Indonesian Journal of Digital Business

Journal homepage: https://ejournal.upi.edu/index.php/IJDB

Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Psychological Empowerment sebagai Mediasi pada Pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota

Adiktia Rezky [1], Yuki Fitria

[1]Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia
Correspondence E-mail: adiktiarezky03@gmail.com

A B S T R A K

Organizational citizenship behavior (OCB) pegawai berperan penting dalam efektivitas pelayanan publik, tetapi survei awal pada pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota menunjukkan bahwa seluruh dimensi OCB belum optimal. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh leader-member exchange (LMX) terhadap OCB, pengaruh LMX terhadap psychological empowerment (PE), pengaruh PE terhadap OCB, dan peran mediasi PE pada hubungan LMX dan OCB. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Peneliti menerapkan teknik sampel jenuh sehingga 60 pegawai menjadi responden. Peneliti mengumpulkan data primer melalui kuesioner berskala Likert lima poin, lalu menganalisis data secara deskriptif dan secara inferensial dengan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) melalui SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (β = 0,343; t = 3,443) dan terhadap PE (β = 0,629; t = 8,904). PE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (β = 0,548; t = 5,576). PE memediasi secara parsial pengaruh LMX terhadap OCB (β = 0,344; t = 4,772; VAF = 50,1%). Model menjelaskan 39,6% variasi PE dan 65,4% variasi OCB. Hasil ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memperkuat peran hubungan berkualitas antara pimpinan dan bawahan dalam mendorong pegawai melakukan perilaku ekstra peran secara sukarela.

A B S T R A C T

Employees' organizational citizenship behavior (OCB) is essential for public service effectiveness, yet a preliminary survey at the Tourism, Youth, and Sports Office of Lima Puluh Kota Regency showed that all OCB dimensions were suboptimal. This study examined the effect of leader-member exchange (LMX) on OCB, the effect of LMX on psychological empowerment (PE), the effect of PE on OCB, and the mediating role of PE in the LMX–OCB relationship. A quantitative approach with a causal design was used. The study took place at a local government agency. Saturated sampling produced 60 employee respondents. Primary data came from a five-point Likert questionnaire, analyzed descriptively and inferentially with Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) using SmartPLS 3.0. LMX positively and significantly affected OCB (β = 0.343; t = 3.443) and PE (β = 0.629; t = 8.904). PE positively and significantly affected OCB (β = 0.548; t = 5.576). PE partially mediated the effect of LMX on OCB (β = 0.344; t = 4.772; VAF = 50.1%). The model explained 39.6% of PE variance and 65.4% of OCB variance. These results indicate that psychological empowerment reinforces the role of high-quality relationships between leaders and subordinates in encouraging employees to voluntarily engage in extra-role behavior.

Informasi Artikel

Riwayat Artikel:
Diterima 15 October 2026
Direvisi 15 November 2026
Diterbitkan 20 November 2026
Tersedia Online 20 November 2026

Kata kunci:
Leader-Member Exchange,
Mediasi,
Organizational Citizenship Behavior,
Pegawai Pemerintah Daerah,
Psychological Empowerment.

Keywords:
Leader-Member Exchange,
Local Government Employees,
Mediation,
Organizational Citizenship Behavior,
Psychological Empowerment.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menentukan keberhasilan organisasi karena manusia menggerakkan seluruh sumber daya lain untuk mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2019). Instansi pemerintah daerah menghadapi tuntutan yang sama karena kualitas kehidupan kerja memengaruhi kinerja pegawai (Hefni, 2022). Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif juga meningkatkan produktivitas organisasi secara berkelanjutan (Robbins & Judge, 2019). Kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja, dan motivasi kerja kemudian menentukan kinerja (Zulkarnain, 2025).

Kontribusi pegawai tidak berhenti pada tugas formal yang tercantum dalam uraian pekerjaan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela individu yang tidak diakui secara langsung oleh sistem penghargaan formal, tetapi mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan (Organ, 1988). Organisasi publik bergantung pada perilaku ini karena sistem penghargaan formal tidak mengatur seluruh kontribusi pegawai. Perilaku ini meningkatkan kinerja karyawan (Aminudin et al., 2023; Serang & Kuswinarno, 2025) dan menjembatani pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai (Nabilah & Ardyanfitri, 2024).

Pegawai pemerintah daerah bekerja dalam sistem kepegawaian yang berbeda dari karyawan swasta, karena aturan kepegawaian mengatur kenaikan pangkat dan penghasilan. Kondisi ini membuat perilaku sukarela lebih bergantung pada hubungan dengan pimpinan dan motivasi intrinsik pegawai (Hefni, 2022).

OCB terdiri atas lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Organ et al., 2006). Dimensi *altruism* mencerminkan kesediaan membantu rekan kerja, sedangkan dimensi *civic virtue* mencerminkan keterlibatan aktif dalam kehidupan organisasi (Organ, 1988). Kualitas hubungan atasan dan bawahan, pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi memengaruhi OCB (Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000). Kepribadian, komitmen, dan kepuasan kerja juga menentukan kecenderungan pegawai berperilaku sukarela (Robbins & Judge, 2019).

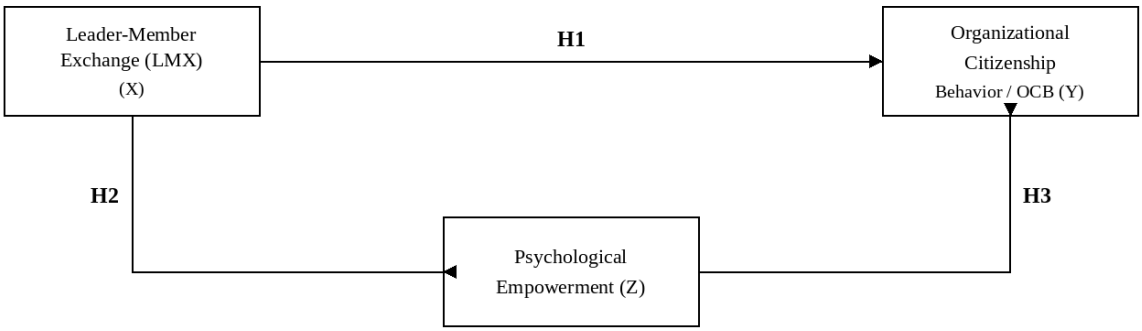
Survei awal terhadap 20 pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota pada Mei 2026 mengungkap bahwa kelima dimensi OCB belum optimal. Persentase pegawai yang menyetujui pernyataan negatif berkisar antara 55% pada dimensi *courtesy* dan 70% pada dimensi *altruism*. Dimensi *civic virtue* dan *conscientiousness* masing-masing mencapai 65%, sedangkan dimensi *sportsmanship* mencapai 60%. Sebagian pegawai juga menyatakan bahwa pimpinan kurang mempercayai dan kurang melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini menunjukkan jarak antara perilaku pegawai dan perilaku sukarela yang diharapkan organisasi (Organ, 1988).

Kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai, atau *leader-member exchange* (LMX), menjadi salah satu faktor penentu OCB. Teori LMX menjelaskan bahwa pimpinan membangun hubungan pertukaran yang berbeda dengan setiap anggota, dan hubungan berkualitas tinggi ditandai oleh kepercayaan, rasa hormat, serta kewajiban timbal balik (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). Hubungan berkualitas rendah hanya bertumpu pada kontrak kerja formal (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hubungan berkualitas tinggi mendorong pegawai membalas perlakuan pimpinan melalui perilaku di luar peran formal (Hasyim & Palupiningdyah, 2021; Ramadhan & Riyanto, 2024; Ilies et al., 2007). LMX terbukti memengaruhi produktivitas pegawai pada instansi pariwisata (Ariyanto & Jasmiadi, 2023), dan LMX juga meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja pegawai (Adriani et al., 2023; Gerstner & Day, 1997).

Pemberdayaan psikologis atau *psychological empowerment* (PE) merupakan kondisi motivasi intrinsik yang terdiri atas makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (Spreitzer, 1995). Penentuan diri berarti pegawai merasa memiliki pilihan dalam mengatur pekerjaannya, sedangkan dampak berarti pegawai merasa mampu memengaruhi hasil kerja unitnya (Spreitzer, 1995). Pimpinan yang memberikan kepercayaan dan otonomi menumbuhkan PE pada bawahan (Aggarwal et al., 2020; Kececi et al., 2025). Pegawai yang berdaya secara psikologis cenderung menampilkan OCB (Ambarsari & Rozaq, 2025).

Temuan penelitian mengenai hubungan LMX dan OCB belum konsisten. Penelitian pada pegawai dinas pertanian dan pangan di Yogyakarta menemukan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan PE berpengaruh positif (Sari et al., 2024). Peneliti lain menguji motivasi kerja sebagai mediator pengaruh LMX terhadap OCB (Purnamarini & Kurniawan, 2023) dan keterlibatan karyawan sebagai mediator pengaruh LMX terhadap perilaku kerja inovatif (Sugiarto et al., 2024). Kajian yang menguji PE sebagai mediator pengaruh LMX terhadap OCB pada instansi pemerintah daerah bidang pariwisata, kepemudaan, dan olahraga belum ditemukan. Hasil yang tidak seragam tersebut menunjukkan perlunya mekanisme penghubung yang menjelaskan cara LMX memengaruhi OCB (Sari et al., 2024; Sugiarto et al., 2024).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh LMX terhadap OCB, pengaruh LMX terhadap PE, pengaruh PE terhadap OCB, serta peran mediasi PE pada pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota. Penelitian ini menguji empat hipotesis: LMX berpengaruh positif terhadap OCB (H1), LMX berpengaruh positif terhadap PE (H2), PE berpengaruh positif terhadap OCB (H3), dan PE memediasi pengaruh LMX terhadap OCB (H4). Gambar 1 menyajikan kerangka konseptual yang mengacu pada teori LMX dan konsep PE (Graen & Uhl-Bien, 1995; Spreitzer, 1995). Penelitian ini memilih pegawai pemerintah daerah sebagai responden karena kajian mediasi PE pada konteks tersebut masih terbatas. Hasil penelitian ini memberi bukti empiris bagi pengembangan kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai pada organisasi publik (Aggarwal et al., 2020). Pimpinan dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk memperkuat hubungan kerja yang berkaitan dengan kinerja pegawai (Prasetyo & Palupiningdyah, 2023).



H4: Psychological Empowerment memediasi hubungan LMX terhadap OCB

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal untuk menguji hubungan sebab akibat antarvariabel (Sugiyono, 2019; Candra Susanto et al., 2024). Objek penelitian adalah Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota. Populasi mencakup seluruh pegawai sebanyak 60 orang pada lima bidang atau sekretariat. Peneliti menerapkan teknik sampel jenuh sehingga seluruh anggota populasi menjadi responden (Candra Susanto et al., 2024).

Data primer terkumpul melalui kuesioner tertutup berskala *Likert* lima poin, dari sangat tidak setuju (skor 1) hingga sangat setuju (skor 5) (Widiana et al., 2023). Kuesioner mengukur LMX dengan tujuh item (Graen & Uhl-Bien, 1995), PE dengan dua belas item pada empat dimensi (Spreitzer, 1995), dan OCB dengan sembilan belas item pada lima dimensi (Organ, 1988). Lima item *sportsmanship* bersifat negatif sehingga peneliti membalik skornya sebelum analisis (Widiana et al., 2023).

Analisis inferensial memakai *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan SmartPLS 3.0 (Ambarsari & Rozaq, 2025; Hair et al., 2019). Model pengukuran dinilai melalui *outer loading* di atas 0,70, *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, *cross loading*, kriteria Fornell-Larcker, *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) di bawah 0,90, serta *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70. Model struktural dinilai melalui *R-square*, koefisien jalur, dan *bootstrapping* dengan uji dua sisi pada taraf signifikansi 5% (t-statistik di atas 1,96). Peran mediasi dinilai melalui pengaruh tidak langsung dan nilai *Variance Accounted For* (VAF) (Ambarsari & Rozaq, 2025).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Tingkat Respons dan Karakteristik Responden

Seluruh 60 kuesioner yang dibagikan kembali dalam kondisi lengkap dan layak diolah sehingga tingkat respons mencapai 100%. Responden berasal dari lima bidang atau sekretariat dengan status kepegawaian, jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja yang beragam. Tabel 1 merangkum karakteristik tersebut (Candra Susanto et al., 2024).

Tabel 1. Karakteristik Responden (n = 60)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Bidang/unit kerja	Sekretariat	11	18,3
	Bidang Pariwisata	19	31,7
	Bidang Kepemudaan	14	23,3
	Bidang Olahraga	10	16,7
	Bidang Ekonomi Kreatif	6	10,0
Status kepegawaian	PNS	32	53,3
	PPPK	10	16,7
	Honorer/Non-ASN	18	30,0
Jenis kelamin	Laki-laki	35	58,3
	Perempuan	25	41,7
Usia	< 25 tahun	3	5,0
	25–30 tahun	10	16,7
	31–35 tahun	10	16,7
	36–40 tahun	13	21,7
	41–45 tahun	17	28,3

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
	46–50 tahun	2	3,3
	51–55 tahun	3	5,0
	> 55 tahun	2	3,3
Pendidikan	SMA/sederajat	12	20,0
	D3	6	10,0
	S1	35	58,3
	S2/S3	7	11,7
Lama bekerja	1–5 tahun	22	36,7
	6–10 tahun	19	31,7
	11–15 tahun	16	26,7
	16–20 tahun	1	1,7
	21–25 tahun	2	3,3
Total		**60**	**100,0**

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Tabel 1 memperlihatkan bahwa Bidang Pariwisata menyumbang responden terbanyak, yaitu 19 orang (31,7%), sedangkan Bidang Ekonomi Kreatif menyumbang responden paling sedikit, yaitu 6 orang (10,0%). Pegawai negeri sipil mendominasi dengan 32 orang (53,3%), diikuti pegawai honorer atau non-ASN sebanyak 18 orang (30,0%) dan PPPK sebanyak 10 orang (16,7%). Responden laki-laki berjumlah 35 orang (58,3%), sedangkan responden perempuan berjumlah 25 orang (41,7%). Kelompok usia 41–45 tahun menjadi kelompok terbesar dengan 17 orang (28,3%), disusul kelompok usia 36–40 tahun sebanyak 13 orang (21,7%). Lulusan S1 mencapai 35 orang (58,3%), dan pegawai dengan masa kerja 1–5 tahun mencapai 22 orang (36,7%).

3.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Peneliti mengukur tanggapan responden terhadap tiga variabel dengan skala *Likert* lima poin dan mengklasifikasikan hasilnya berdasarkan TCR. Tabel 2 meringkas rata-rata skor, TCR, serta item dengan skor tertinggi dan terendah pada setiap variabel (Arikunto, 2013).

Tabel 2. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Jumlah item	Rata-rata skor	TCR (%)	Kategori	Item tertinggi (TCR)	Item terendah (TCR)
LMX	7	3,68	73,67	Cukup baik	LMX6 (76,00%)	LMX7 (72,67%)
PE	12	3,59	71,75	Cukup baik	PE1 (75,00%)	PE3 dan PE10 (69,67%)
OCB	19	3,70	73,95	Cukup baik	OCB6 (77,00%)	OCB11 (71,00%)

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Ketiga variabel berada pada kategori cukup baik karena nilai TCR berada pada rentang 65–79%. LMX memperoleh TCR sebesar 73,67%, PE memperoleh TCR sebesar 71,75%, dan OCB memperoleh TCR sebesar 73,95%. Pegawai menilai bahwa pimpinan paling memahami permasalahan dan kebutuhan kerja mereka (LMX6), tetapi belum sepenuhnya mengenali potensi mereka (LMX7). Makna pekerjaan secara personal (PE3) dan dampak terhadap unit kerja (PE10) memperoleh skor terendah pada PE. Sikap tidak membesar-besarkan masalah kecil (OCB6) memperoleh skor tertinggi pada OCB, sedangkan kepedulian untuk mengikuti perkembangan instansi (OCB11) memperoleh skor terendah.

3.3. Hasil Model Pengukuran

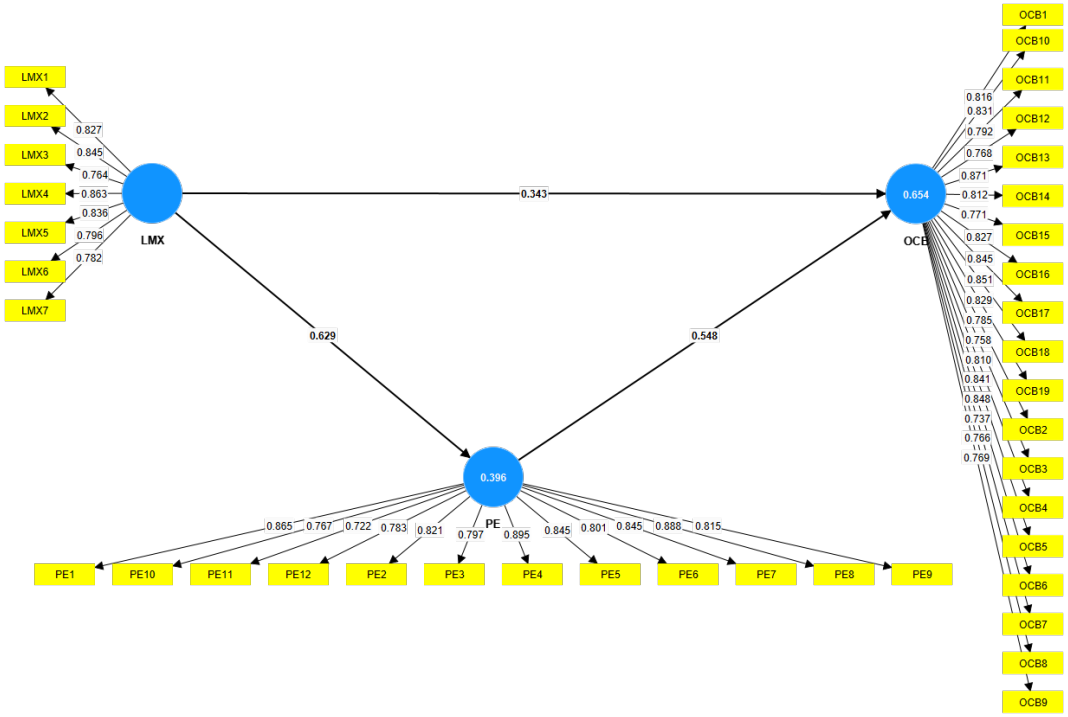
Peneliti menguji validitas konvergen melalui *outer loading* dan AVE, serta menguji reliabilitas melalui *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Tabel 3 menyajikan hasil pengujian tersebut (Ambarsari & Rozaq, 2025; Hair et al., 2019).

Tabel 3. Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Jumlah indikator	Rentang outer loading	AVE	Cronbach's alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)
LMX (X)	7	0,764–0,863	0,667	0,917	0,921	0,933
PE (Z)	12	0,722–0,895	0,675	0,956	0,959	0,961
OCB (Y)	19	0,737–0,871	0,652	0,970	0,971	0,973

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 3.0, 2026

Seluruh 38 indikator memiliki *outer loading* di atas 0,70 dengan nilai terendah 0,722 (PE11) dan nilai tertinggi 0,895 (PE4), sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi dan model akhir tidak perlu diestimasi ulang. Gambar 2 menyajikan model akhir hasil outer loading yang seluruhnya valid. Nilai AVE ketiga konstruk berada di atas 0,50, yaitu 0,667 untuk LMX, 0,675 untuk PE, dan 0,652 untuk OCB. Nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* seluruh konstruk berada pada rentang 0,917–0,973 sehingga instrumen memenuhi syarat reliabilitas. Nilai tersebut memenuhi batas yang direkomendasikan (Hair et al., 2019) dan setara dengan hasil pengujian pada penelitian sejenis (Ambarsari & Rozaq, 2025).



Gambar 2. Model Akhir Hasil Outer Loading (SmartPLS 3.0)

Peneliti kemudian menguji validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker, HTMT, dan *cross loading*. Tabel 4 menyajikan hasil kriteria Fornell-Larcker dan HTMT (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2015).

Tabel 4. Validitas Diskriminan: Kriteria Fornell-Larcker dan HTMT

Konstruk	Fornell-Larcker			HTMT		
	LMX	PE	OCB	LMX	PE	OCB
LMX	0,817	–	–	–	–	–
PE	0,629	0,822	–	0,664	–	–
OCB	0,688	0,764	0,808	0,722	0,786	–

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 3.0, 2026. Nilai diagonal pada Fornell-Larcker adalah akar kuadrat AVE.

Akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, dengan korelasi tertinggi sebesar 0,764 antara PE dan OCB. Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, dengan nilai tertinggi sebesar 0,786 antara PE dan OCB. Seluruh indikator juga

memiliki loading pada konstruk asal yang lebih tinggi daripada *cross loading*, dengan *cross loading* tertinggi sebesar 0,755 (PE4 terhadap OCB) yang tetap lebih rendah daripada loading PE4 pada PE (0,895). Model pengukuran memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga setiap konstruk dapat dibedakan secara empiris (Henseler et al., 2015; Ambarsari & Rozaq, 2025).

3.4. Hasil Model Struktural

Peneliti mengevaluasi model struktural melalui nilai *R-square* pada dua konstruk endogen. Tabel 5 menyajikan nilai tersebut (Ambarsari & Rozaq, 2025).

Tabel 5. Nilai *R-Square* Model Struktural

Konstruk endogen	R-square	R-square adjusted	Variasi dijelaskan (%)	Interpretasi
PE (Z)	0,396	0,385	39,6	Moderat
OCB (Y)	0,654	0,642	65,4	Moderat hingga kuat

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 3.0, 2026

LMX menjelaskan 39,6% variasi PE, sedangkan faktor lain di luar model menjelaskan 60,4% sisanya. LMX dan PE secara bersama-sama menjelaskan 65,4% variasi OCB, sedangkan faktor lain menjelaskan 34,6% sisanya. Nilai *R-square* OCB tersebut sebanding dengan nilai 0,624 pada penelitian sejenis (Ambarsari & Rozaq, 2025).

3.5. Hasil Pengujian Hipotesis

Peneliti menguji hipotesis melalui *bootstrapping* dengan kriteria t-statistik di atas 1,96 pada taraf signifikansi 5% (Hair et al., 2019). Tabel 6 merinci koefisien jalur, t-statistik, dan nilai p setiap hipotesis (Graen & Uhl-Bien, 1995; Spreitzer, 1995).

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien jalur (β)	t-statistik	p-value	Keputusan
H1	LMX → OCB	0,343	3,443	0,001	Diterima
H2	LMX → PE	0,629	8,904	0,000	Diterima
H3	PE → OCB	0,548	5,576	0,000	Diterima
H4	LMX → PE → OCB	0,344	4,772	0,000	Diterima (mediasi parsial)

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 3.0, 2026

LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (β = 0,343; t = 3,443; p = 0,001), sehingga H1 diterima. LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap PE dengan koefisien terbesar dalam model (β = 0,629; t = 8,904; p = 0,000), sehingga H2 diterima. PE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (β = 0,548; t = 5,576; p = 0,000), sehingga H3 diterima. Pengaruh tidak langsung LMX terhadap OCB melalui PE juga signifikan (β = 0,344; t = 4,772; p = 0,000), sehingga H4 diterima. Keempat hasil tersebut sesuai dengan arah hubungan yang diprediksi oleh teori LMX dan konsep PE (Graen & Uhl-Bien, 1995; Spreitzer, 1995).

Peneliti kemudian menguraikan pengaruh LMX terhadap OCB menjadi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total. Tabel 7 menyajikan penguraian tersebut (Aggarwal et al., 2020).

Tabel 7. Penguraian Pengaruh LMX terhadap OCB

Komponen pengaruh	Koefisien	Keterangan
Pengaruh langsung (LMX → OCB)	0,343	Signifikan (t = 3,443)
Pengaruh tidak langsung (LMX → PE → OCB)	0,344	Signifikan (t = 4,772)
Pengaruh total	0,687	Penjumlahan kedua jalur
VAF (0,344/0,687)	50,1%	Mediasi parsial

Sumber: Hasil olahan SmartPLS 3.0, 2026

Pengaruh langsung sebesar 0,343 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,344 menghasilkan pengaruh total sebesar 0,687. Nilai VAF sebesar 50,1% berada pada kisaran 20–80% sehingga PE memediasi secara parsial. Karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan dengan arah yang sama, pola ini juga tergolong mediasi komplementer (Zhao et al., 2010). Separuh pengaruh LMX terhadap OCB mengalir melalui PE, dan separuh lainnya berjalan langsung dari hubungan antara pimpinan dan pegawai (Aggarwal et al., 2020).

3.6. Pembahasan

3.6.1. Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota, dengan koefisien jalur sebesar 0,343 dan nilai t-statistik sebesar 3,443 (Tabel 6). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai, semakin tinggi kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Secara deskriptif, LMX dan OCB berada pada kategori cukup baik (Tabel 2), dengan TCR masing-masing berada dalam rentang 71,75%–73,95%. Dimensi *sportsmanship* memperoleh TCR tertinggi sebesar 75,64%, yang menunjukkan bahwa pegawai relatif mampu menjaga sikap positif dalam menghadapi kondisi kerja.

Temuan ini sejalan dengan teori LMX yang dikemukakan Graen dan Uhl-Bien (1995), bahwa hubungan berkualitas antara pimpinan dan bawahan dibangun melalui kepercayaan, rasa hormat, dan kewajiban timbal balik. Pegawai yang memperoleh perhatian dan penghargaan dari pimpinan cenderung membalasnya melalui perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (Organ, 1988).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ramadhan dan Riyanto (2024) yang menemukan bahwa LMX meningkatkan OCB dan keterlibatan karyawan. Bukti meta-analisis juga memperlihatkan bahwa LMX berkaitan positif dengan perilaku kewargaan organisasi (Ilies et al., 2007; Dulebohn et al., 2012). Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian Sari et al. (2024) yang menemukan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai dinas di Yogyakarta. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh LMX terhadap OCB dapat bervariasi sesuai dengan karakteristik organisasi dan kondisi hubungan kerja di lingkungan penelitian. Dengan demikian, peningkatan kualitas hubungan pimpinan dan pegawai menjadi salah satu upaya untuk mendorong perilaku ekstra peran dalam pelayanan publik.

3.6.2. Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap Psychological Empowerment (PE)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Empowerment (PE), dengan koefisien jalur sebesar 0,629 dan nilai t-statistik sebesar 8,904. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin berkualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai, semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengaruh LMX terhadap PE merupakan koefisien jalur terbesar dalam model penelitian ini.

Secara deskriptif, PE berada pada kategori cukup baik (Tabel 2). Namun, item pengenalan potensi pegawai oleh pimpinan (LMX7) memperoleh skor terendah pada variabel LMX, sedangkan makna pekerjaan (PE3) dan dampak pekerjaan (PE10) memperoleh skor terendah pada variabel PE. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengakuan pimpinan terhadap potensi pegawai serta kesempatan pegawai untuk merasakan makna dan dampak pekerjaannya masih perlu ditingkatkan.

Temuan ini sejalan dengan teori LMX dari Graen dan Uhl-Bien (1995), yang menjelaskan bahwa hubungan berkualitas tinggi ditandai dengan kepercayaan, dukungan, dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan. Kondisi tersebut dapat mendorong pemberdayaan psikologis pegawai melalui peningkatan makna, kompetensi, determinasi diri, dan dampak pekerjaan (Spreitzer, 1995).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Aggarwal et al. (2020) yang menemukan bahwa Psychological Empowerment berperan dalam hubungan antara LMX dan perilaku kerja karyawan manufaktur. Kececi et al. (2025) juga menemukan peran PE dalam hubungan LMX dengan kerja sama tim. Hasil meta-analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan termasuk anteseden pemberdayaan psikologis (Seibert et al., 2011). Dengan demikian, hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai tidak hanya menciptakan suasana kerja yang positif, tetapi juga meningkatkan keyakinan pegawai terhadap kemampuan dan kontribusinya dalam organisasi.

3.6.3. Pengaruh Psychological Empowerment (PE) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Psychological Empowerment (PE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan koefisien jalur sebesar 0,548 dan nilai t-statistik sebesar 5,576. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk melakukan perilaku sukarela di luar tanggung jawab formalnya. Koefisien pengaruh PE terhadap OCB lebih besar dibandingkan pengaruh langsung LMX terhadap OCB, sehingga PE menjadi prediktor yang lebih kuat dalam menjelaskan OCB pada model penelitian ini.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori Psychological Empowerment dari Spreitzer (1995), yang mencakup empat dimensi, yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), determinasi diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*). Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna, memiliki kemampuan, memperoleh keleluasaan dalam bekerja, dan mampu memberikan dampak bagi organisasi cenderung menunjukkan inisiatif serta kontribusi yang lebih besar. Perilaku tersebut sejalan dengan konsep OCB yang menekankan kontribusi sukarela di luar tuntutan pekerjaan formal (Organ et al., 2006). Meta-analisis juga menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan positif dengan kinerja kontekstual pegawai (Seibert et al., 2011).

Hasil penelitian ini mendukung Ambarsari dan Rozaq (2025) yang menemukan pengaruh positif PE terhadap OCB pada karyawan perusahaan manufaktur tas. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Sari et al. (2024) pada pegawai dinas di Yogyakarta. Selain itu, penelitian Aminudin et al. (2023), Serang dan Kuswinarno (2025), serta Nabilah dan Ardyanfitri (2024) menunjukkan relevansi OCB terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis perlu diperhatikan karena pegawai yang merasa memiliki peran dan kontribusi dalam organisasi cenderung lebih terdorong untuk membantu rekan kerja dan mendukung pencapaian tujuan instansi.

3.6.4. Peran Psychological Empowerment (PE) dalam Memediasi Pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Psychological Empowerment (PE) memediasi secara parsial pengaruh Leader-Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,344, nilai t-statistik sebesar 4,772, dan VAF sebesar 50,1%. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai dapat meningkatkan OCB melalui pemberdayaan psikologis, selain melalui pengaruh langsung LMX terhadap OCB.

Mediasi parsial menunjukkan bahwa terdapat dua mekanisme dalam hubungan tersebut. Pola ini sesuai dengan klasifikasi mediasi komplementer, yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dengan arah yang sama (Zhao et al., 2010). Pertama, LMX mendorong OCB secara langsung melalui hubungan timbal balik antara pimpinan dan pegawai. Kedua, LMX meningkatkan PE sehingga pegawai memiliki keyakinan terhadap makna, kemampuan, kebebasan, dan dampak pekerjaannya, yang selanjutnya mendorong perilaku sukarela dalam organisasi. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis menjadi salah satu mekanisme penting yang menghubungkan kualitas hubungan pimpinan dan bawahan dengan peningkatan OCB.

Temuan ini sejalan dengan teori LMX dari Graen dan Uhl-Bien (1995) mengenai hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan serta teori Psychological Empowerment dari Spreitzer (1995) yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam pekerjaan. Hasil penelitian ini juga mendukung Aggarwal et al. (2020) yang menemukan peran PE dalam hubungan LMX dengan perilaku kerja karyawan. Selain itu, Kececi et al. (2025) menunjukkan bahwa PE berperan dalam menjelaskan hubungan LMX dengan kerja sama tim.

Berdasarkan hasil tersebut, peningkatan OCB pada pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota tidak cukup hanya dilakukan melalui pembentukan hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan. Instansi juga perlu menciptakan kondisi kerja yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan, memahami makna pekerjaannya, serta merasakan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, LMX dan PE perlu diperhatikan secara bersama-sama dalam mendorong perilaku ekstra peran pegawai.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota (β = 0,343; t = 3,443). LMX juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap PE (β = 0,629; t = 8,904), dan PE berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (β = 0,548; t = 5,576). PE memediasi secara parsial pengaruh LMX terhadap OCB (β = 0,344; t = 4,772; VAF = 50,1%). Model penelitian menjelaskan 39,6% variasi PE dan 65,4% variasi OCB. Seluruh hipotesis diterima, dan seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas serta reliabilitas. Peran mediasi PE bersifat parsial sehingga pengaruh langsung LMX terhadap OCB tetap signifikan setelah PE masuk ke dalam model. Tingkat capaian responden pada ketiga variabel berada pada kategori cukup baik, yaitu 73,67% untuk LMX, 71,75% untuk PE, dan 73,95% untuk OCB, sehingga ketiganya belum optimal. Temuan ini mengonfirmasi teori LMX bahwa hubungan pertukaran yang berkualitas mendorong perilaku sukarela pegawai (Graen & Uhl-Bien, 1995). Temuan ini juga menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis menyalurkan separuh pengaruh LMX terhadap OCB. Peningkatan OCB pegawai perlu ditempuh melalui dua langkah yang saling melengkapi, yaitu membangun hubungan berkualitas antara pimpinan dan pegawai serta menciptakan kondisi kerja yang memberdayakan pegawai secara psikologis. Penelitian ini memiliki tiga keterbatasan. Pertama, jumlah responden hanya 60 pegawai pada satu instansi, sehingga generalisasi hasil penelitian ke instansi pemerintah daerah lainnya perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, model penelitian hanya mencakup LMX, PE, dan OCB, sehingga faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan dukungan organisasi yang dipersepsikan belum dianalisis. Ketiga, pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner pada satu waktu, sehingga hasil penelitian bergantung pada persepsi responden dan hubungan kausal perlu ditafsirkan secara hati-hati.

Pimpinan instansi disarankan meningkatkan kualitas hubungan dengan pegawai melalui komunikasi dua arah, pengakuan atas potensi pegawai, dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan, sedangkan peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta memperluas objek penelitian.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lima Puluh Kota atas izin dan dukungan dalam pengumpulan data, serta kepada seluruh pegawai yang telah bersedia menjadi responden.

6. CATATAN PENULIS

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan terkait publikasi artikel ini. Penulis menegaskan bahwa artikel ini bebas dari plagiarisme.

7. DAFTAR PUSTAKA

Adriani, A., Alhadar, F. M., & Sabuhari, R. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Team Member Exchange (TMX) terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi, 1*(3), 142–162. https://doi.org/10.30640/trending.v1i3.1132

Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader–member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 423. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423

Ambarsari, L. K., & Rozaq, K. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap organizational citizenship behavior melalui psychological empowerment sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen, 13*(2), 405–416. https://doi.org/10.26740/jim.v13n2.p405-416

Aminudin, A., Budiarti, Y., & Indarto, I. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada tenaga penjualan. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 18*(2). https://doi.org/10.31942/akses.v18i2.10130

Ariyanto, A., & Jasmiadi, J. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan kepuasan kerja terhadap produktivitas pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Aceh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh, 12*(1). https://doi.org/10.37598/jimma.v12i1.1593

Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., Panatap Soehaditama, J., & Nuraeni, N. (2024). Konsep penelitian kuantitatif: Populasi, sampel, dan analisis data (sebuah tinjauan pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisiplin, 3*(1), 1–12. https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715–1759. https://doi.org/10.1177/0149206311415280

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827–844. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hasyim, A. F., & Palupiningdyah, P. (2021). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational commitment and leader member exchange. *Management Analysis Journal, 10*(1), 1–10. https://doi.org/10.15294/maj.v10i1.43916

Hefni, A. (2022). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 11*(2), 425–437. https://doi.org/10.22437/jmk.v11i2.17986

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 269–277. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269

Kececi, O., Talaghir, L.-G., Celik, V. O., Mihaela Iconomescu, T., Koc, M. C., & Manolache, G. M. (2025). A model on leader-member exchange, psychological empowerment and teamwork in esports teams. *Frontiers in Psychology, 16*, Article 1653752. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1653752

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43–72. https://doi.org/10.1177/014920639802400105

Nabilah, A. N., & Ardyanfitri, H. (2024). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7*(3), 2300–2308. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3605

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Prasetyo, A. Y., & Palupiningdyah, P. (2023). Pengaruh Leader-Member Exchanges, kepuasan kerja, persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan peran komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Lentera Bisnis, 12*(2), 461. https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.773

Purnamarini, T. R., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan dimediasi motivasi kerja karyawan. *Mbia, 22*(2), 292–300. https://doi.org/10.33557/mbia.v22i2.2494

Ramadhan, A., & Riyanto, S. (2024). The influence of leader member exchange and perceived organizational support on organizational citizenship behavior. *International Journal of Indonesian Business Review, 3*(1), 9–22. https://doi.org/10.54099/ijibr.v3i1.868

Sari, S., Kurniawan, I. S., & Purnamarini, T. R. (2024). Pengaruh servant leadership, perceived organizational support, leader member exchange, dan psychological empowerment pada organizational citizenship behavior. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan), 8*(1), 90–99. https://doi.org/10.29408/jpek.v8i1.24154

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 981–1003. https://doi.org/10.1037/a0022676

Serang, A., & Kuswinarno, M. (2025). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Binaya Indo Jaya Jombang. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM), 4*(2). https://doi.org/10.21107/jkim.v4i2.24847

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

Sugiarto, A. F., Prayekti, P., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh Leader Member Exchange terhadap work role performance dan innovative work behaviour dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada Lembaga Pendidikan Nonformal Internasional Mental Aritmatika Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 5*(4), 1319–1330. https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4.2468

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257

Zulkarnain, A. (2025). Pengaruh transformational leadership dan komitmen kerja terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada SMA Negeri 2 Jember. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik), 8*(2), 128–142. https://doi.org/10.37504/map.v8i2.735