

1. Pendahuluan

Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) adalah gerakan berbasis nilai-nilai kerakyatan yang bertujuan menumbuhkan kesadaran dan kemandirian untuk kesejahteraan masyarakat (Tarigan, 2017a) LSM adalah salah satu pilar utama dalam penerapan tata kelola pemerintahan yang baik. Di banyak negara, LSM berperan penting sebagai mitra pemerintah dalam menyediakan pelayanan publik yang memadai bagi masyarakat yang membutuhkan, seperti di bidang kesehatan, pendidikan, dan sektor lainnya. LSM seringkali menjalankan fungsi advokasi untuk mencapai keadilan dan kesejahteraan ekonomi, serta memenuhi kebutuhan masyarakat yang tidak dapat dipenuhi oleh negara dan pasar (Yusuf, 2021).

LSM memiliki berbagai karakteristik, seperti bersifat non-pemerintah, sukarela, dan tidak mencari keuntungan. Korten dalam (Tarigan, 2017b), juga menjelaskan bahwa LSM adalah organisasi sukarela yang menjalankan misi sosial berdasarkan nilai-nilai tertentu (Tarigan, 2017b), sehingga LSM juga menghadapi masalah seperti sumber daya yang terbatas, ketidakpastian lingkungan kerja, dan beban kerja yang tidak menentu. Permasalahan ini dapat mempengaruhi tingkat komitmen afektif, keterlibatan kerja, dan praktek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di dalam organisasi tersebut.

Berbagai permasalahan di atas, tentunya membutuhkan sebuah upaya yang harus dilakukan agar LSM tetap berjalan secara efektif untuk mencapai tujuan, salah satunya dengan memiliki seorang pemimpin yang kompeten dan memiliki kemampuan manajerial yang baik. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan memiliki pengaruh secara interpersonal dalam mencapai tujuan organisasi. Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian (Mulyadi et al., 2020) yang menjelaskan jika kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya gaji akan tetapi juga gaya kepemimpinan yang memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah keterampilan dalam memengaruhi orang lain agar bersemangat dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan juga mencakup serangkaian proses yang dilakukan seseorang untuk mengelola serta menginspirasi berbagai tugas guna mewujudkan tujuan organisasi melalui penerapan teknik manajemen. (Mulyadi et al., 2020). Setiap pemimpin mempunyai karakteristik gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang menjadi ciri khas seorang pemimpin dan menjadi salah satu penentu kegagalan atau kesuksesan organisasi karena gaya kepemimpinan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan yang bekerja langsung dibawahnya (Khan & Nawaz, 2016) . Pentingnya gaya kepemimpinan di dalam organisasi menjadikan topik ini menarik untuk diteliti sehingga banyak penelitian yang membahas mengenai dampak gaya kepemimpinan di dalam organisasi seperti gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan otoritas, demokratis, delegatif , transformasional dan transaksional.

Banyak penelitian telah dilakukan mengenai kepemimpinan, dengan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya menyoroti peran penting kepemimpinan dalam bentuk interaksi antara pemimpin dan staf di LSM. Penelitian sebelumnya seringkali fokus pada hubungan anatara gaya kepemimpinan dan hasil kinerja karyawan, namun masih kurang informasi mengenai konsekuensi dari hubungan tersebut serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di LSM. Aspek ini sangat penting dalam organisasi, terutama karena banyak studi telah menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan hasil kinerja di sektor bisnis, sedangkan dalam konteks LSM, penelitian masih jarang. Mengingat bahwa LSM adalah lembaga non-pemerintah yang

seringkali tidak mendapatkan dukungan dana dari pemerintah namun berkontribusi signifikan pada program-program sosial, politik, kesehatan, dan hukum, studi lebih lanjut dalam konteks ini menjadi sangat menarik (Mohammed & Abed, 2020).

Penelitian ini berfokus pada Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI), salah satu LSM tertua di Indonesia yang berdiri sejak 1957. PKBI dikenal sebagai pelopor dalam program keluarga berencana dan kesehatan reproduksi di Indonesia. Salah satu asas utama PKBI adalah kerelawanan, yang sangat relevan dengan konsep komitmen afektif. Hal ini menarik untuk diteliti karena kepemimpinan yang efektif dalam organisasi berbasis kerelawanan memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan organisasi berbasis profit.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (a) bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen afektif di LSM PKBI Jawa Tengah ?, (b) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh keterlibatan kerja di LSM PKBI Jawa Tengah? (c) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB di LSM PKBI Jawa Tengah ? (d) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB yang dimediasi oleh keterlibatan kerja di LSM PKBI Jawa Tengah?

2. Kajian Pustaka

2.1 Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu

a. Atribusi Tehory

Atribusi adalah proses menyimpulkan motif, maksud, dan karakteristik seseorang berdasarkan perilaku yang terlihat. Proses ini menggambarkan bagaimana individu membuat kesimpulan tentang penyebab perilaku yang ditampilkan, baik oleh diri sendiri maupun orang lain. Teori atribusi menjelaskan mekanisme internal yang membantu kita memahami perilaku pribadi sekaligus perilaku orang lain (Morissan, 2024). Atribusi adalah proses untuk mencari tahu alasan atau penyebab di balik perilaku seseorang, baik itu perilaku orang lain maupun diri sendiri. Proses ini membantu individu memahami penyebab suatu tindakan dan memainkan peran penting dalam membentuk respons terhadap interaksi sosial (Dr. Samsuar, 2019).

Beberapa ahli mendefinisikan atribusi sebagai analisis kausal, yaitu usaha untuk menafsirkan alasan mengapa suatu fenomena menunjukkan gejala tertentu. Dengan kata lain, atribusi adalah upaya memahami penyebab di balik perilaku orang lain atau diri sendiri. Proses ini melibatkan evaluasi terhadap berbagai peristiwa yang dilakukan individu, baik secara sadar maupun tanpa disadari. Terdapat tiga dimensi utama dalam atribusi:

1. Lokasi Penyebab, Dimensi ini mempertimbangkan apakah suatu tindakan atau peristiwa disebabkan oleh faktor internal (dalam diri individu) atau faktor eksternal (lingkungan atau situasi).
2. Stabilitas, Dimensi ini membahas apakah penyebab suatu perilaku bersifat tetap (stabil) atau berubah-ubah (tidak stabil) dari waktu ke waktu.
3. Pengendalian, Dimensi ini menilai apakah penyebab suatu tindakan berada dalam kendali individu atau di luar kendalinya (Dr. Samsuar, 2019)

Teori atribusi relevan dalam penelitian ini karena menjelaskan bagaimana karyawan memaknai perilaku pemimpin yang memengaruhi komitmen afektif dan OCB. Pemimpin yang menunjukkan dukungan, kemampuan, dan perhatian akan diatribusi secara positif, meningkatkan rasa memiliki dan motivasi karyawan untuk

berkontribusi secara sukarela. Dengan demikian, teori ini membantu memahami hubungan gaya kepemimpinan dengan perilaku kerja karyawan.

b. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu lain agar dapat bekerja sama secara efektif dalam suasana yang positif. Kepemimpinan juga mencerminkan kemampuan seseorang dalam membimbing dan mengarahkan orang lain untuk menerapkan serta mencapai tujuan yang ditetapkan. Sumatrie (2022) dalam (Rahayu et al., 2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sifat alamiah yang dimiliki oleh setiap manusia sejak dilahirkan, pemimpin adalah sesuatu hal yang unik untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai tujuan. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan Menurut Hasibuan (2020) dalam (Rahayu et al., 2024), gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga tipe utama, yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter, Gaya kepemimpinan ini memberikan sebagian besar kewenangan kepada pemimpin. Dalam sistem yang terpusat, seluruh keputusan dan kebijakan ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin.
2. Kepemimpinan Partisipatif, Pendekatan dalam gaya kepemimpinan ini bersifat persuasif, dengan tujuan membangun kerja sama yang harmonis serta meningkatkan loyalitas dan keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Kepemimpinan Delegatif, Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pelimpahan wewenang kepada bawahan, memberi mereka kebebasan dalam mengambil keputusan dan menetapkan kebijakan. Pemimpin berperan sebagai pengawas tanpa terlibat langsung dalam aspek teknis.

Sintani et al. (2022) dalam (Rahayu et al., 2024) menyatakan seorang pemimpin dalam organisasi memiliki empat peran utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau kepemimpinan, serta pengendalian. Terry juga menambahkan bahwa pemimpin dengan gaya otoriter cenderung bekerja dengan penuh keseriusan, ketelitian, dan kehati-hatian. Menurut Darmawati (2022) dalam (Rahayu et al., 2024), keberadaan seorang pemimpin bertujuan untuk memberikan pengaruh, dukungan, dan motivasi kepada anggota atau bawahannya agar melaksanakan tugas dengan penuh semangat demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya keterlibatan seorang karyawan akan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ini merupakan hal penting untuk membuat karyawan berada dalam organisasi dalam jangka panjang sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dan mampu menghadapi tantangan lingkungan yang terus berubah (Mubarak, 2024).

Salah satu faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan adalah peran pemimpin. Terdapat tiga faktor utama yang mendorong keterlibatan kerja, seperti organisasi, manajemen dan kepemimpinan. Oleh karena itu, setiap perusahaan memerlukan gaya kepemimpinan yang sesuai guna mengarahkan dan memupuk keterlibatan kerja, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.

Dengan tingkat keterlibatan yang tinggi, karyawan akan merasa sangat terlibat dan bangga bekerja untuk perusahaan mereka (Affandi & Guspul, 2023).

d. Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi karena perasaan ikatan emosional. Komitmen berasal dari diri seseorang sendiri. Komitmen tidak sama dengan janji atau memenuhi kewajiban. Oleh karena itu, komitmen organisasi adalah kesadaran dan kesediaan untuk menerima risiko tindakan yang telah diputuskan (Simanullang, 2024). Terdapat beberapa dimensi komitmen afektif memiliki dua indikator seperti Dorongan berkarir Keterlibatan perasaan pada pekerjaan/profesi (Suryani, 2022). Pendapat lain menjelaskan jika indikator komitmen afektif adalah sebagai berikut : (a.) Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi (b.) Loyalitas terhadap organisasi dan (c) Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi (Simanullang, 2024).

e. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kinicki dan Williams (2005:359) dalam (Syamsudin, 2022) mengemukakan bahwa OCB adalah perilaku karyawan yang secara tidak langsung melakukan pekerjaan-pekerjaan melebihi yang dipersyaratkan organisasi. Adapun indikator yang menunjukkan OCB adalah sebagai berikut : a) Perilaku membangun dan peduli terhadap organisasi b) pribadi yang suka membantu orang lain c) perilaku memberikan saran untuk kemajuan organisasi, d) perilaku rela bertahan dalam keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh, e) kehadiran melebihi standar.

Selain itu, OCB juga diartikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pembelaan, bekerja dengan lebih baik, dan setia terhadap organisasi, adapun perilaku tersebut meliputi a.) *Voice* yaitu aktif memberikan pendapat dan saran, b.) *Civic Virtue* yaitu perilaku aktif berpartisipasi dalam organisasi lebih dari normal, aktif menghadiri pertemuan, aktif mengikuti informasi terkait perkembangan dan hal-hal yang mempengaruhi kondisi organisasi. c.) *Boosterism*, yakni perilaku mempromosikan organisasi dengan cara yang positif, selalu mengatakan hal yang baik tentang organisasi, dan menyimpan rahasia organisasi demi kredibilitas organisasi (Syamsudin, 2022).

f. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang sudah ada mengenai topik ini adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

Penulis dan Tahun	Variabel	Hasil Analisis
Dina Dina, Ginta Ginting, Ida Ariyani (2024)	Gaya kepemimpinan, Iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen affektif.	Kepemimpinan berorientasi prestasi dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif. Kepuasan kerja juga meningkatkan komitmen afektif, menegaskan pentingnya faktor-faktor ini dalam memperkuat loyalitas

		karyawan.
Dian Kusuma Rhosita (2024)	Gaya Kepemimpinan Demokratis, Loyalitas Dan Motivasi, Terhadap Komitmen Organisasi Ikatan Guru	Gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan loyalitas secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
Handry Sudiarhta Athar (2020)	Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Gaya kepemimpinan demokratis, loyalitas, dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
Dery Wijaya, Samsuri dan Rahmat Gunawan (2023)	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, kedua variabel tersebut juga memiliki pengaruh positif dan signifikan.
Kevin Yahya Indira dan Erny Tajib (2023)	Analisis dampak gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap <i>organizational performance</i> yang dimediasi oleh <i>intellectual capital</i> dan <i>innovation</i>	Kepemimpinan transaksional dan transformasional berdampak positif pada kinerja organisasi melalui mediasi inovasi dan berpengaruh langsung terhadap modal intelektual serta inovasi.

2.2 Pengembangan Hipotesis

a. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen afektif

Teori atribusi berfungsi untuk menjelaskan bagaimana manusia memahami dan menafsirkan perilaku berdasarkan berbagai rangsangan (stimuli) yang mereka terima, yang pada akhirnya dapat memengaruhi perubahan sikap dan perilaku individu (Dr. Samsuar, 2019). Dalam konteks organisasi, teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana karyawan memersepsikan gaya kepemimpinan pemimpinnya. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku yang mendukung, memberikan arahan yang jelas, dan peduli terhadap kebutuhan karyawan, hal tersebut akan diatribusi secara positif oleh karyawan.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh (Sulistianingrum & Mulyana, 2024) mengatakan jika terdapat hubungan positif antara modal psikologis dengan komitmen organisasi pada pegawai. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan yang mendukung, memberdayakan, dan memberikan arahan yang jelas akan membentuk persepsi positif di kalangan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memiliki modal psikologis yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi bagaimana karyawan menafsirkan pengalaman mereka di tempat kerja melalui atribusi yang mereka buat. Persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan ini dapat

meningkatkan modal psikologis karyawan, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi mereka. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang saling memengaruhi antara gaya kepemimpinan, atribusi karyawan, modal psikologis, dan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Afektif

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap OCB

Teori Atribusi menjelaskan bahwa individu menyimpulkan motif, maksud, dan karakteristik seseorang berdasarkan perilaku yang terlihat (Morissan, 2024). Proses ini membantu individu memahami penyebab suatu tindakan, baik yang dilakukan oleh diri sendiri maupun orang lain, serta membentuk respons terhadap interaksi sosial (Dr. Samsuar, 2019). Dalam konteks kepemimpinan, teori atribusi membantu menjelaskan bagaimana karyawan menafsirkan perilaku pemimpin dan bagaimana interpretasi tersebut memengaruhi OCB.

Untuk menumbuhkan OCB, terdapat berbagai variabel yang berperan dalam memengaruhinya, termasuk budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Hal ini sejalan dengan pendapat Organ dalam (Khaerul Rizal Abdurahman & Manggiasih, 2024), yang menyatakan bahwa peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama. Faktor pertama adalah faktor internal, yang mencakup kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, kepribadian, moralitas karyawan, serta motivasi. Faktor kedua adalah faktor eksternal, yang meliputi gaya kepemimpinan, tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, serta budaya organisasi.

Pendapat tersebut selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sabri et al., 2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, pemberdayaan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Gaya kepemimpinan yang tepat mendorong perilaku positif dosen, sementara pemberdayaan menciptakan budaya organisasi yang mendukung OCB.

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan OCB karena dapat membentuk pola pikir karyawan agar lebih berkembang.

Kepemimpinan yang efektif mendorong karyawan untuk lebih mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi (Khaerul Rizal Abdurahman & Manggiasih, 2024). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga sangat bergantung pada kualitas serta pengalaman pemimpinnya. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya mendorong munculnya OCB yang bermanfaat bagi organisasi. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Keterlibatan Kerja

Teori atribusi menjelaskan bagaimana individu memahami dan menafsirkan perilaku berdasarkan berbagai rangsangan (stimuli) yang mereka terima, yang pada akhirnya dapat memengaruhi perubahan sikap dan perilaku mereka (Dr. Samsuar, 2019). Dalam konteks organisasi, teori ini relevan untuk memahami bagaimana karyawan memersepsikan gaya kepemimpinan

pemimpinnya. Ketika seorang pemimpin menunjukkan dukungan, memberikan arahan yang jelas, dan peduli terhadap kebutuhan karyawan, maka karyawan akan mengatribusi perilaku tersebut secara positif, yang kemudian dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sulistianingrum & Mulyana, 2024) menunjukkan adanya hubungan positif antara modal psikologis dan komitmen organisasi pada pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung, memberdayakan, dan memberikan arahan yang jelas akan membentuk persepsi positif di kalangan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memiliki modal psikologis yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Keterlibatan kerja sendiri merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya akan memiliki rasa memiliki terhadap tugas yang dilakukan, sehingga lebih termotivasi untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang. Dengan keterlibatan kerja yang tinggi, organisasi dapat lebih mudah mencapai tujuannya serta beradaptasi dengan tantangan lingkungan yang terus berubah (Mubarokh, 2024).

Hal ini sejalan dengan penelitian (Rizaldy, 2024)) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mendorong peningkatan produktivitas tetapi juga menumbuhkan inovasi, kreativitas, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja.

d. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Keterlibatan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih kuat serta loyalitas yang tinggi terhadap organisasi (Mubarokh, 2024). Ketika karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, mereka cenderung bekerja dengan penuh antusiasme, menunjukkan usaha ekstra, serta memiliki kepuasan kerja yang lebih besar. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif, yaitu ikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Menurut teori atribusi, individu menafsirkan pengalaman kerja mereka berdasarkan bagaimana mereka memahami penyebab dari suatu kejadian (Dr. Samsuar, 2019). Dalam konteks organisasi, jika karyawan merasa pekerjaannya bermakna, mendapatkan pengakuan, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, karyawan yang merasa kurang dihargai atau tidak memiliki kendali atas pekerjaannya dapat mengalami keterlibatan kerja yang rendah, yang berpotensi menurunkan komitmen afektif mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rizaldy, 2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan

produktivitas tetapi juga mendorong inovasi, kreativitas, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, hasil penelitian (Mohammed & Abed, 2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berkontribusi secara positif terhadap komitmen afektif dan perilaku relawan (OCB). Studi ini juga mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen afektif karyawan, memperkuat keterlibatan serta dedikasi mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

e. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap OCB

Keterlibatan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi komitmen afektif dan perilaku ekstra peran (OCB) dalam organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih kuat serta loyalitas tinggi terhadap organisasi (Mubarokh, 2024). Ketika keterlibatan kerja tinggi, karyawan lebih antusias, menunjukkan usaha ekstra, serta memiliki kepuasan kerja yang lebih besar, yang pada akhirnya memperkuat komitmen afektif dan mendorong OCB.

Menurut Teori Atribusi, individu menafsirkan pengalaman kerja berdasarkan pemahaman terhadap penyebab suatu kejadian (Dr. Samsuar, 2019). Jika karyawan merasa pekerjaannya bermakna, mendapat pengakuan, serta memiliki kesempatan berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi. Sebaliknya, keterlibatan kerja yang rendah dapat mengurangi komitmen afektif dan perilaku ekstra peran dalam organisasi.

Penelitian (Shafa, 2020) dan (Maziati et al., 2024) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi terhadap peningkatan OCB. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung lebih berdedikasi, memiliki tingkat absensi rendah, serta lebih proaktif dalam membantu rekan kerja dan mendukung tujuan organisasi. Selain itu, penelitian (Mohammed & Abed, 2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berkontribusi secara positif terhadap komitmen afektif dan perilaku relawan (OCB). Studi ini juga mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen afektif karyawan, memperkuat keterlibatan serta dedikasi mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

f. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya keterlibatan seorang karyawan akan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ini merupakan hal penting untuk membuat karyawan berada dalam organisasi dalam jangka panjang sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dan mampu menghadapi tantangan lingkungan yang terus berubah (Mubarokh, 2024).

Salah satu faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan adalah peran pemimpin. McBain (2007) dalam (Affandi & Guspul, 2023), menjelaskan ada tiga faktor utama yang mendorong keterlibatan kerja, seperti organisasi, manajemen dan kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mempengaruhi bagaimana karyawan merespons dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, mendukung, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan keterlibatan mereka, yang pada gilirannya mempengaruhi komitmen afektif mereka terhadap organisasi.

Dalam konteks teori atribusi, cara karyawan menafsirkan perilaku dan tindakan pemimpin akan berpengaruh besar pada keterlibatan kerja mereka. Menurut teori atribusi, individu membuat penilaian atau atribusi terhadap berbagai peristiwa atau tindakan berdasarkan bagaimana mereka menafsirkan penyebab dari kejadian tersebut (Dr. Samsuar, 2019). Jika pemimpin dianggap memberikan dukungan dan arahan yang jelas, karyawan akan mengatribusi tindakan tersebut sebagai bentuk perhatian dan pengakuan terhadap mereka. Persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan keterlibatan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung mengembangkan komitmen afektif yang lebih kuat terhadap organisasi.

Salah satu aspek penting dari pengaruh kepemimpinan adalah bagaimana perilaku para pemimpin dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja karyawan, yang mencerminkan ikatan emosional dan psikologis karyawan dengan pekerjaan dan organisasi. Perilaku kepemimpinan tidak hanya memengaruhi pelaksanaan tugas sehari-hari, tetapi juga berkontribusi pada perkembangan ikatan karyawan dengan pekerjaan mereka. Gaya kepemimpinan yang mendukung, memperhatikan, dan memberdayakan karyawan dapat menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan termotivasi untuk berkinerja tinggi. Sebaliknya, perilaku kepemimpinan yang otoriter atau kurang mendukung dapat merusak ikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka (Mardikaningsih & Darmawan, 2022)

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh dilakukan oleh (Mohammed & Abed, 2020) yang menyatakan jika gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional mempengaruhi komitmen afektif positif dan perilaku relawan/ocb dan keterlibatan kerja terungkap memiliki efek mediasi positif yang signifikan pada hubungan antara variabel yang diteliti dalam hubungan ini.

Dengan kata lain, keterlibatan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen afektif karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yang kemudian berpengaruh positif terhadap komitmen afektif mereka. Atribusi positif yang dibuat oleh karyawan terhadap pemimpin mereka memperkuat keterlibatan kerja, yang pada akhirnya memperkuat ikatan emosional mereka dengan organisasi. Berdasarkan penjelasan ini, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H6: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Afektif yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja.

g. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB yang dimediasi oleh keterlibatan kerja

OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk keterlibatan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Shafa, 2020) menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dan dukungan organisasi merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan OCB. Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa meningkatkan keterlibatan kerja karyawan merupakan salah satu cara efektif untuk mendorong perilaku ekstra peran dalam organisasi (Maziati et al., 2024).

Dalam konteks ini, Teori Atribusi menjelaskan bagaimana individu menafsirkan penyebab suatu perilaku, baik perilaku sendiri maupun orang lain. Karyawan akan menilai perilaku pemimpin mereka dan menghubungkannya dengan faktor internal (karakteristik pemimpin) atau faktor eksternal (situasi organisasi). Jika karyawan mengatribusikan gaya kepemimpinan sebagai faktor yang positif misalnya pemimpin yang mendukung, memberi motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif maka mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan kerja mereka (Dr. Samsuar, 2019)

Tingkat keterlibatan kerja mencerminkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku yang lebih proaktif dan berorientasi pada organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih berdedikasi dalam menyelesaikan tugas dan memiliki tingkat absensi yang rendah, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan OCB (Maziati et al., 2024)

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mohammed & Abed, 2020) yang menyatakan jika gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional mempengaruhi komitmen afektif positif dan perilaku relawan/ocb dan keterlibatan kerja terungkap memiliki efek mediasi positif yang signifikan pada hubungan antara variabel yang diteliti dalam hubungan ini.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk keterlibatan kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan OCB. Berdasarkan perspektif teori atribusi, ketika karyawan menilai bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi mendukung mereka untuk berkembang dan berkinerja lebih baik, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan dan menunjukkan perilaku ekstra peran. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H7: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap OCB yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja.

a. Model Penelitian



Pengaruh langsung :

Pengaruh tidak langsung :

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif-analitik yaitu metode deduktif dimana dalam metode ini teori ilmiah yang telah diterima kebenarannya dijadikan acuan dalam mencari kebenaran selanjutnya (Taher & Nurhikmah, 2022). Adapun tujuan dalam menggunakan metode ini adalah untuk menguji model Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Afektif Dan OCB Pada Karyawan LSM PKBI Jawa Tengah dimana keterlibatan kerja sebagai mekanisme *intervening*.

Menurut Sugiyono (2010) dalam (Roflin et al., 2021) Populasi merupakan area generalisasi yang mencakup objek atau subjek dengan karakteristik dan kualitas tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dikaji serta dijadikan dasar dalam penarikan kesimpulan. Sementara itu, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan tujuan tertentu. Responden dipilih berdasarkan karakteristik spesifik yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pendekatan ini diterapkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kelompok atau kondisi tertentu. (Unaradjan, 2019).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada di PKBI Daerah Jawa Tengah. Adapun karakteristik populasi dalam penelitian ini adalah : a. Perempuan atau laki-laki b. Berusia 18-58 Tahun, Sudah bekerja minimal 1 tahun. Adapun jumlah sampel yang ditentukan berdasarkan kriteria tersebut adalah 82 Karyawan atau Relawan (yang mendapatkan gaji sesuai project) terdiri dari (tim manajemen, klinik, program remaja PILAR, program anak RUMPIN, program inklusi dan program Humanitarian). Pemerolehan data akan dilakukan dengan membagikan kuisioner dalam bentuk *hard file* (dibagikan secara *offline*).

d. Instrumen

Tabel 2
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Indikator
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah metode atau perilaku yang dipilih dalam mempengaruhi perilaku, perasaan anggota organisasi/ bawahan dalam mencapai tujuan kinerja yang optimal (Araffat et al., 2020)	Menurut Araffat et al., (2020) terdapat 4 indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut : 1. Mengarahkan 2. Mendukung 3. Berorientasi pada pencapaian 4. Partisipatif
Komitmen Afektif	Komitmen afektif adalah keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu dalam organisasi, ditunjukkan melalui perasaan senang dan menikmati peran mereka dalam organisasi (Pratiwi et al., 2022)	Menurut Prabhjot Kaur dan Keshav Malhotra (2020) komitmen afektif memiliki 5 indikator seperti : 1. Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi 2. Keterikatan pribadi dengan organisasi 3. Kebanggaan terhadap organisasi 4. Keinginan untuk bekerja hingga pensiun 5. Rasa tanggung jawab terhadap masalah organisasi
OCB	Kinicki dan Williams (2005:359) dalam (Syamsudin, 2022b) mengemukakan bahwa OCB adalah perilaku karyawan yang secara tidak langsung melakukan pekerjaan-pekerjaan melebihi yang dipersyaratkan organisasi.	Menurut Dubey et al., (2023) terdapat 12 indikator OCB sebagai berikut : 1. Karyawan membantu rekan kerja yang lain. 2. Karyawan memanfaatkan waktu kerja secara optimal. 3. Karyawan dengan sukarela membantu proses adaptasi karyawan baru. 4. Karyawan secara sukarela memberikan dukungan kepada kelompok baru. 5. Karyawan hadir di tempat kerja dan rapat tepat waktu. 6. Karyawan berinisiatif memperkenalkan diri kepada penggantinya dan

		memberikan bantuan untuk transisi. 7. Karyawan memulai pekerjaan segera setelah tiba dan menggunakan waktu kerja dengan efektif. 8. Karyawan memberi tahu rekan kerja terlebih dahulu mengenai perubahan jadwal atau rutinitas. 9. Karyawan menunjukkan keterlibatan tinggi dalam aktivitas kerja. 10. Tim karyawan dalam organisasi bekerja secara efektif dan efisien. 11. Karyawan bersedia menyediakan waktu pribadinya untuk menyelesaikan pekerjaan secara sukarela. 12. Karyawan memberikan saran inovatif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
Keterlibatan kerja	Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dengan adanya keterlibatan seorang karyawan akan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ini merupakan hal penting untuk membuat karyawan berada dalam organisasi dalam jangka panjang sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dan mampu menghadapi tantangan lingkungan yang terus berubah (Mubarokh, 2024).	Menurut Prabhjot Kaur, Keshav Malhotra, (2020) terdapat 3 indikator seperti : 1. Semangat dalam bekerja 2. Dedikasi terhadap pekerjaan 3. Keterikatan mendalam dengan pekerjaan

e. Metode Analisis

Analisis data pada penelitian ini menggunakan Software smart PLS SEM Berikut teknik analisa metode PLS menurut (Musyaffi et al., 2021):

1.) Analisa Outer Model

Adapun pengujian yang dilakukan pada outer model yakni sebagai berikut :

- a. *Convergent Validity*: Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$, tetapi untuk model baru bisa ditoleransi hingga 0,5.

- b. *Discriminant Validity*: Menggunakan nilai cross loading factor untuk memastikan diskriminan dalam konstruk penelitian dengan membandingkan nilai loading konstruk yang disetujui dengan konstruk lainnya.
- c. *Average Variance Extracted (AVE)*: Nilai AVE minimal yang diharapkan adalah 0,5 untuk menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada setiap variabel laten.
- d. *Composite Reliability*: Ukuran reliabilitas indikator dengan nilai minimal 0,7. Nilai di atas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang tinggi.
- e. *Cronbach Alpha*: Digunakan untuk membuktikan composite reliability dengan nilai minimal 0,6.

2.) Analisa inner model

Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini menurut (Musyaffi et al., 2021) :

- a.) *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen, terdapat tiga kriteria batasan nilai R square ini dalam tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial; 0,33 sebagai moderat dan 0,19 sebagai lemah”.
- b.) *Effect size (F square)* untuk mengetahui kebaikan model. Interpretasi nilai f square yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.
- c.) Uji Signifikasi : berpengaruh signifikan jika p value < 0,05 atau T value > 1,96.

3.) Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen melalui hubungan penghubung atau perantara bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel eksogen terhadap variabel laten endogen dapat terjadi secara langsung atau melalui variabel perantara. Menurut (Adil Siswanto, 2024) langkah-langkah dalam analisis SEM dengan efek mediasi adalah sebagai berikut:

- a.) Melakukan pengujian untuk menentukan apakah hubungan antara variabel eksogen dan endogen signifikan, tanpa melibatkan variabel perantara.
- b.) Jika hasil pengujian pada langkah pertama signifikan, langkah selanjutnya adalah menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan outer loading variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan outer loading variabel perantara terhadap variabel endogen.
- c.) Menghitung statistik uji yang relevan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung.
- d.) Jika langkah sebelumnya memenuhi syarat, maka dilakukan perhitungan *Variance Accounted For (VAF)*. VAF adalah nilai yang mengindikasikan seberapa besar variansi dari variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel perantara. Menurut Hair (2014), jika VAF lebih dari 80%, maka terjadi mediasi penuh. Jika VAF antara 20% hingga 80%, mediasi tersebut sebagian. Jika VAF kurang dari 20%, tidak ada mediasi yang signifikan.