

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

a. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Perilaku kewargaan dalam organisasi merupakan konsep hakikat kewargaan sebagaimana filosofi politik Van Dyne dan Ang (1994:204). OCB ialah perilaku emosional karyawan diluar tugas yang telah diberikan, dilakukan secara bebas atau tidak serta dihargai dengan penghargaan formal dalam organisasi dan kontribusi terhadap kinerja organisasi. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal karyawan, dan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social di tempat kerja.

Johns (1996) menjelaskan bahwa OCB mempunyai karakteristik seperti perilaku sukarela/tidak berperan yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan seseorang, perilaku spontan atau imperatif. Perilaku ini sangat berguna dan sulit dilihat serta dapat dinilai dengan evaluasi kinerja. Perilaku OCB dipengaruhi oleh beberapa factor, menurut Podsakoff et al., (2000) meliputi karakteristik tugas, sikap pekerjaan, variable tugas, berbagai Jenis perilaku pemimpin, kepuasan kerja

Menurut Organ (1988) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua factor utama yaitu:

- 1) Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh factor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan lain sebagainya.

Indicator mengukur OCB menurut Organ (1988) mengidentifikasi dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut :

- 1) *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.
- 2) *Courtesy*, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.
- 3) *Sportsmanship*, sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja.
- 4) *Conscientiousness*, melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
- 5) *Civic virtue*, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administrative dalam organisasi.

b. *Servant Leadership*

Teori kepemimpinan melayani ada Ketika Greenleaf (1977) menjelaskan bahwa peran pemimpin pelayan. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang melampaui kepentingan pribadi mereka dan focus pada peluang untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang (Robbins & Judge, 2019). Kumari et al., (2022) mendefinisikan bahwa servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang muncul di mana pada pemimpin lebih memprioritaskan kepentingan karyawan di atas motif mereka sebagai perhatian terpenting bagi keberadaan mereka. Setiawan et al., (2015) menyatakan bahwa inti dasar dari *servant leadership* adalah cara seorang pemimpin yang mempunyai tanggung jawab moral pada organisasi dan pengaplikasiannya pada pekerjaan termasuk memberikan perhatian dan melayani bawahan, pelanggan serta Masyarakat.

Servant leadership adalah tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, 2004). Hal ini karena perilaku yang diverminkan dari seorang *servant leaders* yaitu cenderung menjadi teladan untuk mempengaruhi orang-

orang yang dipimpinnya. Contoh Perilaku *servant leaders* misalnya mendengarkan pendapat dari anak buahnya (*altruistic calling*), menyembuhkan rasa emosional yang sedang bergejolak pada anak buahnya (*emotional healing*), bijaksana dalam mengambil keputusan (*wisdom*), lebih mengutamakan tindakan-tindakan persuasif (*persuasive mapping*) dari pada otoritas posisional seseorang (*organizational stewardship*) (Barbuto & Wheeler, 2006).

Dennis & Bocarnea (2005) memberikan indikator mengenai skala pengukuran *servant leadership* yakni *Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI)*, indikator *servant leadership* antara lain :

1) Kasih Sayang (*Love*)

Kepemimpinan yang melayani dengan cinta kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.

2) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Penekanan pada Kerjasama yakni mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari *followers*.

3) Visi (*Vision*)

Arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi Tindakan dan membantu membentuk masa depan.

4) Kerendahan Hati (*Humility*)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

5) Kepercayaan (*Trust*)

Servant leaders adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

Menurut Barbuto & Wheeler (2006), menjelaskan dimensi *servant leadership* adalah sebagai berikut :

- 1) *Altruistic Calling*, yakni Hasrat yang kuat untuk membuat perubahan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri dan juga akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- 2) *Emotional healing*, yakni komitmen seorang pemimpin untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat karyawannya.
- 3) *Wisdom*, yakni pemimpin yang mudah untuk memahami suatu situasi dan dampak dari situasi tersebut.
- 4) *Humility*, yakni kerendahan hati pemimpin.
- 5) *Vision*, yakni sejauh mana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayannya kepada bawahan.

c. **Kompensasi**

Sebuah apresiasi atau penghargaan yang diberikan sebagai timbal balik dari Perusahaan kepada karyawannya, berupa jasa pelayanan, uang atau barang untuk menghargai kinerja karyawan tersebut (Sulastris et al., 2018). Menurut (Sinambela, 2016) mendefinisikan kompensasi adalah total dari semua penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka berikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi menurut Sudirman Manik (2016) yakni bertujuan untuk pengadaan efektif, memenuhi kebutuhan karyawan, membentuk ikatan kerja sama antara karyawan dengan Perusahaan terkait, dalam rangka meningkatkan motivasi dan disiplin karyawan serta menjaga stabilitas kinerja karyawan tersebut. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, factor kompensasi digolongkan pada strategi inti organisasi di dalam mempengaruhi karyawan (Efendi et al., 2020).

Menurut Afandi (2018:194) mendefinisikan bahwa indikator dalam kompensasi diantaranya :

- 1) Upah dan gaji, upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah adalah basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi karyawan-karyawan produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku pada tarif mingguan, bulanan, atau tahunan.
- 2) Insentif, yakni tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi atau Perusahaan.
- 3) Tunjangan. Yakni asuransi Kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung Perusahaan, program dana pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan karyawan Perusahaan.
- 4) Fasilitas, yakni kenikmatan atau fasilitas seperti mobil Perusahaan, tempat parkir, workspace yang nyaman yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substantial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwasannya indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi karyawan di dalam Perusahaan yakni upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas pekerjaan.

d. Kepuasan Kerja

Hasibuan (2008:202) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Robbins & Judge (2008:98) menjelaskan kepuasan kerja yakni suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Sedangkan, menurut Lita Wulantika & Reza Purwa (2017:59) menjelaskan kepuasan kerja menyangkut sikap pengertian kepuasan kerja yang mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasannya kepuasan kerja adalah perasaan puas atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaannya, karena jika karyawan merasa puas, senang dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan akan cenderung berperilaku baik. Sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, dan prestasi.

Indicator kepuasan kerja menurut (Robbins & Judge, 2009:119) terbagi menjadi beberapa bagian yakni :

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang karyawan sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan itu sendiri.
- 2) Kepuasan terhadap imbalan, dimana karyawan merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain yang bekerja di Perusahaan tersebut.
- 3) Kepuasan terhadap supervise atasan, karyawan merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
- 4) Kepuasan terhadap rekan kerja, karyawan merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan social.
- 5) Kesempatan promosi, kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi Perusahaan.

Dalam penjelasan indicator kepuasan kerja terdapat lima indicator untuk mengukur kepuasan kerja di dalam Perusahaan yakni kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervise atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kesempatan promosi jabatan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi atau acuan dasar dalam penelitian yang dilakukan. Berikut beberapa penelitian terkait variable yang diteliti :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun	Variabel	Metode dan Analisis data	Hasil Penelitian
1	Nama Peneliti : Revina Patrili, Ramdani Bayu Putra, Rindy Cira Dewi Tahun : 2022	<i>Servant Leadership (X1)</i> <i>Quality of Work Life (X2)</i> Kepuasan Kerja (Z) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan analisis regresi berganda dan analisis jalur.	- <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB - <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB - <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap OCB melalui kepuasan kerja.
2	Nama Peneliti : Indah Prawira Tahun : 2022	Kompensasi (X1) Kepemimpinan (X2) Fasilitas Kerja (X3) Kepuasan Kerja (Y)	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan analisis regresi berganda, uji parsial, uji simultan, dan koefisien determinan	- Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. - Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3	Nama Peneliti : Ari Widya Utami, Kusuma Chandra Kirana, Didik Subiyanto Tahun : 2022	Kompensasi (X1) Kecerdasan Emosional (X2) Kepuasan Kerja (Z) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, dan uji hipotesis	- Adanya dampak positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja - Adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap OCB - Tidak adanya pengaruh positif serta signifikan diantara kompensasi terhadap OCB

				- Kepuasan kerja mampu memberikan mediasi antara kompensasi terhadap OCB
4	Nama Peneliti : Radiatul Fadila, Fitri Rezeki Tahun : 2023	Fleksibilitas Kerja (X1) Kompensasi (X2) Iklim Kerja (X3) Kepuasan Kerja (Y)	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan uji validitas, uji normalitas, uji reliabilitas, dan regresi linear berganda	- Adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja. - Adanya pengaruh positif dan signifikan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. - Adanya pengaruh positif dan signifikan iklim kerja terhadap kepuasan kerja.
5	Nama Peneliti : Teguh Wicaksono, Muhammad Gazali Tahun : 2021	Kepuasan Kerja (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) Kinerja Karyawan (Y)	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji deskriptif dan uji analisis jalur	- OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan kerja - Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. - OCB tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6	Nama Peneliti : Kalpina Kumari, Jawad Abbas, dan Jinsoo Hwang Tahun : 2022	<i>Servant Leadership</i> (X1) <i>Emoyional Intelligence</i> (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan PLS-SEM Smart PLS v.3	- <i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap OCB - <i>Emotional Intelligence</i> berpengaruh terhadap OCB.
7	Nama Peneliti : Gunawarman, Priyono Tahun : 2022	<i>Servant Leadership</i> (X1) Kompensasi (X2) Motivasi (X3)	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan	- <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB - Kompensasi berpengaruh positif

		<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	analisis regresi linier berganda	dan signifikan terhadap OCB.
8	Nama Peneliti : Rika Puspasari Tahun : 2023	<i>Servant Leadership (X1)</i> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> Kepuasan Kerja (Z)	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan analisis verifikatif partial least square (PLS)	- <i>Servant leadership</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB - <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja - <i>Servant leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB, melalui kepuasan kerja.
9	Nama Peneliti : Oktiani Windar Kristianti, Fitri Lukiasuti Tahun : 2021	Kepercayaan (X1) <i>Servant Leadership (X2)</i> Kinerja Karyawan (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan SMART PLS-SEM, path analisis dan uji sobel	- <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap OCB - Kepercayaan berpengaruh positif terhadap OCB
10	Nama Peneliti : Dhisa Tania Priyadi, Mahendro Sumardjo, Santosa Iman Mulyono Tahun : 2020	Kepuasan Kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2) <i>Job Insecurity (X3)</i> <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Metode : Kuantitatif Analisis Data : Menggunakan analisis Partial least square (PLS).	- Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB - Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB - <i>Job insecurity</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Persamaan penelitian terdahulu dan sekarang adalah dari metode analisis yang digunakan, yakni PLS-SEM seperti pada penelitian Kumari et al., (2022); Rika Puspasari (2023); Oktiani Windar Kristianti et al., (2021);

(Tania Priyadi et al., 2020), alat analisis yang sama yakni SmartPLS. Perbedaan dan pembaruan penelitian sekarang dapat dilihat dari variable yang digunakan. Penelitian terdahulu belum ditemukan variable bebas Kompensasi dan *Servant Leadership* secara bersamaan dalam penguji pengaruh OCB melalui Kepuasan Kerja.

C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir adalah hubungan antar variable yang digunakan dalam penelitian. Sehingga secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variable independent, dependen, serta intervening. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dikembangkan dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Sumber : Model dikembangkan dalam penelitian

D. Pengembangan Hipotesis

a. *Servant Leadership* (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Menurut (Maharani & Aini, 2019) menjelaskan bahwa pelaksanaan *servant leadership* berdampak positif dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan dari segi pemimpin. Sedangkan menurut (Nurma Jaya Putra et al, 2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat dilakukan dengan baik melalui peran *servant leadership*. Hal ini ditegaskan oleh (Bekti & Wibowo, 2020) bahwa *servant leadership* berdampak positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. (Rika Puspasari, 2014) menegaskan adanya pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja

b. Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu cara motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi para karyawan, serta dapat menunjang bagi tercapainya hubungan harmonis antara karyawan dan perusahaan tersebut. (Dwi Nugroho, 2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2009), Adit et al., (2020) menyatakan kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kompensasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

c. ***Servant Leadership (X1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)***

Vondey (2010) menyebutkan bahwa *servant leadership* dan OCB terdapat pengaruh yang sangat kuat. *Servant leadership* mengutamakan orang, karena orang merasakan motivasi untuk mencapaitujuannya dan memenuhi harapan yang telah ditetapkan (Mukasabe, 2004). Menurut Katz & Kahn (1978), fungsinya organisasi secara efektif membutuhkan lebih banyak karyawan yang tidak hanya memenuhi peran yang diputuskan oleh orang – orang tetapi juga berpartisipasi dalam memenuhi kewajiban. Aspek kinerja ini sejalan dengan konsep OCB yang diperkenalkan oleh Organ (1988). Perilaku yang tercermin pada pemimpin yang melayani sangat mempengaruhi OCB pengikutnya, karena pengikutnya cenderung meniru apa yang dilakukan pemimpinnya. Temuan empiris terdahulu menurut Kumari et al., (2022); Revina Fatril et al., (2022); Oktiani Windar Kristianti et al., (2021) menjelaskan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

d. ***Kompensasi (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)***

Ahmed (2016) menjelaskan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi perilaku OCB karyawan karena merupakan pembayaran untuk kinerja individu karyawan yang dapat meningkatkan kesadaran dan kinerja. Penelitian empiris dapat menunjukkan hubungan positif antara kompensasi dengan OCB. Yakni temuan Ardiansyah et al., (2020); Gunawan & Priyono (2022); Ari Widya Utami et al., (2022) menunjukkan bahwa kompensasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

e. Kepuasan Kerja (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Robbins & Judge (2019) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja menjadi hal utama dalam menentukan perilaku OCB, disebutkan kepuasan kerja berkorelasi dengan OCB. Individu yang lebih puas dengan pekerjaannya akan lebih mudah terlibat dalam perilaku OCB. Temuan terdahulu Revina Fatril et al., (2022); Ari Widya Utami et al., (2022); Teguh Wicaksono & Muhammad Gazali (2021), menunjukkan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Dari temuan empiris terdahulu, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

f. *Servant Leadership* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Servant leadership telah ditemukan untuk menjadi salah satu factor yang mempengaruhi perilaku OCB. Studi empiris Kumari et al., (2022) menjelaskan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Kepuasan kerja juga ditemukan menjadi factor selain *servant leadership* yang mempengaruhi OCB (Pio & Tampi, 2018). Temuan Risa Puspasari (2023); Revina Fatril et al., (2022) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Berdasarkan empiris terdahulu, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H6 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja.

g. Kompensasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z)

Ahmed (2016) menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dan perilaku OCB. Kompensasi menjadi salah satu indikator dari kepuasan kerja itu sendiri. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Robbins & Judge (2019) bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu factor penentu utama perilaku OCB. Temuan empiris terdahulu oleh Ari Widya Utami et al., (2022); Dillah (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan mediasi atau intervening antara kompensasi dengan OCB. Berdasarkan temuan empiris dan hubungan antar variable, maka dapat dirumuskan :

H7 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja.

E. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variable digunakan untuk memberikan Batasan dan untuk memudahkan pemahaman terhadap variable yang diidentifikasi. Definisi operasional variable dalam penelitian ini yakni :

Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator/Dimensi	Sumber
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) : Perilaku sukarela yang melebihi tanggung jawab diluar deskripsi pekerjaannya dan tidak diakui secara	1) <i>Altruism</i> (perilaku membantu) Membantu karyawan lain secara sukarela berkaitan tugas atau pekerjaan dan masalah tertentu. 2) <i>Courtesy</i> (kesopanan) Menjaga hubungan baik dan hormat antar karyawan agar tidak terjadi masalah interpersonal.	Organ (1997)

formal serta tidak mendapat penghargaan (imbalan)

3) Sportmanship (sportivitas)

Menerima keadaan atau situasi yang kurang ideal di perusahaan dengan tidak membuat isu yang merusak perusahaan dan tanpa keberatan/penolakan.

4) Civic Virtue (kebajikan sipil)

Partisipasi sukarela dan komitmen yang bertanggung jawab dalam kegiatan organisasi.

5) Conscientiousness (kesadaran diri)

Perilaku sukarela dalam kinerja melebihi standar yang ditargetkan perusahaan

Kode item : OCB

Servant Leadership (SL) :

Gaya kepemimpinan yang melayani dengan memprioritaskan kepentingan bawahan dan orang lain dibandingkan kepentingan pribadinya untuk tumbuh dan berkembang dalam mencapai tujuan organisasi.

1) Kasih Sayang (Love)

Membentuk hubungan dengan bawahan, pemimpin berinteraksi dan menciptakan kebersamaan

2) Pemberdayaan (Empowerment)

Memberdayakan bawahan, pemimpin mempercayakan kekuasaan pada bawahan dan menerima masukan bawahan.

3) Visi (Vision)

Membantu bawahan tumbuh dan sukses, pemimpin memprioritaskan pengembangan karyawan untuk sukses

4) Kerendahan Hati (Humility)

Berperilaku etis, pemimpin beretika yang baik sesuai aturan dan mengerjakan dengan memberi contoh.

5) Kepercayaan (Trust)

Menciptakan nilai bagi bawahan di luar organisasi, pemimpin mendorong bawahan untuk aktif dalam kegiatan dan pelayanan di luar pekerjaan

Skala Global Ehrhart (2004)

Kode item : SL

Kompensasi :

Semua pendapatan yang diterima oleh karyawan baik secara langsung atau tidak langsung, finansial sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada karyawan kepada

1) Gaji

Bayaran tetap yang diterima karyawan karena kedudukannya dalam Perusahaan.

2) Insentif

Tambahan kompensasi finansial langsung di luar gaji yang diberikan oleh Perusahaan atas prestasi/peningkatan kinerja.

3) Asuransi

Hasibuan (2016)

Perusahaan atau organisasi. Jaminan asuransi Kesehatan dan keselamatan kerja yang diberikan perusahaan.

4) Fasilitas kantor

Asarana penunjang dalam bekerja yang diberikan perusahaan

5) Tunjangan

Kode item : KS

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.

Kepuasan Kerja (KK) :
Sikap emosional individu terhadap pekerjaan yang dijalankan baik menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang suatu pekerjaannya.

1) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan memberi karyawan tugas – tugas menarik, peluang untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2) Pembayaran

Jumlah gaji yang diterima tiap bulan dan adil serta sesuai harapan.

3) Peluang promosi

Peluang untuk dipromosikan dan kesempatan untuk maju dari pekerjaan yang berbeda

4) Pengawasan

Kemampuan pemimpin untuk memberikan bantuan, memperhatikan, dan mendukung karyawan dalam pekerjaannya

5) Rekan kerja

Sesama karyawan yang mendukung, ramah, dan kooperatif dalam bekerja

Kode item : KK

Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini.

Luthans (2011)