
PERAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* DAN *PERSON-ORGANIZATION FIT* DALAM ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Moch. Rijal*, Rr. Amanda Pasca Rini

Fakultas Psikologi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Article Received: 16 January 2026

***Corresponding Author:** Moch. Rijal

Article Revised: 04 February 2026

Fakultas Psikologi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Published on: 24 February 2026

DOI: <https://doi-doi.org/101555/ijrpa.3272>

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *Person-Organization Fit* (POFit) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan industri *Food and Beverage* (FnB). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei pada 293 karyawan FnB di Surabaya, kemudian data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB, demikian pula POFit terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

KATA KUNCI: *Food and Beverage, Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit*

Pendahuluan

Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan perilaku positif karyawan di organisasi. *Leader-Member Exchange* (LMX) menggambarkan sejauh mana hubungan timbal balik yang saling menguntungkan terjalin antara pemimpin dan anggotanya (Graen & Uhl-Bien, 1995). Hubungan LMX yang berkualitas tinggi ditandai dengan adanya kepercayaan, dukungan, dan komunikasi yang efektif. Tingkat kualitas LMX berpengaruh terhadap perilaku ekstra peran karyawan, salah satunya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kondisi ini menunjukkan bahwa LMX menjadi landasan strategis untuk menciptakan perilaku sukarela yang mendukung tujuan organisasi.

Perilaku OCB mencakup tindakan sukarela karyawan yang tidak diatur secara formal dalam

deskripsi pekerjaan, tetapi memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi (Widarko & Anwarodin, 2022). Peningkatan OCB mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kolaborasi, dan memperkuat produktivitas. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat OCB tinggi cenderung lebih adaptif dalam menghadapi perubahan. Hubungan antara LMX dan OCB telah banyak diteliti, tetapi masih terdapat faktor lain yang memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Salah satu faktor yang relevan adalah *Person-Organization Fit* (POFit).

POFit mengacu pada kesesuaian antara nilai, tujuan, dan kepribadian karyawan dengan budaya dan tujuan organisasi (Wartini et al., 2023). Tingkat POFit yang tinggi dapat memperkuat komitmen karyawan dan mendorong perilaku positif di tempat kerja. Karyawan yang merasa sesuai dengan organisasinya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi melebihi kewajiban formal. Fenomena ini selaras dengan penelitian yang menemukan bahwa kesesuaian nilai memediasi hubungan antara LMX dan OCB (Sa'adah & Rijanti, 2022). POFit berpotensi menjadi variabel yang memperkuat pengaruh positif LMX terhadap OCB di berbagai konteks industri.

Industri *Food and Beverage* (FnB) di Surabaya menunjukkan perkembangan pesat dalam beberapa tahun terakhir (Rifai & Par, 2023). Pertumbuhan ini menuntut perusahaan untuk mempertahankan kualitas layanan melalui karyawan yang memiliki motivasi dan keterlibatan tinggi. Persaingan yang ketat mendorong manajemen untuk membangun hubungan yang berkualitas dengan karyawan agar tercipta kinerja optimal (Shanty et al., 2022). Namun, fenomena tingginya turnover karyawan FnB menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan kesesuaian nilai dan loyalitas kerja (Pei et al., 2025). Kondisi ini menjadikan penelitian tentang LMX, POFit, dan OCB pada karyawan FnB di Surabaya menjadi penting.

Karyawan FnB sering menghadapi tekanan kerja yang tinggi akibat jam kerja panjang, target penjualan, dan tuntutan layanan yang konsisten (Rifai & Par, 2023). Tekanan ini dapat memengaruhi kualitas hubungan LMX dan persepsi kesesuaian nilai karyawan terhadap organisasi (Purwanto, 2020). Situasi ini berpotensi menurunkan motivasi karyawan untuk melakukan perilaku ekstra seperti OCB. Upaya membangun LMX yang berkualitas dan meningkatkan POFit dapat menjadi strategi efektif untuk meminimalkan dampak negatif tekanan kerja (Derindag et al., 2021). Pemahaman tentang keterkaitan variabel ini penting untuk merancang intervensi manajemen yang tepat.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa LMX memiliki pengaruh positif terhadap OCB, tetapi besarnya pengaruh ini sering bervariasi tergantung pada faktor kontekstual (Shanty et al., 2022). Dalam konteks industri jasa seperti FnB, interaksi intens antara atasan dan bawahan

menjadi faktor krusial untuk menjaga kualitas layanan. Karyawan dengan tingkat POFit tinggi lebih mungkin memaknai hubungan dengan pemimpin secara positif, yang pada gilirannya mendorong perilaku OCB (Hendrawati & Tjahjaningsih, 2019). Kombinasi LMX yang kuat dan POFit yang baik diharapkan mampu menghasilkan karyawan dengan kinerja tinggi dan loyalitas yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh LMX terhadap OCB dengan POFit sebagai variabel mediasi pada karyawan FnB di Surabaya. Fokus pada sektor ini dipilih karena karakteristiknya yang unik dan tantangan SDM yang kompleks. Temuan dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model hubungan kerja yang efektif di industri jasa. Hasil penelitian juga diharapkan memberikan implikasi praktis bagi manajer dalam merancang strategi pengelolaan karyawan berbasis hubungan dan kesesuaian nilai. Pemahaman yang mendalam mengenai peran POFit dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan terbaiknya.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional untuk mengetahui hubungan antara LMX, POFit, dan OCB pada karyawan industri FnB di Surabaya. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden. Penelitian ini melibatkan karyawan dari berbagai perusahaan FnB di wilayah Surabaya. Fokus penelitian adalah menganalisis pengaruh LMX dan POFit terhadap OCB, baik secara simultan maupun parsial.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan yang bekerja di industri FnB di Surabaya. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria karyawan yang memiliki masa kerja minimal enam bulan, sehingga dianggap memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai hubungan dengan atasan dan kecocokan dengan organisasi. Sampel penelitian berjumlah 293 responden, yang terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan variasi posisi kerja dan lama pengalaman. Jumlah sampel ini memenuhi syarat analisis statistik parametrik dan memberikan kekuatan statistik yang memadai untuk pengujian hipotesis.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring dan luring. Metode daring digunakan untuk menjangkau responden yang bekerja dalam sistem shift dan memiliki keterbatasan waktu, sedangkan metode luring dilakukan langsung di lokasi kerja bagi responden yang lebih mudah diakses. Seluruh responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan diminta memberikan persetujuan partisipasi (informed consent). Peneliti

menjamin kerahasiaan data pribadi responden dan hanya menggunakan data untuk keperluan akademik.

Hasil

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai F hitung sebesar 79,851 dengan signifikansi 0,000 sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari taraf probabilitas 0,05, sehingga model regresi yang dibentuk dapat dinyatakan signifikan. Dengan demikian, LMX dan POFIT secara simultan berpengaruh terhadap OCB karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas hubungan pemimpin dengan anggota, dan semakin tinggi kesesuaian individu dengan organisasi, maka semakin besar pula kemungkinan karyawan menampilkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, loyalitas terhadap organisasi, dan berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 1. Hasil Uji F.

Model	F Hitung	Sig.	Keterangan
Regresi	79,851	0,000	Signifikan ($p < 0,05$)

Uji parsial dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel LMX memiliki nilai t hitung sebesar 5,926 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari 0,05, yang berarti LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB. Artinya, semakin baik kualitas pertukaran hubungan antara pemimpin dan anggota, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk melakukan perilaku kerja sukarela di luar tugas formalnya. Variabel POFIT juga menunjukkan hasil yang signifikan, dengan nilai t hitung sebesar 6,700 dan signifikansi 0,000. Nilai ini membuktikan bahwa POFIT berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai, tujuan, dan budaya organisasi dengan individu, semakin besar dorongan bagi karyawan untuk menunjukkan OCB, seperti menjaga citra organisasi, membantu rekan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Tabel 2. Hasil Uji t.

Variabel	t Hitung	Sig.	Keterangan
LMX (X1)	5,926	0,000	Signifikan ($p < 0,05$)
POFIT (X2)	6,700	0,000	Signifikan ($p < 0,05$)

Pembahasan

Leader–Member Exchange (LMX) dapat dipahami melalui kerangka *Social Exchange Theory* yang menekankan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Hubungan kerja yang berkualitas tinggi ditandai dengan adanya kepercayaan, dukungan, serta komunikasi yang efektif antara pemimpin dan karyawan, sehingga mendorong munculnya perilaku ekstra peran yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas LMX yang baik berkontribusi pada peningkatan OCB karena karyawan merasa diperlakukan adil dan dihargai (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dengan demikian, hasil penelitian ini yang menemukan pengaruh signifikan LMX terhadap OCB konsisten dengan landasan teori pertukaran sosial.

Person–Organization Fit (POFit) dapat dijelaskan melalui *Person–Organization Fit Theory* yang menekankan kesesuaian nilai pribadi karyawan dengan nilai dan budaya organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya kecocokan nilai, mereka lebih cenderung memiliki komitmen afektif yang kuat dan berusaha memberikan kontribusi lebih untuk organisasi. Perilaku ekstra peran seperti OCB muncul karena karyawan merasa organisasi merupakan cerminan dari dirinya sendiri. Derindag et al. (2021) menegaskan bahwa POFit merupakan faktor penting dalam mendorong keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini yang menemukan POFit berpengaruh signifikan terhadap OCB memperkuat pandangan bahwa kesesuaian nilai memicu motivasi intrinsik untuk berperilaku positif di luar tuntutan formal pekerjaan.

Temuan penelitian ini juga dapat dipahami dengan menggabungkan kedua perspektif teori, yaitu *Social Exchange Theory* dan *Person–Organization Fit Theory*. Kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan (LMX) menciptakan rasa kewajiban moral bagi karyawan untuk membalas dukungan yang diberikan dengan meningkatkan OCB. Di sisi lain, kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi (POFit) memperkuat loyalitas serta kesediaan untuk bekerja melebihi ekspektasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kombinasi kualitas hubungan

interpersonal dan kecocokan nilai merupakan prediktor kuat munculnya OCB di berbagai konteks organisasi (Pei et al., 2025; Purwanto, 2020). Oleh karena itu, hasil penelitian ini selaras dengan landasan teoritis dan mempertegas pentingnya memperhatikan baik hubungan pemimpin dengan karyawan maupun kesesuaian nilai dalam mendorong perilaku ekstra peran. LMX terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB pada karyawan F&B di Surabaya. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, semakin besar pula kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku ekstra peran di luar deskripsi kerja formal. LMX yang baik dicirikan oleh adanya rasa saling percaya, dukungan, dan komunikasi yang efektif. Kondisi ini menciptakan iklim kerja yang lebih positif sehingga karyawan terdorong untuk berkontribusi lebih bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Graen & Uhl-Bien (1995) yang menekankan bahwa kualitas hubungan pemimpin-bawahan dapat menjadi prediktor utama OCB.

Karyawan yang menjalin hubungan baik dengan atasan cenderung merasa lebih dihargai dan diperlakukan secara adil. Perasaan ini memunculkan kewajiban moral untuk membalas kebaikan organisasi melalui perilaku sukarela yang mendukung tercapainya tujuan bersama. OCB yang lahir dari kualitas LMX tinggi dapat berupa kesediaan membantu rekan kerja, meningkatkan kepatuhan terhadap aturan, serta menjaga citra organisasi. Beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa LMX yang kuat mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Purwanto, 2020). Konteks F&B yang menuntut kerjasama tim cepat dan intens menjadikan kualitas LMX semakin krusial.

Karyawan F&B yang berada dalam kualitas LMX rendah cenderung menunjukkan OCB lebih sedikit dibandingkan mereka yang memiliki hubungan dekat dengan atasan (Rifai & Par, 2023). Ketidacukupan dukungan dan komunikasi dari atasan dapat memunculkan perasaan terabaikan atau kurang dihargai. Kondisi ini melemahkan dorongan untuk berkontribusi melebihi tuntutan pekerjaan formal. Sebaliknya, LMX tinggi dapat menciptakan keterikatan emosional yang kuat sehingga karyawan merasa pekerjaannya lebih bermakna (Purwanto, 2020; Sutanto & Nugrahaningsih, 2025). Hubungan yang harmonis ini pada akhirnya mendorong munculnya loyalitas, komitmen, dan kesediaan untuk melakukan perilaku ekstra yang bermanfaat bagi organisasi.

POFit juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan kesesuaian antara nilai, tujuan, dan budaya pribadi dengan organisasi lebih terdorong untuk berperilaku sukarela. POFit memberikan rasa nyaman dan kepastian dalam bekerja karena individu merasa berada pada lingkungan yang sesuai dengan dirinya. Perasaan ini menumbuhkan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi.

Jayanti (2022) menjelaskan bahwa POFit yang tinggi mendorong komitmen afektif yang pada gilirannya memperkuat perilaku ekstra peran. Dalam konteks F&B, kesesuaian nilai dan budaya kerja yang dinamis sangat menentukan kelancaran operasional sehari-hari.

Karyawan yang merasakan POFit tinggi akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan tanpa harus diminta. Mereka menunjukkan sikap proaktif dalam menyelesaikan masalah, membantu rekan kerja, serta menjaga standar pelayanan. Kondisi ini terjadi karena nilai pribadi karyawan sudah sejalan dengan misi dan visi organisasi, sehingga setiap tindakan sukarela yang dilakukan dianggap sebagai bagian dari pencapaian diri. Sebaliknya, POFit rendah dapat menimbulkan perasaan terasing dan memicu penurunan keterlibatan kerja. Beberapa penelitian mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa POFit berhubungan erat dengan kepuasan kerja, komitmen, dan perilaku kooperatif (Kao et al., 2022).

Temuan tentang POFit dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan kesesuaian nilai dengan karyawannya akan lebih mudah mendorong munculnya OCB. Dalam konteks F&B di Surabaya, strategi rekrutmen dan retensi yang menekankan keselarasan nilai personal dengan budaya kerja organisasi dapat memperkuat kontribusi sukarela karyawan. Kesesuaian ini bukan hanya berdampak pada peningkatan OCB individu, tetapi juga berimplikasi pada efektivitas tim kerja secara keseluruhan. Dengan demikian, POFit menjadi salah satu faktor penting yang harus diperhatikan organisasi untuk menjaga keberlanjutan dan keunggulan kompetitifnya.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa LMX dan POFit memiliki peran penting dalam meningkatkan OCB karyawan FnB di Surabaya. LMX yang berkualitas tinggi membangun kepercayaan, komunikasi terbuka, dan penghargaan antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, menjaga citra perusahaan, serta memberikan layanan terbaik bagi pelanggan. POFit yang kuat memperlihatkan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan organisasi memberikan rasa nyaman, identitas, dan keterikatan emosional yang tinggi sehingga karyawan terdorong untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal. Kedua temuan ini menegaskan bahwa organisasi FnB perlu memperkuat kualitas hubungan pemimpin-bawahan dan memperhatikan kesesuaian nilai ketika merekrut maupun mengembangkan karyawan agar perilaku sukarela yang mendukung kinerja organisasi dapat tumbuh secara alami. Dengan demikian, OCB karyawan

tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, melainkan juga oleh kualitas hubungan interpersonal dan keselarasan nilai dengan organisasi, yang keduanya dapat dikelola secara strategis oleh manajemen untuk meningkatkan daya saing industri FnB di tengah persaingan yang semakin ketat.

Saran

Penelitian ini memberikan peluang bagi pengembangan kajian lebih lanjut mengenai hubungan LMX, POFit, dan OCB dengan memasukkan variabel lain yang relevan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Kajian lanjutan juga dapat memperluas cakupan sampel pada industri selain FnB atau membandingkan antarwilayah sehingga hasilnya lebih generalizable. Penggunaan metode campuran dengan menambahkan wawancara mendalam atau observasi dapat memperkaya pemahaman terhadap dinamika perilaku ekstra-rol karyawan dalam konteks hubungan pemimpin-bawahan dan kesesuaian nilai organisasi.

Penelitian berikutnya juga disarankan untuk mempertimbangkan pengaruh faktor budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda, mengingat kedua aspek tersebut sangat mungkin memengaruhi persepsi karyawan terhadap kualitas LMX dan tingkat POFit. Perbedaan generasi dalam dunia kerja seperti karyawan Gen Z dan milenial juga dapat dikaji karena perbedaan nilai dan ekspektasi mereka terhadap organisasi berpotensi menimbulkan variasi dalam perilaku OCB. Dengan memperhatikan berbagai faktor tersebut, penelitian mendatang dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan akurat mengenai strategi yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia di berbagai sektor industri.

DAFTAR PUSTAKA

1. Derindag, O. F., Demirtas, O., & Bayram, A. (2021). The Leader-Member Exchange (LMX) Influence at Organizations: The Moderating Role of Person-Organization (PO) Fit.
2. *Review of Business*, 41(2).
3. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership:
4. 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](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
5. Hendrawati, S., & Tjahjaningsih, E. (2019). Efektivitas Leader Member Exchange (LMX) dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Organizational Citizenship Behavior

6. (OCB) dengan Moderasi Person Organization Fit (Po Fit). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 26(1). <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/7497>
7. Jayanti, H. D. (2022). Pengaruh Person Organization Fit terhadap Komitmen Organisasi. *Edu Consilium: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pendidikan Islam*, 3(1), 79–88. <https://doi.org/10.19105/ec.v3i1.5406>
8. Kao, K.-Y., Hsu, H.-H., Thomas, C. L., Cheng, Y.-C., Lin, M.-T., & Li, H.-F. (2022).
9. Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement. *Current Psychology*, 41(11), 7762–7776. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01222-0>
10. Pei, Y., Madhavedi, S., Hoo, W. C., & Suhud, U. (2025). The Influence of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Work-Life Balance and Pay and Reward towards
11. Employees' Turnover Intention in Food and Beverage Industry Malaysia. *Journal of Posthumanism*, 5(4). <https://doi.org/10.63332/joph.v5i4.1170>
12. Purwanto, A. (2020). Effect of Knowledge Sharing dan Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lecturers' Performance. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 972–981.
13. Rifai, M. S. A., & Par, M. M. (2023). Industri pelayanan food & beverage. *PENGANTAR BISNIS PARIWISATA: Perhotelan, Food and Beverage Service, Dan Pengembangan Destinasi Wisata*, 83.
14. Sa'adah, N., & Rijanti, T. (2022). The Role of Knowledge Sharing , Leader-Member
15. Exchange (LMX) on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance : An Empirical Study on Public Health Center of Pati 1, Pati 2 and Trangkil in Central Java. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(1), 112–131. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v3i1.87>
16. Shanty, D., Vanesa, V. H., Tanuwijaya, J., & Sadana, S. (2022). The Mediating Role of
17. Innovative Work Behavior on the Leader Member Exchange and Job Satisfaction at
18. Indonesian Food & Beverage Services Industry during Covid 19. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 18040–18049.
19. Sutanto, C. A., & Nugrahaningsih, T. H. (2025). Pengaruh Employee Value Proposition Terhadap Retensi Karyawan yang Dimediasi Oleh Affective Commitment Pada Karyawan di Industri Food and Beverage. *ECo-Buss*, 8(1), 580–596. <https://doi.org/10.32877/eb.v8i1.2832>
20. Wartini, S., Hikmah, F. A., & Ranihusna, D. (2023). The impact person-organization fit on

- innovative work behavior: A mediation role of psychological empowerment. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(2), 413–430. <https://doi.org/10.24914/jeb.v26i2.8329>
22. Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>