
MODERASI *LEADER-LEADER EXCHANGE* (LLX) PADA HUBUNGAN ANTARA *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*

Surya Dharma¹, Ririn Handayani², Adolf Bastian³, Didik Siswanto⁴

Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru

e-mail: ¹suryadharma307@gmail.com, ²ririn@unilak.ac.id, ³adolf@unilak.ac.id

⁴didik@unilak.ac.id

Abstract: *Based on the perspective of Social Exchange Theory, this study aims to explore the moderating mechanism of Leader-Leader Exchange (LLX) in the relationship between Transformational Leadership and Psychological Empowerment. Although the relationship between transformational leadership and psychological empowerment has been extensively researched, the role of inter-managerial relationships (LLX) as a moderator within the leadership ecosystem environment still requires deeper empirical examination. This study employs a quantitative research design with hypothesis testing based on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings confirm that transformational leadership is positively associated with psychological empowerment, and high-quality LLX relationships further strengthen the effectiveness of transformational leadership in enhancing subordinates' psychological capacity. This research provides theoretical contributions to the multi-level leadership literature and human resource management.*

Keyword: *Transformational Leadership, Psychological Empowerment, Leader-Leader Exchange (LLX), Social Exchange Theory, PLS-SEM*

Abstrak: Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi mekanisme moderasi *Leader-Leader Exchange* (LLX) dalam hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Psychological Empowerment*. Meskipun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis telah banyak diteliti, peran hubungan antar manajer (LLX) sebagai pemoderasi lingkungan ekosistem kepemimpinan masih memerlukan pengujian empiris yang lebih mendalam. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pengujian hipotesis berbasis regresi terinflasi atau *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis, dan keberadaan hubungan LLX yang berkualitas tinggi semakin memperkuat efektivitas kepemimpinan tersebut terhadap penguatan kapasitas psikologis bawahan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bagi literatur kepemimpinan bertingkat (*multi-level leadership*) dan manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Psikologis, Leader-Leader Exchange (LLX), Social Exchange Theory.*

PENDAHULUAN

Dalam era perubahan organisasi yang semakin dinamis, baik di sektor publik maupun swasta, kemampuan sebuah organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan yang kompleks menjadi salah satu faktor

penentu keberhasilan. Globalisasi, kemajuan teknologi, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan publik telah mendorong instansi pemerintah untuk bertransformasi menuju tata kelola yang lebih efektif, transparan, dan responsif (Brulhart et al., 2019; Pollitt & Bouckaert, 2017). Dalam konteks

lembaga publik seperti Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Provinsi Riau, tantangan tersebut muncul dalam bentuk kebutuhan untuk menjaga ketahanan pangan dan keamanan hayati, mempercepat proses pelayanan karantina, serta meningkatkan profesionalisme aparatur dalam menghadapi perubahan kebijakan dan prosedur yang terus berkembang.

Peran kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam menghadapi tantangan tersebut. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi mengarahkan dan mengontrol, tetapi juga memberdayakan, menginspirasi, dan mengembangkan potensi pegawai agar mampu berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 1999). Salah satu gaya kepemimpinan yang terbukti memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku dan sikap positif pegawai adalah kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*; TL). Menurut Burns (1978) dan Bass (2006), kepemimpinan transformasional mampu mengubah nilai, aspirasi, dan kebutuhan bawahan melalui proses pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*).

Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi serta menumbuhkan makna dan komitmen terhadap pekerjaan yang mereka lakukan (Avolio et al., 2004; Bass & Riggio, 2006).

Dalam konteks organisasi publik seperti Balai Karantina, gaya kepemimpinan ini sangat relevan karena dapat menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab pada pegawai yang bekerja di bawah tekanan regulasi yang ketat. Pemimpin transformasional membantu pegawai memahami nilai strategis dari pekerjaan mereka dalam menjaga keamanan hayati dan kesehatan masyarakat, sekaligus memotivasi mereka

untuk memberikan pelayanan yang lebih berkualitas. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki hubungan erat dengan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*; PE), yang mencerminkan perasaan makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) terhadap pekerjaan (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

Salah satu konteks penting yang masih relatif kurang diperhatikan dalam literatur adalah hubungan pertukaran antar-pemimpin atau *leader-leader exchange* (LLX). Konsep *leader-leader exchange* (LLX) mengacu pada kualitas hubungan antara seorang pemimpin tingkat menengah dengan atasan langsungnya di tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi (Tangirala et al., 2007). Hubungan ini mencerminkan sejauh mana terdapat kepercayaan, dukungan, dan komunikasi dua arah yang efektif antara kedua pemimpin tersebut (Graen & Uhl-Bien, 1995). Avolio et al. (2004) menegaskan bahwa pemimpin tingkat menengah yang memiliki hubungan *leader-leader exchange* (LLX) yang baik dengan atasannya akan lebih mudah mengimplementasikan perilaku kepemimpinan transformasional karena mereka merasa didukung dan memiliki legitimasi untuk mengambil keputusan strategis yang memberdayakan bawahan. Sebaliknya, *leader-leader exchange* (LLX) yang lemah dapat membatasi ruang gerak pemimpin untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif karena kurangnya dukungan struktural dari tingkat manajemen yang lebih tinggi (Mumford et al., 2002).

Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Provinsi Riau memiliki struktur organisasi yang bersifat hierarkis dan berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi membuat kualitas hubungan *leader-leader exchange* (LLX) menjadi faktor penting dalam menentukan sejauh mana kepemimpinan transformasional dapat dijalankan secara efektif. Pemimpin

yang memiliki hubungan baik dengan atasan akan lebih mudah mendapatkan dukungan kebijakan dan sumber daya untuk memberdayakan pegawainya, menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka, dan mendorong semangat pelayanan publik yang inovatif.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis pegawai, dengan mempertimbangkan peran moderasi *leader-leader exchange* (LLX) dalam konteks organisasi publik, khususnya di Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Provinsi Riau. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman mengenai mekanisme sosial yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional dalam organisasi publik, serta kontribusi praktis bagi pimpinan lembaga pemerintah dalam membangun hubungan kepemimpinan yang mendukung pemberdayaan pegawai dan peningkatan kinerja pelayanan.

METODE

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah rancangan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini dilaksanakan di Balai Karantina Hewan, Ikan dan Tumbuhan Riau, dalam kurun waktu 2 Bulan.

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk mengukur fenomena sosial secara objektif dengan menggunakan data berbasis angka dan analisis statistik.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah Pegawai Balai Karantina Hewan, Ikan dan Tumbuhan Riau yang berjumlah 129

orang.

Hingga tahun 2025, pegawai Balai Karantina Hewan, Ikan dan Tumbuhan Riau sebanyak 129 orang. Menggunakan tabel N populasi yang dikembangkan oleh Krejcie and Morgan (1970) yaitu dengan N (populasi) = 129 maka n (sampel) = 97 sampel.

Teknik Pengumpulan Data

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari Data primer. Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara penelitian lapangan (*field research*), sedangkan penelitian lapangan dilakukan dengan mengajukan kuesioner secara terstruktur.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini terdiri dari tiga variabel (variabel independen: *leader-leader exchange*; variabel moderasi: *transformational leadership* dan variabel dependen: *psychological empowerment*)

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Arikunto, 2022). Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana mediasi *transformational leadership* pada pengaruh *leader-leader exchange* terhadap *psychological empowerment*.

Analisis Verifikasi

Analisis verifikasi adalah untuk menguji moderasi *transformational leadership* pada pengaruh *leader-leader exchange* terhadap *psychological empowerment*.

Measurement Model

Analisa *outer* model dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement*

yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel), dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya.

model dan *substantive theory* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*.

Struktural Model

Inner model yang kadang disebut juga dengan *inner relation*, *structural*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Persepsi Responden

Tabel 1 Pernyataan Variabel *Transformational Leadership*

	Jawaban Responden					Rata-Rata
	SS	S	N	TS	STS	
TL1	F 17 % 17.5%	55 56.7%	25 25.8%	0 00.0%	0 00.0%	3.92
TL2	F 14 % 14.4%	47 48.5%	36 37.1%	0 00.0%	0 00.0%	3.77
TL3	F 24 % 24.7%	46 47.4%	27 27.8%	0 00.0%	0 00.0%	3.97
TL4	F 26 % 26.8%	32 33.00%	39 40.2%	0 00.0%	0 00.0%	3.87
TL5	F 18 % 18.6%	52 53.6%	27 27.8%	0 00.0%	0 00.0%	3.91

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Tabel 2 Pernyataan Variabel *Leader-Leader Exchange (LLX)*

	Jawaban Responden					Rata-Rata
	SS	S	N	TS	STS	
LLX1	F 29 % 29.9%	33 34.0%	35 36.1%	0 00.0%	0 00.0%	3.94
LLX2	F 30 % 30.9%	60 61.9%	7 07.2%	0 00.0%	0 00.0%	4.24
LLX3	F 33 % 34.0%	42 43.3%	22 22.7%	0 00.0%	0 00.0%	4.11
...						
LLX7	F 35 % 36.1%	20 20.6%	42 43.3%	0 00.0%	0 00.0%	3.93

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

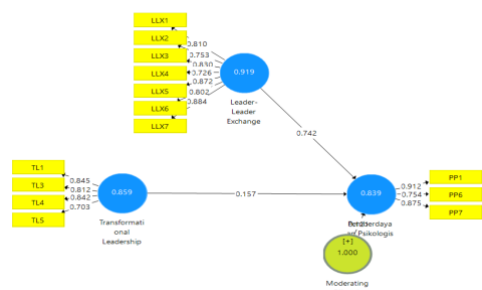
Tabel 3 Pernyataan Variabel *Psychological Empowerment*

	Jawaban Responden					Rata-Rata
	SS	S	N	TS	STS	
PP1	F 21 % 21.6%	37 38.1%	39 40.2%	0 00.0%	0 00.0%	3.81
PP2	F 15 % 15.5%	55 56.7%	27 27.8%	0 00.0%	0 00.0%	3.88
PP3	F 41 % 42.3%	46 47.4%	10 10.3%	0 00.0%	0 00.0%	4.32
...						
	F 19	40	38	0	0	3.80

PP8	%	19.6%	41.2%	39.2%	00.0%	00.0%	
-----	---	-------	-------	-------	-------	-------	--

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Analisis Data



Gambar 1 Diagram Jalur

Measurement Model

Tabel 4 Outer Loadings 1

	Leader- Leader Exchange	Pember dayaan Psikologis	Transfor mational Leadership
LLX1	0,811		
LLX2	0,757		
LLX3	0,832		
LLX4	0,731		
LLX5	0,864		
LLX6	0,803		
LLX7	0,880		
PP1		0,792	
PP2		0,694	
PP3		0,308	
PP4		0,683	
PP5		0,723	
PP6		0,788	
PP7		0,806	
PP8		0,673	
TL1			0,861
TL2			0,719
TL3			0,770
TL4			0,746
TL5			0,791

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Tabel 5 Outer Loadings 2

	Leader- Leader Exchange	Pember dayaan Psikologis	Transfor mational Leadership
LLX1	0,812		

LLX2	0,753		
LLX3	0,828		
.....			...
LLX7	0,885		
PP1		0,874	
PP5		0,668	
PP6		0,767	
PP7		0,861	
TL1			0,856
TL2			0,700
TL3			0,777
TL4			0,770
TL5			0,772

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Tabel 6 Outer Loadings 3

	Leader- Leader Exchange	Pember dayaan Psikologis	Transfor mational Leadership
LLX1	0,810		
LLX2	0,753		
LLX3	0,830		
...			
LLX7	0,884		
PP1		0,911	
PP6		0,753	
PP7		0,876	
TL1			0,854
TL2			0,682
TL3			0,781
TL4			0,785
TL5			0,762

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Tabel 7 Outer Loadings 4

	Leader- Leader Exchange	Pember dayaan Psikologis	Transfor mational Leadership
LLX1	0,810		
LLX2	0,753		
LLX3	0,830		
,....			
LLX7	0,884		

PP1		0,912		TL3			0,812
PP6		0,754		TL4			0,842
PP7		0,875		TL5			0,703
TL1			0,845	Sumber : Data Primer Diolah, 2026			

Tabel 8 Construct Reliability and Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Leader-Leader Exchange</i>	0,914	0,919	0,931	0,661
<i>Pemberdayaan Psikologis</i>	0,807	0,839	0,885	0,722
<i>Transformational Leadership</i>	0,820	0,859	0,878	0,644

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Tabel 9 Fornell-Larcker Criterion

	<i>Leader-Leader Exchange</i>	<i>Pemberdayaan Psikologis</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Leader-Leader Exchange</i>	0,874		
<i>Pemberdayaan Psikologis</i>	0,813	0,850	
<i>Transformational Leadership</i>	0,637	0,677	0,802

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Tabel 10 Cross Loadings

	<i>Leader-Leader Exchange</i>	<i>Pemberdayaan Psikologis</i>	<i>Transformational Leadership</i>
LLX1	0,810	0,676	0,462
LLX2	0,753	0,669	0,415
....			
LLX7	0,884	0,761	0,515
PP1	0,815	0,912	0,667
PP6	0,558	0,754	0,464
PP7	0,817	0,875	0,574

TL1	0,559	0,486	0,845
...		...	...
TL5	0,405	0,360	0,703

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Struktural Model**Tabel 11 R Square**

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Pemberdayaan Psikologis	0,805	0,798

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Tabel 12 Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Transformational Leadership -> Pemberdayaan Psikologis</i>	0,157	0,164	0,055	2,856	0,004
<i>Leader-Leader Exchange -> Pemberdayaan Psikologis</i>	0,742	0,737	0,063	11,776	0,000
<i>Transformational Leadership * Leader-Leader Exchange -> Pemberdayaan Psikologis</i>	0,121	0,119	0,040	3,005	0,003

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Pembahasan**Transformational****leadership**

berpengaruh positif terhadap psychological empowerment karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* (TL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*/PE) dengan nilai koefisien sebesar 0,157 dan tingkat signifikansi $p = 0,004$. Nilai ini mengindikasikan bahwa peningkatan perilaku kepemimpinan transformasional akan diikuti oleh peningkatan tingkat pemberdayaan psikologis karyawan. Meskipun besarnya koefisien tergolong moderat, signifikansi statistik yang kuat menunjukkan bahwa pengaruh tersebut konsisten dan memiliki makna substantif dalam konteks organisasi.

Leader-leader exchange (LLX) memoderasi hubungan antara transformational leadership dan psychological empowerment, di mana hubungan tersebut akan lebih kuat ketika LLX berada pada tingkat yang tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader-leader exchange* (LLX) memoderasi hubungan antara *transformational leadership* (TL) dan *psychological empowerment* (PE) secara positif dan signifikan ($\beta = 0,121$; $p = 0,003$). Temuan ini mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis karyawan tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada konteks relasional vertikal yang dimiliki oleh pemimpin, khususnya kualitas hubungan dengan atasan langsungnya. Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas *leader-leader exchange*, maka semakin kuat pula kemampuan pemimpin transformasional dalam meningkatkan *psychological empowerment* karyawan. Selain berperan sebagai variabel moderasi, *leader-leader exchange* juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang sangat kuat terhadap PE ($\beta = 0,742$; $p = 0,000$). Besarnya koefisien ini menunjukkan bahwa hubungan antara pemimpin menengah dan atasannya

merupakan determinan krusial dalam membentuk kondisi psikologis karyawan. Hal ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis tidak hanya dipengaruhi oleh interaksi langsung antara pemimpin dan bawahan, tetapi juga oleh kualitas hubungan dalam struktur hierarki organisasi yang lebih luas.

SIMPULAN

1. *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis
Kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan tingkat pemberdayaan psikologis karyawan. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi yang jelas, memberikan perhatian individual, memberikan penghargaan, serta membangun kepercayaan dan kerja sama tim, mendorong perkembangan dimensi *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku transformasional menjadi sumber daya psikologis yang meningkatkan motivasi intrinsik, rasa percaya diri, otonomi, dan pengaruh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi
2. *Leader-leader exchange* (LLX) memoderasi pengaruh *transformational leadership* terhadap Pemberdayaan Psikologis
Kualitas hubungan antara pemimpin menengah dengan atasannya *leader-leader exchange* (LLX) memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis. Semakin tinggi kualitas *leader-leader exchange* (LLX), semakin efektif perilaku transformasional diterjemahkan menjadi pengalaman psikologis nyata bagi karyawan. *Leader-leader exchange* (LLX) berfungsi sebagai sumber daya strategis yang memberikan legitimasi, dukungan, dan akses

terhadap sumber daya, sehingga pemimpin mampu mendelegasikan otonomi, memberikan pengakuan, dan memperkuat kompetensi serta pengaruh karyawan secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., F. Badir, Y., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Arikunto, S. (2022). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207–242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. John Wiley & Sons.
- Brief, A., & Nord, W. (n.d.). *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington Books.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472–485. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). No Title. *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Jaafari, S., et al. (2025). *Does transformational leadership promote employee voice? Testing the mediating effect of psychological empowerment and moderating effect of leader-leader exchange*.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity (4th ed.)*. (4th ed.). Oxford University Press.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zhou, L., Wang, M., Chen, G., & Shi, J. (2012). Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: Testing the multilevel mediation role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 668–680. <https://doi.org/10.1037/a0026305>