dengan penelitian ini bahwa Komunikasi Terhadap organizational citizenship behavior (OCB) sama-sama memiliki nilai positif dan signifikan semakin baik komunikasi antara karyawan maka semakin meningkat juga karyawan dalam berperilaku organizational citizenship behavior (OCB).

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Hipotesis kelima menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan p-value sebesar  $0,000 \leq 0,05$  dan t-hitung sebesar  $3,976 \geq 1,96$ . Hasil ini sesuai dengan apa yang dinyatakan bahwa karyawan memiliki Kepuasan Kerja yang baik dari sisi pekerjaan, upah, promosi dan pengawas sehingga karyawan memiliki perilaku Kepuasan Kerja yang baik. Dari hasil tersebut, perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan. Jika di kaitkan dengan pendapat responden atas variabel kepuasan kerja maka indikator yang paling unggul adalah indikator upah dengan presentase 82% sehingga dapat disimpulkan upah yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat organizational citizenship behavior (OCB) dari segi lebih mengutamakan upah dan gaji dalam meningkatkan kepuasan kerja. Perbandingan dengan penelitian terdahulu Pohan et al (2021) sejalan penelitian ini bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) sama sama memiliki nilai positif dan signifikan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan meningkat organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan.

#### **Pengaruh Kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja**

Hipotesis keenam menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja dengan p-value sebesar  $0,008 \leq 0,05$  dan t-hitung sebesar  $2,674 \geq 1,96$ . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki upah, insentif, tunjangan dan fasilitas yang tinggi dalam bekerja pada PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara Dengan kompensasi sesuai sehingga bisa melahirkan kepuasan bekerja dalam diri karyawan kemudian juga meningkatkan setiap karyawan dengan cara pekerjaan memuaskan untuk dilakukan, jumlah upah yang diterima sesuai pelaksanaan pekerjaan, promosi karyawan dalam peningkatannya karir, bentuk pengawasan dari atasan dan rekan kerja yang menyenangkan pada

PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara dapat memperoleh output kerja baik secara kualitas kuantitas dan meningkatkan motivasi dan komitmen kerja dalam diri karyawan.

Hasil juga di dukung dengan penelitian sebelumnya oleh Asrofi (2020), yang melakukan penelitian tentang kompensasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja menemukan hasil bahwa kompensasi secara tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dimediasi kepuasan kerja. Hal ini terbukti setiap karyawan yang menerima kompensasi yang layak akan melakukan organizational citizenship behavior (OCB) pada perusahaan dan hal itu karena mereka merasa puas dikarenakan mereka dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari melalui kompensasi yang layak. Menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediasi antara pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja. Namun di dibandingkan dengan hubungan langsung kompensasi dengan organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan maka bisa di artikan kepuasan kerja sebagai partial mediation, maka dapat di simpulkan bahwa ada atau tidak adanya kepuasan kerja karyawan tidak masalah untuk kompensasi dalam memperoleh organizational citizenship behavior (OCB) karyawan.

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja**

Hipotesis ketujuh menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja dengan p-value sebesar  $0,001 \leq 0,05$  dan t-hitung sebesar  $3,380 \geq 1,96$ . Hasil itu diperoleh sejalan dengan teori dan berdasarkan pernyataan karyawan PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara bahwa komunikasi yaitu dapat mengubah sikap, pendapat, dan perilaku seseorang. Bukti penelitian Orebiyi (2011) menunjukkan komunikasi yang melibatkan pertukaran informasi antara karyawan, rekan kerja dan manajemen puncak memiliki efek yang signifikan pada output pekerjaan psikologis karyawan yaitu kepuasan kerja (Putra & Mujiati, 2015). Sehingga adanya komunikasi yang baik dapat menghasilkan output yang baik secara kualitas kuantitas kerjasama antara karyawan dan maksimal dan tepat waktu. Dengan demikian dapat sintesis yang dapat ditarik dan beberapa pembahasan di atas adalah sejalan dengan studinya (Asrofi, 2020) yang menyatakan komunikasi memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja karyawan pada PERUMDA Tirta Mahakam Kabupaten Kutai Kartanegara.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh sebagian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel yang diuji memiliki pengaruh positif dan signifikan. Secara umum kompensasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) sedangkan untuk variabel komunikasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB), serta kepuasan kerja mampu memediasi kompensasi dan komunikasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afifah, H. N. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Karyawan PDAM Kota Batu [Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/32027/7/17510056.pdf>
- Arifin, A. R. R. (2019). Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Dan Pengawasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Prima Usaha Era Mandiri Di Surabaya [Universitas Bhayangkara Surabaya]. <http://eprints.ubhara.ac.id/466/>
- Asrofi, M. H. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Organizational Behavior (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Pada Minimarket Abimart Kota Malang [Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/18520/1/15510132.pdf>
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. E-

- Jurnal Manajemen Unud, 8(3), 1784–1812.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i03.p22>
- Fauzi, A. F. F., Nurmawanti, S., & Sulaimiah, S. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(11), 4989–4996. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i11.1097>
- Helmi, T. A. (2006). Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal UISU Medan*.  
<https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Imbang, J. R., Taroreh, R. N., & Lumantow, R. Y. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing ( STIBA) Teling Manado. *Jurnal EMBA*, 10(3), 1057–1066.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.43713>
- Imron, I. (2019). Analisa Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Menggunakan Metode Kuantitatif Pada CV. Meubele Berkah Tangerang. *Indonesian Journal on Software Engineering (IJSE)*, 5(1), 19–28. <https://doi.org/10.31294/ijse.v5i1.5861>
- Iskandar, I., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 236. <https://doi.org/10.26418/jebik.v8i3.35001>
- Ningrum, N. R., & Mayalangi, R. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *UPY Business and Management Journal (UMBJ)*, 1(2), 27–34. <https://doi.org/10.31316/ubmj.v1i2.2791>
- Oktaria, R. I. (2021). Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Dan Penggunaan Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Galang Tinggi Raya. *Universtas Teknokrat Indonesia*.
- Pamungkas, A., Hanum Indriati, I., & Basri, A. I. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Natural Nusantara (Nasa) Yogyakarta. *Jurnal Cafeteria*, 3(1), 44–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.51742/akuntansi.v3i1.494>
- Pitaloka, L. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3) Serta Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Maju Mix Bersama Abadi Palembang [Universitas Tridianti Palembang]. <http://repository.univ-tridianti.ac.id/4477/>
- Pohan, R. O., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Productivity*, 2(5), 403–407. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/36074>
- Pranoto, D., & Mawardi, M. (2021). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Nasabah Melalui Kepuasan Nasabah Dengan Citra Perusahaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada PT. Bank BRI Persero Tbk.Cabang Tenggarong). *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*, 21(2), 17–35. <https://doi.org/10.53640/jemi.v21i2.952>
- Prasetyo, A. P., & Hayuningrat, H. (2017). Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 247–256. <https://doi.org/https://doi.org/10.21107/jsmb.v4i1.3224>
- Putra, D. I. G. A. R. C., & Mujiati, N. W. (2015). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT BPR Nusamba Mengwi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(5), 1365–1385. <https://www.neliti.com/publications/255037/pengaruh-komunikasi-kepemimpinan-dan-kompensasi-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan>
- Rahman, M. H. A., & Chowdhuri, A. S. M. M. B. (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), 23–44. [https://www.researchgate.net/publication/332060284\\_Effect\\_of\\_Employee\\_Compensation\\_on\\_](https://www.researchgate.net/publication/332060284_Effect_of_Employee_Compensation_on_)

Organizational\_Citizenship\_Behavior\_OCB\_A\_Study\_on\_Private\_Commercial\_Banks\_in\_Ban  
gladesh

- Rahmaninda, D. A., Kirana, K. C., & Herawati, J. (2022). Pengaruh tingkat pendidikan, kompetensi dan komunikasi terhadap organizational citizenship. *Jurnal Manajemen*, 13(4), 732–739. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v13i4.10336>
- Sabran, (Diterjemahkan), Organ, D. W., Podosakoff, P., & Mackenzie, S. B. (2010). *Organizational Citizenship Behavior Is Nature Antecedebts And Consequence*.
- Sujati, Y. G. G. (2018). *Kepuasan Kerja: Arti Penting, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi, Dan Implikasinya Bagi Organisasi [Sanata Dharma University]*. <http://repository.usd.ac.id/31114/>
- 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. *AGORA*, 5(1). <https://www.neliti.com/publications/56046/pengaruh-kompensasi-dan-kepuasan-kerja-terhadap-organizational-citizenship-behav>
- Vanessa, F., & Wardhana, A. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sate Taichan “Goreng” Cab. Jakarta). *E-Proceeding of Management*, 5(2), 2634.
- Yasfin, M. (2021). *Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT Timur Raya Lestari, Jakarta*. Universitas Darma Persada Jakarta.