

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN**

**I Gusti Ayu Ambalika Putri<sup>1</sup>**

**I Gusti Made Suwandana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*e-mail: ambalikaputri@yahoo.com*

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Penelitian ini dilakukan di Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung yang bergerak dibidang usaha simpan pinjam dan unit usaha toko dengan sampel sebanyak 61 responden (Sampel Jenuh). Teknik analisis memakai regresi linier berganda. Dari hasil analisis diperoleh bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Saran yang dapat diberikan, perusahaan sebaiknya membina karyawan agar bersedia bertahan dalam perusahaan dengan pemberian keuntungan-keuntungan finansial yang sesuai dengan beban kerja karyawan.

**Kata Kunci:** *gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB)*

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership style, compensation and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) employees at the Civil Servants Cooperative Bina Sejahtera Badung regency. This research was conducted at the Civil Servants Cooperative Bina Sejahtera Badung engaged in micro-credit and store business unit with a sample of 61 respondents (Sample Saturated). Teknik wear multiple linear regression analysis. The results of analysis that transformational leadership style significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB) employees at the Civil Servants Cooperative Bina Sejahtera Badung regency. Compensation significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB) employees at the Civil Servants Cooperative Bina Sejahtera Badung regency. Organizational commitment significant positive effect on organizational citizenship behavior (OCB) employees at the Civil Servants Cooperative Bina Sejahtera Badung regency. Advice can be given, the company should be willing to foster employee survive in company with the provision of financial benefits that fit employees' workload.*

**Keywords:** *transformational leadership, compensation, organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB)*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan sangat mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Karyawan menjadi salah satu asset penting yang wajib dijaga dan dikembangkan organisasi. Gina (2013) menyatakan keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Fungsi perusahaan satu sama lainnya mempunyai hubungan yang saling berkaitan, namun demikian fungsi personalia mempunyai peran yang sangat strategis dari fungsi-fungsi perusahaan lainnya (Hasibuan, 2007:29).

Sumber daya yang sangat penting dalam operasional perusahaan adalah sumber daya manusia (Devi, 2007). Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi (Guvén, 2012). Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, untuk mendapatkan hal tersebut karyawan harus dipelihara dan diperhatikan (Chang, 2011).

Debora dan Ali (2004) menyatakan pengembangan SDM diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Devi (2007) menyatakan tanggung jawab yang dibentuk dengan baik harus diikuti dengan kemampuan teknis yang baik pula, kondisi ini memberikan implikasi bahwa sumber

daya manusia yang potensial, mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi untuk menghasilkan produk terkini (*up to date*), menjadi kebutuhan perusahaan. Setiap perusahaan cenderung berusaha menemukan dan melaksanakan struktur organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia berkualitas dan kompetitif sehingga diperoleh hasil kerja yang diharapkan. Namun pada kenyataannya yang terjadi di dalam perusahaan sering kali tidak sesuai dengan yang diharapkan. Seperti yang terjadi pada KPN Bina Sejahtera Kabupaten Badung, ketika memasuki awal dan akhir bulan terjadi peningkatan transaksi pembelajarannya yang dilakukan pegawai, situasi seperti ini akan memperlihatkan kinerja karyawan yang harus maksimal dalam melayani pembeli.

Koperasi Pegawai Negeri (KPN) Bina Usaha Sejahtera merupakan koperasi yang dimiliki oleh pegawai negeri Pemerintahan Kabupaten Badung. KPN Bina Sejahtera Kabupaten Badung menjalankan berbagai jenis usaha yang dibagi menjadi usaha pokok dan usaha penunjang. Usaha pokok KPN Bina Sejahtera adalah unit usaha simpan pinjam dan unit usaha toko. Dengan usaha yang berbagai macam tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang memadai dan manajemen yang mendukung untuk menjalankan usaha tersebut (*Sumber: KPN Bina Sejahtera*).

Untuk mewujudkan visi KPN Bina Sejahtera yang menjadi koperasi unggulan di tingkat Kabupaten, KPN Bina Sejahtera selalu berusaha untuk membangun sumber daya manusia yang profesional dan berkomitmen terhadap organisasi. Pimpinan KPN Bina Sejahtera juga senantiasa berusaha berlaku adil dalam memberikan bonus kepada setiap karyawan, karena telah senantiasa bekerja keras demi pencapaian perusahaan

yang maksimal. Seringkali karyawan terlihat belum dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaannya, sangat kurang rasa saling membantu karyawan satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan itu sendiri.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Lamidi, 2008). Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memahami *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik, akan memiliki *skill* yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja organisasi untuk berkembang ke arah yang lebih baik (Tampi, 2013). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diidentifikasi sebagai dasar untuk memahami hubungan antar karyawan (Stanley, 2013).

Melalui pengamatan awal yang dilakukan terdapat beberapa masalah yang dihadapi KPN Bina Sejahtera dalam menerapkan *organizational citizenship behavior*, dimana kurangnya kerja sama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak adanya toleransi bagi karyawan yang ingin terlibat dalam hal-hal penting diperusahaan sehingga terkesan kurang baik bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan perlu adanya perhatian pihak KPN Bina Sejahtera dalam membina karyawan untuk memahami *organizational citizenship behavior* di perusahaan untuk mendukung tujuan perusahaan. Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi tidak hanya

melakukan tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya tetapi juga bersedia untuk menampilkan usaha-usaha yang besar, termasuk usaha yang termasuk sebagai *organizational citizenship behavior* (Natalia dan Tommy, 2008).

Devi (2007) menegaskan kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persialan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2007). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan etis yang melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk mempromosikan intelektual stimulasi melalui ilham (Choundhary, dkk 2013). Menurut Mohammed, dkk (2013), kepemimpinan transformasional adalah suatu sikap yang dimiliki seorang pemimpin untuk membangun loyalitas dan mengabdikan tanpa banyak pertimbangan untuk kepentingan mereka sendiri, dan yang juga membantu pengikut mengidentifikasi mereka.

Tampi (2013) menegaskan dalam penelitiannya pemberian kompensasi dapat menentukan sikap seorang karyawan dalam memahami *organizational citizenship behavior*. Hasibuan (2007:112) menjelaskan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. kompensasi adalah pelengkap baik yang bersifat material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan (Hasibuan,

2007:185). Tampi (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi yang adil dan layak sangat membantu memotivasi karyawan yang berdampak terhadap rasa puas karyawan. Bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan berupa gaji, bonus, hari cuti, tunjangan hari raya, tunjangan makan, tunjangan transport, imbalan kecelakaan kerja, pelayanan dokter 24 jam, persiapan dana pension.

Lebih lanjut Devi (2007) menjelaskan kontribusi komitmen organisasi mampu memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afektif positif terhadap organisasi, selain itu tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama (Devi, 2007). Manajemen perlu mendapatkan komitmen dari karyawan terhadap organisasinya karena komitmen karyawan pada organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, komitmen organisasi merupakan kemampuan segala daya, untuk kepentingan organisasi dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Tampi, 2013). Komitmen terhadap organisasi akan membuat karyawan setia pada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi Tampi (2013).

Masalah komitmen organisasional pada KPN Bina Sejahtera menjadi suatu hal yang penting, karena merupakan suatu indikator yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Adapun masalah komitmen organisasional yang ditemui pada KPN Bina Sejahtera seperti karyawan selalu mengeluh dan tidak mau terlibat dalam hal yang mendukung tujuan perusahaan, karyawan merasa kurang mendapatkan keuntungan finansial dari pengabdian terhadap perusahaan dan karyawan sering melanggar kewajiban-kewajibannya di dalam bekerja melayani nasabah.

Ali *et al.* (2008) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi, bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, Guven (2012) menjelaskan *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Dari pemaparan latar belakang, perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut: 1). Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan

transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung?; 2) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung?; 3) Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung?

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung; 2) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung; 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

Huang *et al.* (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: 1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; 2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta 3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi, kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior*.



*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang menguntungkan organisasi. Tri dan Sudharma (2014) bahwa perilaku ini bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku ini diluar dari deskripsi formal pekerjaan. Beberapa contoh perilaku dari *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah berinisiatif membantu rekan kerja, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja, tidak membuang-buang waktu kerja, mengajukan ide atau saran yang berguna, mampu bekerja lebih baik tanpa pengawasan pimpinan dan perilaku ini biasanya ditandai dengan spontanitas serta ketulusan (Maria *et al.*, 2015). Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2007:67).

Handoko (2003:112) menyatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selanjutnya Hasibuan (2007:76) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Nawawi (2005:101) mengartikan kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, mulai dari kegiatan yang disebut bekerja.

Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Seseorang yang

memiliki komitmen yang tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afektif positif terhadap organisasi, selain itu tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama (Andini, 2010).

Penelitian Ali *et al*, (2008) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial merupakan variabel yang berhubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Devi (2007) menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial dengan *organizational citizenship behavior*. Pernyataan ini didukung oleh Stanley (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial dengan *organizational citizenship behavior*. Dipertegas oleh (Sudha dan Venkat, 2009) kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap penerapan *organizational citizenship behavior*. Hal yang sama dibuktikan oleh Ung Hee *et al*. (2013) penerapan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi secara positif oleh faktor kepemimpinan transformasional. Bass *et al*. (2003) membuktikan pada penelitiannya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari pemahaman di atas ditarik hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

Berdasarkan pada hasil penelitian, ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Yutaka, 2007). Hasil penelitian sebelumnya oleh Tampi (2013) menyatakan bahwa kompensasi

dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Lawler (2000) menyatakan bahwa sistem upah/gaji dapat berperan sebagai sebuah agen perubahan bagi organisasi. Dengan kata lain, dijelaskan oleh (Stanley, 2013) ketika sebuah organisasi mengharapkan terjadi suatu perilaku baru/tambahan, melakukan kebijakan *organizational citizenship behavior* perusahaan maka kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk menumbuhkan perilaku tersebut. Debora dan Ali (2004) menegaskan penerapan kompensasi dalam suatu perusahaan mampu memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Widyatmini dan Khan (2011), menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

H<sub>2</sub>: Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

Diana *et al.* (2008) menyebutkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dengan *organizational citizenship behavior*. Debora dan Ali (2004) membuktikan hal yang sama dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh secara parsial dengan *organizational citizenship behavior*. Hal ini pun dikatakan oleh Guven (2012) kultur yang berada dalam komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Thomas (2007) dalam penelitiannya membuktikan adanya komitmen organisasi memberikan pengaruh positif sebagai dasar untuk menerapkan *organizational citizenship behavior*. Sofiah dan Mohd (2012) menyatakan komitmen organisasi

memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini adalah deskriptif korelasional yang menggunakan 3 (tiga) variabel bebas, dan 1 (satu) variabel terikat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen organisasional, terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* di Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 61 (enam puluh satu) orang. Sugiyono (2009 : 68) menjelaskan sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, berkisar dibawah 100 orang.

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Komitmen Organisasional sebagai variabel bebas dan *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* sebagai variabel terikat. Teknik Analisis Data yang digunakan pada penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan

tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat dengan satu variabel bebas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Responden (%)
1	Umur	17-25	17	27,8
		26-35	29	47,5
		36-45	9	14,7
		46-55	6	9,8
		<b>Jumlah</b>	61	100
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	44	72,1
		Perempuan	17	27,9
		<b>Jumlah</b>	61	100
3	Tingkat Pendidikan	SLTA	5	8,2
		D1	7	11,5
		D2	9	14,7
		D3	10	16,4
		S1	19	31,1
		S2	11	18,0
<b>Jumlah</b>	61	100		

*Sumber:* Data diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 1 didapatkan pengelompokan responden berdasarkan Umur menunjukan bahwa sebagian besar responden berumur 26 – 35 tahun dengan persentase yaitu 47,5 persen. Persentase terkecil yaitu 9,8 persen dengan jumlah responden

sebanyak 6 orang yang berumur 46-55 tahun. Hal ini berarti bahwa, karyawan KPN Bina Sejahtera Kabupaten Badung rata-rata berumur 26-35 tahun di mana pada umur ini seorang tenaga kerja dapat dikatakan produktif dan kreatif dalam bekerja. Pengelompokan berikutnya yaitu berdasarkan Jenis Kelamin, menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 44 orang dengan persentase laki-laki sebesar 72,1 persen sedangkan perempuan sebesar 27,9 persen. Hal ini berarti sebagian karyawan KPN Bina Sejahtera Kabupaten Badung didominasi oleh karyawan laki-laki. Selanjutnya, berdasarkan Tingkat Pendidikan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S.1) sebesar 31,1 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SLTA yaitu sebesar 8,2 persen. Ini menyatakan bahwa KPN Bina Sejahtera Kabupaten Badung benar-benar membutuhkan tenaga kerja yang memiliki *skill*, pendidikan dan keahlian dibidangnya

**Tabel 2.**  
**Uji Validitas**

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
----	----------	-----------	----------	------------

1	<i>Organizational citizenship behavior (OCB) (Y)</i>	Y.1	0,939	<i>Valid</i>
		Y.2	0,921	<i>Valid</i>
		Y.3	0,838	<i>Valid</i>
		Y.4	0,934	<i>Valid</i>
		Y.5	0,846	<i>Valid</i>
2	Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,935	<i>Valid</i>
		X1.2	0,905	<i>Valid</i>
		X1.3	0,845	<i>Valid</i>
		X1.4	0,906	<i>Valid</i>
		X1.5	0,875	<i>Valid</i>
3	Kompensasi (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,918	<i>Valid</i>
		X2.2	0,925	<i>Valid</i>
		X2.3	0,903	<i>Valid</i>
		X2.4	0,822	<i>Valid</i>
4	Komitmen organisasi (X <sub>3</sub> )	X3.1	0,779	<i>Valid</i>
		X3.2	0,714	<i>Valid</i>
		X3.3	0,829	<i>Valid</i>

*Sumber:* Data diolah, 2015

Hasil uji validitas pada Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid

**Tabel 3.**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	<i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>	0,939	Reliabel
2	Kepemimpinan transformasional	0,937	Reliabel
3	Kompensasi	0,913	Reliabel
4	Komitmen organisasi	0,911	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2015

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian

**Tabel 4.**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. error		
(constant)	-.550	.668		
Kepemimpinan transformasional	.290	.052	4.053	.000
Kompensasi	.137	.049	2.795	.007
Komitmen Organisasi	.353	.068	5.177	.000
Dependen variabel	: <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i>			
F Statistik	: 69.706			
Sig F	: 0.000			
R <sup>2</sup>	: 0.786			
Adjusted R <sup>2</sup>	: 0.775			

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4. Dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.



$$Y = -0,550 + 0,290 X_1 + 0,137 X_2 + 0,353X_3 \dots\dots\dots( 1 )$$

Dimana :

$Y$  = *Organizational citizenship behavior (OCB)*

$X_1$  = Kepemimpinan transformasional

$X_2$  = Kompensasi

$X_3$  = Komitmen organisasi

$R^2$  = Koefisien determinasi

Berdasarkan persamaan hasil regresi linear berganda melalui uji *SPSS*, dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

Nilai konstanta sebesar -0,550 menunjukkan bahwa bila kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ) sama dengan nol, maka nilai *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ) konstant sebesar -0,550 satuan.

Nilai koefisien  $\beta_1 = 0,290$  menunjukkan kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ).

Nilai koefisien  $\beta_2 = 0,137$  menunjukkan kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ).

Nilai koefisien  $\beta_3 = 0,353$  menunjukkan komitmen organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* ( $Y$ ).

Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda yang dirangkum pada lampiran 6 dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} = 69.706$  dan nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat keyakinan 95% dan  $\alpha = 0,05$ ;  $df = (k-1):(n-k) = (3:57)$  adalah sebesar

2,76 (lampiran 7). Oleh karena  $F_{hitung}$  (69.706) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (2,76) dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti model dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut atau dengan kata lain model dapat digunakan untuk mempresentasikan karena hasil *goodness of fitnya* baik. Selain itu dari nilai koefisien determinasi  $R^2$  juga memiliki nilai yang cukup tinggi yaitu 0,786 hal ini menandakan bahwa sebesar 78,6 persen variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y) sedangkan sisanya 14,9 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

**Tabel 5.**  
**Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		61
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std, Deviation	1.28378928
Most Extreme Differences	Absolute	0,087
	Positive	0,074
	Negative	-0,087
Kolmogorov-Smirnov Z		0,087
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200

*Sumber:* Data diolah, 2015

Hasil pengujian pada Tabel 5 terlihat besarnya nilai *Kolmogorov- Smirnov* adalah 0,087 dan nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 dimana *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Oleh karena itu, model yang dibuat berdistribusi normal dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 6.**  
**Uji Multikolinearitas**

No	Model	Collinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan transformasional	0.535	1.868
2	Kompensasi	0.597	1.675
3	Komitmen organisasi	0.477	2.096

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 6 di atas, dapat diketahui nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka ini berarti dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 7.**  
**Uji Heterokedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.347	.151		2.303	.025
2	Kep. Trans	.003	.012	.039	.221	.826
3	Komp,	.013	.011	.199	1.184	.241
4	Komit Org.	-.019	.015	-.227	-1.203	.234

*Sumber:* Data diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4.14 diatas dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki nilai sig > 0,05 ini berarti pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 8.**  
**Uji t**

Variabel	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Hasil Uji t	Hasil Hipotesis
X <sub>1</sub>	4,053	1,671	(4,053) > (1,671)	H <sub>0</sub> ditolak
X <sub>2</sub>	2,795	1,671	(2,795) > (1,671)	H <sub>0</sub> ditolak
X <sub>3</sub>	5,177	1,671	(5,117) > (1,671)	H <sub>0</sub> ditolak

Sumber: Data diolah, 2015

Hipotesis ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Tabel 8 menunjukkan kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) memiliki nilai t<sub>hitung</sub>=4,053 lebih besar dari t<sub>tabel</sub>=1,671 maka H<sub>0</sub> ditolak, ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka pemahaman akan *organizational citizenship behavior* semakin baik.

Hipotesis ini menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Tabel 8 menunjukkan kompensasi (X<sub>2</sub>) memiliki nilai t<sub>hitung</sub>=2,795 lebih besar dari t<sub>tabel</sub>=1,671 maka H<sub>0</sub> ditolak, ini berarti kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Positif, erat, dan signifikan dalam arti kedua variabel antara kompensasi dengan *organizational citizenship behavior* saling berpengaruh besar/erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa

semakin adil penerapan kompensasi pada perusahaan, akan menumbuhkan rasa positif karyawan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hipotesis ini menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Tabel 8 menunjukkan komitmen organisasi ( $X_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung} = 5,177$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,671$  maka  $H_0$  ditolak, ini berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen karyawan dalam bekerja, akan memberikan pengaruh positif pada pemahaman karyawan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin baik pemahaman karyawan mengenai *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Ali *et al.* (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan memiliki kesamaan terhadap pernyataan Lamidi (2008) penerapan kepemimpinan transformasional mampu membuat seluruh karyawan ikut turut serta memberikan kontribusi melalui pemahamannya terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh (Madhu dan Venkat, 2005) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.

Hasil analisis data kompensasi memberikan kontribusi positif terhadap *organizational citizenship behavior*, terlihat adanya penerapan yang baik mengenai kompensasi dalam perusahaan akan mampu membangkitkan pemahaman karyawan mengenai *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Tri dan Sudharma (2014) dimana kompensasi sebagai rasa puas karyawan memberikan kontribusi positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Dian (2014) membuktikan bahwa kompensasi melalui keadilan *procedural* memiliki keterkaitan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* akan tercipta apabila karyawan menerima kompensasi yang adil di perusahaan (Khan *et al.*, 2011).

Hasil menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, adanya perilaku karyawan yang memahami komitmen organisasi dapat mendorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal untuk memnciptakan *organizational citizenship behavior*. Mengingat hasil analisis data yang menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan. Semakin baik pemahaman komitmen organisasi pada karyawan berakibat positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil ini mendukung penelitian Chamdan (2013) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dengan *organizational citizenship behavior*. Maria *et al.* (2015) menyebutkan bahwa komitmen organisasi mempunyai ikatan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Yutaka (2007) komitmen organisasi memberikan efek positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Uraian diatas keterbatasan dalam penelitian ini, adalah: 1) Penelitian ini hanya meneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komitmen organisasi dengan *citizenship behavior* (OCB) karyawan di Kabupaten Badung, sehingga tidak bisa digunakan di wilayah yang lebih luas; 2) Pendekatan variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini terbatas pada gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komitmen organisasi, sehingga temuan yang diperoleh kemungkinan akan berbeda apabila diterapkan pada variabel bebas lainnya; 3) Sampel diambil dalam satu waktu tertentu (*cross section*) sedangkan lingkungan cepat berubah.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan dari bab-bab sebelumnya, simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung; 2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

Dari simpulan di atas, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: 1) Hendaknya pimpinan harus memperlakukan karyawan dengan perhatian

kebutuhannya melalui mengenai kebutuhan-kebutuhan yang dapat menunjang pekerjaan. Oleh sebab itu, pimpinan Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung harus lebih memperhatikan setiap anggota, agar anggota dapat termotivasi dalam bekerja sehingga memahami *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam bekerja; 2) Koperasi sebaiknya menanamkan sikap berkomitmen kepada karyawan. Membina karyawan agar bersedia bertahan dalam perusahaan dengan pemberian keuntungan-keuntungan finansial yang sesuai dengan beban kerja yang diambil karyawan. Menanamkan sikap tanggung jawab kepada karyawan dalam menangani pekerjaan sehingga mampu memupuk komitmen yang tinggi dalam diri karyawan terhadap Koperasi Pegawai Negeri Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

## REFERENSI

- Ali Asgari, Abu Daud Silong, Aminah Ahmad and Bahaman Abu Sama, 2008. *The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. European Journal of Social Sciences*, 6(4): h: 140-151
- Andini, R. 2010. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang, *Tesis*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Babcock-Roberson, M.E. dan Strickland, O.J. 2010. *The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Psychology*. 144 (3): h: 313-326.
- Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y, 2003, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformasional and transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology: The American Psychological Association, Inc.* 88(2) : h: 207-218.



- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. 2012. *Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. The Leadership Quarterly*, 23: h: 443 - 455.
- Chamdan Purnama, 2013. *Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5): h: 86-100
- Chang, C. Tsai, M.C., Tsai, 2011. *Influences of the Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments on the Effects of Organizational Learning in Taiwan. Journal International Conference on E-business, Management and Economics*. 3: h:37-41
- Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati, 2004. Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviors*. *Jurnal Sosial Humaniora*, 8(3): h: 105-111
- Devi Sandra, 2007. Kontribusi komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behaviors*. *Jurnal Ekonomi*. 4: h:1-15
- Diana Meierhans, Brigitte Rietmann, and Klaus Jonas, 2008. *Influence of Fair and Supportive Leadership Behavior on Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Swiss Journal of Psychology*, 67(3): h: 131-141
- Dian Ismaya, 2014. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keadilan *procedural* terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Program Pascasarjana Universitas Bung Hatta.
- Garay, Hannah Dara Vanzuela, 2006. Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi, SINERGI. *Jurnal kajian Bisnis Dan Manajemen*. 8(1): h: 33-42.
- Gina, Tampi Sheelsia. 2013. Kepemimpinan dan Kompensasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dan dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Jurnal EMBA*, 1(3): h: 921-929.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work. Third Edition. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachussets*.

- Guven Ozdem, 2012. *The Relationship Between The Organizational Citizenship Behavior and the Organizational and Professional Commitments of Secondary School Teachers*. *Journal of Global Strategic Management*, 12: h: 47-64
- Hueryen Yeh and Dachuan Hong, 2012. *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2): h: 50-59
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2012. *A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors*, *Nursing Ethics*. 19(4): h: 513–529.
- Iftikhor Choundhary, Syed Azeem Akhtar, Arshad Zaheer. 2013. *Impact of transformasional and Servant Leadership on Organizational Performace*. *Journal Business*. 116: h: 433-440.
- Khan, Raba Inam, Hassan Danial Aslam dan Irfan Lodhi. 2011. *Compensation Management: A Strategic Conduit Towards Achieving Employee Retention and Job Satisfaction In Banking Sector Of Pakistan*. *International Journal Of Human Resource Studies*, 1(1).
- Lamidi. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8(1): h: 25-37.
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. *Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics*, *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2): h: 59-96.
- Maptuhah Rahmi, M. 2013. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior* dan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja (studi pada guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok timur). Tesis universitas udayana
- Madhu, B. and Venkat R. Krishnan, 2005. *Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior*. *Prestige Journal of Management and Research*, 9(1): h: 1-20
- María Zayas Ortiz Ernesto Rosario Eulalia Marquez Pablo Colón Gruneiro, 2015. *Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees*", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1): h: 91 – 10

- Mohammed Yasin, Ghadi; Fernando, Mario. 2013. *Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. Journal Leadership and Organization*. 34 (6). pp : 532-550.
- Nahusona, Hilda CF, Rahardjo, Mudji, Rahardjo, Susilo Toto, 2004, Analisis Faktor faktor yang Berpengaruh Terhadap Keinginan Karyawan untuk Pindah: Studi Kasus pada PT. Bank Papua. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol.1, No. 2, Juli, pp.63 - 82.
- Natalia teresia dan P. Tommy Y.S. Suyasa, 2008. Komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* pada karyawan call centre di PT.X. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(2): h: 154-169
- Omer Faruk Unal, 2013. *Relationship Between the facets of Job Satisfaction And the Dimensions of organizational citizenship behaviour: mediating role of organizational commitment. The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(1): h: 243-269
- Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98(1): h: 49-61.
- Rubin, R.S., Munz, D.C and Brommer, W. H. 2005. *Leading from wethin: the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior, Academy of Management Journal*, 48(5): h: 845
- Stanley Senewe, 2013. Kepemimpinan transformasional dan *organization citizenship behavior* dampaknya terhadap kinerja pegawai KPKNL Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(3): h: 356-365
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ke-15. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sofiah Kadar Khan and Mohd Zabid Abdul Rashid, 2012. *The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. International Journal of Business and Social Science*, 3(8): h: 83-91
- Stan Maria Magdalena, 2014. *The effects of organizational citizenship behavior in the academic environment. Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences* 127: h: 738 – 742

- Sudha Ramachandran and Venkat R. Krishnan, 2009. Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 3(1): h: 23-38
- Thomas Stefanus Kaihatu, 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja Komitmen Organisasi dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98(1): h: 49-61
- Tri Satria Putri Purpa dan I Nyoman Sudharma, 2014. Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada Warung Mina Peguyangan. *Jurnal Manajemen Unud*, 4(9): h: 659-677
- Ung Hee Lee, Hye Kyoung Kim, and Young Hyung Kim, 2013. *Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes*. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1): h:54-65
- Venkat R. Krishnan and Pooja Arora, 2008. *Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Asia-Pacific Business Review*, 4(1): h: 34-43
- Widyatmini dan hakim, Luqman. 2008. Hubungan kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja *extra-role* Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 2(13): h: 1-12.
- Wulani, F. 2005. Sikap Kerja dan Implikasinya dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Studi Bisnis*. 3(1): h:13-25.
- Yutaka Ueda, 2007. *Organizational citizenship behavior in a Japanese organization: The effects of job involvement, organizational commitment, and collectivism*. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2(1): h: 1-14