

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Survei PT. Mulia Mega Makmur)

Tutut Wahyudi

Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Paramadina, Jakarta

tutut.wahyudi@students.paramadina.ac.id

Abstract

This study aims to determine the effect of leadership style and communication climate on organizational citizenship behavior (OCB) on employees of PT Mulia Mega Makmur. The theory used in this study is the development of the leadership style proposed by Hersey and Blanchard, the dimensions of communication climate by Redding and the approach to organizational citizenship behavior by Organ. This research is an explanatory research with a quantitative approach. The method used is a survey by distributing questionnaires to employees at the Department Head level and below with a population of 50 people and using a saturated sample technique with the sample being all people in the population. The data analysis technique used is Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM). The results of the study revealed that the variables of leadership style and communication climate had a positive and significant and simultaneous effect on organizational citizenship behavior with an R-Square value of 0.613. In addition to these results, it was found that communication climate is a more dominant variable affecting organizational citizenship behavior than the leadership style variable.

Keywords: Leadership Style, Communication Climate, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb) pada karyawan PT Mulia Mega Makmur. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, dimensi iklim komunikasi oleh Redding serta pendekatan aspek *organizational citizenship behavior* oleh Organ. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah survei dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai setingkat *Department Head* ke bawah dengan populasi 50 orang dan menggunakan teknik sampel jenuh dengan sampelnya adalah

seluruh orang dalam populasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi berpengaruh positif dan signifikan serta simultan pada *organizational citizenship behavior* dengan nilai *R-Square* sebesar 0,613. Selain hasil tersebut, ditemukan bahwa iklim komunikasi menjadi variabel yang lebih dominan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dibandingkan variabel gaya kepemimpinan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pendahuluan

Dalam membangun organisasi ada bermacam sumber energi selaku penggerak aktivitasnya, baik sumber energi manusia atau SDM dan sumber energi yang berasal bukan dari manusia. Manajemen sumber daya yang baik dapat menjadi kunci penting untuk pengembangan dan pertumbuhan perusahaan. Perlu ada peran lebih besar dari setiap karyawan untuk membuat perusahaan tumbuh lebih cepat dari fase normalnya. Konsep *Organizational Citizenship Behavior* diketahui sebagai teori yang menjelaskan peran lebih karyawan yang berdampak positif terhadap organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah peran ekstra seseorang di lingkungan kerja yang tidak dengan cara langsung berkenaan dengan sistem pengimbangan resmi (Organ, 1988). Dalam beberapa teori diungkap bahwa dalam menciptakan SDM yang bagus dan memiliki OCB perlu didukung adanya gaya kepemimpinan dan lingkungan yang baik. Pernyataan tersebut diperkuat oleh studi yang dipublikasikan oleh Organ (1995) dalam Massoud (2020) yang menyatakan bahwa perilaku seperti keadilan, komitmen organisasi dan dukungan pemimpin berkorelasi dengan OCB (Massoud, Jameel, & Ahmad, 2020). Seorang pemimpin seyogyanya memiliki fungsi kepemimpinan yang diterjemahkan sebagai implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain (Chaniago, 2017). Sebuah interaksi yang baik pasti lahir dari gaya kepemimpinan yang baik. Mengenai gaya kepemimpinan, beberapa faktor kritis yang mempengaruhi antara lain adalah pemimpin, pengikut atau bawahan serta situasi yang menyertainya (Purnomo, Saragih, & Putripertiwi, 2016).

Selain itu, terbentuknya SDM yang baik juga perlu didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Peran komunikasi menjadi penting manakala tantangan sebuah organisasi bersanding dengan tujuan yang hendak dicapai. Dikutip dari Hick dan Gullet yang menyatakan: “mungkin fakta menegaskan bahwa individu mengatakan bahwa inti permasalahan dunia dalam setiap peristiwa antara satu individu dengan individu lainnya adalah ketidakberdayaan individu untuk berkomunikasi” (Wijaya, 2017). Dennis dalam Harjana menyampaikan bahwa iklim komunikasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami secara pribadi oleh karyawan yang mencakup persepsi-persepsi segenap karyawan tentang pesan-pesan dan peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi (Harjana, 2007). Iklim komunikasi kemudian dipandang menjadi cikal bakal iklim organisasi yang efektif sebagai jembatan menuju

produktivitas dan kepuasan karyawan. Memperkuat hal tersebut, dalam sebuah penelitian diungkap bahwa “*communication climate in an organization has a very important role because communication is a way for employees to interact, either with their superior or between departments in the same position or with other employees working in a different division to improve work performances*” (Ruliana et al. 2018), artinya secara singkat iklim komunikasi berkontribusi terhadap peningkatan performa kinerja.

PT Mulia Mega Makmur adalah dealer resmi kendaraan Toyota yang memulai bisnisnya pada 2017. Peneliti menemukan adanya harapan manajemen untuk memiliki karyawan dengan *extra role* untuk membuat organisasi berkembang dengan cepat. Beberapa survei kepuasan karyawan yang dilaksanakan oleh *HR Department* dan secara konsisten ditemukan isu mengenai hubungan atasan dengan bawahan yang berfokus kepada cara atasan memimpin tim serta bagaimana komunikasi dilakukan di lingkungan kerja. Dua survei terakhir menemukan terdapat beberapa keluhan dari karyawan tentang bagaimana atasan memperlakukan dengan kurang *fair* dan tidak memberi *feedback* yang layak. Ditemukan juga bahwa komunikasi yang terjadi antar karyawan tidak terbuka. Senioritas dianggap penting di perusahaan dan lebih didengar masukannya dibandingkan dengan karyawan baru, padahal secara informasi menurut karyawan belum tentu benar.

Melihat dari paparan di atas mengenai pengolahan SDM baik yang memiliki OCB, peneliti melihat adanya peran dan ikatan penting dari tersedianya gaya kepemimpinan dan juga iklim komunikasi untuk mendukung manajemen membangun perilaku ekstra karyawan dalam organisasi. Sehingga diperlukan sebuah penelitian dengan perumusan masalahnya adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi pada *organizational citizenship behavior* pada PT Mulia Mega Makmur.

Tinjauan Teori

Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada hakekatnya mengandung pengertian sebagai indikasi perilaku seorang pimpinan, yang menyangkut kapasitasnya untuk memimpin. Pemahaman tentang gaya kepemimpinan ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom dalam Chaniago (2017), keduanya mengungkapkan bahwa contoh umum kegiatan pemimpin seperti yang dilihat dan diikuti oleh bawahan dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya-gaya ini dapat berubah berdasarkan inspirasi, kekuatan, atau orientasi tugas individu yang spesifik (Chaniago, 2017). Asep Suryana (2016) mendefinisikan gaya kepemimpinan yang bergantung pada gagasan, sifat, watak, dan metode para pemimpin untuk melakukan dan mendorong pelaksanaan otoritas di tempat kerja yang mereka pimpin akan mendorong berbagai gaya dan tipe kepemimpinan berbeda antara satu pimpinan dan pimpinan lainnya. Tidak ada kebakuan yang diakui secara mutlak, seperti halnya yang disampaikan Siswoyo (2015) bahwa dari berbagai teori yang ada, tidak ada hipotesis tunggal yang paling sempurna menjelaskan gaya kepemimpinan yang ideal atau menarik. Mengenai dampak yang terwujud dari gaya kepemimpinan ini, Sarmawa (2019)

menyampaikan bahwasanya gaya kepemimpinan dapat menambah atau mengurangi kinerja bawahan di bawah kontrol langsungnya. Sejalan dengan hal tersebut, peran atasan dapat memberikan arah yang tepat terhadap tujuan kinerja yang ingin dicapai, seperti yang dipaparkan Heimann et.al (2020) yang menjelaskan bahwa individu cenderung menunjukkan hasil maksimal kinerja ketika mereka sadar bahwa mereka sedang dievaluasi dan diinstruksikan untuk memaksimalkan upaya mereka, dan ketika evaluasi terjadi selama periode waktu yang singkat sehingga individu tetap sepenuhnya fokus pada kinerja mereka (Heimann, Pia, & Martin, 2020). Dengan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, tujuan organisasi akan diabaikan dan pekerja dapat merasa kesal, cemas, tidak patuh, dan kecewa. (Supartha & Sinta Asih, 2017).

Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan kemudian melahirkan berbagai macam pendekatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Kjellstrom (2020) dalam penelitiannya yang mengungkapkan bahwa pengembangan kepemimpinan dipahami sebagai pengembangan dan cara pemahaman sendiri, terutama terdiri dari perspektif sendiri berdasarkan pengalaman seseorang saat ini (Kjellstrom, Stalne, & Tornblom, 2020). Banyak elemen yang mempengaruhi pencapaian kepemimpinan, termasuk keteladanan, nilai kemanusiaan dari pemimpin yang sebenarnya, otorisasi aturan dan pengesahan (standar) yang ada dalam organisasi (Suwarno & Bramantyo, 2019). Selain itu, jenis serta gaya kepemimpinan sangat berhubungan dengan norma sikap pada diri seorang dikala mempengaruhi sikap orang lain (Mattayang, 2019). Selanjutnya Hersey and Blanchard (2007) dalam Suryana (2016) menggunakan penelitiannya di OSU (*Ohio State University*) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan situasional yang bisa dipakai oleh para pemimpin, antara lain: *telling* – memerintahkan, *selling* – menjual, *participating* – berpartisipasi dan *delegating* – delegasi

Iklim Komunikasi

Pengertian Iklim Komunikasi

Komunikasi tidak pernah lepas dari sendi kehidupan sosial dan organisasi. Komunikasi yang lebih layak diusahakan maka tidak akan ada kekacauan di dalamnya, karyawan akan merasa nyaman bekerja, dan akan lebih produktif dalam menyelesaikan kewajibannya. (Hendrawai, et. al, 2018). Konflik-konflik yang terjadi dalam organisasi sering kali muncul karena antar individunya tidak memahami situasi yang terjadi, terlebih bagaimana gaya komunikasi yang tidak tepat dilakukan. Sejalan dengan penelitian Nordin (2013) yang mengungkapkan umumnya menunjukkan bahwa individu dalam organisasi mempertimbangkan baik situasi dan pihak lain dan bukan hanya gaya komunikasi yang disukainya. Milliman (2003) dalam Lantara (2019) menyampaikan bahwa iklim komunikasi memberikan pengaruh terhadap performa. Ketika karyawan mengajukan tujuan tertentu, mereka mengejar pencapaian tujuan tersebut dan mendapatkan masukan tentang tujuan tersebut, maka pada saat itu komunikasi sangat penting (Wijaya, 2017). Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif.

Artinya, peningkatan iklim komunikasi organisasi akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja (Lantara, 2019).

Sehubungan dengan komunikasi organisasi, komunikasi membantu membangun iklim komunikasi, baik iklim komunikasi yang positif maupun negatif (Hamid, 2011). Kita akan mendapati iklim komunikasi yang sebenarnya berbeda daripada iklim organisasi. Iklim komunikasi dikutip dari Pace & Faules (2006) tidak persis sama dengan iklim organisasi yang berarti iklim komunikasi menggabungkan pandangan pesan dan peristiwa yang diidentifikasi dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi. (Maulana & Carton, 2019). Iklim komunikasi mencerminkan bagaimana pengalaman pekerja sehubungan dengan komunikasi dan perlakuan umum dari diri mereka sendiri, semua pekerja, dan hubungan mereka dengan komunikasi, perspektif dan pemahaman yang tercipta di antara pekerja (Hendrawai, Handoyo, Ruliana, & Irwansyah, 2018). Kehadiran komunikasi erat kaitannya dengan alur informasi yang mengalir dan berujung kepada pemahaman terhadap harapan tugas yang harus dilakukan, biasanya antara atasan dan bawahan. Hal tersebut diperkuat dengan pemaparan Ruliana (2018) dalam penelitiannya yang mengungkap bahwa kinerja tinggi dapat diterapkan jika karyawan menerima informasi yang memenuhi syarat terkait tugas dan dukungan yang dirasakan dari atasan, rekan kerja, dan bawahan.

Dimensi Iklim Komunikasi

Konsepsi iklim komunikasi suportif menurut Redding dikutip Harjana (2017) menurutnya terdapat 5 dimensi, diantaranya: dukungan (*supportiveness*), pembuatan keputusan partisipatif (*participative decision making*), kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas (*trust, confidence, credibility*), keterbukaan dan ketulusan (*openness and candor*) dan tujuan kinerja tinggi (*high performance goals*).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ (1988) adalah yang memperkenalkan istilah *Organization Behavior Citizenship (OCB)*. OCB didefinisikan sebagai “*performance that supports the social and psychological environment in which task performance takes place*”, yaitu kinerja berkontribusi dalam memberikan dukungan lingkungan sosial dan psikologis dimana tugas dilaksanakan. Selanjutnya definisi ini diperluas lagi menjadi “*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and in aggregate promotes the efficient and effective functioning of organization*” yaitu sikap individu yang diskresioner, tidak langsung atau dapat bermakna eksplisit, dihargai ke dalam sebuah sistem penghargaan formal dan secara utuh menambah ke-efisienan dan ke-efektifan fungsi organisasi. Selanjutnya definisi OCB menjadi semakin jelas untuk melekatkan konstruk ini pada sebuah perilaku di dalam organisasi, Podsakoff, Whitting & Blume dikutip dari Zhang (2011) disebutkan bahwa organisasi akan mendapat manfaat dari mendorong karyawan untuk terlibat dalam OCB, karena memang demikian terbukti

meningkatkan produktivitas, efisiensi, kepuasan pelanggan, mengurangi biaya dan tingkat *turnover* serta ketidakhadiran.

Mengenai produktivitas dan kontribusi karyawan, disebutkan bahwa karyawan dengan OCB tinggi bersedia melaksanakan tugas di luar tanggung jawabnya atau unitnya tanpa mengaitkannya dengan upah, hal ini juga penting karena merupakan *cross functional* training secara sukarela (Setiawan, 2020). Berkenaan dengan performa, sejalan dengan Podsakoff & Mackenzie (2000) memaparkan dalam hasil temuannya bahwa OCB berkorelasi kuat dengan evaluasi performa dalam pekerjaan dan kinerja tugas.

Aspek – Aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dalam usahanya untuk lebih mendefinisikan OCB, Zhang (2011) dikutip dari Organ (1988) menyoroti 5 (lima) aspek spesifik dari perilaku OCB sebagai berikut:

- a. *Altruism*, perilaku menolong.
- b. *Courtesy*, menunjukkan perilaku yang memastikan terbentuknya hubungan baik antar rekan kerja dalam rangka menghindari masalah pribadi.
- c. *Conscientiousness*, menunjukkan perilaku selalu memberikan usaha melebihi harapan yang diminta organisasi.
- d. *Civic Virtue*, menunjukkan sikap yang menunjukkan partisipasi yang bertanggung jawab dalam organisasi.
- e. *Sportsmanship*, menunjukkan sikap toleran akan kondisi yang tidak ideal dalam organisasi tanpa perilaku keberatan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Mengutip dari Organ dalam Muhdar (2015) menyampaikan bahwa terdapat alasan yang dapat menimbulkan OCB antara lain:

- a. Budaya dan Iklim Organisasi

Menurut Organ, mengutip Podsakoff & MacKenzie (2000) budaya dan iklim organisasi merupakan alasan kuat yang mendukung munculnya OCB pada diri individu dalam kelompok. Selanjutnya teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang diperkenalkan oleh Blau (1964) dalam Farid (2019) memberikan struktur hipotetis yang solid untuk memahami perspektif dan praktik pekerja dalam sebuah organisasi (Farid, et al., 2019).

- b. Suasana Hati (*Mood*)

Suasana hati menjadi faktor yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku OCB, baik secara individu termasuk tim. Goerge & Brief (1992) dalam Glomb, et al (2011) menilai bahwa kerelaan individu untuk senantiasa membantu orang lain dipengaruhi juga atas dasar suasana hatinya (Glomb, Bhave, Miner, & Wall, 2011).

- c. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Penelitian yang dilakukan oleh Rocha dan Chelladurai (2008) mengungkapkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*perceived organizational support*) dapat juga menjadi penyebab munculnya OCB individu.

d. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

Bayer (2020) menyampaikan bahwa manajer yang sangat produktif cenderung mengembangkan diri dan bawahannya secara profesional.

e. Masa Kerja

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa masa kerja berhubungan dengan OCB, artinya adalah bahwa individu yang memiliki masa masa kerja tinggi di dalam satu organisasi akan memiliki *engagement* yang kuat terhadap organisasi.

f. Jenis Kelamin (*Gender*)

Konrad et al. (2000) dalam HM Muhdar (2015) menyampaikan bahwa perilaku dalam sebuah pekerjaan seperti membantu orang, bersahabat, serta bekerjasama sesama rekan *kerja* lebih tampak dimiliki dan ditampilkan oleh wanita dibanding laki-laki.

Hipotesis

H1: Secara parsial gaya kepemimpinan memberi pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb).

H2: Secara parsial iklim komunikasi memberi pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb).

H3: Secara simultan gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memberi pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (ocb).

Metodologi Penelitian

Peneliti mengadopsi penelitian eksplanatif dengan pendekatan penelitian kuantitatif serta menggunakan metode survei. Penelitian dilakukan di PT Mulia Mega Makmur dengan Populasi dan sampel diambil dari seluruh karyawan dengan level *Department Head* ke bawah berjumlah 50 orang. Teknis pengambilan sampel pada penelitian survei ini adalah yaitu teknik sampel jenuh (*saturation sampling*). Dalam penelitian ini variabel independen (eksogen) adalah gaya kepemimpinan (X_1) dan iklim komunikasi (X_2), sedangkan variabel dependennya adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Teknik analisis data yang diadopsi oleh peneliti untuk menginterpretasikan hasil analisis hipotesis adalah *Partial Least Square* (PLS). PLS juga bagian dari metode *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian.

Tahapan Analisis PLS

Analisis PLS diharuskan melewati 5 (lima) tahapan dengan setiap tahapannya memberi pengaruh dan makna terhadap tahapan lanjutan, diantaranya:

a) Tahap 1: Konseptualisasi Model.

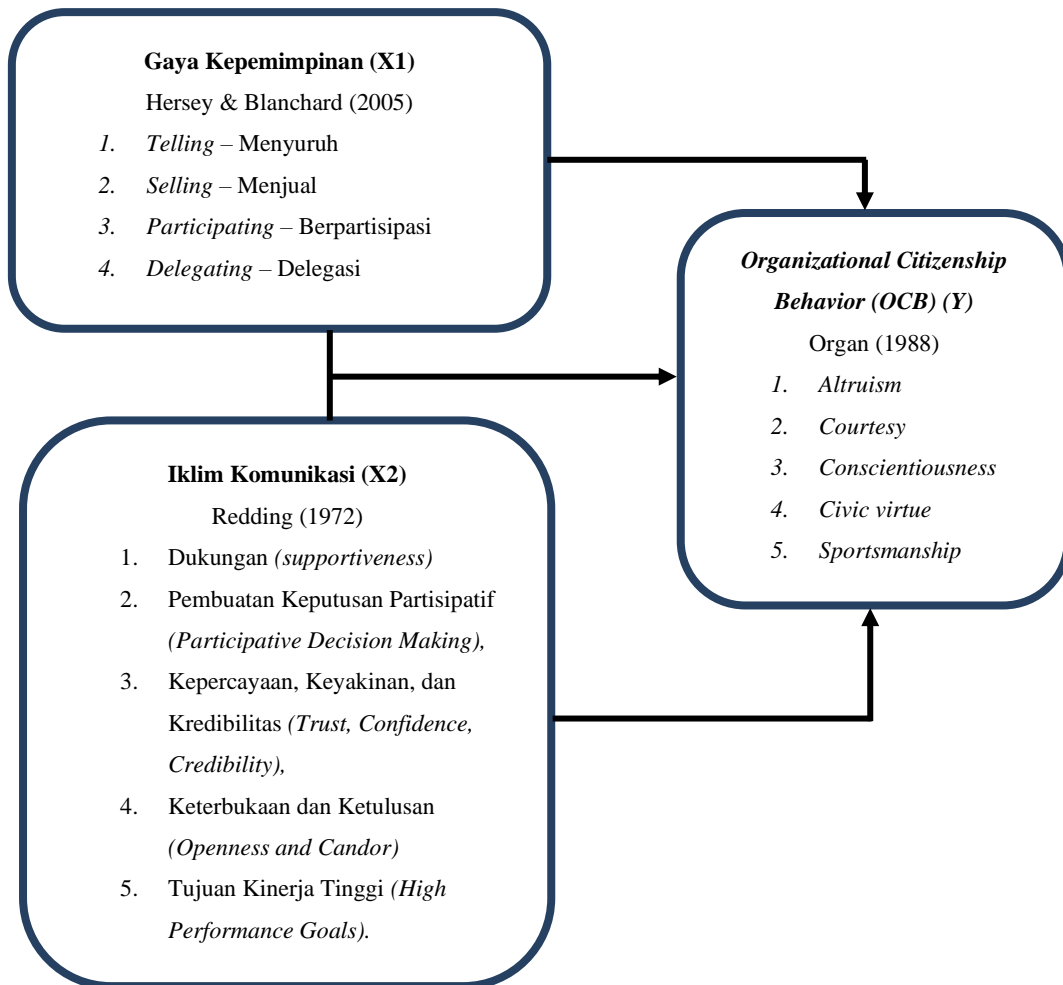
Terdapat 2 (dua) perancangan permodelan, yaitu: *Measurement dan Structural Model*.

b) Tahap 2: Menentukan Metode Analisis *Algoritm*.

Peneliti memilih *structural weighting*, karena skema ini pula yang disarankan oleh Wold.

- c) Tahap 3: Menentukan Metode *Resampling*.
Program SmartPLS 3.0 yang menyediakan *bootstrapping* sebagai metodenya.
- d) Tahap 4: Mengkonstruksi Diagram Jalur (*Path Diagram*).
Path diagram dibangun dengan menggunakan analisa jalur.
- e) Tahap 5: Evaluasi Model.
Evaluasi dilakukan dengan menganalisa hasil *outer model* dan *inner model*.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Berdasarkan gambar 1. di atas gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi diasumsikan memberikan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengukuran dan Sampel

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan 5 skala likert, terdiri dari 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (cukup setuju), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Di bawah ini

adalah indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel eksogen terhadap endogen:

Tabel 1. Dimensi dan Indikator

Dimensi Variabel	Indikator	Penelitian Sebelumnya
Gaya Kepemimpinan	Telling	(Waspo, Ristiani, & Handaru, 2014); (Ardina, 2016)
	GK1: Pimpinan memberikan penjelasan pekerjaan dan cara mengerjakan	
	GK2: Pimpinan melakukan pengawasan	
	GK3: Pimpinan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan	
	Selling	
	GK4: Pimpinan menerapkan komunikasi dua arah dengan karyawan	
	GK5: Pimpinan menerima pendapat dari karyawan	
	GK6: Pimpinan memberikan instruksi terstruktur mengenai pekerjaan	
	GK7: Pimpinan memberi solusi atas permasalahan	
	Participating	
	GK8: Pimpinan memberi kelonggaran tentang cara bekerja karyawan	
	GK9: Pimpinan terlibat diskusi dengan karyawan	
	GK10: Pimpinan dan karyawan sama-sama bertanggung jawab atas hasil pekerjaan	
	Delegating	
	GK11: Pimpinan memberi kebebasan karyawan untuk mengeksekusi pekerjaan	
GK12: Pimpinan menyerahkan keputusan kepada karyawan		
GK13: Pimpinan percaya kepada keputusan karyawan		
GK14: Pimpinan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab kepada karyawan		
GK15: Pimpinan tidak banyak memberikan arahan terlalu detil tentang pekerjaan		
Iklim Komunikasi	Supportiveness	(Cahyanto, 2010); (Ardina, 2016); (Septina, 2020); (Irawan & Venus, 2016); (Hendrawai et al., 2018)
	IK1: Komunikasi dengan pimpinan membangun kepercayaan	
	IK2: Pimpinan memberi kepercayaan kepada karyawan	

Dimensi Variabel	Indikator	Penelitian Sebelumnya
	IK3: Sikap pimpinan membuat karyawan merasa pekerjaannya penting	
	IK4: Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan	
	IK5: Pimpinan membantu memberikan alternatif solusi masalah	
	<i>Participative Decision Making</i>	
	IK6: Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk mengambil keputusan	
	IK7: Karyawan menyampaikan ide kepada pimpinan	
	IK8: Pimpinan mempertimbangkan masukan karyawan	
	IK9: Pimpinan berpartisipasi dalam rapat untuk menyelesaikan suatu permasalahan	
	<i>Trust, Confidence, Credibility</i>	
	IK10: Pimpinan percaya karyawan akan menyelesaikan tugas dengan baik	
	IK11: Karyawan dapat jujur menyampaikan pendapatnya kepada pimpinan	
	IK12: Bekerja dengan pimpinan membuat karyawan merasa semakin profesional	
	<i>Openness and Candor</i>	
	IK13: Karyawan dapat berdiskusi dengan rekan kerja baik formal maupun informal	
	IK14: Lingkungan kerja mendorong komunikasi yang terbuka	
	IK15: Lingkungan kerja diliputi nuansa sikap jujur di antara karyawannya	
	IK16: Pimpimpinan tidak memiliki motif lain selain pekerjaan	
	IK17: Pimpimpinan menjelaskan perkembangan informasi kepada karyawan	
	<i>High Performance Goals</i>	
	IK18: Pimpinan menyampaikan tugas kepada karyawan dengan jelas	
	IK19: Pimpinan memberikan aturan jelas mana yang boleh dan tidak boleh dilakukan	
	IK20: Karyawan mendapatkan umpan balik dari pimpinan atas kinerjanya	
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Altruism</i> OCB1: Karyawan bersedia membantu rekan	(Djaelani, Sanusi, & Triamanto, 2020);

Dimensi Variabel	Indikator	Penelitian Sebelumnya
	kerja yang <i>overload</i>	(Setiawan, 2020);
	OCB2: Karyawan membantu rekan kerja baru untuk beradaptasi	(Massoud, Jameel, & Ahmad, 2020);
	OCB3: Karyawan bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan	(Suryaman & Bayudirgantara, 2020)
	<i>Courtesy</i>	
	OCB4: Karyawan memberikan informasi yang dibutuhkan rekan kerja	
	OCB5: Karyawan mengingatkan rekan kerja jika ada pelanggaran kebijakan	
	OCB6: Karyawan mengingatkan rekan kerja untuk beristirahat	
	OCB7: Karyawan menghargai hak-hak rekan kerja	
	<i>Conscientiousness</i>	
	OCB8: Karyawan bersedia bekerja lembur tanpa paksaan	
	OCB9: Karyawan berusaha menjaga citra perusahaan	
	OCB10: Karyawan menyelesaikan pekerjaan di hari libur karena tanggung jawab	
	OCB11: Karyawan dengan senang hati mengangkat telepon pimpinan	
	<i>Civic Virtue</i>	
	OCB12: Karyawan bersedia menjadi panitia acara di perusahaan	
	OCB13: Karyawan membagi info bermanfaat untuk rekan kerja	
	OCB14: Karyawan berpartisipasi aktif dalam pelatihan untuk menunjang pekerjaan	
	<i>Sportsmanship</i>	
	OCB15: Karyawan tidak menyalahkan orang lain atas kegagalan pekerjaannya	
	OCB16: Karyawan fokus kepada masalah kerja dibandingkan menyalahkan rekan kerja	
	OCB17: Karyawan tidak mengeluhkan keadaan lingkungan kerja yang kurang baik	

Pembahasan

Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (GK) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Deviation
GK1	50	2	5	4,46	0,699
GK2	50	2	5	4,38	0,745
GK3	50	1	5	4,28	0,917
GK4	50	2	5	4,56	0,726
GK5	50	1	5	4,54	0,754
GK6	50	2	5	4,46	0,754
GK7	50	3	5	4,50	0,608
GK8	50	3	5	4,46	0,607
GK9	50	3	5	4,52	0,640
GK10	50	1	5	4,50	0,755
GK11	50	1	5	4,40	0,775
GK12	50	1	5	4,20	0,894
GK13	50	2	5	4,44	0,726
GK14	50	1	5	4,12	0,840
GK15	50	1	5	4,14	0,825
Total				4,40	

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 1. menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mendapatkan persepsi baik dari karyawan. Representasi data baik, terefleksi dari nilai *mean* lebih besar dibanding *standard deviation*.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Iklim Komunikasi (IK) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Deviation
IK1	50	2	5	4,36	0,742
IK2	50	1	5	4,34	0,764
IK3	50	2	5	4,34	0,738
IK4	50	2	5	4,34	0,790
IK5	50	3	5	4,36	0,686
IK6	50	2	5	4,40	0,663
IK7	50	3	5	4,52	0,640
IK8	50	2	5	4,40	0,721
IK9	50	3	5	4,40	0,663
IK10	50	3	5	4,40	0,693
IK11	50	2	5	4,40	0,693
IK12	50	3	5	4,44	0,637
IK13	50	2	5	4,44	0,668
IK14	50	3	5	4,42	0,603

Indikator	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Deviation
IK15	50	1	5	4,14	0,849
IK16	50	1	5	4,26	0,795
IK17	50	2	5	4,38	0,690
IK18	50	2	5	4,44	0,637
IK19	50	3	5	4,48	0,640
IK20	50	3	5	4,44	0,668
Total				4,39	

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 2. menunjukkan bahwa iklim komunikasi mendapatkan persepsi baik dari karyawan. Representasi data baik, terefleksi dari nilai *mean* lebih besar dibanding *standard deviation*.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Deviation
OCB1	50	2	5	4,46	0,639
OCB2	50	3	5	4,44	0,637
OCB3	50	2	5	4,42	0,666
OCB4	50	3	5	4,52	0,538
OCB5	50	3	5	4,44	0,605
OCB6	50	3	5	4,44	0,637
OCB7	50	3	5	4,60	0,600
OCB8	50	2	5	4,48	0,700
OCB9	50	1	5	4,54	0,727
OCB10	50	2	5	4,38	0,745
OCB11	50	3	5	4,46	0,670
OCB12	50	2	5	4,34	0,651
OCB13	50	3	5	4,40	0,632
OCB14	50	2	5	4,26	0,716
OCB15	50	1	5	4,32	0,811
OCB16	50	1	5	4,46	0,754
OCB17	50	2	5	4,22	0,701
Total				4,42	

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 3. menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* mendapatkan persepsi baik dari karyawan. Representasi data baik, terefleksi dari nilai *mean* lebih besar dibanding *standard deviation*.

Pengujian Instrumen (*Outer Model*)

Pengujian Validitas

a. Convergent Validity

Tabel 5. Hasil Output Outer Loadings Variabel Gaya Kepemimpinan (GK) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	GK	Convergent Validity
GK1	0,754	Memenuhi Syarat
GK2	0,886	Memenuhi Syarat
GK3	0,890	Memenuhi Syarat
GK4	0,756	Memenuhi Syarat
GK5	0,911	Memenuhi Syarat
GK6	0,902	Memenuhi Syarat
GK7	0,852	Memenuhi Syarat
GK8	0,824	Memenuhi Syarat
GK9	0,908	Memenuhi Syarat
GK10	0,901	Memenuhi Syarat
GK11	0,902	Memenuhi Syarat
GK12	0,895	Memenuhi Syarat
GK13	0,867	Memenuhi Syarat
GK14	0,839	Memenuhi Syarat
GK15	0,737	Memenuhi Syarat

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 4. menunjukkan bahwa 15 indikator dalam gaya kepemimpinan yaitu GK1, GK2, GK3, GK4, GK5, GK6, GK7, GK8, GK8, GK9, GK10, GK11, GK12, GK13, GK14 dan GK15 memiliki nilai *outer loadings* > 0,70 yang bermakna telah memenuhi *convergent validity*.

Tabel 6. Hasil Output Outer Loadings Variabel Iklim Komunikasi (IK) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	IK	Convergent Validity
IK1	0,839	Memenuhi Syarat
IK2	0,885	Memenuhi Syarat
IK3	0,936	Memenuhi Syarat
IK4	0,870	Memenuhi Syarat
IK5	0,828	Memenuhi Syarat
IK6	0,891	Memenuhi Syarat
IK7	0,766	Memenuhi Syarat
IK8	0,876	Memenuhi Syarat
IK9	0,895	Memenuhi Syarat
IK10	0,911	Memenuhi Syarat
IK11	0,906	Memenuhi Syarat

Indikator	IK	Convergent Validity
IK12	0,893	Memenuhi Syarat
IK13	0,808	Memenuhi Syarat
IK14	0,799	Memenuhi Syarat
IK15	0,712	Memenuhi Syarat
IK16	0,780	Memenuhi Syarat
IK17	0,902	Memenuhi Syarat
IK18	0,889	Memenuhi Syarat
IK19	0,809	Memenuhi Syarat
IK20	0,846	Memenuhi Syarat

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 5. menunjukkan bahwa 20 indikator dalam iklim komunikasi yaitu IK1, IK2, IK3, IK4, IK5, IK6, IK7, IK8, IK9, IK10, IK11, IK12, IK13, IK14, IK15, IK16, IK17, IK18, IK19 dan IK20 memiliki nilai *outer loadings* > 0,70 yang bermakna telah memenuhi *convergent validity*.

Tabel 7. Hasil Output Outer Loadings Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	OCB	Convergent Validity
OCB1	0,764	Memenuhi Syarat
OCB2	0,858	Memenuhi Syarat
OCB3	0,854	Memenuhi Syarat
OCB4	0,848	Memenuhi Syarat
OCB5	0,797	Memenuhi Syarat
OCB6	0,794	Memenuhi Syarat
OCB7	0,758	Memenuhi Syarat
OCB8	0,765	Memenuhi Syarat
OCB9	0,743	Memenuhi Syarat
OCB10	0,836	Memenuhi Syarat
OCB11	0,847	Memenuhi Syarat
OCB12	0,789	Memenuhi Syarat
OCB13	0,841	Memenuhi Syarat
OCB14	0,858	Memenuhi Syarat
OCB15	0,725	Memenuhi Syarat
OCB16	0,866	Memenuhi Syarat
OCB17	0,830	Memenuhi Syarat

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 6. menunjukkan bahwa 17 indikator dalam *organizational citizenship behavior* yaitu OCB1, OCB2, OCB3, OCB4, OCB5, OCB6, OCB7, OCB8, OCB9, OCB10, OCB11, OCB12, OCB13, OCB14, OCB15, OCB16 dan OCB17 memiliki nilai *outer loadings* >

0,70 yang bermakna telah memenuhi *convergent validity*.

b. Discriminant Validity

Tabel 8. Hasil Output Cross Loadings Variabel Gaya Kepemimpinan (GK) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	GK	IK	OCB	Selisih Nilai Loading terhadap Konstruk Lainnya			Discriminant Validity
				GK	IK	OCB	
GK1	0,754	0,453	0,465	>	0,302	0,289	Memenuhi Syarat
GK2	0,886	0,585	0,608	>	0,301	0,278	Memenuhi Syarat
GK3	0,890	0,587	0,616	>	0,303	0,274	Memenuhi Syarat
GK4	0,756	0,500	0,421	>	0,257	0,336	Memenuhi Syarat
GK5	0,911	0,755	0,678	>	0,155	0,232	Memenuhi Syarat
GK6	0,902	0,659	0,638	>	0,243	0,263	Memenuhi Syarat
GK7	0,852	0,566	0,511	>	0,285	0,341	Memenuhi Syarat
GK8	0,824	0,498	0,526	>	0,326	0,298	Memenuhi Syarat
GK9	0,908	0,591	0,617	>	0,316	0,290	Memenuhi Syarat
GK10	0,754	0,453	0,465	>	0,302	0,289	Memenuhi Syarat
GK11	0,901	0,753	0,768	>	0,148	0,133	Memenuhi Syarat
GK12	0,902	0,708	0,677	>	0,195	0,225	Memenuhi Syarat
GK13	0,895	0,678	0,707	>	0,218	0,188	Memenuhi Syarat
GK14	0,867	0,658	0,680	>	0,209	0,187	Memenuhi Syarat
GK15	0,839	0,607	0,640	>	0,231	0,199	Memenuhi Syarat
GK15	0,737	0,544	0,561	>	0,193	0,176	Memenuhi Syarat

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 7. menunjukkan bahwa 15 indikator dalam gaya kepemimpinan yaitu GK1, GK2, GK3, GK4, GK5, GK6, GK7, GK8, GK8, GK9, GK10, GK11, GK12, GK13, GK14 dan GK15 memiliki nilai *cross loadings* lebih besar dibandingkan dengan ke konstruk lainnya dan memenuhi syarat *discriminant validity*.

Tabel 9. Hasil Output Cross Loadings Variabel Iklim Komunikasi (IK) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	GK	IK	OCB	Selisih Nilai Loading terhadap Konstruk Lainnya			Discriminant Validity
				GK	IK	OCB	
IK1	0,595	0,839	0,582	0,245	>	0,257	Memenuhi Syarat
IK2	0,762	0,885	0,657	0,123	>	0,228	Memenuhi Syarat
IK3	0,645	0,936	0,612	0,291	>	0,324	Memenuhi Syarat

Indikator	GK	IK	OCB	Selisih Nilai Loading terhadap Konstruk Lainnya			Discriminant Validity
				GK	IK	OCB	
				IK4	0,638	0,870	
IK5	0,614	0,828	0,578	0,214	>	0,250	Memenuhi Syarat
IK6	0,645	0,891	0,631	0,246	>	0,260	Memenuhi Syarat
IK7	0,487	0,766	0,510	0,278	>	0,256	Memenuhi Syarat
IK8	0,673	0,876	0,705	0,203	>	0,171	Memenuhi Syarat
IK9	0,529	0,895	0,540	0,366	>	0,355	Memenuhi Syarat
IK10	0,638	0,911	0,647	0,273	>	0,264	Memenuhi Syarat
IK11	0,624	0,906	0,660	0,282	>	0,245	Memenuhi Syarat
IK12	0,635	0,893	0,645	0,258	>	0,248	Memenuhi Syarat
IK13	0,570	0,808	0,597	0,238	>	0,210	Memenuhi Syarat
IK14	0,480	0,799	0,553	0,320	>	0,246	Memenuhi Syarat
IK15	0,496	0,712	0,552	0,216	>	0,160	Memenuhi Syarat
IK16	0,616	0,780	0,626	0,164	>	0,154	Memenuhi Syarat
IK17	0,723	0,902	0,782	0,179	>	0,120	Memenuhi Syarat
IK18	0,710	0,889	0,750	0,179	>	0,139	Memenuhi Syarat
IK19	0,603	0,809	0,613	0,206	>	0,196	Memenuhi Syarat
IK20	0,522	0,846	0,559	0,324	>	0,287	Memenuhi Syarat

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 8. menunjukkan bahwa 20 indikator dalam iklim komunikasi yaitu IK1, IK2, IK3, IK4, IK5, IK6, IK7, IK8, IK9, IK10, IK11, IK12, IK13, IK14, IK15, IK16, IK17, IK18, IK19 dan IK20 memiliki nilai *cross loadings* lebih besar dibandingkan dengan ke konstruk lainnya dan memenuhi syarat *discriminant validity*.

Tabel 10. Hasil Output Cross Loadings Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dirinci Berdasarkan Indikatornya

Indikator	GK	IK	OCB	Selisih Nilai Loading terhadap Konstruk Lainnya			Discriminant Validity
				GK	IK	OCB	
				OCB1	0,627	0,613	
OCB2	0,579	0,563	0,858	0,279	0,295	>	Memenuhi Syarat
OCB3	0,648	0,604	0,854	0,206	0,250	>	Memenuhi Syarat
OCB4	0,643	0,550	0,848	0,205	0,298	>	Memenuhi Syarat
OCB5	0,593	0,610	0,797	0,204	0,187	>	Memenuhi Syarat
OCB6	0,500	0,534	0,794	0,295	0,260	>	Memenuhi Syarat
OCB7	0,394	0,465	0,758	0,364	0,292	>	Memenuhi Syarat

Indikator	GK	IK	OCB	Selisih Nilai <i>Loading</i> terhadap Konstruk Lainnya			<i>Discriminant Validity</i>
				GK	IK	OCB	
OCB7	0,394	0,465	0,758	0,364	0,292	>	Memenuhi Syarat
OCB8	0,605	0,604	0,765	0,160	0,161	>	Memenuhi Syarat
OCB9	0,569	0,542	0,743	0,174	0,201	>	Memenuhi Syarat
OCB10	0,606	0,612	0,836	0,230	0,224	>	Memenuhi Syarat
OCB11	0,574	0,600	0,847	0,273	0,247	>	Memenuhi Syarat
OCB12	0,532	0,486	0,789	0,257	0,303	>	Memenuhi Syarat
OCB13	0,546	0,619	0,841	0,295	0,222	>	Memenuhi Syarat
OCB14	0,537	0,583	0,858	0,321	0,275	>	Memenuhi Syarat
OCB15	0,538	0,657	0,725	0,187	0,068	>	Memenuhi Syarat
OCB16	0,691	0,729	0,866	0,175	0,137	>	Memenuhi Syarat
OCB17	0,663	0,627	0,830	0,167	0,203	>	Memenuhi Syarat

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 9. menunjukkan bahwa 17 indikator dalam *organizational citizenship behavior* yaitu OCB1, OCB2, OCB3, OCB4, OCB5, OCB6, OCB7, OCB8, OCB9, OCB10, OCB11, OCB12, OCB13, OCB14, OCB15, OCB16 dan OCB17 memiliki nilai *cross loadings* lebih besar dibandingkan dengan ke konstruk lainnya dan memenuhi syarat *discriminant validity*.

Pengujian Reliabilitas

Tabel 11. *Output Latent Variable Coefficients*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan Nilai	<i>Cronbach's Alpha & Reliability</i>
GK	0,974	0,976	> 0,70	Memenuhi Syarat
IK	0,980	0,982	> 0,70	Memenuhi Syarat
OCB	0,967	0,970	> 0,70	Memenuhi Syarat

Sumber: Data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 10. menunjukkan nilai *cronbach's alpha* atas gaya kepemimpinan (GK) sebesar 0,974, iklim komunikasi (IK) sebesar 0,980 dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,967 dengan ketiga variabel tersebut bernilai di atas 0,70 yang bermakna syarat *reliability* memenuhi seluruh variabel. Selanjutnya nilai *composite reliability* gaya kepemimpinan (GK) sebesar 0,976, iklim komunikasi (IK) sebesar 0,982 dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,970 dengan ketiga variabel tersebut bernilai di atas 0,70 bermakna syarat *reliability* terpenuhi.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

a. *R-Square*

Tabel 12. *R-Square*

V. Endogen (Y)	R Square	R Square Adjusted
OCB	0,613	0,596

Sumber: data diolah (2021)

Kesimpulan dari tabel 11. mengungkapkan nilai *R-square* atas variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,613 yang bermakna bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memberi pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 61,3%, sedangkan 38,7% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

b. *Q-Square*

Q-Square diperoleh sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - (R\text{-Square}))^2$$

$$Q^2 \text{ OCB} = 0,851$$

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai Q^2 sebesar 0,851 yang bermakna keberagaman penelitian ini semakin mendekati nilai 1 dengan arti lain nilai observasi permodelan serta estimasi parameternya baik.

c. *Goodness of Fit (GoF)*

Tabel 13. *Communalities*

Variabel	Communalities
GK	0,663
IK	0,676
OCB	0,594
Average Comm.	0,644

Sumber: Data diolah (2021)

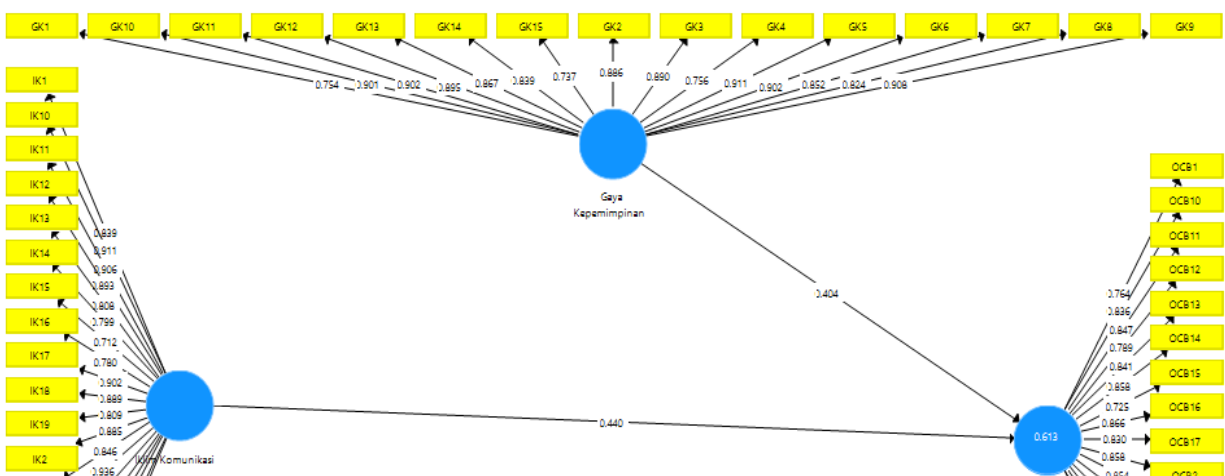
$$GoF = \sqrt{0,644 \times 0,613}$$

$$GoF = (0,644 \times 0,613)^{0.5}$$

$$GoF = 0,394^5$$

$$GoF = 0,627$$

Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai *quality index* sebesar 0,627 yang berarti *goodness of fitness* sebesar 62,7% dengan arti lain keseluruhan model penelitian secara pengukuran dan permodelan dikategorikan baik.



Gambar 2. Path Diagram

Pengujian Hipotesis

Penghitungan dilakukan melalui cara membandingkan nilai t antara t -statistic dan t -tabel dengan prosedur *bootstrapping* dalam PLS. Nilai t -tabel untuk diketahui dengan taraf signifikansi 0,05 dan jumlah observasi sebesar 50, yaitu 2,01174 atau signifikansi minimum 1,96 (*two-tailed*).

Tabel 14. Output Path Coefficients

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GK -> OCB	0,404	0,393	0,179	2,258	0,024
IK -> OCB	0,440	0,448	0,191	2,300	0,022

Sumber: Data diolah (2021)

Berdasarkan tabel 13. dapat diungkapkan hasil pengujian menunjukkan nilai T adalah 2,258 dan lebih besar dari T -tabel sebesar 2,01174 serta taraf signifikansi lebih besar dari 1,96, maka H_0_1 dinyatakan ditolak dan H_{a_1} diterima. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Iklm komunikasi memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian menunjukkan nilai T adalah 2,300 dan lebih besar dari T -tabel sebesar 2,01174 serta taraf signifikansi lebih besar dari 1,96, maka H_0_2 dinyatakan ditolak dan H_{a_2} diterima.

Pengujian pengaruh simultan dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai F antara F -statistic dan F -tabel. Nilai F -tabel untuk diketahui dengan taraf signifikansi 0,05 dengan jumlah observasi sebesar 50, yaitu 3,20.

Rumus:

$$F = \frac{R^2/k}{1 - R^2/(n - k - 1)}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien Determinasi

k = Banyaknya variabel independen

n = ukuran sampel

$$F = 3,737$$

Dari pengujian hipotesis juga dapat diberikan kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima: baik variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi keduanya secara simultan memberi pengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* dengan nilai *F statistic* 3,737 lebih besar dari *F* tabel sebesar 3,20. Adapun untuk arah pengaruh variabel eksogen adalah positif dengan nilai *original sample* sebesar 0,440 (44%), sedangkan variabel gaya kepemimpinan berkontribusi sebesar 0,404 (40%).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dimensi gaya kepemimpinan memiliki implikasi untuk *organizational citizenship behavior*. Nilai *P* 0,024 < 0,05 dan nilai *t* statistik 2,258 > 2,01174 (*t*-tabel) atau taraf signifikasinya lebih dari 1,96. Dimensi gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 40%. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan memberi pengaruh positif serta signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional (*ocb*) (Kartini, 2017). Menguatkan pendapat sebelumnya, Bayangkari (2011) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)* (Bayangkari, 2018). Dalam rangka meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan, gaya kepemimpinan menjadi esensial. Dampaknya pun luas, salah satunya adalah peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Sugiharjo (2020) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai adalah karena penerapan gaya kepemimpinan yang tepat.

Dimensi gaya kepemimpinan meliputi *telling, selling, participating dan delegating*. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT Mulia Mega Makmur menunjukkan bahwa indikator-indikator pembangun dimensi yang sudah dilaksanakan dengan sangat baik oleh pimpinan adalah dimensi *selling*. Selain *selling*, dimensi gaya kepemimpinan lainnya juga mendapatkan nilai yang baik meskipun tidak setinggi nilai yang diperoleh oleh dimensi *selling*. Hal tersebut memberi makna bahwa dimensi gaya kepemimpinan sudah dilaksanakan namun belum maksimal dilakukan oleh pimpinan dan dirasakan oleh karyawan. Esensi gaya kepemimpinan menjelma menjadi sebuah kultur yang secara nyata hidup dalam gaya organisasi dalam menjalankan peran bisnisnya. Memang jika kemudian gaya kepemimpinan ini menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kesediaan karyawan berlaku lebih tidak perlu ditolak lagi

realitanya, karena pemimpin dan gaya kepemimpinannya sudah menjadi satu paket yang menjadi tiang tegaknya aturan dalam organisasi. Hal tersebut sejalan dengan Suwarno dan Bramantyo (2019) yang mengemukakan tentang bagaimana kepemimpinan dapat berhasil berjalan dengan baik, disebutkan bahwa banyak variabel yang mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin, termasuk model, nilai kemanusiaan dari pemimpin yang sebenarnya, persyaratan aturan dan dukungan (standar) dalam organisasi.

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

Dimensi iklim komunikasi memiliki implikasi untuk *organizational citizenship behavior*. Nilai P $0,022 < 0,05$ dan nilai t statistik $2,300 > 2,01174$ (t -tabel) atau taraf signifikasinya lebih dari 1,96. Dimensi iklim komunikasi memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 44%. Interaksi-interaksi yang muncul dalam hubungan antara atasan dan bawahan dalam keseharian menjadikan indikator iklim komunikasi ini kaya dan memberikan pengaruh dalam kepuasan dan kinerja individu. Sejalan dengan Minner dalam Muhdar (2015), terdapat faktor yang kemudian mendukung terciptanya *organizational citizenship behavior* yaitu persepsi terhadap kualitas interaksi atasan dan bawahan. Disebutkan lebih lanjut oleh Minner bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan yang baik akan memberikan dampak terhadap individu, seperti meningkatkan kinerja, dan semangat individu di organisasi. Mendukung penelitian ini, Debby Grace Hutajulu (2014) dalam penelitiannya juga turut mengungkapkan iklim komunikasi organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT MNC Sky Vision (Indovision Digital) Kantor Perwakilan Utama Cabang Medan. Komunikasi organisasi yang memberi pengaruh pada *ocb* sejalan dengan temuan Suryaman (2020) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif antara komunikasi organisasi terhadap *ocb*.

Dimensi iklim komunikasi meliputi *supportiveness, participative decision making, trust, confidence, credibility, openness and candor dan high performance goals*. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT Mulia Mega Makmur menunjukkan bahwa indikator-indikator pembangun dimensi yang sudah dilaksanakan dengan sangat baik oleh pimpinan adalah dimensi *high performance goals*. Selain *high performance goals*, dimensi iklim komunikasi lainnya juga mendapatkan nilai yang baik meskipun tidak setinggi nilai yang diperoleh oleh dimensi *high performance goals*. Hal tersebut memberi makna bahwa dimensi iklim komunikasi sudah dilaksanakan namun belum maksimal dilakukan oleh pimpinan dan dirasakan oleh karyawan. Betapa pentingnya iklim komunikasi menjadikan hal ini sebagai sebuah artefak yang menghinggap pada benak karyawan dalam perjalanannya sebagai karyawan serta karier yang ingin dicapainya. Iklim komunikasi menunjukkan bagaimana pengalaman empiris karyawan terhadap komunikasi serta perlakuan pimpinan kepada dirinya, antar karyawan, serta hubungannya dengan komunikasi, tindakan serta penafsiran yang tumbuh di antara sesama karyawan (Harjana, 2017). Penelitian ini juga mengungkap bahwa iklim komunikasi menjadi variabel yang dominan memberi pengaruh kepada *organizational citizenship behavior* dibandingkan variabel lainnya.

Gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memiliki kontribusinya masing-masing dalam perubahan perilaku ekstra karyawan serta menjadi hal yang positif dalam kehidupan berorganisasi. OCB mengarah kepada pembangunan yang konstruktif dalam percepatan pengokohan fundamental mental pekerja. Jika ocb sudah tercipta di lingkungan kerja, secara otomatis pekerjaan-pekerjaan yang dihasilkan tentu juga akan memberikan hasil yang memuaskan. Senada dengan hal tersebut, diungkapkan dalam teori bahwa umumnya, pekerja yang sebagian besar waktu mengambil bagian dalam ocb mungkin bukan yang paling berprestasi, tetapi mereka adalah individu yang dikenal 'melebihi harapan semua orang' atau melampaui upaya dasar yang diperlukan untuk membuat pekerjaan memuaskan (Zhang, 2011).

Implikasi

Implikasi Teori dan Penelitian

Penelitian mengungkapkan bahwa semua variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memberikan pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Secara teori, hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Variabel ini memperkuat beberapa hasil penelitian bahwa penerapan gaya kepemimpinan mampu berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Iklim komunikasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Variabel ini memperkuat teori dari beberapa hasil penelitian bahwa iklim komunikasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa iklim komunikasi dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam rangka mencapai target organisasi dan bisnis perusahaan.

Implikasi Manajerial

Pendalaman penelitian mengungkap bahwa perusahaan yang memperhatikan pentingnya gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi mampu secara positif meningkatkan *organizational citizenship behavior* dalam rangka mencapai target pertumbuhan organisasi dan bisnis perusahaan. Penerapan gaya kepemimpinan yang tinggi dan baik diharapkan mampu menghasilkan perilaku karyawan yang lebih dari tugas utamanya sesuai dengan proses pertumbuhan bisnis perusahaan. Selain dapat dilakukan dengan cara memberikan wawasan terhadap para pemimpin di perusahaan, gaya kepemimpinan dapat diajarkan melalui *role model* dimulai dari atasan dengan *layer* paling dekat dengan bawahan yaitu supervisor. Supervisor yang menghargai karyawan mendorong kepuasan kerja yang lebih besar dan *work engagement*, yang pada gilirannya mengarah ke tingkat yang lebih tinggi OCB (Sultana, Rabie, & Amjad, 2016). Pimpinan dinilai sebagai sosok panutan sangatlah relevan jika dibandingkan dengan semangat perubahan di organisasi. Seorang atasan harus mempunyai pola pikir yang kreatif dan inisiatif serta secara manusiawi berinteraksi sehingga bawahan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik (Badu & Djafri, 2017).

Iklm komunikasi mendorong terciptanya lingkungan kerja dan pola kerja yang positif guna meningkatkan pola kerja karyawan yang melebihi standar perusahaan. Hal sederhana yang bisa ditingkatkan implementasinya di lingkungan kerja oleh pimpinan adalah lebih mendengarkan tim dengan situasi yang rieks dalam menerapkan beberapa kebijakan. Menciptakan komunikasi organisasi yang baik juga dapat menciptakan suasana yang lebih santai dan cair. Dengan pertukaran informasi dan komunikasi yang hangat, OCB karyawan dapat dibangun dengan sangat baik (Suryaman & Bayudirgantara, 2020). Konflik manajemen perlu dilakukan dengan baik sehingga tidak melenceng kepada konflik yang bersifat destruktif dalam komunikasi tim. Manajemen konflik yang berbeda dapat digunakan untuk meningkatkan iklim komunikasi yang mendukung di tempat kerja (Nordin, et al., 2013). Hal-hal tersebut akan membuka peluang lahirnya iklim komunikasi yang baik dan karyawan yang solid.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan penelitian mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memberi pengaruh pada *organizational citizenship behavior*, survei pada PT Mulia Mega Makmur memperoleh beberapa kesimpulan. Pertama, variabel gaya kepemimpinan memberi pengaruh secara positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior* dengan dimensi yang paling dominan adalah *selling*. Kedua, variabel iklim komunikasi memberi pengaruh secara positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior* dengan dimensi yang paling dominan adalah *high performance goals*. Ketiga, variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi secara simultan memberi pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memberi pengaruh secara positif baik secara parsial maupun simultan pada *organizational citizenship behavior*.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pada analisis faktor-faktor yang mempengaruhi tumbuhnya *organizational citizenship behavior*. Dimensi konstruk yang disampaikan masih terbatas kepada dua variabel yaitu gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi. Berdasarkan uji *R-Square* variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memberikan pengaruh sebesar 61,3% terhadap variabel endogen yaitu *organizational citizenship behavior*. Sedangkan 38,7% masih dipengaruhi oleh hal lain yang berarti terdapat variabel konstruk lain dan perlu diteliti. Penelitian selanjutnya diharapkan lebih dapat memperluas dimensi konstruk untuk mendapatkan model yang lebih komprehensif atas tumbuhnya *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerja seperti jenis kelamin (HM & Rahma, 2015), kompensasi (Suryaman & Bayudirgantara, 2020), kepuasan kerja (Djaelani, Sanusi, & Triamanto, 2020), dan budaya organisasi (Ameer, 2017). Selain itu pendekatan lain adalah dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel pemoderasi (Massoud, Jameel, & Ahmad, 2020) untuk mendapatkan pendalaman yang lebih kritis mengenai faktor yang dapat membangun *organizational citizenship behavior* (ocb). Selanjutnya objek penelitian dapat diperluas ke beberapa area kerja yang lebih bervariasi dan besar populasinya sehingga menghasilkan penelitian yang dapat digeneralisasi

terhadap lingkungan kerja yang lain.

Referensi

- Ameer, N. (2017). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Business and Administratives Studies*, 183-196.
- Ardina, G. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi terhadap OCB dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta*. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Bayangkari, E. Y. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) pada CV Putra Nugraha Sentosa, Solo. *Skripsi*.
- Bayer, O., Krupskiy, O., & Bondarenko, E. (2020). Subordinate evaluations of high-performance managers. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*; Transaction Publishers. USA: Piscataway.
- C, R., & P, C. (2008). Perceived organizational support and employee performance: The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *North American Society for Sport Management Conference*.
- Cahyanto, N. E. (2010). *Iklim Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Komunikasi Organisasi*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- Chaniago, A. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia.
- Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Triamanto, B. (2020). Spiritual leadership, Job Satisfaction, and Its Effect on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Management Science Letters*, 3907-3914.
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Gonzales, S. C., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 3.
- George, G., & Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 310-329.
- Glomb, T. M., Bhawe, D. G., Miner, A. G., & Wall, M. (2011). Doing Good, Feeling Good: Examining the Role of Organizational Citizenship Behaviors in Changing Mood. *Research Collection Lee Kong Chian School of Business*, 5.
- Hamid, F. (2011). Urgensi Memahami Iklim Komunikasi dalam Organisasi. *Komunika Vo. 14 No. 1*, 23-27.
- Harjana, A. A. (2007). Iklim Komunikasi Keorganisasian. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 179-231.
- Haryono, S. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama.
- Heimann, A. L., Pia, V. I., & Martin, K. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. *Elsevier*, 2-19.

- Hendrawai, N. N., Handoyo, A. H., Ruliana, P., & Irwansyah. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Engagement Karyawan (Studi Explanatif pada Karyawan Kantor Pusat PT ASABRI Persero). *Jurnal Komunikasi*, 122-135.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice Hall. 9th Ed.
- HM, M., & Rahma, S. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Gorontalo: Sultan Amai Press, IAIN Sultan Amai Gorontalo.
- Hutajulu, D. G. (2014). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT MNC Sky Vision (Indovision Digital) Kantor Perwakilan Utama Cabang Medan. *Tesis*.
- Irawan, D., & Venus, A. (2016). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keluarga Berencana Jakarta Barat. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 122-132.
- Kartini, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis Vol. 6 No. 1*, 75-84.
- Kjellstrom, S., Stalne, K., & Tornblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, Vol. 16 (4) 434-460.
- Konrad, M., Ritchie, J., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 126, 593-641.
- Lantara, A. N. (2019). The Effect of The Organizational Communication Climate and Work Enthusiasm on Employee Performance. *Licensee Growing Science*, 1243-1256.
- Massoud, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction. *Organizational Commitment and Satisfaction Economic Review*, 2706-9346.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *JEMMA: Jurnal of Economic Management and Accounting*, 45-52.
- Maulana, A., & Carton. (2019). Iklim Komunikasi, Iklim Organisasi dan Iklim Komunikasi Organisasi. *Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, 229-235.
- Milliman, J. C., & A., J. F. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assesment. *Journal of Organizational Change Management*, 426-447.
- Nordin, S. M., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Hashim, H., Ahmad, W. F., & Abdullah, A. (2013). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Elsevier*, 1046-1058.
- Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. MA: Lexington Books.
- Pace, W. R., & Faules, D. F. (2006). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Edited by Dedy Mulyana*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya Offset.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 513-563.
- Purnomo, E., Saragih, H. J., & Putriperitiwi, P. (2016). *Teori Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Yayasan Nusantara Bangun Jaya.
- Ruliana, P., Lestari, P., Andriani, S., & Atmaja, S. (2018). The Role of Communication Climate in Improving Work Performance. *MIMBAR*, 237-245.

- Sarmawa, I. W. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Hubungan dengan Kinerja Karyawan (Tinjauan Teoritis dan Empiris). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 61-67.
- Septina, A. D. (2020). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Berdasarkan Perspektif Aparatur Sipil Negara Non-Struktural. *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 1-16.
- Setiawan, M. H. (2020). Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 04-13.
- Sugiharjo, R. J. (2020). Influence of Leadership and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Employee Performance. *Journal of Resources Development and Management*, 42-50.
- Sultana, N., Rabie, O., & Amjad, A. (2016). The Impact of Perceived Supervisor Support on OCB: The Moderating Effect of Introversion. *The Lahore Journal of Business*, 37-58.
- Supartha, W. G., & Sinta Asih, D. K. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi*. Denpasar: CV Setia Bakti.
- Suryaman, D. W., & Bayudirgantara, M. (2020). The Effect of Career Development, Compensation and Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Millennial Employees in PT Rajawali Nusindo. *DInasti Publisher*, 218-231.
- Suryana, A., & Kurniatun, T. C. (2016). *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Suwarno, & Bramantyo, R. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Transparansi Hukum*, 31-44.
- Waspodo, A. A., Ristiani, R., & Handaru, A. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negari Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vo. 5, No. 2*, 222-242.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Zhang, D. (2011). *Organisational Citizenship Behaviour*. White Paper.