



Jurnal Multidisiplin Indonesia

Journal homepage: <https://jmi.rivierapublishing.id/>

E-ISSN 2964-9048

P-ISSN 2963-2900

PENGARUH EMPLOYEE PARTICIPATION IN THE DECISION-MAKING DAN BENEVOLENT LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT BEHAVIOUR YANG DIMEDIASI OLEH AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP KARYAWAN H&M DI JAKARTA

Sarfliyanti Anggaini Rahayu¹, Netania Emilisa²

Universitas Trisakti, Indonesia

Sarfliyantia@gmail.com¹, netania@trisakti.ac.id²

Riwayat Artikel:

Received: 08-02-2023

Revised: 18-02-2023

Accepted: 27-02-2023

Keywords: inquiry learning models, learning outcomes, commitment

Kata Kunci: model pembelajaran inkuiri, hasil belajar, commitment

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a positive behavior that will have an impact on an organization as a whole, so it is important for organizations to encourage OCB behavior in each of its employees. This study aims to determine the effect of Employee Participation, Benevolent Leadership, Affective Commitment on Organizational Citizenship Behavior of H&M employees in South Jakarta. Data analysis techniques used validity and reliability tests, hypothesis testing, multiple linear regression analysis, and hypothesis testing. The sample used in this study was 130 H&M employees in South Jakarta. The test results show that the variables Employee Participation, Benevolent Leadership, Affective Commitment have an effect on OCB Towards Organization. A questionnaire is said to be valid if the questions on the questionnaire are able to reveal something that will be measured by the questionnaire. The validity test indicators are: factor loading > 0.35 (statement items show valid) and factor loading < 0.35 (statement items show invalid). For Benevolent Leadership, H&M employees in South Jakarta increase team productivity, because they feel that their work and voice are valued. Encourage creative solutions or ideas from a variety of innovative new thoughts and ways.

Abstrak

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku positif yang akan berdampak pada sebuah organisasi secara keseluruhan sehingga penting bagi organisasi untuk mendorong timbulnya perilaku OCB pada diri setiap karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Employee Participation, Benevolent Leadership, Affective Commitment berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior terhadap karyawan H&M di Jakarta Selatan Teknik analisis data menggunakan uji validitas dan uji realibilitas, uji Hipotesis, analisis regresi linier berganda, serta uji hipotesis. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 130 pegawai H&M di Jakarta Selatan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variable Employee Participation, Benevolent Leadership, Affective Commitment berpengaruh terhadap OCB Towards Organization. Suatu kuesioner

dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Indikator uji validitas adalah: factor loading $> 0,35$ (item pernyataan menunjukkan valid) dan factor loading $< 0,35$ (item pernyataan menunjukkan tidak valid). Untuk Benevolent Leadership pada karyawan H&M di Jakarta selatan meningkatkan produktivitas tim, karena merasa pekerjaan dan suara mereka dihargai. Mendorong solusi atau ide yang kreatif dari berbagai pemikiran dan cara baru yang inovatif.

Corresponding Author: Sarfliyanti Anggaini Rahayu

E-mail: Sarfliyantia@gmail.com



PENDAHULUAN

Berbagai literatur telah banyak membahas gaya kepemimpinan yang beragam. Penelitian tentang gaya kepemimpinan secara khusus berfokus pada kepemimpinan transformasional, kepemimpinan etis, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan pelayanan, atau kepemimpinan otentik (Anderson & Sun, 2017). Sementara masing-masing teori kepemimpinan menekankan pentingnya moralitas pada akhirnya, mereka berbeda secara signifikan satu sama lain. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi dan tujuan organisasi berfokus pada hubungan pemimpin-pengikut yang menguntungkan baik individu yang terlibat dan organisasi secara keseluruhan (Girma, 2016). Authentic leadership merupakan kombinasi sinergis dari kesadaran diri, kepekaan terhadap kebutuhan orang lain, kreativitas, kejujuran, dan transparansi dalam hubungannya dengan diri sendiri dan orang lain (Shapira-Lishchinsky & Levy-Gazenfrantz, 2015). Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Esmaelzadeh dkk., 2017). Kepemimpinan yang melayani, pada gilirannya, berorientasi pada orang lain, diwujudkan dalam kenyataan bahwa kebutuhan dan kepentingan para pengikut diprioritaskan, dan perhatian diarahkan pada orang lain dalam organisasi dan masyarakat (Sendjaya dkk., 2019). Kepemimpinan spiritual didefinisikan sebagai nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa kelangsungan hidup spiritual melalui panggilan dan keanggotaan (Chen & Yang, 2012).

Semua teori kepemimpinan yang disebutkan di atas telah memainkan peran penting dalam pengembangan pendekatan moral untuk mengelola orang dan organisasi. Namun, tidak ada satupun yang menjadi dominan dan tidak ada yang memberikan jawaban bagaimana menjawab tantangan perekonomian saat ini. Reorganisasi kepemimpinan harus fokus pada keseimbangan ekonomi, kualitas kehidupan kerja dan tanggung jawab sosial. Selama ini banyak peneliti mengangkat topik terkait moralitas, spiritualitas, perubahan positif atau tanggung jawab sosial pemimpin. Namun, mereka memusatkan perhatian mereka hanya pada

satu bidang. Mereka telah mengadopsi banyak teori dari disiplin lain, seperti etika bisnis, spiritualitas di tempat kerja, pertanyaan apresiatif, keilmuan organisasi yang positif, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Masing-masing konsep ini menyentuh topik tentang pengaruh yang dimiliki para pemimpin terhadap dunia di sekitar mereka dan mencoba membantu mereka mengatasi tantangan etika, sosial, dan emosional ekonomi dengan lebih baik. Masing-masing bidang ini juga berhubungan dengan kebajikan para pemimpin dalam hal keasliannya, promosi kebaikan bersama, dan integritas. Perlu dicatat, bagaimanapun, bahwa terlepas dari kenyataan bahwa semua teori kepemimpinan dan tren penelitian yang disebutkan di atas membahas masalah perubahan positif dalam organisasi, tidak satupun dari mereka sepenuhnya menjelaskan sikap dan perilaku pemimpin dalam hal kebajikan dan keinginan mereka untuk berkontribusi pada dunia sekitarnya.

Namun, Friedman (2016) mengusulkan pendekatan sintetik untuk semua gaya kepemimpinan yang disebutkan di bawah istilah kepemimpinan yang baik hati. Konsep tersebut memperlakukan kepemimpinan sebagai proses memulai perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin yang baik hati menciptakan efek yang terlihat untuk kebaikan bersama. Mereka menggabungkan moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas (Ghosh, 2015). Karakas dan Sarigollu (2013) mendefinisikan kepemimpinan yang baik sebagai proses menciptakan siklus yang baik untuk mendorong, memulai dan menerapkan perubahan positif dalam organisasi melalui pengambilan keputusan etis dan tindakan moral, mengembangkan kesadaran spiritual dan menciptakan rasa makna, menginspirasi harapan dan menumbuhkan keberanian untuk tindakan positif, dan meninggalkan warisan dan dampak positif bagi masyarakat luas. Model kepemimpinan yang baik dengan demikian berbeda secara konseptual dari kepemimpinan berbasis nilai lainnya yang jelas berfokus pada menciptakan perubahan positif, terutama dalam nilai-nilai kemanusiaan. Ini menyeimbangkan perhatian etis, transformasional dan sosial para pemimpin dan memberikan panduan bagi para pemimpin untuk membangun pemahaman, organisasi manusia. Kepemimpinan yang baik hati berbagi sensitivitas etis, integritas, dan kesadaran diri dengan kepemimpinan etis, dan keterlibatan positif dengan kepemimpinan otentik. Itu berbagi kedalaman spiritual, integritas, kesadaran diri dan harapan dengan kepemimpinan spiritual. Selain itu, kepemimpinan yang baik hati mencakup daya tanggap komunitas, kepengurusan dan kebijaksanaan yang sama dengan kepemimpinan yang melayani (Kanwal dkk., 2019). Seperti yang dinyatakan oleh Rexhepi dkk. (2013), fokus tambahan pada komunitas dan tanggung jawab sosial menjadikan kepemimpinan yang baik hati sebagai pendekatan yang perlu ditelusuri.

Perhatian difokuskan pada menciptakan manfaat, aktivitas, dan hasil untuk kebaikan bersama. Penekanan pada kebaikan bersama sangat penting di sini, karena inti dari kepemimpinan yang penuh kebajikan justru difokuskan pada menciptakan perubahan positif dan terlibat dalam kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Konsep kepemimpinan yang baik menekankan tindakan dan perilaku individu pemimpin. Ini merujuk pada pendekatan individualnya terhadap etika, spiritualitas, serta memperkenalkan perubahan dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks budaya Timur, gaya ini berarti bahwa para pemimpin menampilkan perilaku peduli holistik mengenai kesejahteraan pribadi bawahan mereka.

Menurut Erkutlu dan Chafra (2016), kepemimpinan yang baik hati dapat ditunjukkan sebagai bentuk kepedulian individual dalam domain kerja, seperti memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan, menghindari rasa malu bawahan di depan umum, memberikan pembinaan dan pendampingan, dan menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan karir bawahan. Hal tersebut juga dapat dinyatakan sebagai bentuk perawatan individual dalam domain non-pekerjaan, seperti memperlakukan bawahan sebagai anggota keluarga, membantu bawahan selama krisis pribadi mereka dan menunjukkan perhatian holistik di luar hubungan profesional.

Lau dan Young (2013) menekankan bahwa kesadaran budaya pemimpin yang baik hati tentang budaya Timur yang mengakar memungkinkan praktik kewajiban timbal balik dalam hubungan sosial. Perhatian personal yang ditunjukkan oleh pemimpin yang baik hati termasuk menawarkan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan, menghindari rasa malu publik terhadap karyawan, memberikan pembinaan dan bimbingan, dan memperlakukan karyawan sebagai anggota keluarga. Dalam pendekatan ini, berbagai akademisi melakukan penelitian, misalnya Erkutlu dan Chafra (2016). Seperti yang dapat dilihat dari uraian di atas, perbedaan kedua pendekatan kepemimpinan yang baik ini sangat signifikan. Menurut konsep budaya Timur, *benevolence leadership* berarti kepedulian langsung terhadap karyawan, sedangkan menurut konsep budaya Barat, *benevolence leadership* berarti kepedulian terhadap semua pemangku kepentingan.

Mempertimbangkan peran kunci dari pemimpin yang baik hati dalam menciptakan kebaikan bersama, dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan yang baik hati dapat menghasilkan sikap dan perilaku positif di antara karyawan. Li dkk. (2018) menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang baik hati mendorong komitmen. Tindakan atasan yang menguntungkan menginspirasi karyawan dan juga menciptakan ikatan emosional antara kedua belah pihak. Hubungan emosional ini membuat karyawan enggan meninggalkan organisasinya (Saeed dkk., 2014). Dengan demikian, Peneliti memusatkan perhatiannya pada pencarian hubungan antara kepemimpinan yang baik hati dan komitmen afektif karyawan, yang kami maksud adalah rasa keterikatan emosional dengan organisasi. Tinjauan literatur dengan jelas menunjukkan bahwa dimensi komitmen karyawan ini paling relevan dengan organisasi. Berbagai peneliti telah membuktikan bahwa komitmen afektif mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Tingkat komitmen afektif yang tinggi dikaitkan dengan produktivitas karyawan yang tinggi dan ketidakhadiran yang rendah (Kehoe & Wright, 2013). Selain itu, dimensi komitmen memiliki dampak terbesar pada perilaku kewargaan organisasi (Zayas-Ortiz et al., 2015). Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi didorong oleh pencapaian dan inovasi, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kinerja (Mazzei dkk., 2016). Karena berbagai efek komitmen afektif organisasi, pengetahuan manajer tentang hal ini harus menjadi sangat penting. Pemimpin harus mengambil tindakan yang akan memicu sikap yang diinginkan pada bawahan mereka. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen afektif telah banyak diteliti. Beberapa peneliti telah mempelajari efek keseluruhan kepemimpinan pada komitmen afektif di organisasi publik atau swasta (Semedo et al., 2016). Peneliti lain berfokus pada aspek sempit gaya kepemimpinan, membuktikan bahwa, misalnya, kepemimpinan transaksional dan transformasional berkorelasi positif dengan *affective commitment* [28]. Oleh sebab itu, Peneliti merasa perlu untuk meneliti keterkaitan variabel tersebut dengan

benevolence leadership.

Penelitian yang disajikan dalam literatur, sejalan dengan konsep *benevolence leadership* secara umum, menunjukkan pendekatan penelitian yang berfokus pada penilaian diri pemimpin. Sejalan dengan pendekatan ini, para pemimpin sendiri mengevaluasi kebijakan mereka (Chan dkk., 2013). Namun, Peneliti mengusulkan perspektif yang berbeda untuk penelitian tentang topik ini, di mana penilaian yang signifikan atas kebijakan pemimpin dapat diperoleh dari karyawan itu sendiri. Pendekatan evaluasi pemimpin ini digunakan dalam berbagai penelitian (Day dkk., 2014). Baumeister (2012) berpendapat bahwa ketika individu mengevaluasi diri mereka sendiri atau kinerja mereka cenderung mengandalkan pikiran batin, perasaan dan atribut personal. Inilah mengapa Peneliti meyakini bahwa karyawan adalah yang paling bisa menunjukkan seberapa baik hati atasan mereka. Berdasarkan penjelasan di atas, Peneliti ingin melakukan suatu penelitian terkait dengan pengaruh *employee participation in the decision-making* dan *benevolent leadership* terhadap *organizational commitment behaviour* yang dimediasi oleh *affective commitment* pada perusahaan H&M di Jakarta Selatan

METODE PENELITIAN

Menurut (Sugiyono 2013 : 2) bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Menurut (Darmadi 2013 : 153) menjelaskan bahwa metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis. Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan tertentu

Pengambilan sampel di dalam penelitian ini menggunakan probability sampling dengan teknik purposive sampling technique. Probability sampling yaitu apabila setiap elemen populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Sedangkan Purposive sampling technique merupakan suatu teknik penarikan sampel di mana sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu (Sekaran, 2006) (Widyananda et al.) Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Perusahaan H&M, dengan populasi sebanyak 131 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penyebaran angket atau kuesioner, studi pustaka. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji instrumen,

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu pengujian yang diperlukan untuk melihat apakah alat ukur yang dibuat untuk penelitian menggunakan alat ukur yang tepat. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Indikator uji validitas adalah: factor loading $> 0,35$ (item pernyataan menunjukkan valid) dan factor loading $< 0,35$ (item pernyataan menunjukkan tidak valid).

Tabel 1. Uji Validitas Employee Participant

Indikator	Factor Loadings	Kesimpulan
<i>Employee Participant (EP)</i>		
Dalam kelompok kerja saya, orang-orang yang paling terpengaruh oleh keputusan sering berpartisipasi dalam pembuatannya keputusan	0.809	Valid
Dalam kelompok kerja saya ada banyak kesempatan untuk terlibat dalam menyelesaikan masalah yang mempengaruhi kelompok.	0.765	
Saya diizinkan untuk berpartisipasi dalam keputusan mengenai pekerjaan saya	0.790	
Saya diizinkan memiliki pengaruh yang signifikan dalam keputusan terkait pekerjaan saya	0.792	
Atasan saya biasanya meminta pendapat dan pemikiran saya dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saya	0.748	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 21

Pada Tabel 1. terlihat hasil uji validitas dari variabel yang diteliti yaitu *Employee Participant* diperoleh nilai factor loading $> 0,45$ yang berarti setiap item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan tepat atau dapat diukur.

Tabel 2. Uji Validitas Benevolent Leadership

Indikator	Factor Loadings	Kesimpulan
<i>Benevolent Leadership (BL)</i>		
Di Perusahaan saya, para pemimpin saya seperti anggota keluarga dalam hal mereka bergaul dengan saya	0.738	Valid
mencurahkan energi mereka untuk merawat saya	0.745	
mengungkapkan keprihatinan tentang kehidupan sehari-hari saya di luar hubungan kerja biasanya menunjukkan perhatian yang baik untuk kenyamanan saya		
memenuhi kebutuhan saya sesuai dengan permintaan pribadi		

- 294 Pengaruh Employee Participation in the Decision-Making dan Benevolent Leadership Terhadap Organizational Commitment Behaviour yang Dimediasi oleh Affective Commitment Terhadap Karyawan H&M di Jakarta
(Sarfliyanti Anggaini Rahayu, Netania Emilisa)

Indikator	Factor Loadings	Kesimpulan
saya mendorong saya ketika saya menghadapi masalah yang sulit		
coba pahami saya apa penyebab yang mendasari ketika saya tidak berkinerja baik	0.809	
akan membantu saya ketika saya dalam situasi darurat sangat memperhatikan bawahan yang telah menghabiskan lama bersama mereka	0.845	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 21

Pada Tabel 2 terlihat hasil uji validitas dari variabel yang diteliti yaitu Benevolent Leadership diperoleh nilai factor loading $> 0,45$ yang berarti setiap item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan tepat atau dapat diukur.

Tabel 3. Uji Validitas Affective Commitment

Indikator	Factor Loadings	Kesimpulan
<i>Affective Commitment (AC)</i>		
Perusahaan ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya, saya senang mendiskusikan Perusahaan saya dengan orang luar	0.689	
Saya akan dengan senang hati menghabiskan sisa karir saya dengan ini Perusahaan	0.580	
Hampir setiap hari, saya antusias dengan pekerjaan saya, Saya bersedia dan siap melakukan apa saja untuk perusahaan saya	0.697	
Saya sangat tertarik dengan masa depan perusahaan saya	0.593	
Saya akan senang bekerja di organisasi saya sampai saya pensiun.	0.812	Valid
Bekerja di organisasi saya memiliki banyak arti pribadi bagi saya.	0.769	
Saya benar-benar merasa bahwa masalah yang dihadapi organisasi saya juga masalah saya	0.757	
Saya merasa terikat secara pribadi dengan organisasi kerja saya.	0.832	
Saya bangga memberi tahu orang lain bahwa saya bekerja di organisasi saya.	0.775	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 21

Pada Tabel 3. terlihat hasil uji validitas dari variabel yang diteliti yaitu Affective Commitment diperoleh nilai factor loading $> 0,45$ yang berarti setiap item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan tepat atau dapat diukur.

Tabel 4. Uji Validitas OCB towards Organization

Indikator	Factor Loadings	Kesimpulan
<i>OCB towards Organization (OTO)</i>		
Kehadiran saya di Perusahaan saya di atas norma		
Saya memberikan pemberitahuan terlebih dahulu ketika tidak dapat datang bekerja di kantor saya	0.847	
Perusahaan		
Saya mengambil istirahat kerja yang tidak layak	0.890	
Saya menghabiskan banyak waktu untuk percakapan telepon pribadi	0.872	
Saya mengeluh tentang hal-hal yang tidak penting di perusahaan saya	0.926	Valid
Saya melestarikan dan melindungi properti perusahaan saya.	0.913	
Saya mematuhi aturan informal yang dirancang untuk menjaga ketertiban	0.923	
Saya membantu rekan-rekan lain yang telat absen	0.065	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 21

Pada Tabel 4. terlihat hasil uji validitas dari variabel yang diteliti yaitu OCB towards Organization diperoleh nilai factor loading $> 0,45$ yang berarti setiap item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel ini dinyatakan tepat atau dapat diukur

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Employee Participant</i>	5	0,832	<i>Reliable</i>
<i>Benevolent Leadership</i>	5	0,855	<i>Reliable</i>
<i>Affective Commitment</i>	9	0,885	<i>Reliable</i>
<i>OCB towards Organization</i>	7	0,898	<i>Reliable</i>

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 21

Pada Tabel 5 diatas terlihat nilai Cronbach's Alpha sebagai hasil uji reliabilitas dari instrument yang ada pada variabel. Employee Participant, Benevolent Leadership, Affective Commitment dan OCB towards Organization Hasilnya menunjukkan bahwa semua instrument yang ada pada setiap variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 yang berarti semua instrument yang digunakan dalam variabel penelitian adalah reliable.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yang dimediasi oleh variabel intervening. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode simple linear regression analysis, dan berikut hasilnya :

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Employee Participant terhadap affective commitment

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($< 0,05$)	Keputusan
<i>Employee Participant terhadap affective commitment</i>	0,721		H1: didukung

Sumber : Data kuesioner diolah menggunakan AMOS

Employee Participant memiliki nilai koefisien sebesar 0,721, artinya semakin tinggi persepsi Employee Participant dapat menaikkan persepsi dari affective commitment yaitu sebesar 0,721 satuan. Hasil pengujian statistik menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesa yang diajukan, dimana Employee Participant berpengaruh positif terhadap affective commitment pada tabel hasil output di atas. Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan nilai signifikansi sebesar $0,014/2 = 0.007 < 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_0 ditolak atau H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Employee Participant terhadap affective commitment.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Benevolent Leadership terhadap Employee Performance

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($< 0,05$)	Keputusan
<i>Benevolent Leadership terhadap Employee Performance</i>			H2 didukung

Sumber : Data kuesioner diolah menggunakan AMOS

Benevolent Leadership memiliki nilai koefisien sebesar 1,657, artinya semakin tinggi persepsi Benevolent Leadership maka dapat menaikkan persepsi dari Employee Performance yaitu sebesar 1,657 satuan. Hasil pengujian statistik menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesa yang diajukan, dimana Benevolent Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance pada tabel hasil output di atas. Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan nilai signifikansi sebesar $0.141/2 = 0.0705 < 0,10$ (alpha 10%) sehingga H_0 ditolak atau H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Benevolent Leadership terhadap Employee Performance

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis *Affective commitment terhadap OCB towards Organization*

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($< 0,05$)	Keputusan
<i>Affective commitment terhadap OCB towards Organization</i>			H3 didukung

Sumber : Data kuesioner diolah menggunakan AMOS

Affective commitment memiliki nilai koefisien sebesar 0,609, artinya semakin tinggi persepsi Affective commitment maka dapat menaikkan persepsi dari OCB towards Organization yaitu sebesar 0,609 satuan. Hasil pengujian statistik menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesa yang diajukan, dimana Affective commitment berpengaruh positif terhadap OCB towards Organization pada tabel hasil output di atas. Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan nilai signifikansi sebesar $0.048/2 = 0.024 < 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_0 ditolak atau H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Affective commitment terhadap OCB towards Organization.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis *Affective commitment terhadap OCB towards Organization*

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($< 0,05$)	Keputusan
<i>Affective commitment terhadap OCB towards Organization</i>			H4 didukung

Sumber : Data kuesioner diolah menggunakan AMOS

Employee Participant memiliki nilai koefisien sebesar 0,609, artinya semakin tinggi persepsi Employee Participant maka dapat menaikkan persepsi dari OCB towards Organization yaitu sebesar 0,609 satuan. Hasil pengujian statistik menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesa yang diajukan, dimana Employee Participant berpengaruh positif terhadap OCB towards Organization pada tabel hasil output di atas. Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan nilai signifikansi sebesar $0.044/2 = 0.022 < 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_0 ditolak atau H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Employee Participant terhadap OCB towards Organization.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis *Benevolent Leadership terhadap OCB towards Organization*

Hipotesis	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($< 0,05$)	Keputusan
<i>Benevolent Leadership terhadap OCB towards Organization</i>			H5 didukung

Sumber : Data kuesioner diolah menggunakan AMOS

Benevolent Leadership memiliki nilai koefisien sebesar 0,609, artinya semakin tinggi persepsi Benevolent Leadership maka dapat menaikkan persepsi dari OCB towards

Organization yaitu sebesar 0,609 satuan. Hasil pengujian statistik menunjukkan tanda beta sesuai dengan hipotesa yang diajukan, dimana Benevolent Leadership berpengaruh positif terhadap OCB towards Organization pada tabel hasil output di atas. Berdasarkan hasil pengujian di atas didapatkan nilai signifikansi sebesar $0.084/2 = 0.042 < 0,05$ (alpha 5%) sehingga H_0 ditolak atau H_a diterima dan dapat disimpulkan bahwa secara statistik terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Benevolent Leadership terhadap OCB towards Organization.

Tabel 6. Hipotesa Indirect Effect

Hipotesa	Estimate	P-Value	Keterangan
<i>Affective Commitment</i> memediasi pengaruh <i>Employee Participant</i> terhadap OCB towards <i>Organization</i>	0.078	0.048	H6 Diterima (Alpha 5%)
<i>Affective Commitment</i> memediasi pengaruh <i>Benevolent Leadership</i> terhadap OCB towards <i>Organization</i> .	0.180	0.029	H7 Diterima (Alpha 5%)

Hasil perhitungan menunjukkan Psychological Capital berpengaruh terhadap OCB towards Organization seperti ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.078 Naiknya Psychological Capital maka akan menaikkan OCB towards Organization sebesar 0.078 satuan atau sebaliknya. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis teori yang diajukan terbukti memiliki hubungan tidak langsung (Indirect Effect) antara Psychological Capital terhadap OCB towards Organization yang dimediasi oleh Affective Commitment dan memiliki nilai signifikansi sebesar $0,048 < 0,05$ (alpha 5%).

Hasil perhitungan menunjukkan Benevolent Leadership berpengaruh terhadap OCB towards Organization seperti ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0.180 Naiknya Psychological Capital maka akan menaikkan OCB towards Organization sebesar 0.180 satuan atau sebaliknya. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis teori yang diajukan terbukti memiliki hubungan tidak langsung (Indirect Effect) antara Psychological Capital terhadap OCB towards Organization yang dimediasi oleh Affective Commitment dan memiliki nilai signifikansi sebesar $0,029 < 0,05$ (alpha 5%).

KESIMPULAN

Dari hasil statistik deskriptif Employee participation menunjukkan bahwa karyawan H&M benar menemukan arti dalam berpartisipasi, kebanggaan karyawan telah menjadi bagian dari karyawan H&M, serta bekerja untuk mencapai visi dan misi. Untuk Benevolent Leadership pada karyawan H&M di Jakarta selatan meningkatkan produktivitas tim, karena merasa pekerjaan dan suara mereka dihargai. Mendorong solusi atau ide yang kreatif dari berbagai pemikiran dan cara baru yang inovatif. Karyawan bersedia bekerja sama dalam mencari suatu pemecahan masalah. Affective commitment pada karyawan H&M di Jakarta menunjukkan akan bekerja keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96.
- Baumeister, R. F. (2012). *Public self and private self*. Springer Science & Business Media.
- Cahyono, A. A. (2021). *Analisis Efektivitas Pembelajaran Daring berbasis Grup WhatsApp pada Mata Pelajaran Pemrograman Dasar di SMKN Kebonagung*. 1.
- Chan, S. C., Huang, X., Snape, E. D., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108–128.
- Chen, C.-Y., & Yang, C.-F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 107–114.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–92.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 369–386. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0129>
- Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. (2017). Ethical leadership and organizational climate: the experience of Iranian nurses. *Iran Red Crescent Medical Journal*, 19(4), 43554.
- Friedman, H. H. (2016). *Is your organization run by the right kind of leader? An overview of the different leadership styles*.
- Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. *Leadership &*

Organization Development Journal, 36(5), 592–611.

Girma, S. (2016). The relationship between leadership style and employee job satisfaction study of federal and Addis Ababa sport organizational management setting in Ethiopia. *International Journal of Applied Research*, 2(3), 52–56.

Kanwal, F., Rathore, K., & Qaisar, A. (2019). Relationship of benevolent leadership and organizational citizenship behavior: Interactional effect of perceived organizational support and perceived organizational politics. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), 283–310.

Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663–678.

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.

Lau, K. L., & Young, A. (2013). Why China shall not completely transit from a relation based to a rule based governance Regime: A Chinese perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 21(6), 577–585.

Li, G., Rubenstein, A. L., Lin, W., Wang, M., & Chen, X. (2018). The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: The mediating role of team action processes and the moderating role of team commitment. *Personnel Psychology*, 71(3), 369–397.

Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51–60.

Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2013). Corporate social responsibility (CSR) and innovation—the drivers of business growth? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 532–541.

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242–256.

Semedo, A. S., Coelho, A. F., & Ribeiro, N. M. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038–1055.

Sendjaya, S., Eva, N., Robin, M., Sugianto, L., Butarbutar, I., & Hartel, C. (2019). Leading others to go beyond the call of duty: A dyadic study of servant leadership and psychological ethical climate. *Personnel Review*, 49(2), 620–635.

-
- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2015). Authentic leadership strategies in support of mentoring processes. *School Leadership & Management*, 35(2), 183–201.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruneiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1), 91–106.