

Pengaruh Supportive, Achievement Oriented, Dan Participative Leadership Style Terhadap Employee Performance Melalui Organizational Citizenship Behavior Dalam Digitalisasi Pemerintahan

Putri Enjelin¹, Lia Amalia², Ra Nurlinda³, Jatmiko⁴
Program Studi Manajemen^{1,2,4}, Magister Administrasi Publik³,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul
Corresponding Author: putrienjelin24@student.esaunggul.ac.id

Published: Desember, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan supportive, achievement-oriented, dan participative terhadap employee performance, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB), dalam konteks digitalisasi pemerintahan di Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan kausal-prediktif. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling sebanyak 110 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan achievement-oriented berpengaruh signifikan terhadap OCB, sementara gaya kepemimpinan supportive dan participative tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap OCB. OCB terbukti berpengaruh positif terhadap employee performance dan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan achievement-oriented dengan employee performance. Namun, tidak ditemukan pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan supportive dan participative terhadap employee performance, baik secara langsung maupun melalui OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan birokrasi pemerintah, gaya kepemimpinan yang menekankan pencapaian lebih relevan untuk mendorong perilaku kerja ekstra (OCB) dan peningkatan kinerja, dibandingkan gaya yang berfokus pada dukungan emosional atau partisipasi.

Kata Kunci: Supportive Leadership, Achievement-oriented Leadership, Participative Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance, Digitalisasi Pemerintahan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of supportive, achievement-oriented, and participative leadership styles on employee performance, both directly and indirectly through Organizational Citizenship Behavior (OCB), in the context of government digitalization at Ministry of Industry of the Republic of Indonesia. The research method used is quantitative with a causal-predictive approach. The sampling technique employs total sampling with 110 respondents. Data is collected through a questionnaire based on the Likert scale and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software. The research results indicate that achievement-oriented leadership style significantly influences OCB, while supportive and participative leadership styles do not show significant influence on OCB. OCB was found to have a positive influence on employee performance and mediates the relationship between achievement-oriented leadership style and employee performance. However, no significant effect was found from supportive and participative leadership styles on employee performance, either directly or through OCB. These findings indicate that in a government bureaucratic environment, leadership styles that emphasize achievement are more relevant for encouraging extra work behavior (OCB) and performance improvement than styles that focus on emotional support or participation.

Keywords: Supportive Leadership, Achievement-Oriented Leadership, Participatory Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance, Government Digitalization.

© The Author(s). 2025 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Lembaga pemerintahan di era digitalisasi ini terus berkembang, teknologi informasi semakin berperan penting dalam berbagai sektor, termasuk dalam pengelolaan arsip elektronik, untuk pengembangan e-government. Tujuan utamanya adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam kegiatan pemerintahan sehari-hari agar tercipta pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan berbasis informasi (Janah et al., 2024). Salah satu upaya strategis pemerintah Indonesia dalam mendorong efisiensi tata kelola arsip adalah melalui implementasi Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi (SRIKANDI). Sistem ini dirancang untuk menggantikan proses manual dalam pengelolaan surat menyurat dan arsip dinamis, serta memperkuat akuntabilitas dan transparansi kerja birokrasi (Santoso et al., 2025). Namun, berdasarkan hasil wawancara awal dengan salah satu pegawai di Kementerian Perindustrian, ditemukan bahwa tingkat kesadaran dan pemanfaatan sistem SRIKANDI oleh pegawai masih tergolong rendah. Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara ketersediaan sistem digital yang canggih dan perilaku aktual pegawai dalam mengimplementasikannya, yang berpotensi menghambat kinerja organisasi secara menyeluruh (Hikmah et al., 2024). Rendahnya pemanfaatan sistem informasi semacam ini bisa terjadi karena berbagai faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan atasan, yang berperan besar dalam membentuk motivasi, partisipasi, dan loyalitas pegawai terhadap perubahan sistem kerja (Ahmadi, 2013).

Setiap gaya kepemimpinan memiliki pendekatan yang berbeda dalam membimbing dan memotivasi bawahannya. Ada *supportive leadership* yaitu gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai dan mampu membangun hubungan interpersonal yang kuat di tempat kerja (Lundqvist et al., 2022). Sementara itu, *achievement-oriented leadership* menekankan pentingnya pencapaian target dan pengembangan kapasitas individu, serta memberikan tantangan yang mendorong karyawan untuk mencapai performa terbaik (Mwaisaka et al., 2019). Adapun *participative leadership* memberikan ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka (Ye et al., 2022). Namun, pengaruh ketiga gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja pegawai tidak dapat dipisahkan dari aspek lain yang juga berperan penting, yakni *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh pegawai diluar dari tanggung jawab formalnya, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja tetap positif, hingga memberikan kontribusi ekstra untuk kemajuan organisasi (Tambe, 2014). Perilaku ini sering kali muncul bukan karena instruksi atasan, tetapi karena dorongan internal pegawai dan adanya hubungan timbal balik yang sehat antara pimpinan dan bawahan (Li, 2024).

Lingkungan birokrasi di Kementerian Perindustrian yang kompleks dan dinamis menuntut adanya pegawai yang tidak hanya mampu menjalankan tugas secara teknis, tetapi juga memiliki motivasi untuk bekerja secara proaktif dan kolektif (Rulinawaty et al., 2023). Dalam kondisi seperti ini, gaya

kepemimpinan yang mampu membina hubungan interpersonal yang positif, mendorong pencapaian, dan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan sangat diperlukan agar dapat menciptakan kinerja yang optimal dan berkelanjutan (Riaz et al., 2023). Penelitian terkait Supportive leadership style, Achievement-oriented leadership style, Partisipative leadership style dan Organizational citizenship behavior sudah dilakukan sebelumnya oleh (Donkor et al., 2023) Namun demikian, studi tersebut hanya melihat dari sisi leadership style dan organizational citizenship behavior saja. Dalam penelitian ini ditambahkan variabel employee performance untuk mengukur seberapa jauh peran gaya kepemimpinan dan OCB dapat mempengaruhi employee performance. Serta adanya pembeda dengan penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap OCB dan kinerja karyawan dalam sektor swasta atau lembaga pendidikan, sementara studi dalam sektor pemerintahan masih minim. Kementerian Perindustrian memiliki karakteristik organisasi yang unik, dengan regulasi birokrasi yang kompleks dan peran strategis dalam pengembangan industri nasional. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana Supportive, Achievement-Oriented, dan Participative Leadership Style dapat diterapkan secara efektif dalam lingkungan ini. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pegawai di lingkungan Kementerian Perindustrian dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan tersebut memengaruhi kinerja pegawai melalui peran OCB. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik dalam bidang kepemimpinan dan perilaku organisasi, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi pimpinan instansi dalam meningkatkan kualitas SDM di lingkungan kerja mereka.

Penelitian ini didasarkan pada Path-Goal Theory yang digagas oleh (House & Mitchell, 1975), yang menguraikan bahwa tugas utama seorang pemimpin adalah memfasilitasi karyawan dalam mencapai sasaran pekerjaan dengan menguraikan secara detail rute yang harus diikuti, meniadakan rintangan yang menghambat, dan memberikan bantuan serta apresiasi yang memicu semangat. landasan teori ini menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kecakapannya dalam menyesuaikan cara memimpin dengan kebutuhan para karyawan dan aspek aspek lingkungan pekerjaan, dengan demikian dapat mendongkrak motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan. Path-Goal Theory mengklasifikasikan sejumlah gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan sesuai keadaan, meliputi gaya kepemimpinan supportive yang menitikberatkan pada kesejahteraan dan kemudahan karyawan, gaya kepemimpinan achievement-oriented yang menekankan pada perumusan target yang ambisius dan harapan kinerja yang tinggi, serta gaya kepemimpinan participative yang mengikutsertakan karyawan dalam mekanisme pengambilan keputusan. Dalam ranah digitalisasi pemerintahan, teori ini relevan sebab perubahan sistem kerja yang pesat menghendaki pemimpin yang sanggup mengadaptasi gaya kepemimpinannya untuk memicu perilaku kerja tambahan semacam Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB dianggap sebagai sarana yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, selaras dengan

asumsi Path-Goal Theory bahwa kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk melampaui peran formal mereka demi kesuksesan organisasi (House & Mitchell, 1975; Northouse, 2021).

Supportive Leadership Style

Achievement-oriented leadership merupakan kepemimpinan yang memberikan tantangan yang menarik bagi bawahan dan memotivasi mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik (Yulistian et al., 2018). Achievement-oriented leadership menantang bawahan untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin yang berorientasi pada prestasi, terus-menerus menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan kinerja tinggi dari bawahannya yang mana ia memiliki tingkat keyakinan yang tinggi bahwa mereka akan menghadapi tantangan dan berhasil melaksanakan tugas (Daft & Lane, 2008). Semakin tinggi orientasi pemimpin terhadap prestasi, maka bawahan akan semakin yakin bahwa hal tersebut akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Pemimpin memberikan tantangan kepada bawahannya untuk meyakinkan mereka agar menyelesaikan tantangan tersebut secara efektif dan dengan hasil yang baik (Rahmawati et al., 2023). Menurut (Leana, 2013; Yukl, 2012). Dapat dikatakan bahwa fokus achievement-oriented leadership ini adalah memotivasi bawahan melalui tujuan dan memberikan bimbingan yang dapat memunculkan kemampuan terbaik dalam diri bawahan. Sementara itu, menurut (Robbins & Judge, 2015), achievement-oriented leadership pada prestasi membantu memastikan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien, dengan cara menetapkan tujuan yang menantang, fokus dan terarah dengan harapan anggota timnya dapat menghasilkan prestasi yang maksimal. Pemimpin memberikan ekspektasi yang tinggi, fokus pada proses monitoring dan tracking pencapaian serta mendorong untuk memberikan hasil pada waktu yang telah disepakati bersama. Beberapa indikator yang mempengaruhi achievement-oriented leadership style menurut (Mwaisaka et al., 2019) adalah sebagai berikut: pertama penetapan sasaran menantang, kedua umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan, ketiga dorongan untuk mencapai kemampuan tertinggi, dan selanjutnya indikator menurut (Özşahin et al., 2011) keempat memberikan penghargaan atau reward jika ada karyawan yang mencapai target

Achievement-oriented leadership

Achievement-oriented leadership merupakan kepemimpinan yang memberikan tantangan yang menarik bagi bawahan dan memotivasi mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik (Yulistian et al., 2018). Achievement-oriented leadership menantang bawahan untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin yang berorientasi pada prestasi, terus-menerus menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan kinerja tinggi dari bawahannya yang mana ia memiliki tingkat keyakinan yang tinggi bahwa mereka akan menghadapi tantangan dan berhasil melaksanakan tugas (Daft & Lane, 2008). Semakin tinggi orientasi pemimpin terhadap prestasi, maka bawahan akan semakin yakin bahwa hal tersebut akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Pemimpin memberikan tantangan kepada bawahannya untuk meyakinkan mereka agar menyelesaikan

tantangan tersebut secara efektif dan dengan hasil yang baik (Rahmawati et al., 2023). Menurut (Leana, 2013; Yukl, 2012). Dapat dikatakan bahwa fokus achievement-oriented leadership ini adalah memotivasi bawahan melalui tujuan dan memberikan bimbingan yang dapat memunculkan kemampuan terbaik dalam diri bawahan. Sementara itu, menurut (Robbins & Judge, 2015), achievement-oriented leadership pada prestasi membantu memastikan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien, dengan cara menetapkan tujuan yang menantang, fokus dan terarah dengan harapan anggota timnya dapat menghasilkan prestasi yang maksimal. Pemimpin memberikan ekspektasi yang tinggi, fokus pada proses monitoring dan tracking pencapaian serta mendorong untuk memberikan hasil pada waktu yang telah disepakati bersama. Beberapa indikator yang mempengaruhi achievement-oriented leadership style menurut (Mwaisaka et al., 2019) adalah sebagai berikut: pertama penetapan sasaran menantang, kedua umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan, ketiga dorongan untuk mencapai kemampuan tertinggi, dan selanjutnya indikator menurut (Özşahin et al., 2011) keempat memberikan penghargaan atau reward jika ada karyawan yang mencapai target.

Participative leadership Style

Participative leadership adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin membiarkan karyawan terlibat secara kolektif dalam pengambilan keputusan dan mempertimbangkan pendapat karyawan (Sagie et al., 2002). Participative leadership adalah perilaku kepemimpinan yang mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dengan memberi mereka sejumlah kewenangan, informasi yang efektif dan sumber daya lainnya, serta perhatian dan dorongan, sehingga mereka dapat diajak berkonsultasi sebelum membuat keputusan untuk memecahkan masalah pekerjaan bersama (Chan, 2019; Huang et al., 2010). Karyawan merasa lebih puas di tempat kerja jika mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting yang memengaruhi mereka. Ketika karyawan merasa diakui oleh pemimpin, rasa kebanggaan dan kepemilikan mereka terhadap proses organisasi tumbuh (Harter et al., 2002). Keputusan yang dibuat dalam organisasi dapat sangat memengaruhi stabilitas organisasi dan keamanan karyawan (Shafritz, 2022). Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat memastikan bahwa hubungan mereka dengan pemimpin organisasi meningkat pesat (Robbins & Judge, 2014). Pemimpin menjadi lebih dihormati, dan karyawan lebih menerima arahan dari pimpinan. Kepemimpinan seperti ini meningkatkan kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Sebaliknya, pemimpin yang membuat keputusan sendiri berisiko kehilangan dukungan dari karyawannya (Jit, 2005). Beberapa indikator yang mempengaruhi participative leadership style menurut (Arnold & Drasgow, 2000; Chan, 2019) adalah sebagai berikut: pertama memberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat, kedua mendorong penyampaian ide/saran, ketiga mendengarkan ide dan saran, keempat mempertimbangkan ide meski tidak setuju.

Organizational citizenship behavior

Penuturan yang dibuat oleh (Titisari, 2014) Organizational citizenship behavior merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang juga melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Sedangkan menurut (Luthans, 2011) Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan karakteristik yang ada dalam suatu kepribadian tertentu yang diwujudkan dengan senang menolong dan memperhatikan orang lain, timbulnya rasa kepedulian, dan dapat bekerja sama serta sungguh-sungguh dalam bekerja. Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut (Robbins, 2006) adalah perilaku yang dilakukan oleh seorang karyawan yang melebihi kewajiban kerja formal, namun berdampak baik karena mendukung efektivitas organisasi. Menurut (Rojuaniah, 2017) Karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan menunjukkan dedikasinya yang tinggi pada pekerjaannya, berinisiatif, bertanggung jawab terhadap tugasnya dan peduli terhadap organisasinya. Sedangkan menurut (Poncheri, 2006) mendefinisikan Organizational Citizenship Behavior sebagai perilaku positif yang memiliki efek positif pada pengembangan organisasi. Organizational Citizenship Behavior membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam jangka panjang dibandingkan dengan jangka pendek (Joireman et al., 2006). Selain itu (Schaubroeck, 1991) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela/extra-role behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah tertentu, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja. Beberapa indikator yang mempengaruhi Organizational citizenship behavior menurut (Hermanto et al., 2024; Organ et al., 2006) adalah sebagai berikut: pertama peduli kepada sesama dan berkeinginan untuk membantu orang (altruisme), kedua memiliki rasa bertanggung jawab terhadap pekerjaannya (conscientiousness), ketiga menunjukkan kesadaran dan kepedulian terhadap kepentingan organisasi (civic virtue), keempat menjaga hubungan dan komunikasi dengan orang-orang di sekitar (courtesy).

Employee performance

Employee performance adalah sesuatu yang sangat penting dalam organisasi karena mengukur kesuksesan perusahaan. (Sadikoglu & Zehir, 2010). Kinerja karyawan bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kecerdasan yang bervariasi dalam melaksanakan tugasnya. Employee performance secara umum didefinisikan sebagai hasil dari aktivitas mereka berdasarkan kriteria tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu, kinerja juga dapat didefinisikan sebagai kesuksesan dan usaha yang dicapai seseorang dengan keterampilan dan perilakunya dalam situasi tertentu (Isa & Syah, 2021). Employee performance sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Selanjutnya menurut (Pratiwi & Reskino, 2016). Employee performance merupakan kesuksesan seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan selama periode waktu tertentu didasarkan pada

ketentuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut (Mathis & Jackson, 2003), employee performance yang baik adalah karyawan yang mampu mencapai tujuan kerja, memenuhi harapan perusahaan serta mencapai target pekerjaan. Senada dengan pendapat (Hasibuan, 2017), bahwa employee performance adalah hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya di dasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Sedangkan menurut (Khan et al., 2012). Employee Performance merupakan ukuran kritis keberhasilan organisasi, seringkali didefinisikan berdasarkan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan (Ndruru & Abadi, 2024). Employee performance merupakan timbal balik dari usaha dan kontribusi yang telah diberikan seseorang atas jobdesk atau kewajiban dalam pekerjaannya. Beberapa indikator yang mempengaruhi employee performance menurut (Mangkunegara & Huddin, 2016; Wolor et al., 2022) adalah sebagai berikut: pertama kualitas kerja, kedua kuantitas kerja, ketiga ketepatan waktu, dan selanjutnya indikator menurut (Wambui et al., 2017) keempat rekan kerja yang mendukung.

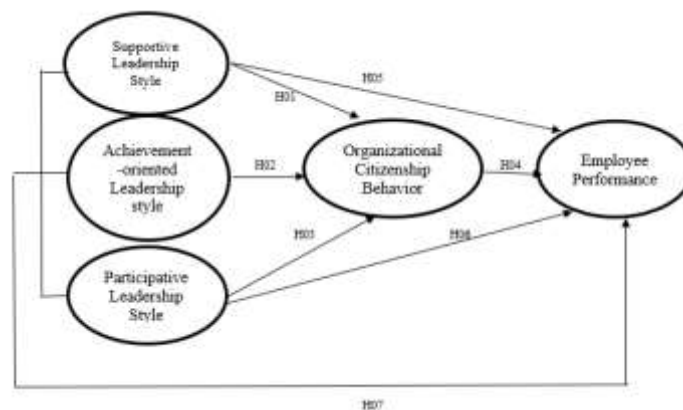
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, khususnya desain penelitian kausal-prediktif (Creswell, 2014). Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner yang dikembangkan dengan skala Likert lima poin (berkisar dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Skala Likert digunakan untuk mengevaluasi sikap, pandangan, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian (Sugiyono, 2019). Alat penelitian terdiri dari 20 item pernyataan yang diadaptasi dari studi sebelumnya: variabel Supportive Leadership (Chih et al., 2018; Schmidt et al., 2014), Achievement-oriented Leadership (Mwaisaka et al., 2019; Özşahin et al., 2011), Participative Leadership (Arnold & Drasgow, 2000; Chan, 2019), Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Hermanto et al., 2024; Organ et al., 2006), dan Employee Performance (Mangkunegara & Huddin, 2016; Wolor et al., 2022) (Wambui et al., 2017). Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli 2025, disalah satu unit kerja di Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.

Penelitian ini mencakup seluruh karyawan di unit kerja tersebut, yang merupakan bagian dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, dengan total karyawan 110 orang. Metode sampel yang digunakan dalam penelitian ini dikenal sebagai total sampling atau sampling jenuh, di mana seluruh populasi dimasukkan sebagai responden (Sugiyono, 2019). Oleh karena itu, ukuran sampel sesuai dengan ukuran populasi, yaitu 110 karyawan.

Sebelum pengolahan data utama, dilakukan pre-test untuk menguji kualitas instrumen. Dengan menggunakan software SPSS 29, Uji ini menggunakan analisis faktor dengan melihat nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Measure of Sampling Adequacy (MSA). KMO berfungsi mengukur kecukupan sampel dan kesesuaian data untuk analisis faktor, sedangkan MSA menunjukkan kelayakan masing-masing indikator. Menurut (Ghozali, 2016), nilai KMO dan MSA di atas 0,50 menunjukkan bahwa instrumen

layak digunakan dalam penelitian. Setelah instrumen dinyatakan layak, data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan software SmartPLS 4. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan kompleks antar variabel laten tanpa mengharuskan distribusi data normal (Hair et al., 2019). Analisis dilakukan dalam dua tahap. Pertama, pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator melalui nilai outer loading, AVE, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability. Kedua, pengujian inner model untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel melalui inner VIF, uji R-square. Selain itu, juga dilakukan uji hipotesis langsung dan uji hipotesis tidak langsung atau mediasi untuk melihat peran OCB sebagai variabel mediator (Hair et al., 2022).



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Demografi

Hasil kuesioner pada penelitian ini terdapat 110 pegawai yang menjadi responden, yang berasal dari salah satu unit kerja di Kementerian Perindustrian, dengan komposisi yang didominasi oleh 67 pegawai perempuan (60,9%) dan 43 pegawai laki-laki (39,1%). Dilihat dari umur, sebagian besar responden termasuk dalam rentang usia 26–35 tahun yang berjumlah 51 orang (46,4%) serta rentang usia 19–25 tahun dengan jumlah 34 orang (30,9%), sementara sisanya berada pada rentang usia 36–45 tahun yang berjumlah 23 orang (20,9%) dan rentang usia 56–60 tahun yang berjumlah 2 orang (1,8%), dan tidak ada responden yang berada pada rentang usia 46–55 tahun. Informasi ini menjelaskan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai dengan usia muda dan dalam usia produktif, yang biasanya lebih mudah menyesuaikan diri dengan inovasi dan implementasi digitalisasi pemerintahan. Informasi lebih rinci mengenai keseluruhan data hasil demografi dapat dilihat pada table berikut:

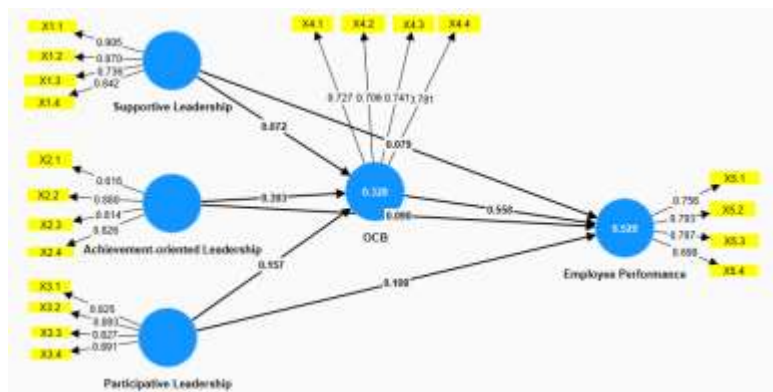
Tabel 1. Analisis Demografi Responden

Demografi	Klasifikasi	Jumlah Responden	Persentase
Jenis kelamin	Perempuan	43	39,1%

	Laki-Laki	67	60,9%
Total		110	100%
Usia	19-25 Tahun	34	30,9%
	26-35 Tahun	51	46,4%
	36-45 Tahun	23	20,9%
	46-55 Tahun	0	0
	56-60 Tahun	2	1,8%
Total		110	100%

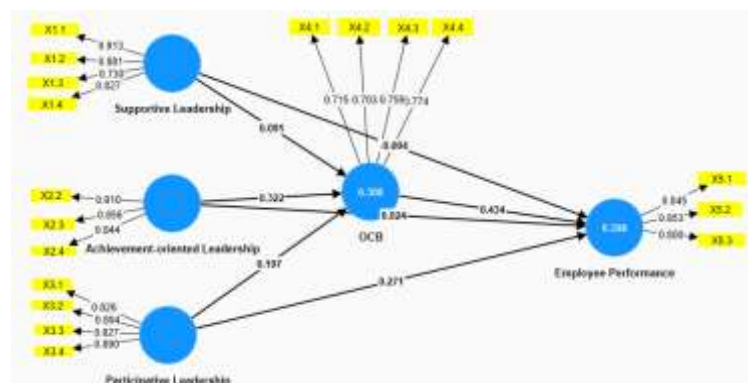
Outer Model

Pengujian outer model dilakukan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan untuk semua variabel penelitian. Pada tahap ini, *rule of thumb* yang akan diterapkan untuk uji validitas konvergen ialah *outer loading* yang hasilnya memiliki nilai minimum 0.50 - 0.60 yang artinya cukup, namun untuk bisa dikatakan ideal nilai outer loading setiap indikator harus > 0.70 (Sugiyono, 2018).



Gambar 2. *Outer Model* Sebelum Eliminasi

Dalam penelitian ini, batas nilai validitas konvergen berada di atas 0,70. Dari hasil uji outer loading pertama, diperoleh beberapa item yang tidak valid, yaitu pada variabel Achievement-oriented Leadership Style, item yang tidak valid adalah item X2.1. Pada variabel Employee Performance, item yang tidak valid adalah item X5.4. Ketidakvalidan beberapa item tersebut disebabkan karena memiliki nilai outer loading $< 0,7$. Oleh karena itu, pengujian ulang dilakukan dengan mengeliminasi item yang tidak valid dari setiap variabel.



Gambar 3. *Outer Model* Sesudah Eliminasi

Uji validitas konvergen mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi tingkat korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Berdasarkan hasil olah data pada penelitian ini hasil menunjukkan nilai *outer loading* pada setiap variabel adalah 0,706 – 0,905 artinya setiap indikator dikatakan ideal dan valid untuk setiap variabel, karena nilai *outer loading* nya $> 0,70$. Berikutnya pengujian validitas konvergen menggunakan *AVE*, dapat dinyatakan sebagai data yang ideal apabila nilainya $\geq 0,50$. Nilai *AVE* dari *supportive leadership style* (0.707), *achievement-oriented leadership style* (0.758), nilai *participative leadership style* (0.739), *organizational citizenship behavior* (0.545), dan *employee performance* (0.693). Maka dapat disimpulkan keseluruhan nilai *AVE* berada diatas 0,5 yang artinya menunjukkan validitas konvergen yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikatornya.

Pada uji validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip dimana pengukuran konstruk yang berbeda seharusnya tidak akan berkorelasi tinggi. Menurut Hair et al. (2021) validitas diskriminan akan dinilai melalui cross loading dengan pengukuran konstruknya. Validitas diskriminan dari model reflektif dievaluasi menggunakan cross loading, dimana nilai cross loading diperoleh dengan membandingkan korelasi antar indikator dengan konstruk utamanya serta konstruk dari blok lainnya. Bila korelasi antara indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk blok lainnya maka dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut dapat memprediksi ukuran blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Hasil nilai cross loading, menunjukkan bahwa nilai cross loading pada setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan masing-masing dari konstraknya apabila dibandingkan dengan konstruk lainnya, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa nilai cross loading telah memiliki discriminant validity yang baik. Nilai R^2 digunakan untuk menilai sejauh mana variabel laten eksogen mampu menjelaskan pengaruh yang substansial terhadap variabel laten endogen. Kriteria batasan nilai R^2 dapat dibagi menjadi tiga klasifikasi, yaitu hasil nilai R^2 mengidentifikasikan model baik atau substansial sebesar 0,67, selanjutnya dikatakan moderat sebesar 0,33 dan dikatakan lemah sebesar 0,19. Berdasarkan hasil nilai R^2 atau nilai R^2 untuk variabel keputusan pembelian sebesar 0.398 yang menunjukkan memiliki model yang moderat dalam penelitian, dimana mampu untuk menjelaskan variabilitas. Kualitas produk, citra merek, dan nilai emosional mampu menjelaskan variability konstruk keputusan pembelian sebesar 0.398 atau 39,8% dan sisanya 60,2% dijelaskan melalui konstruk yang lainnya yang tidak dihipotesiskan dalam model penelitian.

Kemudian hasil uji reliabilitas data dianggap memenuhi kriteria ideal apabila nilai yang diperoleh dari pengolahan data mencapai $\geq 0,80$. Sementara itu, nilai *cronbach's alpha* untuk masing-masing variabel dinyatakan valid dan ideal apabila mencapai nilai $\geq 0,70$ (Hair, Hult et al, 2019). Hasil nilai *cronbach's Alpha* untuk kualitas produk (0.731), citra merek (0.748), nilai emosional (0.835), kampanye boikot (0.837), dan keputusan pembelian (0.680). Selanjutnya hasil nilai uji realibilitas komposite yang tertera pada tabel nilai untuk kualitas produk (0.847), citra merek (0.840), nilai emosional (0.889), kampanye boikot (0.891), dan keputusan pembelian (0.825). Hal ini, dapat menunjukkan semua konstruk telah memiliki nilai *cronbach's*

alpha dan *composite reliability* yang baik, karena diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari keseluruhan variabel lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil pengolahan data yang tercantum pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk telah menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Konstruk	Indikator	Loading Factor	Alpha	CR	AVE
Supportive Leadership	X 1.1	0.913	0.864	0.905	0.707
	X1.2	0.881			
	X.1.3	0.730			
	X1.4	0.827			
Achievement-oriented Leadership	X2.2	0.910	0.840	0.904	0.758
	X2.3	0.856			
	X2.4	0.844			
Participative Leadership	X3.1	0.826	0.882	0.919	0.739
	X3.2	0.894			
	X3.3	0.827			
	X3.4	0.890			
Organizational Citizenship Behavior	X4.1	0.715	0.723	0.827	0.545
	X4.2	0.703			
	X4.3	0.759			
	X4.4	0.774			
Employee Performance	X5.1	0.845	0.779	0.871	0.693
	X5.2	0.853			
	X5.3	0.800			

Uji Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Ket
H1	Supportive leadership berpengaruh positif signifikan employee performance.	0.036	0.316	0.752	Ditolak
H2	Supportive leadership berpengaruh positif signifikan ocb.	0.091	0.778	0.436	Ditolak
H3	Achievement-oriented leadership berpengaruh positif signifikan terhadap	0.163	1.299	0.194	Ditolak

	employee performance.				
H4	Ocb berpengaruh positif signifikan dan dapat memediasi achievement-oriented leadership terhadap employee performance	0.140	2.135	0.033	Diterima
H5	Achievement-oriented leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Ocb	0.322	2.393	0.017	Diterima
H6	Participative leadership berpengaruh positif signifikan ocb.	0.197	1.275	0.202	Ditolak
H7	Participative leadership berpengaruh positif signifikan employee performance.	0.356	3.277	0.001	Diterima
H8	Ocb berpengaruh positif signifikan terhadap employee performance.	0.434	5.210	0.000	Diterima

Pengujian hipotesis dapat dinilai dari uji signifikansi pada tabel *total effect* yang diketahui melalui tabel *t-statistic* dan *p-values*. Skor koefisien path atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan diatas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) untuk pengujian hipotesis pada alpha 0,05 dan power 80 persen. Selanjutnya pengujian tahap ini melalui *software SmartPLS* dalam *bootstrapping*. *Bootstrapping* merupakan pendekatan statistik yang melibatkan proses pengambilan ulang sampel dari data yang sama dan dilakukan secara berulang (Abdillah & Hartono, 2015). Pada hasil nilai t-statistik H1 supportive leadership (X1) terhadap employee performance (Y) adalah 0.316 dan p-value 0.752. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel supportive leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel employee performance. Oleh karena itu H1 ditolak. Hasil nilai t-statistik H2 supportive leadership (X2) terhadap ocb (Y) adalah 0.778 dan p-value

0.436. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel supportive leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel ocb. Maka, H2 ditolak. Selanjutnya pada hasil nilai t-statistik H3 achievement-oriented leadership (X3) terhadap employee performance (Y) adalah 1.299 dan p-value 0.194. Dapat disimpulkan bahwa variabel achievement-oriented leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel employee performance. Maka, H3 ditolak. Namun pada hasil nilai t-statistik H4 yaitu ocb (X4) dalam memediasi pengaruh achievement-oriented terhadap employee performance (Y) sebesar 2.135 dan p-value 0.033. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel OCB berpengaruh positif dan signifikan sehingga dapat menghubungkan antara achievement-oriented leadership terhadap variabel employee performance. Oleh karena itu, H4 diterima. Hasil nilai t-statistik pada H5 achievement-oriented leadership terhadap ocb sebesar 2.393 dan p-value 0,017. Sehingga dapat disimpulkan bahwa achievement-oriented leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel ocb. maka H5 diterima. Selanjutnya pada hasil nilai t-statistik H6 participative leadership(X6) terhadap ocb (Y) adalah sebesar 1.275 dan p-value 0,202. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel participative leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel ocb. Maka, H6 ditolak. Pada hasil nilai t-statistik H7 participative leadership (X1) terhadap employee performance (Y) adalah 3.277 dan p-value 0.001. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel participative leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel employee performance. Oleh karena itu H1 diterima. Terakhir, hasil nilai t-statistik H8 ocb (X1) terhadap employee performance (Y) adalah 5.210 dan p-value 0.000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ocb berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel employee performance. Oleh karena itu H8 diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden pada penelitian ini didominasi oleh perempuan. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik pegawai administrasi pemerintahan banyak diisi oleh pegawai perempuan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa perempuan pada lingkungan birokrasi memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam aktivitas kerja sehari-hari, termasuk dalam proses digitalisasi administrasi. Mayoritas responden juga berada pada rentang usia produktif, yakni 26–35 tahun, yang merupakan kelompok usia dengan kemampuan adaptasi digital yang baik. Hal ini menjadi faktor yang memengaruhi bagaimana mereka merespons gaya kepemimpinan dan tuntutan perilaku kerja di era digital. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan sarjana, yang menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki tingkat literasi dan pemahaman kerja yang cukup baik dalam menghadapi perubahan sistem kerja berbasis teknologi. Tingkat pendidikan ini membuka peluang lebih besar bagi pegawai untuk memahami tuntutan kinerja dan beradaptasi terhadap proses digitalisasi birokrasi. Selain itu, sebagian besar responden bekerja di wilayah Jakarta Barat karena lokasi Kementerian Perindustrian berada di wilayah tersebut.

Hubungan *Supportive Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supportive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dukungan emosional serta perhatian personal dari seorang pemimpin belum cukup signifikan dalam lingkungan birokrasi pemerintah, yang lebih mengutamakan aturan serta pencapaian target kerja. Temuan ini berbeda dengan riset yang dilakukan oleh (Hanaysha et al., 2022), yang menunjukkan bahwa *supportive leadership* memiliki pengaruh positif terhadap OCB di sektor swasta. Perbedaan ini bisa dijelaskan oleh perbedaan konteks organisasi, karena birokrasi pemerintahan cenderung lebih formal dan hierarkis, sehingga kepemimpinan yang bersifat suportif tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi perilaku sukarela pegawai. Dengan demikian, meskipun pemimpin menunjukkan sikap perhatian dan empati, hal tersebut belum menjadi faktor penentu dalam pembentukan OCB pada pegawai.

Hubungan *Supportive Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian membuktikan bahwa *supportive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun pemimpin menunjukkan perhatian dan dukungan emosional, hal ini tidak secara langsung meningkatkan kualitas output maupun efektivitas kerja pegawai. Responden mengindikasikan bahwa kinerja mereka lebih dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, beban administrasi, serta kebijakan digitalisasi dibandingkan kedekatan emosional dengan atasan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sari et al., 2020), yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan suportif tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, terutama dalam konteks organisasi yang memiliki struktur formal dan birokratis.

Hubungan *Achievement-oriented Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian membuktikan bahwa *achievement-oriented leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai., penelitian ini sejalan dengan temuan Rahmadani (2022) yang menyebutkan bahwa pengaruh *achievement-oriented leadership* terhadap kinerja menjadi tidak signifikan apabila pegawai tidak memiliki motivasi internal atau dukungan perilaku kerja yang memadai. Responden memperlihatkan bahwa pencapaian kinerja justru lebih dipengaruhi oleh perilaku sukarela (OCB) dibandingkan arahan target semata. Artinya, arahan pemimpin berbasis prestasi baru berdampak apabila pegawai terlebih dahulu menunjukkan OCB sebagai perantara. Hal ini menjelaskan mengapa pengaruh langsung tidak signifikan, tetapi pengaruh tidak langsung melalui OCB menjadi signifikan.

Hubungan *Achievement-oriented Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian membuktikan bahwa *achievement-oriented leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini sejalan dengan penelitian Widodo (2018) yang menemukan bahwa pemimpin yang menetapkan target tinggi, memberikan tantangan, dan mengomunikasikan standar kerja mampu meningkatkan perilaku ekstra peran pegawai. Hasil ini juga konsisten dengan House &

Mitchell dalam teori Path-Goal yang menyatakan bahwa pencapaian tujuan dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Responden yang didominasi kelompok usia produktif menunjukkan respons kuat terhadap target dan tuntutan kinerja, sehingga mereka lebih terdorong menunjukkan inisiatif, membantu rekan kerja, serta berkontribusi di luar tugas formal. Dengan demikian, hasil penelitian memperkuat bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi efektif dalam mendorong OCB.

Hubungan *Participative Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian membuktikan bahwa *participative leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pelibatan pegawai dalam penyusunan rencana kerja, pemberian masukan, atau proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen mereka, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Responden menyatakan bahwa ketika mereka diberi ruang partisipasi, mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Lestari, et al., 2019) yang menyatakan bahwa pelibatan pegawai dalam keputusan dapat meningkatkan komitmen dan kualitas kerja. Hubungan *participative leadership* Terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hubungan *Participative Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian membuktikan bahwa *participative leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Walaupun teori menyebutkan bahwa pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen, dalam konteks birokrasi pemerintahan hal ini tidak terbukti mendorong perilaku ekstra peran. Responden memperlihatkan bahwa meskipun pemimpin memberi ruang diskusi atau meminta pendapat, hal tersebut belum cukup untuk memengaruhi kemauan mereka melakukan tugas di luar peran utama. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh budaya kerja pemerintahan yang lebih hierarkis, sehingga partisipasi tidak diterjemahkan sebagai dorongan untuk menunjukkan OCB. Dengan demikian, pelibatan dalam keputusan belum menjadi faktor utama terbentuknya OCB pada pegawai.

Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian membuktikan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga disiplin, dan berkontribusi lebih dari tugas formal cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Dalam konteks digitalisasi birokrasi seperti penggunaan aplikasi SRIKANDI, pegawai dengan OCB tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi, lebih cepat menyelesaikan tugas, dan memberikan kualitas kerja lebih baik. Hasil ini memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa OCB merupakan prediktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa ketiga gaya kepemimpinan yang diteliti menunjukkan hasil yang beragam terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) maupun kinerja pegawai. Hasil penelitian membuktikan bahwa supportive leadership tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini dikarenakan dukungan emosional dari pemimpin belum cukup menjadi faktor yang dapat mendorong pegawai untuk secara sukarela melakukan perilaku ekstra peran dalam konteks birokrasi yang cenderung formal. Sebaliknya, achievement-oriented leadership terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Artinya, semakin tinggi orientasi pemimpin terhadap pencapaian target, tantangan kerja, serta harapan standar performa, maka semakin tinggi kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku sukarela demi mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, participative leadership tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan belum menjadi faktor utama yang mendorong munculnya perilaku sukarela di lingkungan kerja pemerintahan yang hierarkis.

Dari hasil pengujian pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, diperoleh kesimpulan bahwa supportive leadership dan achievement-oriented leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dukungan emosional maupun tuntutan pencapaian target belum mampu meningkatkan kinerja apabila pegawai tidak terdorong oleh motivasi internal serta perilaku sukarela yang memadai. Sebaliknya, participative leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai dilibatkan dalam proses perencanaan atau pengambilan keputusan, mereka merasakan peningkatan rasa memiliki, tanggung jawab, dan komitmen kerja sehingga berdampak pada kualitas kinerja yang lebih baik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga ketertiban, dan menunjukkan inisiatif mampu meningkatkan efektivitas serta kualitas kerja pegawai.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa OCB hanya memediasi hubungan antara achievement-oriented leadership dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa orientasi pemimpin terhadap pencapaian target baru dapat meningkatkan kinerja apabila pegawai terdorong untuk menunjukkan OCB sebagai mekanisme perantara. Sementara itu, OCB tidak memediasi hubungan supportive leadership maupun participative leadership terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, perilaku ekstra peran menjadi aspek penting yang menjelaskan bagaimana orientasi prestasi pemimpin dapat meningkatkan kinerja, sedangkan dukungan emosional dan partisipasi tidak terbukti berpengaruh melalui jalur tersebut.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa pembentukan kinerja pegawai dalam lingkungan birokrasi digital lebih banyak dipengaruhi oleh orientasi pencapaian serta kemampuan pegawai dalam menunjukkan OCB dibandingkan gaya kepemimpinan suportif ataupun partisipatif.

Temuan ini memberikan pemahaman bahwa pada organisasi pemerintahan, perilaku berorientasi target dan kontribusi sukarela menjadi faktor utama dalam mendukung keberhasilan implementasi digitalisasi administrasi, khususnya pada penggunaan aplikasi seperti SRIKANDI. Oleh karena itu, pemimpin perlu menguatkan arah kepemimpinan yang menekankan tujuan, pencapaian prestasi, dan pemberdayaan pegawai agar tercipta kualitas kinerja yang lebih optimal serta mendukung transformasi birokrasi yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., Fuad Salam, A., & Sapari Kahpi, H. (2020). The Influence of Transformational Leadership and Reward Systems on Employee Performance. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Agustiasih et.al. (2022). The Influence of Job Characteristics, Placement, and Leadership Style on Employee Performance of The Ministry of Trade. *JENIUS*, 6(1).
- Ahmadi, H. (2013). Effect Of Leadership Style On The Behavior Employees With The Organization A Political Variable As Mediation (Vol. 9, Issue 2).
- Almahasneh, Y. A. S., Rahman, M. S. B. A., Omar, K. B., & Zulkiffli, S. N. 'Atikah. (2022). THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT TOWARD ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4 Special Issue), 265–274. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4sip7>
- Arifin, S. B. S. N. (2024). Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour.
- Arnold, J., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. Article in *Journal of Organizational Behavior*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:33.0.CO;2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.0.CO;2)
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Bayati, M. M., Sadeghi, A., Jamasbi, M. M., & Tapak, L. (2025). Servant leadership, work-life quality, and organizational citizenship behavior in nurses: a cross-sectional design. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03209-3>
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>

- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Chih, Y.-Y., Kiazad, K., Cheng, D., Emamirad, E., & Restubog, S. L. (2018). Interactive Effects of Supportive Leadership and Top Management Team's Charismatic Vision in Predicting Worker Retention in the Philippines. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(10). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001553](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001553)
- Creswell. (2014). *Research desing: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*.
- Daft & Lane. (2008). *The leadership experience*.
- Dedic, S., Hadzaihmetovic, N., & Mujezinovic, M. (2022). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(4). <https://doi.org/10.20469/ijbas.8.10001-4>
- Dina, D., Ginting, G., & Ariyani, I. (2024). DAMPAK GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PRESTASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAAITV MELALUI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 9(1), 166–180. <https://doi.org/10.31932/jpe.v9i1.3351>
- Donkor, J., Segbenya, M., & Ofosuhene, D. (2023). Dimensions of organisational leadership and organisational citizenship behaviour in Ghanaian workplaces. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2281711>
- Fahmi, I., & Lima Krisna, N. (2021). A REVIEW LITERATURE EMPLOYEE PERFORMANCE MODEL: MOTIVATION, LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURAL. 2(5). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i5>
- Ghozali. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23 (Vol. 23)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=1784328166232948848&hl=en&oi=scholar>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Hanaysha, J. R., Kumar, V. V. A., In'airat, M., & Paramaiah, C. (2022). Direct and indirect effects of servant and ethical leadership styles on employee creativity: mediating role of organizational citizenship behavior. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 40(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-04-2022-0033>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (17th ed.). Bumi Aksara.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- Hernandez et al. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. In *Leadership Quarterly* (Vol. 22, Issue 6, pp. 1165–1185). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- Hernández, & Omar, C. (2022). THE IMPLICATIONS OF MANAGERIAL AND LEADERSHIP STYLES, AND ORGANIZATIONAL INNOVATION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 21(1), 5–13. <https://doi.org/10.22630/aspe.2022.21.1.1>
- Hikmah, N., Surya Dharma, A., Arsyad, M., Studi, P., Publik, A., Tinggi, S., & Amuntai, I. A. (2024). IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI KEARSIPAN DINAMIS TERINTEGRASI (SRIKANDI) DI KABUPATEN TABALONG.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Isa, F., & Syah, T. (2021). The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Motivation Moderation. *Journal of Multidisciplinary Academic* 265 JoMA, 05(02). <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.13082021>
- Janah, E. U., Hidayah, P. F., Adysti, R. N., & Arjuna, R. H. (2024). Peran Digitalisasi Arsip untuk Meningkatkan Efektivitas Manajemen Dokumen Arsip di Dinas Arsip Kota Semarang. *TSAQOFAH*, 5(1), 474–484. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v5i1.4517>
- Jang, E. (2021). Sustainable workplace: impact of authentic leadership on change-oriented organizational citizenship behavior and the moderating role of perceived employees' calling. *Sustainability* (Switzerland), 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158542>
- Jit. (2005). *Organizational Behaviour* (3rd ed.). Vikas Publishing.
- Joireman, J., Daniels, D., George-Falvy, J., & Kamdar, D. (2006). Organizational Citizenship Behaviors as a Function of Empathy, Consideration of Future Consequences, and Employee Time Horizon: An Initial Exploration Using an In-Basket Simulation of OCBs 1. In *Journal of Applied Social Psychology* (Vol. 36, Issue 9).

- Junianto, O., Arafah, W., & Kusnadi. (2024). The Influence of Strategic Competence, Transformational Leadership and Good Corporate Governance on The Organizational Performance of The Presidential Security Forces Mediated by Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Scientific and Management Research*, 07(02), 96–107. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2024.7209>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability (Switzerland)*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kartono, Setiawan, M., . S., & Moko, W. (2023). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance as Mediated by Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i9.13357>
- Khan, M., Khyzer Bin Dost, M., & Professor, A. (2012). THE IMPACT OF EMPLOYEE COMMITMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION ROLE OF EMPLOYEE PERFORMANCE AS A MODERATING VARIABLE. In *SINGAPOREAN JOuRNAl Of buSINESS EcONOmIcS, AND mANAGEmENT StuDIES* (Vol. 1, Issue 2).
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Leana. (2013). An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender.
- Li. (2024). Ethical leadership, internal job satisfaction and OCB: the moderating role of leader empathy in emerging industries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03367-w>
- Li, Z., Chen, K., Meng, Q., Meng, Z., Zhao, Y., & Li, D. (2024). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High-Intensity Work Environment. *Journal of Nursing Management*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/3032694>
- Li, Z., Wang, D., Zhang, F., Xie, Y., Zhu, H., Li, W., Xu, Y., & Chen, L. (2024). Position and Orientation System Error Analysis and Motion Compensation Method Based on Acceleration Information for Circular Synthetic Aperture Radar. *Remote Sensing*, 16(4). <https://doi.org/10.3390/rs16040623>
- Lundqvist, D., Reineholm, C., Ståhl, C., & Wallo, A. (2022). The impact of leadership on employee well-being: on-site compared to working from home. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14612-9>

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. The McGraw-Hill Companies.
- Mangkunegara. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- Massoudi, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 20–27. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v2i2.58>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management* (10th ed.). Thomson/South-western.
- Mwaisaka, D. M., K'Aol, G., & Ouma, C. (2019). Influence of participative and achievement oriented leadership styles on employee job satisfaction in commercial banks in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(5), 42–53. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i5.465>
- Ndruru, H. S., & Abadi, F. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance with Work Passion as Moderation. *Ilomata International Journal of Management*, 5(4), 1244–1264. <https://doi.org/10.61194/ijjm.v5i4.1350>
- Ningrum, V., Respati, H., & Harsono, H. (2023). Employee Performance in Terms of Organizational Commitment and Work Motivation: The Mediating Role of Organization Citizenship Behaviors. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 5(04), 54–64. <https://doi.org/10.36344/ccijemms.2023.v05i04.001>
- Northouse. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). (9th ed.). SAGE Publications. https://books.google.co.id/books/about/Leadership.html?id=6qYLEAAAQBAJ&redir_esc=y
- Novianti, D. A., Krisnandi, H., & Digdowiseiso, K. (2024). How to cite: The Influence of Leadership Style, Work Discipline and Non-Physical Work Environment on the Performance Employee.
- Nurhasanah, & Purwanto. (2022). The Effects of Leadership to Employee Performance During Covid-19 Pandemic. *ASIA AND THE CAUCASUS English Edition*, 23. <https://doi.org/10.37178/ca-c.23.1.278>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviors: its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications.
- Özşahin, M., Zehir, C., & Acar, A. Z. (2011). Linking leadership style to firm performance: The mediating effect of the learning orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546–1559. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.089>

- Pangestu, R., & Kustiawan, U. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Autentik Dan Kepercayaan Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Kinerja Karyawan.
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34(3), 135–144. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- Poncheri, R. M. (2006). The Impact of Work Context on the Prediction of Job Performance.
- Pratiwi, S., & Reskino, R. (2016). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PELAKSANAAN TANGGUNG JAWAB, OTONOMI KERJA, DAN AMBIGUITAS PERAN TERHADAP KINERJA AUDITOR (Studi Pada Kantor Akuntan Publik di Jakarta). *Akuntabilitas*, 9(1). <https://doi.org/10.15408/akt.v9i1.3585>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahman, B. (2022). Principal's Leadership Style Based on Path-Goal Theory: A Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i6-16>
- Rahmawati, Nur Aini, Firman Agung Pradana, & Mochammad Isa Ansori. (2023). Kajian Kepemimpinan Path Goal Theory Studi Literature Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 197–223. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i3.798>
- Ratnasari, S. L., Sutjahjor, G., & Adam. (2019). Employees' performance: Organizational culture and leadership style through job satisfaction. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 597–608. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569>
- Riaz, Z., Qadir, M., & Nawab, S. (2023). Title: The Role of Transactional Leadership in Employee Performance: The Mediating Role Psychological Empowerment THE ROLE OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP IN EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. *INVERGE JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES*, 2. <https://invergejournals.com/>
- Robbins. (2006). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Gramedia.
- Robbins, & Judge. (2014). *Organizational Behaviour* (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, & Judge. (2015). *Perilaku organisasi* (F. Sirait, Ed.; 16th ed.). Salemba Empat.
- Rojuaniah. (2017). Kepuasan Kerja sebagai Pendorong Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB).
- Rulinawaty, Beliu, J. J., Fina, Y. N., & Salim, K. (2023). KOMPLEKSITAS DAN DINAMIKA BIROKRASI DI INDONESIA.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical

- study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
- Sagie, A., Zaidman, N., Amichai-Hamburger, Y., Te'eni, D., & Schwartz, D. G. (2002). An empirical assessment of the loose-tight leadership model: Quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 303–320. <https://doi.org/10.1002/job.153>
- Salma, & Ramli. (2022). Pengaruh Ethical dan Transformational Leadership Terhadap Employee Creativity, OCB dan Work Engagement Pada UMKM.
- Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023). First, Be a Good Citizen: Organizational Citizenship Behaviors, Well-Being at Work and the Moderating Role of Leadership Styles. *Behavioral Sciences*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/bs13100811>
- Santoso, F., Sulistyorini, E., Rahma Wati, E., Sugeng Cahyono, A., Ima Herminingsih, D., & Tulungagung, U. (2025). PEMANFAATAN APLIKASI SRIKANDI DALAM PENGELOLAAN ARSIP PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG. In *Journal of Governance and Public Administration (JoGaPA)* (Vol. 2). <https://srikandi.arsip.go.id/>
- Schaubroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 17(2), 235–271.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700202>
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., Mauss, D., Bosch, J. A., & Fischer, J. E. (2014). Associations Between Supportive Leadership and Employees Self-Rated Health in an Occupational Sample. *International Journal of Behavioral Medicine*, 21(5), 750–756. <https://doi.org/10.1007/s12529-013-9345-7>
- Shafritz. (2022). *Introducing Public Administration* (10th ed.). Taylor & Francis Group .
- Silaen, L. M., Imsar, & Syahriza, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Syariah Indonesia KCP Medan Petisah. *Jurnal EMT KITA*, 7(4).
<https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1647>
- Soetirto, M. M., Muldjono, P., & Syarief Hidayatulloh, F. (2023). Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated by Work Motivation. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i5.393>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=MGOs5rkAAAAJ&citation_for_view=MGOs5rkAAAAJ:8dzOF9BpDQoC
- Tambe, S. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. In *International Research Journal of Business and Management-IRJBM*.
www.irjbm.org
- Tan, L. P., Yap, C. S., Choong, Y. O., Choe, K. L., Rungruang, P., & Li, Z. (2019). Ethical leadership, perceived organizational support and citizenship behaviors: The moderating role of ethnic

- dissimilarity. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(8), 877–897. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0160>
- Titisari, P. (2014). Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan . Mitra Wacana Media .
- Türe, A., Akkoç, İ., Arun, K., & KARA, A. U. (2025). Workplace Flourishing as a Mediator in the Relationship between Relationship-Oriented Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Context of Nursing Staff in Hospitals. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5812934/v1>
- Wambui, L., Caroline Cherotich, B., Emily, T., & Dave, B. (2017). Effects of Work life Balance on Employees' Performance in Institutions of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University. *Kabarak Journal of Research & Innovation*, 4(2), 60–79. <http://eserver.kabarak.ac.ke/ojs/>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Winardi. (2000). Kepemimpinan dalam manajemen. Rineka Cipta.
- Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. A. S. K. (2020). GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BERPENGARUH TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR DENGAN DIMEDIASI VARIABEL KEPUASAN KERJA. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>
- Wolor, C. W., Musyaffi, A. M., Nurkhin, A., & Tarhan, H. (2022). Employee Perceptions of TQM-Oriented HRM Practices for Perceived Performance Improvement in the Case of Companies in Indonesia. *Asian Journal for Public Opinion Research*, 10(2), 123–146. <https://doi.org/10.15206/ajpor.2022.10.2.123>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Influence of leadership empowering behavior on employee innovation behavior: The moderating effect of personal development support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022377>
- Yu, P. L. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International Journal of Manpower*, 38(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2014-0214>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yulistian, Astuti, & Utami. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF, SUPORTIF, DAN ORIENTASI PRESTASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan).

Zheng, & Li. (2024). Navigating the double-edged sword: How and when laissez-faire leadership affects Employees' challenging behavior. *Acta Psychologica*, 250. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104549>