**ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik**
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

# MODEL *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI

**Reta Aprilia Sagita[1], Sari Sakarina[2], Yuni Adinda Putri[3]**
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tridinanti Palembang
e-mail: retaapriliasagita@gmail.com, sarisakarina@univ-tridinanti.ac.id, yuni_adinda@univ-tridinanti.ac.id

Diterima: *12/09/2026*; Direvisi: *18/10/2026*; Diterbitkan: *29/10/2026*

**ABSTRAK**

Kinerja pegawai pada organisasi pemerintah daerah perlu didukung oleh kepemimpinan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan pemberdayaan psikologis yang mendorong kontribusi pegawai di luar tugas formal. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir. Sampel penelitian berjumlah 68 pegawai yang ditentukan melalui teknik *total sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) berbantuan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB maupun kinerja pegawai. OCB juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta memediasi pengaruh kedua variabel independen terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan digital, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja sukarela sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja pegawai pada organisasi pemerintah daerah.

**Kata kunci:** *Digital Leadership*, *Psychological Empowerment*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Pegawai

**ABSTRACT**

Employee performance in local government organizations needs to be supported by technology-oriented leadership and psychological empowerment that encourage contributions beyond formal job responsibilities. This study aims to analyze the effects of *Digital Leadership* and *Psychological Empowerment* on employee performance, both directly and indirectly through *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) as a mediating variable. An explanatory quantitative approach was employed at the Department of Manpower and Transmigration of Penukal Abab Lematang Ilir Regency. The sample consisted of 68 employees selected using a *total sampling* technique. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) with SmartPLS 3. The results indicate that *Digital Leadership* and *Psychological Empowerment* have positive and significant effects on both OCB and employee performance. OCB also has a positive and significant effect on employee performance and mediates the effects of both independent variables on performance. These findings highlight the importance of strengthening digital leadership, psychological empowerment, and voluntary workplace behavior as complementary strategies for improving employee performance in local government organizations. The study provides empirical insights into the behavioral mechanisms linking leadership and employee empowerment with organizational performance.

**Keywords:** Digital Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance, SEM-PLS

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik

https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi pemerintah daerah dalam melaksanakan program dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target dan penyelesaian tugas sesuai tanggung jawab formal, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kemampuan bekerja sama, serta kontribusi pegawai terhadap efektivitas organisasi. Dalam lingkungan pemerintahan, pencapaian kinerja memerlukan dukungan kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan sumber daya manusia yang memiliki inisiatif serta tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan. Pasaribu et al. (2022) mengkaji keterkaitan kepemimpinan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai, sedangkan Hidayat et al. (2023) menelaah hubungan kepemimpinan digital, teknologi informasi, kompetensi digital, dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kedua kajian tersebut menunjukkan relevansi faktor kepemimpinan dan perilaku organisasi dalam memahami kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja perlu dianalisis dengan mempertimbangkan faktor kepemimpinan, kondisi psikologis pegawai, dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI), kinerja pegawai memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan program ketenagakerjaan dan transmigrasi. Sebagai organisasi perangkat daerah, instansi ini membutuhkan pegawai yang mampu memenuhi tanggung jawab formal sekaligus membangun koordinasi, membantu rekan kerja, menjaga kedisiplinan, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Organ (1988) menjelaskan OCB melalui lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Kelima dimensi tersebut menggambarkan kesediaan pegawai membantu orang lain, menjaga tanggung jawab, menghadapi kondisi kerja secara konstruktif, memelihara hubungan kerja, dan berpartisipasi dalam kehidupan organisasi. Dalam sektor publik, OCB penting karena efektivitas organisasi tidak hanya bergantung pada pemenuhan prosedur formal, tetapi juga pada kontribusi sukarela pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas. Tinjauan sistematis de Geus et al. (2020) menegaskan pentingnya memahami faktor pembentuk dan konsekuensi OCB dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi publik. Dengan demikian, OCB relevan dikaji sebagai perilaku yang berpotensi menghubungkan faktor kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai dengan pencapaian kinerja.

Salah satu faktor yang diperkirakan memengaruhi OCB dan kinerja pegawai adalah *Digital Leadership*. Kepemimpinan digital merujuk pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pekerjaan dan mengelola perubahan organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital, membangun komunikasi yang efektif, serta mendorong adaptasi dan inovasi. Peran tersebut tidak terbatas pada penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup kemampuan membangun visi digital, meningkatkan literasi digital, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi. Klus dan Müller (2021) menguraikan kompetensi yang diperlukan pemimpin untuk menghadapi tantangan organisasi pada era digital, termasuk penguasaan teknologi informasi, kemampuan mengorganisasi pekerjaan, dan kapasitas beradaptasi. Artüz dan Bayraktar (2021) mengkaji hubungan praktik kepemimpinan digital dan organisasi pembelajar dengan persepsi kinerja individu. Sementara itu, Khaw dan Teoh (2022) melalui tinjauan sistematis membahas kontribusi kepemimpinan digital terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan. Kajian Zhu et al. (2022) juga menempatkan

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

kepemimpinan digital sebagai faktor yang relevan dalam menjelaskan kreativitas pegawai melalui *job crafting* dan kesesuaian individu dengan organisasi. Temuan-temuan tersebut memberikan landasan bahwa kepemimpinan digital perlu dipahami sebagai kemampuan manajerial yang mengintegrasikan teknologi, pengarahan kerja, dan pengembangan kapasitas pegawai.

Dalam organisasi pemerintah daerah, kepemimpinan digital berpotensi meningkatkan kinerja melalui penyampaian arahan yang lebih jelas, koordinasi yang lebih cepat, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung penyelesaian tugas. Hidayat et al. (2023) mengkaji hubungan kepemimpinan digital dan kompetensi digital dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, sedangkan Maulina dan Yulianti (2024) menelaah peran kreativitas pegawai dalam hubungan kepemimpinan digital dengan kinerja. Kedua penelitian tersebut memperlihatkan bahwa hubungan kepemimpinan digital dan kinerja dapat melibatkan mekanisme yang berkaitan dengan kondisi serta perilaku pegawai. Dalam kaitannya dengan OCB, pemimpin yang memberikan arahan secara terbuka, memfasilitasi komunikasi, dan mendukung adaptasi digital diperkirakan dapat mendorong pegawai untuk lebih aktif membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Meskipun demikian, pengaruh tersebut perlu diuji secara empiris karena pemanfaatan teknologi tidak dengan sendirinya menjamin terbentuknya perilaku sukarela maupun peningkatan kinerja.

Selain kepemimpinan digital, *Psychological Empowerment* atau pemberdayaan psikologis merupakan faktor yang berpotensi menjelaskan perbedaan perilaku dan kinerja pegawai. Pemberdayaan psikologis menggambarkan persepsi individu mengenai makna pekerjaan (*meaning*), kompetensi (*competence*), kebebasan menentukan cara kerja (*self-determination*), dan pengaruh terhadap hasil atau lingkungan kerja (*impact*) (Spreitzer, 1995). Pegawai yang memandang pekerjaannya bermakna, yakin terhadap kemampuannya, memiliki ruang untuk mengambil inisiatif, dan merasa kontribusinya berpengaruh terhadap organisasi berpotensi menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas. Dalam kondisi tersebut, pegawai tidak hanya menjalankan pekerjaan berdasarkan instruksi, tetapi juga memiliki dorongan untuk mencari solusi, membantu rekan kerja, dan memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi.

Relevansi pemberdayaan psikologis terhadap perilaku dan kinerja pegawai didukung oleh beberapa penelitian dalam daftar pustaka. Alfiana (2020) mengkaji peran *perceived organizational support* dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Richardson et al. (2021) menelaah hubungan pembagian kewenangan dengan pemberdayaan psikologis serta kinerja dalam peran formal dan *extra-role performance*. Wang et al. (2022) mengkaji pemberdayaan psikologis sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan kepemimpinan *ambidextrous* dengan perilaku kerja pegawai. Sementara itu, Turnipseed dan VandeWaa (2020) membahas hubungan pemberdayaan psikologis dengan OCB, dan Wijaya dan Purba (2020) menelaah peran pemberdayaan psikologis dalam hubungan persepsi beban kerja dengan OCB. Rangkaian penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis relevan untuk menjelaskan bagaimana persepsi pegawai terhadap pekerjaan dan kewenangan dapat berkaitan dengan perilaku sukarela. Oleh sebab itu, *Psychological Empowerment* diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja secara langsung sekaligus melalui peningkatan OCB.

Hubungan antara kepemimpinan digital, pemberdayaan psikologis, dan kinerja pegawai selanjutnya perlu dijelaskan melalui mekanisme perilaku yang menghubungkan ketiga aspek tersebut. Dalam penelitian ini, OCB ditempatkan sebagai variabel mediasi karena kepemimpinan dan kondisi psikologis pegawai berpotensi memengaruhi kinerja bukan hanya

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

melalui pelaksanaan tugas formal, tetapi juga melalui perilaku sukarela yang membantu kelancaran pekerjaan organisasi. Pegawai yang memperoleh dukungan kepemimpinan digital dan merasa diberdayakan secara psikologis diperkirakan lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga koordinasi, menunjukkan tanggung jawab, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar kewajiban utamanya. Perilaku tersebut dapat mendukung kelancaran proses kerja dan pencapaian target organisasi. Alfiana (2020) memberikan bukti empiris mengenai relevansi OCB dalam hubungan pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan. Long et al. (2022) juga mengkaji peran pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif dalam hubungan dukungan tempat kerja dengan *service-oriented organizational citizenship behavior*. Selain itu, Dealisa dan Widodo (2024) secara khusus menguji peran OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan pemberdayaan psikologis dan kinerja pegawai pemerintah daerah. Kajian-kajian tersebut memberikan dasar untuk menguji OCB sebagai mekanisme yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan digital dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja pegawai.

Meskipun penelitian terdahulu telah membahas kepemimpinan digital, pemberdayaan psikologis, OCB, dan kinerja, pengujian hubungan antarkonstruk tersebut secara terpadu tetap penting dilakukan dalam konteks organisasi perangkat daerah. Khaw dan Teoh (2022) menyoroti kepemimpinan digital dalam kaitannya dengan kinerja berkelanjutan, sedangkan de Geus et al. (2020) menekankan pentingnya memahami OCB berdasarkan karakteristik sektor publik. Di sisi lain, Richardson et al. (2021) dan Wang et al. (2022) memperlihatkan relevansi pemberdayaan psikologis dalam menjelaskan perilaku dan kinerja pegawai. Maulina dan Yulianti (2024) juga mengkaji hubungan kepemimpinan digital dan kinerja melalui kreativitas pegawai. Namun, temuan dari konteks organisasi lain tidak dapat langsung digeneralisasikan pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten PALI karena karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, kesiapan digital, dan dinamika koordinasi dapat berbeda. Kesenjangan yang hendak diisi penelitian ini terletak pada pengujian integratif pengaruh *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui OCB, dalam konteks instansi pemerintah daerah tersebut. Dengan demikian, kebaruan penelitian terletak pada pengujian empiris model hubungan terpadu dalam konteks organisasi yang diteliti, bukan pada klaim bahwa hubungan masing-masing variabel belum pernah dikaji sebelumnya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir, baik secara langsung maupun melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi. Secara khusus, penelitian ini menguji pengaruh *Digital Leadership* terhadap OCB, pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap OCB, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai, pengaruh OCB terhadap kinerja, serta peran mediasi OCB pada hubungan masing-masing variabel independen dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pemahaman mengenai mekanisme perilaku yang menghubungkan kepemimpinan digital dan pemberdayaan psikologis dengan kinerja. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan instansi dalam mengembangkan kepemimpinan yang adaptif terhadap teknologi, memperkuat pemberdayaan pegawai, dan membangun perilaku kerja sukarela untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) untuk menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI). Populasi penelitian berjumlah 68 pegawai. Seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui teknik *total sampling*, sehingga sampel penelitian berjumlah 68 pegawai.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima tingkat. Variabel *Digital Leadership* dioperasionalkan melalui indikator visi digital, literasi digital, kemampuan beradaptasi, dan perilaku inovatif. Variabel *Psychological Empowerment* diukur berdasarkan empat dimensi, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, sesuai dengan kerangka konseptual Spreitzer (1995). Variabel OCB diukur melalui lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*, berdasarkan konsep Organ (1988). Adapun variabel kinerja pegawai diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan tanggung jawab. Indikator *Digital Leadership* dan kinerja pegawai perlu disesuaikan dengan sumber instrumen yang benar-benar digunakan dalam penyusunan kuesioner.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 3. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) mencakup validitas konvergen melalui nilai *outer loading* lebih dari 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,50, validitas diskriminan melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) kurang dari 0,90, serta reliabilitas konstruk melalui *Composite Reliability* lebih dari 0,70. Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan memeriksa koefisien determinasi (*R-square*), ukuran efek (*f-square*), dan relevansi prediktif (*Q-square*) apabila pengujian tersebut dilakukan.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan memperhatikan nilai koefisien jalur, *t-statistics*, dan *p-values*. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* lebih dari 1,96 dan *p-values* kurang dari 0,05 pada pengujian dua arah dengan tingkat signifikansi 5%. Pengaruh langsung dianalisis untuk menguji hubungan *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* dengan OCB serta kinerja pegawai, termasuk hubungan OCB dengan kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung dianalisis untuk menguji peran mediasi OCB pada hubungan *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* dengan kinerja pegawai. Hasil pengujian selanjutnya digunakan untuk menentukan dukungan empiris terhadap hipotesis penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

### Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui kemampuan *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* dalam menjelaskan variasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Salah satu ukuran yang digunakan adalah koefisien determinasi (*R-square*), yang menunjukkan proporsi variasi variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model. Hasil pengujian *R-square* disajikan pada Tabel 1.

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (*R-square*)

| Variabel Endogen | *R-square* | Variasi yang Dijelaskan |
|---|---|---|
| ***Organizational Citizenship Behavior* (OCB)** | 0,912 | 91,2% |
| **Kinerja Pegawai** | 0,959 | 95,9% |

*Sumber: Data primer diolah (2026).*

Berdasarkan Tabel 1, nilai *R-square* OCB sebesar 0,912 menunjukkan bahwa 91,2% variasi OCB dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment*. Sementara itu, nilai *R-square* kinerja pegawai sebesar 0,959 menunjukkan bahwa 95,9% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh *Digital Leadership*, *Psychological Empowerment*, dan OCB dalam model penelitian. Sisanya, masing-masing sebesar 8,8% dan 4,1%, merupakan variasi yang tidak dijelaskan oleh prediktor dalam model. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang tinggi terhadap kedua variabel endogen. Namun, nilai *R-square* tidak secara langsung membuktikan hubungan kausal dan tidak cukup untuk menyimpulkan kemampuan prediksi di luar sampel. Oleh karena itu, interpretasi model selanjutnya didasarkan pada hasil pengujian koefisien jalur dan signifikansi hubungan antarvariabel.

**Pengujian Pengaruh Langsung**

Pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dilakukan untuk mengetahui arah, besaran, dan signifikansi hubungan antarvariabel penelitian. Pengujian mencakup pengaruh *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* terhadap OCB dan kinerja pegawai, serta pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai. Keputusan pengujian didasarkan pada nilai *t-statistics* dan *p-values* dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

| No. | Jalur Hubungan | Koefisien Jalur | *t-statistics* | *p-values* | Keputusan |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | *Digital Leadership* → OCB | 0,304 | 3,024 | 0,003 | Signifikan |
| **2** | *Psychological Empowerment* → OCB | 0,671 | 6,782 | < 0,001 | Signifikan |
| **3** | *Digital Leadership* → Kinerja Pegawai | 0,259 | 3,568 | < 0,001 | Signifikan |
| **4** | *Psychological Empowerment* → Kinerja Pegawai | 0,440 | 4,364 | < 0,001 | Signifikan |
| **5** | OCB → Kinerja Pegawai | 0,297 | 2,918 | 0,004 | Signifikan |

*Sumber: Data primer diolah (2026).*

Berdasarkan Tabel 2, seluruh jalur pengaruh langsung memiliki koefisien positif dengan nilai *p-values* kurang dari 0,05. Dengan demikian, seluruh hubungan yang diuji memperoleh dukungan statistik. Hasil tersebut dijelaskan berdasarkan masing-masing hubungan sebagai berikut.

Pertama, *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan koefisien jalur sebesar 0,304, nilai *t-statistics* 3,024, dan *p-values* 0,003. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki hubungan positif dengan perilaku kewargaan organisasi pegawai.

Kedua, *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan koefisien jalur sebesar 0,671, nilai *t-statistics* 6,782, dan *p-values* kurang dari 0,001. Koefisien tersebut lebih besar daripada koefisien pengaruh *Digital Leadership* terhadap

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

OCB. Dalam model ini, *Psychological Empowerment* menunjukkan hubungan yang relatif lebih kuat dengan OCB dibandingkan *Digital Leadership*.

Ketiga, *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,259, nilai *t-statistics* 3,568, dan *p-values* kurang dari 0,001. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan digital dan kinerja pegawai setelah memperhitungkan variabel lain dalam model.

Keempat, *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,440, nilai *t-statistics* 4,364, dan *p-values* kurang dari 0,001. Koefisien tersebut lebih besar daripada koefisien pengaruh langsung *Digital Leadership* terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki hubungan langsung yang relatif lebih kuat dengan kinerja pegawai dalam model yang diuji.

Kelima, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,297, nilai *t-statistics* 2,918, dan *p-values* 0,004. Hasil tersebut menunjukkan bahwa OCB memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, perilaku sukarela yang mendukung kerja sama dan efektivitas organisasi merupakan aspek yang relevan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* berhubungan positif dengan OCB dan kinerja pegawai, sedangkan OCB berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Hasil ini menjadi dasar untuk menguji apakah OCB turut menjelaskan hubungan kedua variabel independen dengan kinerja pegawai melalui jalur tidak langsung.

**Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk mengetahui peran OCB dalam memediasi hubungan *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* dengan kinerja pegawai. Pengujian ini menggunakan koefisien pengaruh tidak langsung, nilai *t-statistics*, dan *p-values* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

| No. | Jalur Mediasi | Koefisien Pengaruh Tidak Langsung | *t-statistics* | *p-values* | Keputusan |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | *Digital Leadership* → OCB → Kinerja Pegawai | 0,090 | 2,227 | 0,026 | Signifikan |
| **2** | *Psychological Empowerment* → OCB → Kinerja Pegawai | 0,119 | 2,885 | 0,004 | Signifikan |

*Sumber: Data primer diolah (2026).*

Berdasarkan Tabel 3, kedua jalur pengaruh tidak langsung menunjukkan koefisien positif dan signifikan karena nilai *p-values* masing-masing lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* dengan kinerja pegawai.

Pada jalur *Digital Leadership* → OCB → kinerja pegawai, koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,090, dengan nilai *t-statistics* 2,227 dan *p-values* 0,026. Hasil ini menunjukkan bahwa *Digital Leadership* memiliki hubungan tidak langsung yang signifikan

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

dengan kinerja pegawai melalui OCB. Dengan kata lain, OCB menjadi salah satu jalur yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kinerja pegawai.

Selanjutnya, pada jalur *Psychological Empowerment* → OCB → kinerja pegawai, diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,119, nilai *t-statistics* 2,885, dan *p-values* 0,004. Hasil tersebut menunjukkan bahwa OCB juga memediasi hubungan pemberdayaan psikologis dengan kinerja pegawai. Besaran koefisien pengaruh tidak langsung ini lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung *Digital Leadership* melalui OCB, sehingga hubungan tidak langsung *Psychological Empowerment* dengan kinerja pegawai melalui OCB relatif lebih besar dalam model penelitian.

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung secara bersama-sama memperlihatkan bahwa kedua variabel independen memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai melalui jalur langsung maupun jalur yang melibatkan OCB. Karena pengaruh langsung *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai juga signifikan, pola hasil tersebut konsisten dengan indikasi mediasi parsial. Namun, penetapan jenis mediasi secara formal perlu dipastikan berdasarkan spesifikasi model dan hasil *bootstrapping* yang lengkap.

**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai hasil pengujian, Tabel 4 merangkum seluruh hubungan langsung dan tidak langsung yang dianalisis dalam penelitian ini.

**Tabel 4.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

| No. | Hipotesis Penelitian | Hasil Pengujian |
|---|---|---|
| 1 | *Digital Leadership* berpengaruh terhadap OCB | Didukung |
| 2 | *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap OCB | Didukung |
| 3 | *Digital Leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai | Didukung |
| 4 | *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai | Didukung |
| 5 | OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai | Didukung |
| 6 | OCB memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap kinerja pegawai | Didukung |
| 7 | OCB memediasi pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai | Didukung |

*Sumber: Data primer diolah (2026).*

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh tujuh hipotesis memperoleh dukungan berdasarkan hasil pengujian statistik yang tersedia. Secara umum, *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* berhubungan positif dengan OCB dan kinerja pegawai, sementara OCB berhubungan positif dengan kinerja pegawai dan menjadi mediator yang signifikan pada kedua jalur tidak langsung. Hasil ini menjadi landasan empiris untuk pembahasan mengenai keterkaitan kepemimpinan digital, pemberdayaan psikologis, perilaku kewargaan organisasi, dan kinerja pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten PALI.

**Pembahasan**

**Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan koefisien jalur sebesar 0,304 dan *p-value* 0,003. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

memiliki hubungan dengan perilaku sukarela pegawai yang mendukung pelaksanaan tugas dan kepentingan organisasi. Dalam konteks instansi pemerintah, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengarahan dan pengawasan pekerjaan, tetapi juga dengan kemampuan pemimpin membangun lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, adaptasi, dan partisipasi pegawai.

Hasil ini sejalan dengan pembahasan Khaw dan Teoh (2022) yang menempatkan *Digital Leadership* sebagai aspek penting dalam menghadapi perubahan organisasi pada era digital. Pemimpin yang mampu mengarahkan pemanfaatan teknologi, menyampaikan visi digital, dan mendorong adaptasi dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung keterlibatan pegawai. Dalam kondisi tersebut, pegawai memiliki ruang untuk berinisiatif, membantu rekan kerja, dan berkontribusi melampaui tugas formalnya. Namun, hasil penelitian ini tidak berarti bahwa kepemimpinan digital secara otomatis menghasilkan OCB. Hubungan tersebut tetap perlu dipahami dalam kaitannya dengan kondisi organisasi, dukungan kerja, dan karakteristik pegawai.

Temuan ini relevan bagi Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI). Penerapan kepemimpinan digital perlu diarahkan bukan hanya pada penggunaan teknologi dalam administrasi, melainkan juga pada penguatan komunikasi, koordinasi, dan keterlibatan pegawai. Dengan demikian, kontribusi kepemimpinan digital terhadap OCB dapat dikembangkan melalui praktik kepemimpinan yang mendorong kerja sama dan tanggung jawab bersama.

**Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan koefisien jalur sebesar 0,671 dan *p-value* kurang dari 0,001. Di antara kedua variabel yang memengaruhi OCB dalam model, *Psychological Empowerment* memiliki koefisien jalur lebih besar dibandingkan *Digital Leadership*. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai mengenai kebermaknaan pekerjaan, kompetensi, keleluasaan bertindak, dan dampak kontribusinya berkaitan erat dengan kecenderungan untuk menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan Turnipseed dan VandeWaa (2020), yang membahas keterkaitan pemberdayaan psikologis dengan OCB. Long et al. (2022) juga menempatkan *psychological empowerment* sebagai salah satu mekanisme yang berkaitan dengan perilaku kewargaan organisasi berorientasi pelayanan. Kedua kajian tersebut memberikan landasan bahwa pemberdayaan psikologis tidak hanya berkaitan dengan pengalaman individu dalam menjalankan pekerjaan, tetapi juga relevan dengan perilaku yang ditunjukkan dalam lingkungan organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, pegawai yang merasa memiliki kemampuan, memahami arti pekerjaannya, dan memperoleh ruang untuk mengambil inisiatif secara wajar berpotensi menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam membantu rekan kerja serta mendukung kegiatan organisasi. Sebaliknya, ketika pegawai merasa kontribusinya tidak bermakna atau tidak memiliki keleluasaan yang memadai, perilaku di luar tuntutan formal pekerjaan dapat lebih sulit berkembang. Penjelasan tersebut merupakan interpretasi teoritis atas hubungan statistik yang ditemukan, bukan bukti langsung mengenai pengalaman setiap pegawai yang menjadi responden.

Implikasinya, instansi perlu memperkuat pemberdayaan pegawai melalui kejelasan peran, pelibatan dalam penyelesaian masalah, pengembangan kompetensi, dan pemberian kewenangan sesuai tanggung jawab. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan OCB tidak

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

cukup hanya mengandalkan instruksi pimpinan; organisasi juga perlu menciptakan kondisi yang membuat pegawai merasa mampu dan memiliki kontribusi bermakna.

**Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,259 dan *p-value* kurang dari 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai setelah memperhitungkan variabel lain dalam model. Dalam organisasi publik, kemampuan pemimpin mengarahkan penggunaan teknologi, menyampaikan tujuan kerja, dan mendorong adaptasi terhadap perubahan menjadi aspek yang relevan bagi pelaksanaan tugas.

Hasil tersebut sejalan dengan Hidayat et al. (2023), yang mengkaji hubungan *Digital Leadership*, teknologi informasi, dan kompetensi digital dengan kinerja pegawai pada era digital. Artüz dan Bayraktar (2021) juga membahas keterkaitan praktik kepemimpinan digital, organisasi pembelajar, dan persepsi kinerja individu. Sementara itu, Klus dan Müller (2021) menekankan tuntutan kompetensi yang perlu dikuasai pemimpin dalam menghadapi tantangan organisasi kontemporer. Secara konseptual, berbagai kajian tersebut mendukung pentingnya kemampuan pemimpin untuk mengarahkan perubahan dan menyesuaikan praktik kerja dengan kebutuhan organisasi.

Pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten PALI, kepemimpinan digital dapat diarahkan pada peningkatan kejelasan informasi, ketepatan koordinasi, pemanfaatan sistem kerja digital, dan pemantauan penyelesaian tugas. Akan tetapi, teknologi tidak dengan sendirinya menjamin peningkatan kinerja. Penerapannya perlu disertai kesiapan kompetensi, pembagian tanggung jawab yang jelas, dan dukungan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung relevansi kepemimpinan digital sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai, tanpa menempatkannya sebagai satu-satunya penentu kinerja.

**Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,440 dan *p-value* kurang dari 0,001. Koefisien ini lebih besar daripada koefisien pengaruh langsung *Digital Leadership* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan model yang diuji, pemberdayaan psikologis memiliki hubungan langsung yang relatif lebih kuat dengan kinerja dibandingkan kepemimpinan digital.

Temuan ini sejalan dengan Richardson et al. (2021), yang mengkaji hubungan pemberian kewenangan dengan pemberdayaan psikologis serta kinerja dalam peran dan di luar peran. Wang et al. (2022) juga membahas peran mediasi *psychological empowerment* dalam hubungan kepemimpinan dengan perilaku kerja pegawai. Kajian tersebut memperkuat argumentasi bahwa kondisi psikologis pegawai, termasuk persepsi atas kompetensi dan keleluasaan bertindak, relevan dalam menjelaskan bagaimana praktik organisasi berkaitan dengan perilaku dan hasil kerja.

Secara substantif, pegawai yang memahami arti pekerjaannya, merasa kompeten, dan memiliki ruang bertindak sesuai kewenangan dapat lebih siap mengambil keputusan operasional, menyelesaikan tugas, serta bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya. Dalam instansi pemerintah, pemberdayaan tersebut perlu tetap disertai standar pelayanan, prosedur kerja, dan mekanisme akuntabilitas yang jelas. Pemberdayaan bukan berarti menghilangkan

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

pengawasan, melainkan memberikan ruang kerja yang proporsional agar pegawai dapat menggunakan kemampuan dan mengambil tanggung jawab secara efektif.

Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja perlu disertai penguatan kapasitas dan keterlibatan pegawai. Pimpinan dapat mengembangkan kompetensi, memberikan umpan balik yang jelas, melibatkan pegawai dalam pemecahan masalah, dan memberi kewenangan yang sepadan dengan tanggung jawab. Langkah tersebut merupakan implikasi praktis yang konsisten dengan hubungan positif antara *Psychological Empowerment* dan kinerja pegawai dalam penelitian ini.

**Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,297 dan *p-value* 0,004. Temuan ini menunjukkan bahwa OCB berkaitan dengan kinerja pegawai dan layak dipertimbangkan sebagai aspek perilaku dalam pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi publik. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tanggung jawab formal, tetapi juga dapat didukung oleh perilaku yang membantu kelancaran kerja bersama.

de Geus et al. (2020), melalui tinjauan sistematis mengenai OCB di sektor publik, menjelaskan bahwa OCB telah banyak dikaji dalam kaitannya dengan faktor pendahulu, hasil organisasi, serta peran mediasi dan moderasi. Kajian tersebut juga menekankan perlunya memahami OCB dengan mempertimbangkan karakteristik khusus organisasi publik. Dengan demikian, OCB relevan untuk dibahas dalam konteks instansi pemerintah, tetapi pengaruhnya tidak boleh dilepaskan dari karakteristik pekerjaan, sistem organisasi, dan kondisi pelayanan publik.

Dalam konteks penelitian ini, perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga kerja sama, menunjukkan tanggung jawab, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Ketika pegawai bersedia membantu menyelesaikan hambatan pekerjaan dan menjaga koordinasi, proses kerja berpotensi berjalan lebih tertib. Meskipun demikian, hasil penelitian ini tidak membuktikan bahwa setiap bentuk perilaku sukarela selalu meningkatkan seluruh dimensi kinerja. Temuan yang tersedia menunjukkan hubungan positif pada tingkat model, sehingga penjelasan mengenai mekanisme spesifiknya tetap perlu disesuaikan dengan indikator dan kondisi organisasi yang diteliti.

Implikasi praktisnya adalah OCB perlu dikembangkan melalui lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi yang terbuka, pembagian tugas yang adil, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Organisasi juga perlu memastikan bahwa perilaku membantu rekan kerja tidak menjadi pengganti pembagian beban kerja yang proporsional atau menyebabkan tugas utama pegawai terabaikan.

**Peran Mediasi OCB dalam Hubungan *Digital Leadership* dan Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan *Digital Leadership* dengan kinerja pegawai. Koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,090, dengan nilai *t-statistics* 2,227 dan *p-value* 0,026, menunjukkan bahwa jalur tidak langsung tersebut signifikan. Pada saat yang sama, pengaruh langsung *Digital Leadership* terhadap kinerja pegawai juga signifikan. Pola ini konsisten dengan indikasi mediasi parsial, dengan catatan bahwa klasifikasi mediasi perlu dipastikan berdasarkan keluaran model dan prosedur pengujian yang digunakan.

Temuan ini memberikan pemahaman bahwa hubungan kepemimpinan digital dengan kinerja pegawai tidak hanya berlangsung melalui jalur langsung, tetapi juga melalui OCB. Kepemimpinan yang mendukung adaptasi digital dan koordinasi kerja dapat berkaitan dengan berkembangnya perilaku saling membantu serta partisipasi pegawai. Perilaku tersebut

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

selanjutnya berkaitan dengan kinerja dalam model penelitian. Penjelasan ini selaras dengan kajian Khaw dan Teoh (2022) mengenai keterkaitan kepemimpinan digital dan kinerja serta tinjauan de Geus et al. (2020) mengenai posisi OCB dalam penelitian sektor publik. Namun, penelitian ini belum menguji mekanisme psikologis atau proses organisasi lain yang mungkin turut menjelaskan hubungan tersebut.

Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan digital sebaiknya tidak terbatas pada penggunaan teknologi dan penyampaian arahan. Pimpinan juga perlu mendorong kerja sama, berbagi informasi, dan partisipasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, pengembangan OCB menjadi salah satu pendekatan yang relevan untuk melengkapi upaya peningkatan kinerja melalui kepemimpinan digital.

**Peran Mediasi OCB dalam Hubungan *Psychological Empowerment* dan Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan *Psychological Empowerment* dengan kinerja pegawai, dengan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,119, nilai *t-statistics* 2,885, dan *p-value* 0,004. Pengaruh langsung *Psychological Empowerment* terhadap kinerja pegawai juga signifikan. Dengan demikian, hasil tersebut konsisten dengan indikasi mediasi parsial: pemberdayaan psikologis berkaitan dengan kinerja melalui jalur langsung dan melalui OCB.

Koefisien pengaruh tidak langsung *Psychological Empowerment* melalui OCB lebih besar daripada koefisien pengaruh tidak langsung *Digital Leadership* melalui OCB. Perbandingan ini menunjukkan bahwa jalur tidak langsung pemberdayaan psikologis relatif lebih besar dalam model yang diuji. Hasil tersebut sejalan dengan pembahasan Turnipseed dan VandeWaa (2020) mengenai keterkaitan pemberdayaan psikologis dengan OCB serta Long et al. (2022) mengenai pemberdayaan psikologis sebagai mekanisme yang berkaitan dengan perilaku kewargaan organisasi. Richardson et al. (2021) juga relevan untuk menjelaskan hubungan pemberian kewenangan dengan pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja.

Secara konseptual, pegawai yang merasa kompeten, memiliki keleluasaan bertindak, dan memandang pekerjaannya bermakna dapat terdorong untuk memberikan kontribusi di luar kewajiban formal. Perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga koordinasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi kemudian dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan secara kolektif. Namun, karena desain penelitian menggunakan survei kuantitatif, hubungan mediasi yang ditemukan perlu ditafsirkan sebagai dukungan statistik terhadap jalur tidak langsung, bukan sebagai bukti pasti urutan sebab-akibat dalam proses psikologis pegawai.

Implikasinya, penguatan kinerja pegawai perlu menggabungkan pemberdayaan individu dan pembentukan perilaku kerja kolektif. Pemberian kewenangan, pengembangan kompetensi, dan pelibatan pegawai perlu diikuti dengan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi dan tanggung jawab bersama. Pendekatan ini penting agar pemberdayaan tidak hanya dirasakan pada tingkat individu, tetapi juga tercermin dalam perilaku yang mendukung tujuan organisasi.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir (PALI). OCB juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Di antara kedua variabel independen, *Psychological Empowerment*

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
Vol. 6, No. 4, September-November 2026
e-ISSN : 2807-1808 | p-ISSN : 2807-2294
Online Journal System https://jurnalp4i.com/index.php/academia

menunjukkan koefisien pengaruh yang lebih besar dibandingkan *Digital Leadership*, baik terhadap OCB maupun kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan digital sama-sama relevan dalam menjelaskan perilaku kerja dan kinerja pegawai.

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa OCB memediasi hubungan *Digital Leadership* dan *Psychological Empowerment* dengan kinerja pegawai. Kedua jalur mediasi tersebut signifikan, dengan pengaruh tidak langsung *Psychological Empowerment* melalui OCB lebih besar daripada *Digital Leadership* melalui OCB. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai dalam model penelitian berkaitan dengan kepemimpinan digital, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kewargaan organisasi. Kesimpulan ini dibatasi pada hasil analisis terhadap 68 pegawai pada instansi yang diteliti dan belum dapat digeneralisasikan secara langsung ke seluruh instansi pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

Alfiana, D. (2020). Peran perceived organizational support dan psychological empowerment terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen, 8*(3), 839–851. https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p839-851

Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20*(40), 97–120. https://doi.org/10.46928/iticusbe.761479

Bu'ulolo, R. E. C., & Tanjung, H. (2026). The influence of digital leadership and work environment on employee performance at BPKPD of Tebing Tinggi City. *Economic: Journal Economic and Business, 5*(3), 485–493. https://jurnal.larisma.or.id/index.php/EJEB/article/view/1666

de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review, 80*(2), 259–270. https://doi.org/10.1111/puar.13141

Fiorentino, K., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). Influence of organizational culture on employee performance through organizational citizenship behaviour as an intervening variable at the Sidoarjo Regency Regional Personnel Agency (BKD). *Indonesia Auditing Research Journal, 13*(2). https://journals.iarn.or.id/index.php/ARJ/article/view/273

Gea, T., Ginting, M., Purba, K., Rizki, S., & Pasaribu, E. S. (2026). The influence of digital leadership and digital transformation on employee work effectiveness in government agencies in Gunungsitoli City. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration, 6*(5), 2406–2415. https://radjapublika.com/index.php/IJEBAS/article/view/6282

Hartadi, M., Handoko, V. R., Muhith, A., & Mamik. (2020). The transformational leadership style and organizational culture on organizational citizenship behavior and employees' performance: Study in mothers and children hospitals. *International Journal of Nursing and Midwifery Science, 4*(1), 52–69. https://doi.org/10.29082/IJNMS/2020/Vol4/Iss1/270

Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The effect of digital leadership, information technology and digital competency on employee performance in the digital era: Mediating role of job satisfaction. *International Journal*

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759

*of Advances in Social Sciences and Humanities, 2*(2), 144–151. https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i2.204

Khaw, T. Y., & Teoh, A. P. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Management Development, 41*(9–10), 514–534. https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0070

Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: What one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics, 91*, 1189–1223. https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1

Long, N. L.-H., Huong, N. T.-T., & Viet-Anh, H. (2022). Workplace support and service-oriented organisational citizenship behaviour: The mediating role of psychological empowerment and affective commitment. *Cogent Business & Management, 9*(1), Article 2131984. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2131984

Maheshwari, G., Clarke, S., Nguyen, Q.-A. N., McClelland, R., & Kunte, M. (2025). Effect of e-leadership on employees' outcomes in the higher education sector during COVID-19 and beyond: A case study from Vietnam. *Management in Education, 53*(6). https://doi.org/10.1177/17411432231222715

Maulina, N., & Yulianti, E. (2024). The influence of digital leadership on millennial employee performance in East Java mediated by employee creativity. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 12*(1), 73–82. https://doi.org/10.26905/jmdk.v12i1.12259

Richardson, H. A., Kluemper, D. H., & Taylor, S. G. (2021). Too little and too much authority sharing: Differential relationships with psychological empowerment and in-role and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior, 42*(8), 1099–1119. https://doi.org/10.1002/job.2548

Turnipseed, D. L., & VandeWaa, E. A. (2020). The little engine that could: The impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Organization Theory & Behavior, 23*(4), 281–296. https://doi.org/10.1108/IJOTB-06-2019-0077

Wang, L., Sun, Y., Li, J., Xu, Y., Chen, M., Zhu, X., & Wang, D. (2022). Effects of ambidextrous leadership on employees' work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 862799. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.862799

Wibowo, T. S., & Wulansari, C. (2026). Digital leadership and organizational citizenship behavior in healthcare organizations: A conceptual perspective. *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara, 11*(1), 11–31. https://doi.org/10.51774/mapan.v11i1.258

Wijaya, F. R. J., & Purba, D. E. (2020). Perceived workload and organizational citizenship behavior (OCB): The role of psychological empowerment. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi, 5*(2), 219–230. https://doi.org/10.21580/pjpp.v5i2.3694

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 827057. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057

Copyright (c) 2026 ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik
https://doi.org/10.51878/academia.v6i4.15759