

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM  
MEMPENGARUHI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)  
(Studi Kasus pada Karyawan Agregator PT. Maximum Digital Indonesia)**

Ganang Widhi Wibowo <sup>1)</sup>, Muhammad Afif Al Qusaeri <sup>2)</sup>  
Ritel Politeknik Kudus <sup>1)</sup>, Universitas Bhamada Slawi <sup>2)</sup>  
ganang.widhi.wibowo@gmail.com <sup>1)</sup>, afif.jaya730@gmail.com <sup>2)</sup>

**Abstrak**

*Pada penelitian kali ini penulis ingin melakukan pengujian peran kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi dalam mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB) pada Perusahaan Agregator Agen Digital Maximum untuk wilayah Jawa Tengah Utara, perusahaan tersebut memiliki populasi 62 karyawan, dan pada penelitian ini penulis menginginkan penelitian dengan tingkat kepercayaan 95% dengan margin kesalahan sebesar 5% oleh sebab itu pada penelitian ini menggunakan 54 responden dengan menggunakan rumus Slovin. Dalam penelitian ini penulis menggunakan skala likert 5 point dalam menganalisis 42 indikator untuk menganalisis hubungan kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi dalam mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB)*

**kata kunci** : *Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

**THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANISATIONAL COMMUNICATION IN  
INFLUENCING ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)  
(Case Study on Aggregator Employees of PT Maximum Digital Indonesia)**

**Abstract**

*In this research, the authors want to test the role of transformational leadership and organisational communication in influencing organizational citizenship behavior (OCB) in the maximum digital agent aggregator company for the north central Java Region, the company has a population of 62 employees, and in this study the authors want research with a confidence level of 95% with a margin of error of 5%, therefore in this study using 54 respondents using the Slovin formula. In this study the authors used a 5-point Likert scale in analysing 42 indicators to analyse the relationship between transformational leadership and organisational communication in influencing organizational citizenship behavior (OCB).*

**keywords:** *Transformational Leadership, Organisational Communication, and Organizational Citizenship Behaviour (OCB).*

**A. PENDAHULUAN**

Sering kita mendengar sehebat apapun teknologi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan/organisasi tanpa adanya peran manusia hasilnya tidak akan maksimal, dan sebanyak apapun manusia dalam perusahaan/organisasi tanpa adanya manusia yang

berkualitas juga tentunya hasilnya tidak akan maksimal pula. Manusia merupakan salah satu faktor paling utama dalam pencapaian tujuan sebuah perusahaan, karena semakin berkualitas manusia dalam organisasi tersebut tentunya akan memberikan kontribusi yang semakin baik pula terhadap perusahaan.

Dalam lingkungan persaingan organisasi saat ini yang sangat ketat maka “hukum rimba” pun akan berlaku, organisasi yang bisa dan mampu untuk *survive* maka organisasi tersebutlah yang akan bertahan dalam persaingan. Kemampuan untuk *survive* atau bertahan ini pun akan sangat banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhinya, berbicara masalah SDM tentunya ada salah satu perilaku karyawan yang sangat disukai oleh organisasi, karena dengan perilaku tersebut tentunya akan memberikan keuntungan bagi organisasi tanpa organisasi mengeluarkan banyak biaya, perilaku tersebutlah yang disebut dengan OCB ( *Organizational Citizenship Behavior* ) yaitu sikap dari karyawan yang mau dengan sukarela untuk bekerja diluar *job* deskripsi yang telah diberikan oleh perusahaan.

PT. Maximum Digital Indonesia atau sering disebut Maximum adalah salah satu perusahaan Agregator yaitu perusahaan yang mengumpulkan berbagai macam layanan dari penyedia, dan kemudian menjualnya kembali kepada konsumen melalui *platform* tunggal, dalam hal ini Maximum bekerjasama dengan banyak lembaga pembiayaan kredit motor dan mobil kemudian menjual layanan tersebut kepada konsumen, sehingga konsumen konsumen yang membutuhkan pembiayaan menggunakan BPKB motor/mobil tidak perlu repot untuk mencari sendiri penyedia jasa pembiayaan yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan konsumen karena konsumen dapat menemukan berbagai macam layanan di satu tempat saja dan hanya perlu melakukan sekali transaksi saja. Dalam persaingannya Maximum tidaklah sendirian namun ada beberapa perusahaan saingan yang bisa dibilang cukup ketat yaitu Moladin, Oto Dot Com dan OLX. Masing – masing perusahaan pun “mengemas” sedemikian rupa produk layanan dari penyedia layanan supaya menarik minat konsumen.

Munculnya OCB dalam sebuah perusahaan adalah fenomena yang banyak dinantikan oleh perusahaan/organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kemunculan OCB dalam sebuah organisasi. Shahossini et. al (2013) memiliki pendapat pemimpin transformasional dapat memainkan peran penting dalam mendorong perubahan yang cepat dan memotivasi karyawan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan mereka tentang organisasi dimana mereka bekerja Menurut Podsakoff, et.al (1990) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan semua dimensi OCB, hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarwadhamana (2017). Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *altruism*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship* (Dimensi OCB).

Komunikasi organisasi adalah proses berbagi informasi, ide, dan pemahaman antara anggota organisasi. Komunikasi organisasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi, kepuasan kerja karyawan, dan produktivitas karyawan. Pengetahuan karyawan

tentang organisasi dan tujuan organisasi dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang peran mereka dalam organisasi dan bagaimana mereka dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan rekan kerja dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan mendorong mereka untuk melakukan perilaku yang menguntungkan organisasi. Kerja sama karyawan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dukungan sosial karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendorong mereka untuk melakukan perilaku yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan komunikasi organisasi untuk meningkatkan OCB karyawan. (Bangun, 2022) Komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan informasi dari satu pihak kepada pihak lain. Komunikasi yang efektif dapat menghasilkan hasil yang baik, sedangkan komunikasi yang tidak efektif dapat berakibat fatal, seperti tidak tercapainya sasaran

Berdasarkan deskripsi latar belakang masalah di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada perusahaan maximum.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada perusahaan maximum.

Menurut Benjamin (2006), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi bawahan atau karyawan dibawahnya untuk melihat kedepan dengan rasa yang optimis, mampu memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu melakukan komunikasi dengan baik kepada bawahan bahwa visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan adalah hal dapat dicapai. Kepemimpinan transformasional memiliki fokus pada pengembangan bawahan. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi bawahan untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya, serta melihat potensi bawahan untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, dan makna dari satu orang ke orang lain dalam organisasi. Komunikasi organisasi dapat terjadi secara formal maupun informal, dan dapat dilakukan melalui berbagai saluran, seperti tatap muka, telepon, email, dan media sosial.

Podsakoff et al. (2000) berpendapat bahwa Komunikasi yang efektif di tempat kerja dapat meningkatkan sikap positif karyawan terhadap organisasi, yang dapat mengarah pada perilaku kewargaan organisasi (OCB). Teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan ini dengan menyatakan bahwa orang cenderung membalas kebaikan yang mereka terima. Dengan kata lain, karyawan yang merasa dihargai oleh organisasi mereka cenderung akan membalas dengan terlibat dalam OCB.

Konsep OCB pertama kali dikemukakan oleh Dennis Organ. Organ (1994) mendefinisikan OCB sebagai "*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly*

recognized by the formal reward system, and than in the aggregate prompts the effective functioning of the organization”.

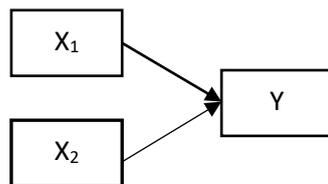
Maksudnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela, tanpa ada paksaan dari pihak manapun, dan memberikan manfaat bagi organisasi. Perilaku tersebut tidak termasuk dalam tanggung jawab atau deskripsi pekerjaan individu, melainkan merupakan pilihan pribadi individu tersebut (Podsakoff et al, 2005)

**Tabel 1.**  
**Konstruk Penelitian**

VARIABEL	DEFINISI	INDIKATOR
Komunikasi Organisasi (X <sub>1</sub> )	Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, dan makna dari satu orang ke orang lain dalam organisasi (Robbins & Judge, 2014)	1. Kualitas media informasi 2. Aksesibilitas informasi 3. Penyebaran informasi 4. Beban informasi 5. Ketepatan informasi Pace don Faules (2014:498)
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> )	Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi bawahan atau karyawan dibawahnya untuk melihat kedepan dengan rasa yang optimis Yukl, G. (2006)	1. Kharismatik 2. Motivasi Inspirasional 3. Stimulasi Intelektual Yukl, G. (2006)
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	OCB adalah perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem <i>reward</i> dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisai. (Organ, 1998:4)	1. <i>Altruism</i> (perilaku membantu orang tertentu) 2. <i>Conscientiousness</i> (kesadaran) 3. <i>Civic Virtue</i> (keterlibatan dalam fungsi organisasi) 4. <i>Courtesy</i> (kehormatan) 5. <i>Sportmanship</i> (sikap sportif) (Organ, 1998)

**Model Penelitian dan Hipotesis**

**Model Grafis**



**Gambar 1. Model Grafis Penelitian**

**Model Matematis**

Persamaan Regresi

$$Y = \alpha_1 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2$$

Keterangan

Y = OCB

X<sub>1</sub> = Komunikasi organisasi

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan transformasional

$\beta_1, \beta_2$  = koefisien variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>. (Koefisien regresi)

**Hipotesis penelitian**

H<sub>1</sub> = Komunikasi berpengaruh positif terhadap OCB

H<sub>2</sub> = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB

**B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan agregator Maximum wilayah Jawa Tengah bagian Utara (Jatengut), fokus penelitian ini adalah *marketing/sales* yang ada pada seluruh cabang Jawa Tengah Utara meliputi: Tegal, Brebes, Bumiayu, Pekalongan dan Batang.

Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah *marketing* karyawan PT. Maximum Digital Indonesia area Jawa Tengah Utara (Jatengut) sebanyak 54 orang. Menurut Arikunto (2017) jika populasi kurang dari 100 maka menggunakan sampel jenuh atau seluruh populasi dijadikan sampel. Pada sampel jenuh, ukuran sampel sama dengan jumlah populasi. Hal ini berarti bahwa setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Dalam penelitian ini, jenis data yang diperlukan adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya (primer), tanpa melalui perantara. Data tersebut dikumpulkan untuk tujuan tertentu dan belum pernah dikumpulkan sebelumnya (Marzuki, 1989:). Adapun yang termasuk data primer adalah identitas responden dan tanggapan responden.

**C. HASIL DAN PEMBAHASAN****Hasil****1. Uji Validitas**

Untuk mengetahui item pertanyaan yang dijadikan kuesioner apakah layak atau tidak maka perlu adanya pengujian apakah item dalam variabel tersebut valid atau tidak. Pada pengujian validitas ini dibantu dengan program SPSS 25, pengujian ini menggunakan *analysis factor* untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu variabel yang akan diuji, kemudian hasil olahan dilakukan perbandingan nilai komponen penyusun matriks atau *loading factor* dengan 0,4. Jika hasilnya lebih besar daripada 0,4 maka valid, jika dibawahnya maka tidak valid. Dan dari hasil uji validitas menghasilkan data sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	KMO	Indikator	Loading Factor	Ket
Komunikasi organisasi	.751	X <sub>1</sub>	.632	Valid
		X <sub>1</sub>	.627	Valid
		X <sub>1</sub>	.747	Valid
		X <sub>1</sub>	.652	Valid
		X <sub>1</sub>	.667	Valid
		X <sub>1</sub>	.771	Valid
		X <sub>1</sub>	.623	Valid
		X <sub>1</sub>	.796	Valid
		X <sub>1</sub>	.713	Valid
		Kepemimpinan Transformasional	.896	X <sub>2</sub>
X <sub>2</sub>	.715			Valid
X <sub>2</sub>	.877			Valid
X <sub>2</sub>	.686			Valid
X <sub>2</sub>	.740			Valid
X <sub>2</sub>	.789			Valid
X <sub>2</sub>	.829			Valid
X <sub>2</sub>	.591			Valid
X <sub>2</sub>	.559			Valid
X <sub>2</sub>	.784			Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	.875	Y	.601	Valid
		Y	.695	Valid
		Y	.624	Valid
		Y	.659	Valid
		Y	.706	Valid
		Y	.706	Valid
		Y	.660	Valid
		Y	.695	Valid
		Y	.781	Valid
		Y	.683	Valid
		Y	.564	Valid
		Y	.770	Valid
		Y	.863	Valid
		Y	.635	Valid
		Y	.642	Valid
		Y	.637	Valid
		Y	.756.	Valid
		Y	.574	Valid
Y	.540	Valid		
Y	.735	Valid		
Y	.672	Valid		
Y	.718	Valid		
Y	.543	Valid		

Melihat data di atas maka semua item adalah valid. Dan untuk melihat tingkat kecukupan sampel digunakan nilai KMO (*Kaiser – Meyer-Olkin*) and *Bartlett's Test*. Tingkat kecukupan sampel dengan jalan membandingkan nilai KMO, jika nilai KMO diatas 0,5 maka kecukupan sampel terpenuhi, namun jika dibawahnya maka kecukupan sampel belum terpenuhi.

## 2. Uji Reliabilitas

Untuk melihat kehandalan kuesioner atau bisa dikatakan stabilitas kuesioner konsisten dari waktu ke waktu jika kuesioner tersebut di sebar kembali kepada responden di masa datang akan menghasilkan jawaban yang sama atau hampir sama, maka perlu dilakukan sebuah uji yang di sebut uji reliabilitas. Pada penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai koefisien alfa / *cronbach alpha*. Jika hasilnya menunjukkan hasil lebih besar dari 0,7 maka bisa dikatakan bahwa kuesioner tersebut adalah reliabel.

**Tabel 3**  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nama Variabel	Chronbach Alpha	Keterangan
X <sub>1</sub>	Komunikasi Organisasi	.865	Reliabel
X <sub>2</sub>	Kepemimpinan Transformasi	.959	Reliabel
Y	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	.942	Reliabel

Melihat Tabel 3 di atas maka hasil *cronbach alpha* menunjukkan hasil di atas 0,7 dengan kata lain bahwa kuesioner yang digunakan adalah reliabel atau konsisten.

## 3. Uji Regresi

Uji kelayakan model adalah Untuk mengukur seberapa baik model regresi dapat menjelaskan variabel dependen, maka dilakukan uji *Adjusted R Square* ( $R^2$ ) dan uji F (Anova).

**Tabel 4**  
Hasil Uji Regresi

Variabel	Adjusted R Square	Uji F		Uji t	
		F hitung	Sig.	( $\beta$ )	Sig.
Komunikasi Organisasi	0.233	9.039	0.000	.599	.001
Kepemimpinan Transformasional				-.139	.000

Hipotesis 1 berbunyi bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan nilai pada Tabel 4 di atas diketahui bahwa nilai signifikansi (*Sig.*) adalah 0.001 atau lebih kecil dari 0.05, dan nilai  $\beta$  bernilai + .599 dengan demikian maka hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 berbunyi bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan nilai pada Tabel 4 di

atas diketahui bahwa nilai signifikansi (*Sig.*) adalah 0.000 atau lebih kecil dari 0.05, dan nilai  $\beta$  bernilai -.139 dengan demikian maka hipotesis 1 ditolak.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Komunikasi Organisasi**

Hasil menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya semakin baik komunikasi organisasi maka semakin tinggi pula tingkat perilaku OCB pada PT. Maximum Digital Indonesia. Begitu pula sebaliknya jika komunikasi organisasi semakin buruk maka perilaku OCB juga akan memburuk pula.

Komunikasi organisasi yang baik membantu karyawan memahami tujuan dan nilai-nilai organisasi dan hal ini tentunya dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk melakukan perilaku OCB, selain itu hal ini juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kondusif untuk melakukan perilaku OCB. Lain daripada itu komunikasi yang baik juga meningkatkan kerja karyawan yang tentunya juga akan meningkatkan perilaku OCB.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Nilai beta adalah koefisien regresi linier yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai beta yang bernilai negatif menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen bersifat negatif.

*Sig* adalah nilai probabilitas yang menunjukkan signifikansi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Nilai *sig* yang bernilai 0.000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan pada tingkat signifikansi 0.01%.

Melihat hasil dari uji regresi pada tabel 34 variabel kepemimpinan transformasional di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen, namun hubungan tersebut bersifat negatif. Artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasi, maka semakin rendah pula tingkat OCB.

Hal ini dapat terjadi karena kepemimpinan transformasi berfokus pada pengembangan dan motivasi individu untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada yang mereka yakini dapat dicapai sendiri. Oleh karena itu, organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional mungkin merasa bahwa mereka tidak perlu melakukan perilaku OCB, karena mereka sudah dimotivasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Beberapa hal yang menyebabkan hubungan negatif pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin transformasional menetapkan tujuan yang tinggi dan cenderung terlihat tidak realistis. Hal ini dapat membuat karyawan merasa frustrasi dan tidak termotivasi untuk melakukan perilaku OCB dan lebih mementingkan pengembangan individu.

2. Pemimpin transformasional akan berfokus pada pencapaian tujuan, sehingga mereka mengabaikan kebutuhan dan motivasi karyawan. Hal ini dapat membuat pengikut merasa tidak dihargai dan tidak termotivasi untuk melakukan perilaku OCB.

#### D. SIMPULAN DAN SARAN

##### Simpulan

1. Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

##### Saran

1. Penelitian selanjutnya disarankan dapat menambah faktor lain atau menggunakan variabel lain yang dapat melihat pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Pada penelitian selanjutnya hendaknya menambah jumlah sampel penelitian, karena sangat dimungkinkan sedikitnya jumlah sampel berpengaruh terhadap hasil penelitian.

#### E. DAFTAR PUSTAKA

- Awan, M. A., & Malik, M. A. (2020). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 175(1), 33-46.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deng, M., & Liu, X. (2021). The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 168(2), 425-437.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support and Employee Behavior: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 860-876.
- Griffin, E. (2023). *A First Look at Communication Theory*. (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hu, Q., & Liu, Y. (2022). The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 107(1), 121-136.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2023). *Theories of Human Communication*. (12th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Podsakoff, P. M., Williams, M. L., & Podsakoff, N. P. (2016). The Nature of Organizational Citizenship Behavior: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Management*, 42(5), 1518-1563.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. D. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-120.
- Whetstone, J. T., & Cameron, G. T. (2023). *Organizational Communication: Foundations, Processes, and Skills*. (11th ed.). Boston: Pearson Education.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2012). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 893-902.