



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v8i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran *Leader-Member Exchange* dalam Memediasi Pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Perceived Organizational Support* Sebagai Moderator pada Pegawai Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia

Debora Putri Tambunan¹, Kabul Wahyu Utomo², Anna Partina³

¹Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, 501201204@ecampus.ut.ac.id

²Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, kabulwahyu@ecampus.ut.ac.id

³Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta, Indonesia, grace.annaone60@gmail.com

Corresponding Author: 501201204@ecampus.ut.ac.id¹

Abstract: *This study aims to examine the effect of proactive personality on organizational citizenship behavior (OCB), both directly and through the mediation of leader-member exchange (LMX), and to evaluate the role of perceived organizational support (POS) as a moderating variable in the LMX-OCB relationship. This study employs an explanatory quantitative approach with a cross-sectional design. The population comprises all civil servants in one echelon I unit of a central judicial institution, with proportionate stratified sampling applied to 193 respondents. Data were collected through a closed-ended questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). The results show that proactive personality has a positive and significant effect on both OCB and LMX, and that LMX has a positive and significant effect on OCB. Furthermore, the mediation test indicates that LMX partially mediates the effect of proactive personality on OCB, while the moderation test shows that POS negatively moderates the LMX-OCB relationship. These findings indicate that organizational support and leader-member exchange quality function as substitutable rather than complementary sources of support, making the strengthening of LMX more relevant in work units with low perceived organizational support. This study contributes theoretically by establishing a substitution rather than synergy pattern between these two support sources, thereby extending the boundary conditions of substitutes for leadership theory to hierarchical public bureaucracy contexts.*

Keyword: *proactive personality, leader-member exchange, perceived organizational support, organizational citizenship behavior, PLS-SEM*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *proactive personality* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), baik secara langsung maupun melalui mediasi *leader-member exchange* (LMX), serta mengevaluasi peran *perceived organizational support* (POS) sebagai variabel moderasi dalam hubungan LMX dan OCB. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional*. Populasi penelitian

merupakan seluruh aparatur sipil negara pada salah satu unit eselon I lembaga peradilan tingkat pusat dan metode sampling yang digunakan adalah *proportionate stratified sampling* terhadap 193 orang responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan analisis data menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan *proactive personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan LMX, serta LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selanjutnya, hasil uji mediasi menunjukkan LMX memediasi secara parsial pengaruh *proactive personality* terhadap OCB, sementara hasil uji moderasi menunjukkan POS memoderasi hubungan LMX dan OCB secara negatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasional dan kualitas hubungan atasan-bawahan berfungsi sebagai sumber dukungan yang saling menggantikan, bukan saling memperkuat, sehingga penguatan LMX lebih relevan pada unit kerja dengan persepsi POS yang rendah. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menegaskan pola substitusi, bukan sinergi, antara kedua sumber dukungan tersebut, sekaligus memperluas batas keberlakuan *substitutes for leadership theory* ke konteks birokrasi publik yang hierarkis.

Kata Kunci: *proactive personality, leader-member exchange, perceived organizational support, organizational citizenship behavior, PLS-SEM*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi nasional periode 2025-2029 menjadikan birokrasi yang kolaboratif sebagai salah satu sasaran utamanya, di samping birokrasi yang akuntabel dan berkinerja tinggi (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2025). Sasaran koordinasi lintas unit ini tidak serta-merta tercermin dalam sistem evaluasi kinerja formal seperti SAKIP, yang belum tentu menangkap kontribusi pegawai yang bersifat sukarela dan melampaui tugas formalnya. Badan Urusan Administrasi (BUA) Mahkamah Agung Republik Indonesia, unit eselon I yang membina dan mengoordinasikan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, dan layanan pendukung bagi 923 satuan kerja peradilan di seluruh Indonesia dengan hanya 631 pegawai, menjadi contoh nyata bagaimana tuntutan koordinasi lintas unit tersebut bergantung pada kesediaan pegawai berkontribusi melampaui kewajiban formalnya (Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia, 2026). Data kinerja BUA dalam empat tahun terakhir menunjukkan tren penurunan yang konsisten, dari capaian 163,55% pada 2022 menjadi 98,55% pada 2025, capaian pertama yang berada di bawah 100% (Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia, 2023, 2024, 2025, 2026). Laporan kinerja BUA empat tahun berturut-turut secara konsisten mengidentifikasi lemahnya koordinasi antarunit eselon II sebagai hambatan utama, sebuah diagnosis berulang yang mengindikasikan persoalan cara kerja organisasi yang lebih mendasar, bukan sekadar kendala teknis pengukuran.

Koordinasi lintas unit pada dasarnya telah diatur melalui struktur organisasi dan tata kerja formal, sehingga persoalannya terletak pada kesenjangan antara kewajiban formal dan kesediaan pegawai untuk secara sukarela mengisi keterkaitan kerja yang tidak diatur secara tertulis (Castañer & Oliveira, 2020), sebuah perilaku yang dalam literatur perilaku organisasi dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* atau OCB (Bolino et al., 2024; Organ, 1988). OCB terbukti berperan penting dalam memfasilitasi koordinasi dan stabilitas organisasi (Podsakoff et al., 2000). Sejalan dengan kesenjangan ini, instrumen resmi pengukuran profesionalitas aparatur sipil negara saat ini belum mengakomodasi dimensi perilaku sukarela tersebut, sehingga sejauh mana pegawai BUA menunjukkan kontribusi di luar tugas formalnya belum terpetakan secara sistematis (Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia, 2019). Sebagai indikasi awal atas kesenjangan ini, skor indeks profesionalitas ASN BUA pada 2025 masih berada di batas bawah kategori sedang (Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung

Republik Indonesia, 2026) yang meski tidak secara langsung mengukur OCB, mengindikasikan ruang perbaikan pada perilaku kerja pegawai secara lebih luas. Ketidadaan mekanisme pengakuan formal atas kontribusi sukarela ini sejalan dengan temuan bahwa penghargaan yang diantisipasi pegawai mendorong munculnya OCB (Xia et al., 2024).

Penelitian OCB pada konteks birokrasi Indonesia, khususnya unit administratif seperti BUA, masih sangat terbatas, dengan mayoritas studi terdahulu berfokus pada sektor BUMN, pendidikan, kesehatan, dan perbankan. Penelitian pada konteks birokrasi dan sektor publik Indonesia yang ada pun umumnya menguji variabel budaya organisasi, komitmen, atau kepuasan kerja, tanpa mengintegrasikan kepribadian proaktif (*proactive personality*), kualitas hubungan atasan-bawahan atau *leader-member exchange* (LMX), dan dukungan organisasional yang dipersepsikan atau *perceived organizational support* (POS) sebagai faktor penjelas sekaligus. Temuan empiris mengenai pengaruh langsung *proactive personality* terhadap OCB pun masih inkonsisten, signifikan pada konteks pendidikan tinggi dan perbankan (Aryani et al., 2025; Idzna et al., 2021), namun tidak signifikan pada konteks lembaga pemasyarakatan (Sridadi et al., 2024) maupun pada sampel karyawan Tiongkok lintas kelompok kerja, di mana pengaruhnya sepenuhnya dimediasi oleh LMX (Li et al., 2010).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengidentifikasi tiga celah, yaitu belum adanya pengujian simultan pengaruh langsung *proactive personality*, mediasi LMX, dan moderasi POS dalam satu model terintegrasi; masih jaranganya penelitian OCB pada unit administratif birokrasi seperti BUA; dan belum teruji efek moderasi POS pada hubungan LMX-OCB dalam konteks Indonesia. Sebagai novelty penelitian, penelitian ini mengintegrasikan ketiga variabel tersebut sekaligus pada konteks birokrasi peradilan Indonesia yang belum banyak diteliti.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah *proactive personality* berpengaruh terhadap OCB?
2. Apakah *proactive personality* berpengaruh terhadap LMX?
3. Apakah LMX berpengaruh terhadap OCB?
4. Apakah LMX memediasi hubungan antara *proactive personality* dan OCB?
5. Apakah POS memoderasi hubungan antara LMX dan OCB?

Penelitian ini bertujuan menjawab kelima pertanyaan tersebut pada pegawai BUA Mahkamah Agung RI, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya utama yang lebih efektif.

METODE

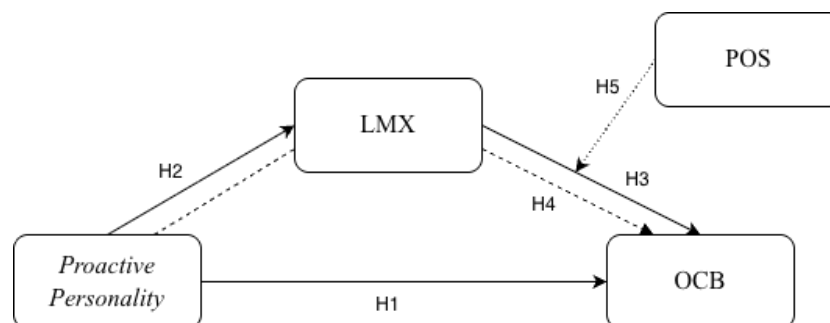
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain *cross-sectional*, yaitu data dikumpulkan dalam satu periode pengamatan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel (Creswell & Creswell, 2018; Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian adalah 631 aparatur sipil negara di lingkungan BUA Mahkamah Agung RI. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Yamane (1967) dengan *margin of error* 5% (Bartlett et al., 2001), menghasilkan target minimum 245 responden, yang dialokasikan secara proporsional ke tujuh unit kerja menggunakan teknik *proportionate stratified sampling*. Kuesioner disebarikan secara daring melalui Google Form kepada seluruh pegawai pada masing-masing unit kerja sesuai alokasi proporsionalnya, dengan pengisian bersifat sukarela (*voluntary response*), pada periode Mei–Juni 2026, dan berhasil menjaring 193 responden valid (78,8% dari target). Meskipun tidak mencapai target awal, tingkat pencapaian ini tetap memadai secara statistik berdasarkan *a priori power analysis* menggunakan G*Power (Faul et al., 2007), yang menetapkan ukuran sampel minimum 129 responden dengan *actual power* 0,9506.

Variabel *proactive personality* diukur menggunakan *Proactive Personality Scale* versi 10 item (Bateman & Crant, 1993; Seibert et al., 1999), LMX diukur menggunakan LMX-7 (Graen & Uhl-Bien, 1995), POS diukur menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support* versi 8 item (Eisenberger et al., 1986), dan OCB diukur menggunakan orientasi OCBO dari

skala Lee & Allen (2002) dengan 8 item, seluruhnya menggunakan skala Likert 5 poin. Pemilihan orientasi OCBO didasarkan pada tiga pertimbangan. Pertama, kesesuaian konten skala dengan fenomena yang diteliti: fenomena yang diteliti adalah perilaku sukarela pegawai yang diarahkan kepada organisasi, yaitu koordinasi lintas unit, bukan hubungan antarindividu (Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, 1991). Item skala OCBO Lee & Allen (2002) mengukur antara lain keterlibatan aktif dalam rapat, penyampaian ide perbaikan bagi organisasi, dan pembelaan organisasi terhadap kritik, yang selaras dengan permasalahan koordinasi antarunit di BUA Mahkamah Agung RI. Kedua, konsistensi dengan target *similarity model* (Lavelle et al., 2007), yang menyatakan bahwa pengukuran OCB secara keseluruhan tanpa menyelaraskan fokus *antecedent* dan *outcome* bermasalah karena menggabungkan mekanisme yang berbeda; meta-analisis menunjukkan pola prediksi yang berbeda antarfokus, dengan LMX lebih kuat memprediksi OCBI (Ilies et al., 2007), sedangkan POS lebih kuat memprediksi OCBO (Rhoades & Eisenberger, 2002), sehingga skor total akan mencampur dua mekanisme tersebut. Ketiga, kesesuaian fokus antara moderator dan *outcome*: POS merupakan persepsi pegawai atas dukungan dari organisasi secara keseluruhan, sehingga *outcome* yang sefokus dengan moderator tersebut adalah perilaku yang diarahkan kepada organisasi (OCBO). Meskipun LMX bersumber dari hubungan diadik dengan atasan, jalur pertukaran sosial atasan terhadap OCBO tetap didukung secara empiris (Ilies et al., 2007; Rupp & Cropanzano, 2002). Desain serupa digunakan oleh Rhee et al. (2015) yang menguji peran moderasi POS pada hubungan LMX dan OCBO.

Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4, dipilih karena kemampuannya menangani model kompleks dengan mediasi dan moderasi secara simultan tanpa mensyaratkan asumsi distribusi normal multivariat (Hair et al., 2022). Analisis mencakup evaluasi model pengukuran (validitas konvergen menggunakan *outer loading* dan *Average Variance Extracted*, validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* (Fornell & Larcker, 1981) dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (Henseler et al., 2015), serta reliabilitas komposit), evaluasi model struktural (R^2 , f^2 dengan ambang batas Cohen (1988) untuk efek langsung dan Kenny (2018) untuk efek interaksi, serta Q^2 melalui PLSpredict dan *Cross-Validated Predictive Ability Test*), dan pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* 5.000 subsampel dengan *Bias-Corrected and Accelerated Confidence Interval* pada signifikansi 5% (Hair et al., 2022). Efek mediasi LMX diuji mengikuti tipologi Zhao et al. (2010) sebagaimana disintesis oleh Hair et al. (2022) untuk konteks PLS-SEM, sementara efek moderasi POS diuji menggunakan *Two-Stage Approach* (Hair et al., 2022).

Berdasarkan fenomena, celah penelitian, dan keunikan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini mengembangkan model konseptual sebagai Gambar 1 berikut.



Keterangan:

- : Pengaruh Langsung (H1, H2, H3)
- - -> : Pengaruh Mediasi (H4)
-> : Pengaruh Moderasi (H5)

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2026

Gambar 1. Kerangka Konseptual

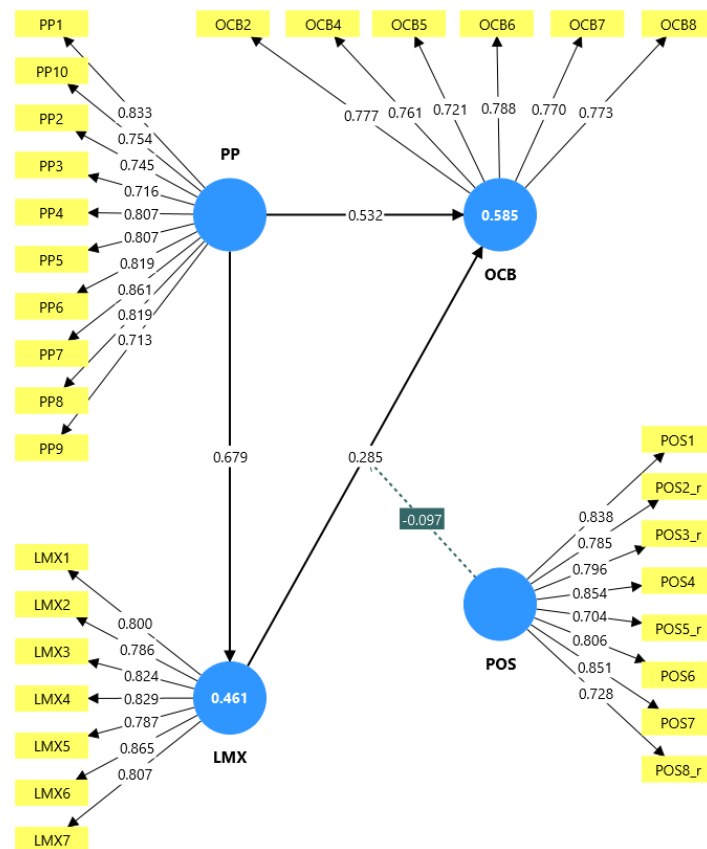
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini melibatkan 193 responden pegawai BUA Mahkamah Agung RI, didominasi laki-laki (56,5%), berusia 25-44 tahun (79,8%), berpendidikan sarjana (62,7%), dan menyebar proporsional pada tujuh unit kerja.

Hasil Analisis *Outer Model*

Analisis *outer model* dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut hasil *outer model* dalam bentuk gambar PLS *algorithm*.



Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

Gambar 2. Hasil Outer Model (PLS Algorithm)

Nilai outer loading pada Gambar 2 tersebut selanjutnya dirangkum bersama nilai *Average Variance Extracted*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability* untuk setiap konstruk, sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Konstruk	Rentang Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Proactive Personality</i> (PP)	0,713–0,861	0,622	0,932	0,943	Valid & Reliabel
LMX	0,786–0,865	0,663	0,915	0,932	Valid & Reliabel
POS	0,704–0,854	0,635	0,920	0,933	Valid & Reliabel
OCB	0,721–0,788	0,586	0,860	0,894	Valid & Reliabel

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

a. Convergent Validity dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan SmartPLS 4, evaluasi dilakukan dalam dua tahap iterasi: pada iterasi pertama, dua indikator OCB (OCB1=0,670 dan OCB3=0,633) berada di bawah ambang batas 0,70 dan dikeluarkan secara bertahap dari model. Hasil pengujian pada iterasi final disajikan pada Tabel 1. Seluruh indikator yang tersisa memiliki *outer loading* di atas 0,70 pada semua konstruk, dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk di atas 0,50 (0,586-0,663), sehingga validitas konvergen terpenuhi. Nilai *Cronbach's Alpha* (0,860-0,932) dan *Composite Reliability* (0,894-0,943) pada seluruh konstruk juga jauh melampaui batas minimum 0,70 (Hair et al., 2022), menandakan reliabilitas dan konsistensi internal yang tinggi

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji melalui *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil menunjukkan nilai akar kuadrat AVE pada seluruh konstruk (LMX=0,814; OCB=0,765; POS=0,797; PP=0,789) lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, mengonfirmasi bahwa setiap konstruk secara empiris berbeda dan mengukur konsep yang unik (Fornell & Larcker, 1981). Hasil HTMT juga menunjukkan seluruh nilai di bawah 0,90, dengan nilai tertinggi 0,784 (antara PP dan OCB) (Henseler et al., 2015), memperkuat kesimpulan bahwa validitas diskriminan seluruh konstruk terpenuhi. Matriks Fornell-Larcker disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Konstruk	LMX	OCB	POS	PP
LMX	0,814			
OCB	0,661	0,765		
POS	0,616	0,435	0,797	
PP	0,679	0,720	0,518	0,789

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

Hasil Analisis Inner Model

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antarkonstruk dan hipotesis penelitian, mencakup uji kolinearitas, koefisien determinasi, relevansi prediktif, ukuran efek, dan koefisien jalur.

a. Uji Kolinearitas dan Koefisien Determinasi (R²)

Hasil uji *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan seluruh nilai berada di bawah ambang batas 5 (tertinggi 2,497 pada jalur LMX→OCB), sehingga tidak ditemukan masalah kolinearitas antarkonstruk prediktor (Hair et al., 2022). Evaluasi R² menunjukkan nilai untuk LMX sebesar 0,461 dan OCB sebesar 0,585, keduanya tergolong moderat (Hair et al., 2022), sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji R-Square

Konstruk	R ²	R ² Adjusted	Keterangan
LMX	0,461	0,458	Moderat
OCB	0,585	0,577	Moderat

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

Nilai tersebut menunjukkan bahwa proactive personality menjelaskan 46,1% variasi LMX, sementara proactive personality, LMX, POS, dan interaksi POS×LMX bersama-sama menjelaskan 58,5% variasi OCB

b. Relevansi Prediktif (Q^2)

Nilai $Q^2_{predict}$ untuk kedua konstruk endogen berada di atas nol ($LMX=0,452$; $OCB=0,494$), mengindikasikan relevansi prediktif yang memadai (Geisser, 1975; Stone, 1974). Pengujian lebih lanjut melalui *Cross-Validated Predictive Ability Test* menunjukkan model PLS-SEM secara signifikan mengungguli *indicator average* pada seluruh konstruk ($p=0,000$), dan setara secara statistik dengan *linear model* ($p>0,05$ pada seluruh konstruk), mengonfirmasi bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai (Hair et al., 2022; Shmueli et al., 2019).

c. Ukuran Efek (f^2)

Cohen (1988) mengklasifikasikan f^2 sebesar 0,02 sebagai efek kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar, sementara untuk jalur moderasi digunakan ambang batas khusus 0,005/0,010/0,025 (Kenny, 2018) mengingat efek interaksi umumnya menghasilkan f^2 yang jauh lebih kecil meski signifikan secara statistik. Hasil perhitungan ukuran efek seluruh jalur disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Efek (f^2)

Jalur	f^2	Keterangan
PP → LMX	0,854	Besar
PP → OCB	0,349	Sedang
LMX → OCB	0,078	Kecil
POS → OCB	0,000	Tidak ada efek
POS × LMX → OCB*	0,028	Besar

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

Kategorisasi jalur moderasi menggunakan ambang batas Kenny (2018)

PP menunjukkan efek besar terhadap LMX dan efek sedang terhadap OCB, sementara LMX berefek kecil terhadap OCB dan POS tidak menunjukkan efek langsung. Efek interaksi POS×LMX, meski kecil secara nominal, tergolong besar menurut ambang batas khusus moderasi ($f^2=0,028>0,025$), menunjukkan kontribusi yang substansial secara proporsional.

d. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* 5.000 subsampel menggunakan *Bias-Corrected and Accelerated (BCa) Confidence Interval* pada signifikansi 5% (Hair et al., 2022). Hipotesis diterima apabila t-statistik > 1,96, $p < 0,05$, dan BCa CI 95% tidak mencakup nilai 0. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Jalur Langsung

Jalur	β	t	p	BCa CI 95%	Keterangan
PP→OCB	0,532	7,295	0,000	[0,382; 0,671]	H1 diterima
POS→OCB	-0,007	0,132	0,895	[-0,119; 0,103]	Tidak signifikan
PP→LMX	0,679	13,742	0,000	[0,564; 0,762]	H2 diterima
LMX→OCB	0,285	3,923	0,000	[0,134; 0,421]	H3 diterima

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

Hasil menunjukkan H1, H2, dan H3 diterima secara statistik. Jalur POS→OCB sebagai *main effect* tidak signifikan, konsisten dengan $f^2=0,000$ pada jalur ini, mengindikasikan POS tidak berpengaruh langsung terhadap OCB dan berperan murni sebagai moderator.

e. Uji Mediasi

Pengujian efek mediasi LMX pada hubungan PP-OCB (H4) dilakukan melalui *specific indirect effects* dengan *bootstrapping* sebagaimana disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Efek Tidak Langsung (Mediasi)

Jalur	β	t	p	BCa CI 95%	Keterangan
PP → LMX → OCB	0,193	3,949	0,000	[0,099; 0,294]	H4 diterima

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

LMX memediasi hubungan PP-OCB secara signifikan, sehingga H4 diterima. VAF dihitung sebagai *indirect effect* dibagi *total effect*: $0,193 / (0,532 + 0,193) \times 100\% = 26,6\%$, berada pada rentang 20-80% sehingga tergolong mediasi parsial. Karena baik *direct effect* (H1) maupun *indirect effect* (H4) signifikan dan searah (positif), jenis mediasi ini adalah *complementary mediation* menurut tipologi Zhao et al. (2010).

f. Uji Moderasi

Pengujian efek moderasi POS pada hubungan LMX-OCB (H5) dilakukan menggunakan *Two-Stage Approach* melalui *bootstrapping* sebagaimana disajikan pada Tabel 7.

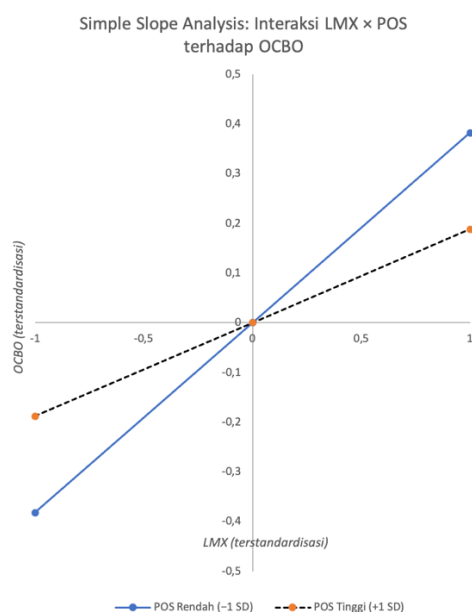
Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Interaksi dan Ukuran Efek Moderasi

Jalur	β	t	p	BCa CI 95%	f^2	Keterangan
POS × LMX → OCB	-0,097	2,309	0,021	[-0,184; -0,016]	0,028*	H5 diterima

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

* f^2 dievaluasi dengan ambang batas Kenny (2018) untuk efek moderasi

Koefisien interaksi signifikan dan bernilai negatif, sehingga H5 diterima. Karena arah koefisien interaksi berlawanan dengan arah jalur utama LMX→OCB (positif), POS bersifat memperlemah hubungan tersebut (*buffering moderation*) — pengaruh LMX terhadap OCB lebih kuat pada pegawai dengan persepsi POS rendah dan melemah seiring meningkatnya POS, mengindikasikan pola *substitution effect*. Nilai $f^2=0,028$ berada di atas ambang batas 0,025 (Kenny, 2018), tergolong efek besar meski koefisiennya kecil secara nominal. Merujuk klasifikasi Sharma et al. (1981), karena pengaruh langsung POS→OCB tidak signifikan sementara efek interaksinya signifikan, POS berfungsi sebagai *pure moderator*.



Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

Gambar 3. Interaksi POS × LMX terhadap OCB

Sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 3, slope LMX terhadap OCB sebesar 0,382 pada kondisi POS rendah (-1 SD) dan melemah menjadi 0,188 pada kondisi POS tinggi ($+1$ SD), mengonfirmasi pola substitusi secara visual.

Pembahasan

Pengaruh Proactive Personality terhadap OCB

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *proactive personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,532$; $t = 7,295$; $p = 0,000$), dengan ukuran efek yang tergolong sedang ($f^2 = 0,349$), sehingga H1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai dengan disposisi proaktif secara konsisten menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui batas peran formalnya, termasuk berkontribusi lintas unit, menyampaikan saran perbaikan, dan berpartisipasi aktif dalam koordinasi tanpa menunggu instruksi atasan.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Trait Activation Theory* (Tett & Burnett, 2003), yang menyatakan bahwa disposisi kepribadian akan terekspresikan secara perilaku ketika lingkungan kerja menyediakan isyarat situasional yang relevan. Kompleksitas tugas koordinatif BUA yang tinggi, mengelola koordinasi lintas 923 satuan kerja di seluruh Indonesia dengan ketergantungan antarunit yang tidak selalu tercakup dalam prosedur formal, menyediakan isyarat situasional yang kuat bagi ekspresi langsung disposisi proaktif sebagai OCB.

Temuan ini konsisten dengan Aryani et al. (2025) dan Idzna et al. (2021), namun berbeda dari Li et al. (2010) dan Sridadi et al. (2024) yang tidak menemukan pengaruh langsung signifikan pada konteks BUMN dan lembaga pemasyarakatan. Perbedaan ini memperkuat argumen bahwa pengaruh *proactive personality* terhadap OCB bersifat situasional, pada organisasi dengan kompleksitas tugas koordinatif yang tinggi seperti BUA, jalur langsung ini lebih terbuka dibandingkan organisasi dengan struktur tugas yang lebih rutin dan hierarki yang lebih kaku.

Pengaruh Proactive Personality terhadap LMX

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *proactive personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX ($\beta = 0,679$; $t = 13,742$; $p = 0,000$), dengan ukuran efek yang tergolong sangat besar ($f^2 = 0,854$), sehingga H2 diterima. Jalur PP $\rightarrow$ LMX merupakan jalur terkuat dalam keseluruhan model penelitian ini, mengindikasikan bahwa *proactive personality* adalah prediktor dominan kualitas hubungan atasan-bawahan dalam konteks BUA MA RI.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dan *LMX Theory* (Graen & Uhl-Bien, 1995). Pegawai proaktif secara konsisten menunjukkan inisiatif, komunikasi aktif, dan komitmen dalam interaksi vertikal dengan atasannya, perilaku yang dipersepsikan atasan sebagai sinyal reliabilitas dan kompetensi, dan direspons dengan kepercayaan serta dukungan yang lebih besar. Proses pertukaran sosial yang resiprokal ini secara kumulatif membangun kualitas LMX yang tinggi.

Dalam konteks BUA MA RI, nilai f^2 sebesar 0,854 mengindikasikan bahwa dalam lingkungan birokratis yang hierarkis, kecenderungan proaktif merupakan modal personal yang sangat efektif dalam membangun hubungan berkualitas tinggi dengan atasan. Temuan ini sejalan dengan Li et al. (2010) yang menemukan pola serupa dalam konteks organisasi hierarkis, mengonfirmasi bahwa *proactive personality* merupakan variabel penyebab/pendahulu (*antecedent*) yang kuat bagi pembentukan LMX berkualitas tinggi lintas konteks budaya dan sistem kepegawaian.

Pengaruh LMX terhadap OCB

Hasil pengujian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($\beta = 0,285$; $t = 3,923$; $p = 0,000$), sehingga H3 diterima. Meskipun ukuran efeknya tergolong kecil ($f^2 = 0,078$), signifikansi statistik yang kuat mengonfirmasi bahwa kualitas

hubungan atasan-bawahan merupakan salah satu mekanisme pembentuk OCB yang relevan dalam konteks BUA MA RI.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui prinsip *reciprocity* dalam *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Ketika atasan memberikan kepercayaan dan dukungan yang lebih besar, sebagaimana yang terjadi dalam LMX berkualitas tinggi, pegawai merasakan kewajiban moral untuk membalas melalui kontribusi yang melampaui peran formalnya. OCB merupakan bentuk respons timbal balik yang paling natural dalam konteks ini, konsisten dengan *LMX Theory* (Graen & Uhl-Bien, 1995) yang menegaskan bahwa anggota *in-group* cenderung menunjukkan perilaku peran ekstra sebagai manifestasi ikatan pertukaran sosial yang telah terbangun.

Nilai koefisien jalur LMX → OCB (0,285) yang lebih kecil dibandingkan PP → OCB (0,532) mengindikasikan bahwa dalam konteks BUA, faktor disposisional individu lebih dominan dibandingkan faktor relasional dalam membentuk OCB secara langsung. Hal ini konsisten dengan karakteristik BUA sebagai lingkungan yang menyediakan ruang luas bagi ekspresi inisiatif individual, sehingga pengaruh LMX terhadap OCB beroperasi sebagai pelengkap, bukan sebagai jalur utama. Temuan ini sejalan dengan meta-analisis Ilies et al. (2007) yang mengonfirmasi hubungan positif LMX-OCB lintas berbagai konteks organisasi.

Peran Mediasi LMX dalam Hubungan Proactive Personality dan OCB

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa LMX memediasi hubungan PP → OCB secara signifikan ($\beta = 0,193$; $t = 3,949$; $p = 0,000$), sehingga H4 diterima. Merujuk pada tipologi mediasi Zhao et al. (2010), karena efek langsung PP → OCB ($\beta = 0,532$; $p = 0,000$) tetap signifikan dan searah positif dengan efek tidak langsung ($\beta = 0,193$; $p = 0,000$), mediasi ini dikategorikan sebagai *complementary mediation*, sekaligus tergolong *partial mediation* berdasarkan nilai VAF sebesar 26,6%. Dengan demikian, *proactive personality* memengaruhi OCB melalui dua jalur yang beroperasi secara simultan: langsung dan tidak langsung melalui LMX.

Mediasi parsial ini dapat dijelaskan melalui integrasi *Trait Activation Theory* (Tett & Guterman, 2000) dan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Melalui jalur langsung, pegawai proaktif mengekspresikan disposisinya secara *behavioral* sebagai inisiatif dan kontribusi lintas unit yang merupakan manifestasi OCB. Melalui jalur tidak langsung, pegawai proaktif membangun LMX berkualitas tinggi yang kemudian memunculkan kewajiban timbal balik sebagai pendorong OCB. Kedua jalur ini saling melengkapi, bukan saling menggantikan.

Temuan mediasi parsial ini berbeda dari Li et al. (2010) yang menemukan mediasi penuh pada konteks BUMN China, di mana efek langsung PP → OCB tidak signifikan. Perbedaan ini secara substantif mencerminkan perbedaan karakteristik konteks, di mana kompleksitas tugas koordinatif BUA yang tinggi menyediakan ruang yang memadai bagi ekspresi langsung disposisi proaktif sebagai OCB, sehingga jalur langsung tetap beroperasi di samping jalur mediasi LMX.

Peran Moderasi POS dalam Hubungan LMX dan OCB

Hasil pengujian menunjukkan bahwa POS memoderasi hubungan LMX → OCB secara signifikan ($\beta = -0,097$; $t = 2,309$; $p = 0,021$), sehingga H5 diterima. Arah koefisien interaksi yang negatif mengindikasikan bahwa POS memperlemah hubungan LMX → OCB, di mana semakin tinggi POS yang dipersepsikan pegawai, semakin lemah pengaruh LMX terhadap OCB. Kekuatan efek moderasi ini tergolong besar ($f^2 = 0,028$) menurut kriteria Kenny (2018), mengingat efek moderasi pada umumnya cenderung kecil (Aguinis et al., 2005).

Arah moderasi yang negatif ini dapat dijelaskan melalui *substitution effect* yang berakar pada *substitutes for leadership theory* (Kerr & Jermier, 1978). POS dan LMX keduanya berfungsi sebagai sumber dukungan sosial bagi pegawai, namun beroperasi pada level yang berbeda: LMX terjadi pada level diadik (hubungan personal dengan atasan), sedangkan POS berorientasi organisasional. Karena OCB dalam penelitian ini diukur pada orientasi

organisasional (OCBO), POS secara konseptual lebih "*match*" dengan OCBO dibanding LMX. Ketika POS tinggi, dukungan organisasi sudah cukup jelas dirasakan pegawai, sehingga kontribusi marginal LMX sebagai "jembatan" untuk berkontribusi kepada organisasi menjadi lebih kecil. Pengaruh langsung POS → OCB yang tidak signifikan ($p = 0,895$), berbanding efek interaksi yang signifikan ($p = 0,021$), juga menunjukkan POS berfungsi sebagai *pure moderator* (Sharma et al., 1981) yang bekerja kondisional, bukan sebagai prediktor independen bagi OCB.

Temuan ini berbeda arah dengan mayoritas studi terdahulu yang menemukan *synergy effect* antara POS dan LMX, misalnya López-Ibort et al. (2022) pada perawat di Spanyol, Mushonga (2017) di Amerika Serikat, dan Rhee et al. (2015) pada karyawan finansial di Korea Selatan, termasuk Rhee et al. (2015) yang juga secara spesifik mengukur OCBO namun tetap menemukan moderasi positif ($\beta = 0,136$, $p < 0,05$), menunjukkan bahwa pemilihan orientasi OCBO saja bukan faktor penentu arah moderasi. Perbedaan ini lebih mungkin disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi: studi-studi tersebut dilakukan di organisasi swasta berstruktur relatif datar, sedangkan penelitian ini dilakukan di birokrasi pemerintahan yang hierarkis, prosedural, dan berentang kendali luas (± 923 satuan kerja), di mana dukungan organisasi lebih banyak dirasakan melalui sistem formal (tunjangan kinerja, jenjang karier) dibanding interaksi personal dengan atasan, kondisi yang menurut Kerr & Jermier (1978) justru mendorong terjadinya substitusi kepemimpinan. Karena belum ditemukan studi lain yang menunjukkan pola substitusi serupa untuk POS secara khusus, temuan ini berpotensi menjadi kontribusi baru bagi pemahaman *boundary condition* hubungan LMX-OCB, sekaligus memperluas *substitutes for leadership theory* ke konteks birokrasi non-Barat yang masih jarang diteliti.

Kombinasi hasil H4 dan H5 juga menunjukkan pola *moderated mediation* secara konseptual: pengaruh tidak langsung PP terhadap OCB melalui LMX diperkirakan lebih kuat pada kondisi POS rendah, dan melemah seiring meningkatnya POS, sejalan dengan integrasi *Trait Activation Theory*, *Social Exchange Theory*, dan *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986). Perlu ditegaskan bahwa pola ini merupakan sintesis konseptual dari kombinasi H4 dan H5, bukan hasil pengujian *index of moderated mediation* secara statistik formal, yang berada di luar cakupan analisis penelitian ini. Implikasinya, penguatan LMX untuk mendorong OCB akan lebih efektif pada unit dengan persepsi POS rendah, sementara pada unit dengan POS tinggi, intervensi pada level dukungan organisasional lebih relevan.

Temuan utama dan kontribusi penelitian

Secara keseluruhan, *proactive personality* terbukti menjadi prediktor dominan OCB pegawai BUA, baik langsung maupun melalui mediasi parsial LMX, sementara POS justru berperan sebagai substitusi, bukan penguat, bagi LMX dalam mendorong OCB. Temuan ini menjadi kontribusi utama penelitian, memperluas *boundary condition* teori *substitutes for leadership* ke konteks birokrasi peradilan Indonesia yang hierarkis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa *proactive personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial *leader-member exchange*, menunjukkan bahwa disposisi proaktif merupakan prediktor dominan sekaligus anteseden kuat bagi kualitas hubungan atasan-bawahan pada pegawai Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung RI. *Leader-member exchange* sendiri terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, meski dengan kontribusi yang relatif lebih kecil dibanding pengaruh langsung *proactive personality*, mengindikasikan bahwa faktor disposisional individu lebih dominan daripada faktor relasional dalam konteks organisasi ini. Temuan yang paling substantif adalah *perceived organizational support* terbukti memoderasi hubungan *leader-member exchange* dengan *organizational citizenship behavior* secara signifikan dan negatif, menunjukkan pola *substitution effect*: kedua

sumber dukungan tersebut saling menggantikan, bukan saling memperkuat. Secara keseluruhan, *organizational citizenship behavior* pada pegawai BUA Mahkamah Agung RI terbentuk melalui interaksi kompleks antara disposisi individu, kualitas relasi vertikal dengan atasan, dan persepsi dukungan organisasi, dengan pola moderasi negatif tersebut menjadi kontribusi utama yang memperluas batas keberlakuan *substitutes for leadership theory* ke konteks birokrasi non-Barat yang hierarkis.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pengukuran *organizational citizenship behavior* hanya mencakup orientasi organisasional tanpa orientasi individual, sehingga hasil belum dapat digeneralisasi pada perilaku ekstra-peran yang menyangkut relasi antarpegawai. Desain *cross-sectional* yang digunakan juga tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausalitas yang pasti maupun penangkapan dinamika hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian hanya dilakukan pada satu unit eselon I sehingga generalisasi ke satuan kerja Mahkamah Agung RI lain atau instansi pemerintah lainnya perlu dilakukan dengan hati-hati.

Saran

Bagi manajemen BUA Mahkamah Agung RI, peningkatan *organizational citizenship behavior* sebaiknya diarahkan pada integrasi pengukuran *proactive personality* dalam proses seleksi dan pengembangan pegawai, serta penguatan kualitas *leader-member exchange* melalui program pembinaan dan mentoring bagi pejabat struktural, dengan prioritas pada unit kerja berpersepsi *perceived organizational support* rendah karena lebih bergantung pada kualitas hubungan dengan atasan. Bagi peneliti selanjutnya, perluasan sampel ke satuan kerja lain, pendekatan longitudinal, penambahan variabel seperti *organizational commitment* atau *perceived supervisor support*, serta pengujian *formal index of moderated mediation* dapat memperkuat dan memperluas temuan penelitian ini.

Kontribusi Author

Penulis pertama bertanggung jawab atas perumusan konsep dan desain penelitian, pengumpulan data, analisis data, serta penyusunan naskah artikel. Penulis kedua dan ketiga berkontribusi dalam pengembangan kerangka konseptual, interpretasi hasil penelitian, serta penelaahan dan penyempurnaan naskah. Seluruh penulis telah membaca, menelaah, dan menyetujui versi akhir naskah untuk dipublikasikan.

Acknowledgment

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh pegawai Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia yang telah berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: A 30-year review. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 94–107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.94>
- Aryani, R., Bastian, A., Widodo, W., & Saragih, A. C. U. R. P. (2025). How proactive personality affects lecturer innovative behavior: A mediation perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 342–356. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.24](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.24)
- Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang pedoman tata cara dan pelaksanaan pengukuran*

- indeks profesionalitas aparatur sipil negara.*
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/140312>
- Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia. (2023). *Laporan Kinerja Badan Urusan Administrasi Tahun Anggaran 2022*.
<https://bua.mahkamahagung.go.id/wp-content/uploads/2025/09/LKJIP-BUA-2022.pdf>
- Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia. (2024). *Laporan Kinerja Badan Urusan Administrasi Tahun Anggaran 2023*.
<https://bua.mahkamahagung.go.id/wp-content/uploads/2025/07/LAKIN-BUA-2024-3.pdf>
- Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia. (2025). *Laporan Kinerja Badan Urusan Administrasi Tahun Anggaran 2024*.
<https://bua.mahkamahagung.go.id/wp-content/uploads/2025/07/LAKIN-BUA-2024-3.pdf>
- Badan Urusan Administrasi Mahkamah Agung Republik Indonesia. (2026). *Laporan Kinerja Badan Urusan Administrasi Tahun Anggaran 2025*.
https://bua.mahkamahagung.go.id/wp-content/uploads/2026/02/LKJIP-BUA-2025_FINAL-1.pdf
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
<https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Collections*, 3(3), 35–56.
<https://doi.org/10.5465/amc.2023.0002>
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965–1001.
<https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- 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/10.2307/3151312>
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320–328.
<https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865>
- 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](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-80519-7>
- 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>
- Idzna, A., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2021). The influence of perceived organizational support and proactive personality on organizational commitment and organizational citizenship behavior among banking employees in Malang. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 191, 97–101. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210928.020>
- 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>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2025). *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2025 tentang Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Periode Transisi Tahun 2025*.
- Kenny, D. A. (2018). *Moderation*. [Http://Davidakenny.Net/Cm/Moderation.Htm](http://Davidakenny.Net/Cm/Moderation.Htm).
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404. <https://doi.org/10.1037/a0018079>
- López-Ibort, N., Gil-Lacruz, A. I., Navarro-Elola, L., Pastor-Tejedor, A. C., & Pastor-Tejedor, J. (2022). Positive psychology: Supervisor leadership in organizational citizenship behaviors in nurses. *Healthcare*, 10(6), Article 1043. <https://doi.org/10.3390/healthcare10061043>
- Mushonga, S. M. (2017). Organizational connections: The moderation of subordinate POS in the relationship between LMX and work outcomes. *Journal of Management Research*, 9(1), 100–116. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i1.10434>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- 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>
- Rhee, T., Woo, H. S., & Kim, M. S. (2015). Effect of quality of LMX on members' task performance through organizational citizenship behavior and moderating effect of perceived organizational support in financial companies. *Journal of CEO and Management Studies*, 18(4), 193–212.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291. <https://doi.org/10.2307/3150970>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Sridadi, A. R., Pratama, A. S., Eliyana, A., Gunawan, D. R., & Yazid, Z. (2024). Fostering organizational citizenship behavior: The role of proactive personality, job satisfaction, and affective commitment. *SAGE Open*, 14(3), Article 19. <https://doi.org/10.1177/21582440241268848>
- Stone, M. (1974). Cross-validated choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society Series B: Statistical Methodology*, 36(2), 111–133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397–423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Xia, C. S., Arshad, M. A. bin, & Mengjiao, Z. (2024). The relationship between rewards and organizational citizenship behavior: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i5/21742>
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & 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>