

# Kepemimpinan Altruistik Kepala Desa Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepercayaan pada Pemimpin Sebagai Mediasi

Romaita<sup>1</sup>, Adi Rahmat<sup>2</sup>, dan Ali Asfar<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* dengan mediasi kepercayaan pada pimpinan pegawai desa se-kecamatan Tanah Putih. Responden penelitian ini adalah 200 pegawai desa di Kecamatan Tanah Putih dengan masa kerja minimal 1 tahun. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan convenience sampling method dan teknik analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan program WarpPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin, kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepercayaan pada pemimpin mampu memediasi sempurna hubungan kepemimpinan altruistik terhadap *organizational citizenship behavior*. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebaiknya kepala desa mengevaluasi dan meningkatkan penerapan kepemimpinan altruistik dan kepercayaan aparat desa terhadap kepala desa guna meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* perangkat desa di Kecamatan Tanah Putih

## Kata kunci

Kepemimpinan altruistik, kepercayaan, *Organizational Citizenship Behavior*

## Pendahuluan

Setiap pemimpin berperilaku berbeda, atau sering disebut sebagai “gaya kepemimpinan”. Gaya kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin dalam rangka mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginannya dilakukan oleh karakter pemimpin tersebut. Pemimpin harus bertindak sesuai dengan tujuan organisasi sebagai atasan karyawan.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya sendiri dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional (OCB) dan kepercayaan pada pemimpin, seperti yang terlihat pada hasil penelitian sebelumnya seperti: Budiyanto dan Oetomo (2011), Saeed et al., (2012), Zacher et al., (2013), yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan OCB. Sedangkan Podsakoff et al., (1990), Suliman & Al-Obaidi (2013), kepemimpinan transaksional memiliki korelasi positif yang signifikan dengan OCB.

Penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada dampak kepemimpinan transformasional, transaksional, dan layanan pada kepercayaan pada pemimpin dan OCB, dan pada efek tidak langsung dari kepercayaan pada pemimpin, terutama dampak kepemimpinan transformasional, pada OCB. Sedangkan kepemimpinan altruistik yang dicirikan sebagai pemimpin dengan kerendahan hati, kesabaran, pengertian, kasih sayang atau kebaikan terhadap bawahannya (Sosik, Jung, Dinger, 2009; Yulk, 2013), belum menarik perhatian peneliti.

\* CORRESPONDING AUTHOR. Email: adirahmat@unilak.ac.id

Pemimpin altruistik mempertimbangkan perasaan dan kebutuhan bawahan, menunjukkan empati, menawarkan pelatihan, bimbingan dan bantuan bila diperlukan, dan bertindak dengan ramah (Kabasakal & Bodur, 2004). Kepemimpinan altruistik berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku positif bawahan. Kepemimpinan altruistik adalah gaya kepemimpinan positif yang cocok untuk para pemimpin organisasi saat ini. Kepemimpinan altruistik dipandang sebagai kepemimpinan yang berpusat pada manusia di antara gaya kepemimpinan positif. Kepemimpinan altruistik mengacu pada tindakan pemimpin yang menunjukkan ketidakegoisan dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan, menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan mereka sendiri, seperti: kebahagiaan di tempat kerja, humor afilatif, inovasi, dan pengembangan keluarga di tempat kerja (Salas-Vallina, dll., 2018; Xie et al., 2021) dan meminimalkan perilaku negatif (kontraproduktif) seperti menyembunyikan pengetahuan (Abdillah et al., 2020).

Perilaku altruistik pemimpin bertujuan untuk menginspirasi bawahan untuk mengembangkan komitmen dan antusiasme mereka dengan menarik nilai-nilai dan emosi bawahan (Yulk, 2013). Kepemimpinan altruistik memiliki beberapa karakteristik (Barbuto & Wheeler, 2006; Simmons, 1991). Pertama, seorang pemimpin altruistik sering menempatkan kepentingan bawahannya di atas kepentingannya sendiri. Kedua, dia mengorbankan kepentingannya untuk melayani bawahannya. Ketiga, para pemimpin ini membantu bawahan mereka melampaui panggilan tugas. Keempat, seorang pemimpin altruistik melakukan semua tindakan ini secara sukarela tanpa mengharap imbalan apa pun.

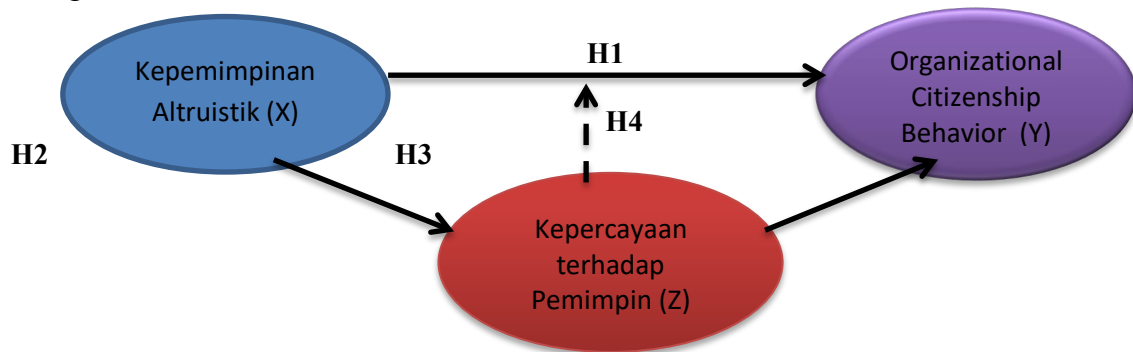
Berdasarkan penelusuran Abdillah (2020) dalam hasil reviewnya yang berjudul *Altruistic Leadership: A Review of the Literature and Motivation for Higher Research*, ia menyatakan bahwa dengan bantuan database Scopus dan jaringan ilmiah, setidaknya ada lima penelitian yang mencoba menjelaskan tentang fenomena kepemimpinan altruistik. Masih diperlukan penelitian yang mencoba untuk melihat dampak kepemimpinan altruistik pada organisasi seperti kepercayaan pada pemimpin, OCB, perilaku membantu, efektivitas tim dan sebagainya.

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis merasa perlu mengkaji dampak kepemimpinan altruistik khususnya terhadap kepercayaan pada pemimpin dan OCB. Sementara itu, penggunaan kepercayaan sebagai variabel mediasi selain didasarkan pada perlunya penelitian lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kepercayaan pada pemimpin, juga dikarenakan telah adanya penelitian sebelumnya tentang pengaruh kepercayaan terhadap OCB, seperti penelitian tentang pengaruh kepercayaan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan narsisme sebagai variabel moderasi pada UMKM Kota Bengkulu dilakukan oleh Febzi Fiona dan Indah Oktari Wijayanti (2020), yang menjelaskan bahwa kepercayaan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan penelitian pengaruh organizational trust dan iklim organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang didasarkan pada hipotesis bahwa keyakinan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB), yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki keyakinan yang lebih baik terhadap organisasi. Virginia Zulyantina N.S., Nurdiyana Mulyatini dan Ali Muhidin (2019) meyakini bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) akan semakin tinggi. Lihat juga studi oleh Znur Gülen Ertosun dan Mehmet Saim ASHI (2021) tentang the impact of trust in leaders on organizational citizenship behavior of employees (2021) menyimpulkan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kepercayaan untuk menciptakan atau memperkuat profil karyawan yang dibutuhkan terutama dalam kondisi saat ini.

Penelitian ini bertujuan yaitu: pertama, menggali dan menjelaskan secara teoritis dan empiris dampak Kepemimpinan Altruistik terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa dan kepercayaan pada pemimpin; kedua, untuk mengeksplorasi peran

mediasi kepercayaan pegawai desa akan pengaruh kepemimpinan altruistik kepala desa terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa.

Berdasarkan kajian pustaka maka kerangka pemikiran teoritik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Teoritis Penelitian

Hipotesis penelitian dapat dirumuskan dengan mengacu pada penjelasan dan penelitian di atas sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.**

Dipercayai bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan merupakan prediktor perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi yang berkualitas antara atasan dan bawahan akan memberikan konsekuensi berupa peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa jika interaksi antara atasan dan bawahan berkualitas tinggi, maka atasan akan memiliki opini yang positif terhadap bawahannya, sehingga bawahannya akan merasa bahwa atasannya memberikan dukungan dan motivasi yang lebih. Hal ini meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat bawahan terhadap atasannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

Belum ada penelitian sebelumnya tentang pengaruh atau hubungan kepemimpinan altruistik terhadap kepercayaan pada pemimpin. Namun berdasarkan penjelasan di atas, dapat dibuat suatu hipotesis, diduga:

**H2: Kepemimpinan Altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin.**

Peter Drucker menunjukkan hal itu ketika dia berkata, “Organisasi tidak lagi dibangun atas dasar paksaan, tetapi atas dasar kepercayaan” (Drucker, 2005: 105). Apa yang dibutuhkan disini adalah komitmen, dan komitmen tidak dapat dicapai tanpa kepercayaan (Cohen dan Prusak, 2001: 78). Penelitian teoretis yang dirangkum di atas juga mendukung gagasan bahwa kepercayaan pada seorang pemimpin adalah salah satu yang paling penting. anteseden perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

Hasil penelitian Öznur Gülen ERTOSUN dan Mehmet Saim AŞCI (2021) mahasiswa dari İstanbul Medipol University, Turkey yang berjudul “The Impact of Trust in Leaders on Organizational Citizenship Behavior of Employees” menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional (OCB). Dengan demikian:

**H3: Kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.**

Dari beberapa penelitian sebelumnya, tidak ada penelitian tentang hubungan atau dampak kepemimpinan altruistik terhadap OCB yang dimediasi oleh kepercayaan pemimpin/ atasan. Penelitian yang ada adalah studi Lin dan Hsiao (2014) pada perawat di Taiwan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan

pengikut dan kepercayaan pengikut berpengaruh signifikan terhadap OCB. Menurut Goodwin et al. (2011) menemukan bahwa kepercayaan sepenuhnya memediasi hubungan antara perilaku pemimpin transformasional dan OCB, kinerja dan komitmen afektif.

Namun berpedoman pada asumsi hipotesis H1, H2 dan H3 diatas, dapat diduga bahwa:

**H4: Kepercayaan kepada atasan menjadi mediator pengaruh kepemimpinan Altruistik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).**

## **Metode Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian diklasifikasikan sebagai penelitian asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh satu variabel, dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013: 5). Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel kepemimpinan altruistik terhadap perilaku organizational citizenship behavior dan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian ini bertempat di pemerintahan desa di Kecamatan Tanah Putih, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau. Objek penelitiannya adalah kepemimpinan altruistik, kepercayaan pada pemimpin dan perilaku organizational citizenship behavior. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah perilaku organizational citizenship behavior. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan altruistik. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepercayaan terhadap pemimpin.

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Kewargaan organisasi (OCB) adalah perilaku karyawan yang bersifat sukarela dan tidak dipaksa untuk melakukan sesuatu yang memajukan kepentingan organisasi. Terdapat 5 indikator dalam OCB mengacu pada (Organ, et al, 2006), Podsakoff dan MacKenzie (1997), yaitu: Altruism, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela, Courtesy, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya, Sportsmanship, yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi, Conscientiousness, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan Civic virtue, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab.

Kepemimpinan altruistik sendiri secara konseptual mengacu pada “pemimpin yang menunjukkan perhatian yang berkorban untuk kesejahteraan bawahannya, menempatkan kepentingan bawahan mereka di atas mereka sendiri” (Abdillah et al., 2020, hlm. 3). Kepemimpinan altruistik dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala empat poin yang dikembangkan oleh Barbuto dan Wheeler (2006) untuk mengukur konstruk kepemimpinan altruistik. Skala tersebut terdiri dari empat item pertanyaan 1) “Atasan langsung saya mengutamakan kepentingan saya daripada kepentingannya”; 2) “atasan langsung saya melakukan segala yang bisa ia lakukan untuk melayani saya”; 3) “atasan langsung saya mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kebutuhan saya”; 4) “atasan langsung saya melakukan sesuatu melebihi tugas dan tanggung jawabnya untuk memenuhi kebutuhan saya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan kantor desa di Tanah Putih Riau. Dalam hal ini jumlah populasinya adalah 200, maka bentuk populasinya termasuk dalam kategori sensus. Informasi dasar akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi dengan mengirimkan kuesioner kepada seluruh perangkat desa di Kecamatan Tanah Putih, Riau, dengan menggunakan survei mandiri (self-administered questionnaire) (Bourque & Fielder, 2003). Populasi yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 200 orang, dan kepala desa tidak termasuk dalam jumlah responden penelitian. Metodologi teknik sampling penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini adalah convenience sampling method (Fink, 2003) atau sampling jenuh, karena semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan jumlah populasi sebanyak 200 pegawai desa, maka semua akan dijadikan sampel. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa jawaban dari responden dengan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Tidak Setuju (CTS), Netral (N), Cukup Setuju (CS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jawaban dari pernyataan yang sudah diangkakan dengan diberi skor (1), (2), (3), (4), (5), (6), (7).

Dalam penelitian ini, analisis data pada SEM-PLS akan menggunakan bantuan software WarPLS. Langkah-langkah analisis model persamaan struktural adalah 1). Merancang model struktural (hubungan antar variabel laten yang digunakan). 2). Merancang model pengukuran (hubungan antara variabel indikator dengan variabel laten), dengan penentuan tipe indikator dari masing-masing variabel laten refleksif atau formatif. 3). Membuat diagram jalur (diagram path) yang menjelaskan pola hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, melakukan konversi diagram jalur ke dalam persamaan, mengestimasi parameter (terdiri dari estimasi bobot, estimasi koefisien jalur, dan estimasi rata-rata). 4). Metode estimasi dalam PLS menggunakan metode kuadrat terkecil (least square methods/ OLS) yang meliputi tiga hal yaitu, pertama, menentukan estimasi bobot (weight estimate) untuk menetapkan skor atau menghitung data variabel laten, Tahap kedua menentukan estimasi jalur (estimasi untuk inner dan outer model) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya. Tahap ketiga menentukan estimasi rata-rata dan lokasi parameter untuk indikator dan variabel laten. Melakukan evaluasi model SEM-PLS. Evaluasi model SEM-PLS pada model pengukuran (outer model) dievaluasi dengan melihat validitas dan reliabilitas. Jika model pengukuran valid dan reliabel/dapat diandalkan, maka dapat melanjutkan ke langkah berikutnya, yaitu evaluasi model struktural. Jika tidak, maka harus merekonstruksi diagram jalur lagi. Sedangkan evaluasi goodness of fit model struktural diukur dengan melihat nilai koefisien parameter, melihat nilai R<sup>2</sup> dan Q<sup>2</sup>, yang diperoleh pada setiap variabel laten endogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi serta menghitung Goodness of Fit Index untuk mengevaluasi model secara keseluruhan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode resampling bootstrap karena memungkinkan informasi tersebar secara bebas (free distribution), sehingga tidak memerlukan asumsi distribusi normal. Statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah t-statistic (t-test). Berikut adalah langkah-langkah dalam menentukan nilai t statistik menggunakan metode bootstrap., yaitu a) menentukan B sampel independen bootstrap  $x_1, x_2, \dots, x_n$ , dimana masing-masing sampel berisi n data yang berasal dari data asli, b) mengevaluasi replikasi yang ada pada masing-masing bootstrap dari  $\theta$  yang sesuai untuk tiap sampel bootstrap, dan c) mengestimasi standard error. Setelah menganalisis hasil hasil data penelitian, penulis menarik kesimpulan dari hasil penelitian tersebut.

## **Hasil Penelitian**

Responden penelitian digambarkan secara umum dengan menyajikan profilnya dilihat dari beberapa variabel demografi yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Tabel dibawah menunjukkan bahwa jumlah profil responden dalam kuesioner yang diberikan peneliti adalah perempuan yaitu 29% dan laki-laki 71%. Berdasarkan Tabel 1 responden yang berjenis kelamin laki-laki sejumlah 142 orang sedangkan perempuan berjumlah 58 responden. Menurut segi usia, responden yang mendominasi pengisian kuesioner penelitian adalah yang memiliki usia  $\leq 25$  tahun sebanyak 48 orang dengan persentase 24% dan dari segi pendidikan terakhir responden yang lebih dominan adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA dengan jumlah sebanyak 106 orang dengan persentase sebanyak 53%. Menurut masa kerja responden yang lebih dominan adalah

responden dengan masa kerja 1 s/d 5 tahun dengan jumlah sebanyak 148 orang dengan presentase sebanyak 74%.

**Tabel I.** Karakteristik Responden

	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	142	71%
	Perempuan	58	29%
Umur	≤ 25 tahun	48	24%
	≥ 26-30 tahun	54	27%
	≥ 31-35 tahun	42	21%
	≥ 36-40 tahun	32	16%
	> 40 tahun	24	12%
Pendidikan	SD/ sederajat	10	5%
	SLTP/ sederajat	14	7%
	SLTA/ sederajat	106	53%
	DIII	18	9%
	S1	52	26%
Masa Kerja	S2	0	0%
	1 – 5 tahun	148	74%
	5 – 10 tahun	38	19%
	10 – 15 tahun	12	6%
	15 – 20 tahun	2	1%
	> 20 tahun	0	0%
Jumlah		200	100%

Sumber : Data Diolah, 2022

Hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel dibawah berikut menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel kepemimpinan altruistik, kepercayaan pada pemimpin dan organizational citizenship behavior memiliki nilai dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik dengan nilai outer loading > 0,5 sehingga seluruh indikator tersebut dikatakan telah memenuhi syarat validitas data.

**Tabel 2.** Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Altruistik (X)	KA1	0,929
	KA2	0,926
	KA3	0,956
	KA4	0,896
Organizational Citizenship Behavior (Y)	OCB 1	0,859
	OCB 2	0,822
	OCB 3	0,831
	OCB 4	0,847
	OCB 5	0,876
	OCB 6	0,704
	OCB 7	0,878
	OCB 8	0,904
	OCB 9	0,882
	OCB 10	0,852
	OCB 11	0,722
	OCB 12	0,543
	OCB 13	0,826
	OCB 14	0,902
	OCB 15	0,679
Kepercayaan Pada Pemimpin (Z)	KPP1	0,577
	KPP2	0,845
	KPP3	0,733

KPP4	0,859
KPP5	0,882
KPP6	0,919
KPP7	0,891
KPP8	0,798
KPP9	0,738
KPP10	0,820
KPP11	0,856
KPP12	0,855
KPP13	0,850

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3 berikut, penulis juga melakukan uji discriminant validity menggunakan nilai cross loading dan diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian sebagian besar memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Dapat dikatakan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing yang relevan.

**Tabel 3.** Cross Loading

Indikator	Variabel		
	Kepemimpinan Altruistik	Organizational Citizenship Behavior	Kepercayaan Pada Pemimpin
KA1	0,929	-0.045	0.011
KA2	0.926	-0.026	0.073
KA3	0.956	-0.001	0.025
KA4	0.896	0.075	-0.114
OCB 1	0.004	0,859	-0.182
OCB 2	0.113	0,822	-0.104
OCB 3	0.019	0,831	-0.031
OCB 4	-0.040	0,847	0.403
OCB 5	-0.026	0,876	-0.219
OCB 6	0.035	0,704	-0.278
OCB 7	0.015	0,878	0.144
OCB 8	-0.029	0,904	-0.155
OCB 9	-0.005	0,882	0.163
OCB 10	-0.012	0,852	-0.199
OCB 11	-0.047	0,722	-0.188
OCB 12	-0.183	0,543	0.041
OCB 13	0.091	0,826	0.134
OCB 14	0.067	0,902	-0.012
OCB 15	-0.083	0,679	0.542
KPP1	-0.183	-0.118	0,577
KPP2	-0.028	-0.381	0,845
KPP3	-0.186	-0.198	0,733
KPP4	0.040	-0.350	0,859
KPP5	0.059	-0.017	0,882
KPP6	-0.010	0.051	0,919
KPP7	-0.017	0.161	0,891
KPP8	0.037	-0.269	0,798
KPP9	0.099	0.601	0,738
KPP10	0.107	0.008	0,820
KPP11	-0.050	0.158	0,856
KPP12	0.013	0.065	0,855
KPP13	0.052	0.275	0,850

Sumber : Data Diolah, 2022

Selain mengamati nilai cross loading, discriminant validity instrument penelitian juga dapat dibuktikan dari nilai average variant extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik. Berdasarkan table 4 berikut diketahui bahwa nilai AVE kepemimpinan altruistik, Organizational Citizenship Behavior dan kepercayaan pada pemimpin > 0,5. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa setiap variabel memiliki discriminant validity yang baik.

**Tabel 4. Average Variant Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
Kepemimpinan Altruistik	0,859
Organizational Citizenship Behavior	0,663
Kepercayaan Pada Pemimpin	0,675

Sumber: Data Diolah, 2022

Instrumen dikatakan reliabel untuk mengukur variabel bila nilai composite reliability berada di atas angka 0,60. Hasil pengujian reliabilitas instrumen dapat dilihat pada Tabel 5 berikut, diketahui bahwa ketiga variabel penelitian yaitu kepemimpinan altruistik, kepercayaan pada pemimpin dan organizational citizenship behavior memiliki nilai composite reliability semua variabel penelitian > 0,6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memenuhi composite realibility, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 5. Composite Reability**

Variabel	Composite Reability
Kepemimpinan Altruistik	0,961
Organizational Citizenship Behavior	0,967
Kepercayaan Pada Pemimpin	0,964

Sumber : Data Diolah, 2022

Uji reliabilitas dengan composite reability di atas diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi cronbach alpha apabila memiliki nilai cronbach alpha > 0,7. Berikut ini adalah nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel:

**Tabel 6. Cronbach Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Altruistik	0,945
Organizational Citizenship Behavior	0,962
Kepercayaan Pada Pemimpin	0,959

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 6, dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel penelitian > 0,7. Dengan demikian, hasil ini dapat menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian memenuhi persyaratan nilai Cronbach's alpha, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 7. Nilai Path coefficients**

Variabel	Kepemimpinan Altruistik (X)	Organizational Citizenship Behavior (Y)	Kepercayaan Pada Pemimpin (Z)	Peran Mediasi Z*X
OCB (Y)	0.018		0.938	0.094
Kepercayaan Pada Pemimpin (Z)	0.374			

Sumber: Data Diolah, 2022



Berdasarkan skema inner model yang telah ditampilkan pada gambar 7 di atas dapat dijelaskan bahwa Hasil uji path coefficient untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen diketahui bahwa nilai path coefficient terbesar ditunjukkan dengan Pengaruh Kepercayaan Pada Pemimpin terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,938. Kemudian pengaruh terbesar kedua adalah pengaruh Kepemimpinan Altruistik terhadap Kepercayaan Pada Pemimpin sebesar 0,374 dan pengaruh yang paling kecil ditunjukkan oleh pengaruh Kepemimpinan Altruistik terhadap Organizational Citizenship Behavior sebesar 0,018. Hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki path coefficient dengan angka yang positif, dan menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai path coefficient pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Hasil uji kebaikan model (Goodness of Fit) diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

**Tabel 8.** Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Organizational Citizenship Behavior	0,770
Kepercayaan Pada Pemimpin	0,140

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan sajian data pada tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel Organizational Citizenship Behavior adalah 0,770. perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Organizational Citizenship Behavior dapat dijelaskan oleh kepemimpinan altruistik sebesar 77%, kemudian untuk nilai R-Square yang diperoleh variabel kepercayaan pada pemimpin sebesar 0,140, nilai tersebut menjelaskan bahwa kepercayaan pada pemimpin dapat dijelaskan oleh kepemimpinan altruistik dan Organizational Citizenship Behavior sebesar 14%.

Skor Goodness of Fit diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R21) \times (1 - R22)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,770) \times (1 - 0,140)] \\
 &= 1 - (0,23 \times 0,86) \\
 &= 1 - 0,1978 \\
 &= 0,802
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,802. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 80,2%. Sedangkan sisanya sebesar 19,8% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki Goodness of Fit yang baik.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menguji koefisien jalur (Path Coefficients) dan nilai-P (P-Values). Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

**Tabel 9.** Path Coefficients dan P-Values

Hipotesis	Pengaruh	Path Coefficients	P-Values	Hasil
H1	Kepemimpinan Altruistik => Organizational Citizenship Behavior	0,018	< 0,401	Ditolak (positif tetapi tidak signifikan)

H2	Kepemimpinan Altruistik => Kepercayaan Pada Pemimpin	0,374	< 0,001	Diterima (positif dan signifikan)
H3	Kepercayaan Pada Pemimpin =>Organizational Citizenship Behavior	0,938	< 0,001	Diterima (positif dan signifikan)
H4	Kepemimpinan Altruistik => Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh Kepercayaan Pada Pemimpin	0,094	0,090	Ditolak (positif tetapi tidak signifikan)

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 9 maka dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut: 1) Nilai Path Coefficients antara variable kepemimpinan altruistik dengan variabel OCB adalah sebesar 0,018 dengan probability sebesar  $< 0,401$  atau  $p > 0,005$ . Artinya variabel kepemimpinan altruistik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel OCB perangkat desa di wilayah Tanah Putih. Dengan demikian hipotesis kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB tidak terbukti. 2) Nilai Path Coefficients antara variabel kepemimpinan altruistik dengan variabel kepercayaan pada pemimpin adalah sebesar 0,374 dengan probability sebesar  $< 0,001$  atau  $p < 0,005$ . Artinya variabel kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepercayaan pada pemimpin perangkat desa di wilayah Tanah Putih. Dengan demikian, hipotesis bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin terbukti. 3) Nilai Path Coefficients antara variabel kepercayaan pada pemimpin dengan variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah sebesar 0,938 dengan probability sebesar  $< 0,001$  atau  $p < 0,005$ . Artinya variabel kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) perangkat desa di wilayah Tanah Putih. Dengan demikian, hipotesis bahwa kepercayaan pada pemimpin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) terbukti. 4) Nilai Path Coefficients Pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap OCB dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin adalah sebesar 0,094 dengan probability sebesar 0,090 atau  $p > 0,005$ . Artinya variabel pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap OCB dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif tetapi tidak signifikan pada perangkat desa di wilayah Tanah Putih. Dengan demikian, hipotesis bahwa pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap OCB dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin berpengaruh signifikan terhadap OCB tidak terbukti.

Efek langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan altruistik, kepercayaan pada pemimpin, dan variabel perilaku kewargaan organisasi (OCB) ditunjukkan di bawah ini.

**Tabel 10.** Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh

	Kepemimpinan Altruistik			Kepercayaan Pada Pemimpin		
	Langsung	Tidak Langsung	Total	Langsung	Tidak Langsung	Total
Kepercayaan Pada Pemimpin	0.374	-	0.374	-	-	-
Organizational Citizenship Behavior	0.018	0.094	0.112	0.938	-	0.938

Sumber: Data Diolah, 2022

Tabel 10 memperlihatkan bahwa kepemimpinan altruistik memiliki pengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,018, lebih kecil

dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung terhadap organizational citizenship behavior yaitu sebesar 0,094. Hal ini menunjukkan bahwa pada kasus tersebut kepemimpinan altruistik akan mempengaruhi organizational citizenship behavior dengan dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin.

Selanjutnya, kepemimpinan altruistik memiliki pengaruh total terhadap kepercayaan pada pemimpin sebesar 0,374, dan pengaruh total kepercayaan pada pemimpin terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,938.

Pengujian signifikansi variabel mediasi diketahui bahwa efek mediasi terbukti dalam model karena efek (a) yaitu pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan melibatkan variabel mediasi Kepercayaan Pada Pemimpin nonsignifikan, dan salah satu (c) yaitu pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kepercayaan pada pemimpin signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepercayaan pada pemimpin memediasi penuh (complete/full mediation) kepemimpinan altruistik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

**Tabel II.** Rangkuman Hasil Analisis Jalur

	Hipotesis	Hasil	Keterangan
H1	Transformasional Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Engagement	T statistic: 0,359 (< 1,96) P Value: 0,720 (> 0,05)	Diterima
H2	Transformasional Leadership berpengaruh positif terhadap Psychological empowerment	T statistic: 11,388 (> 1,96) P Value: 0,000 (< 0,05)	Diterima
H3	Psychological empowerment berpengaruh positif terhadap Employee Engagement	T statistic: 8,143 (> 1,96) P Value: 0,000 (< 0,05)	Diterima
H4	Transformasional Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Engagement melalui mediasi Psychological empowerment	T statistic: 6,790 (> 1,96) P Value: 0,000 (< 0,05)	Diterima

Sumber: Hasil Smart PLS, 2022

## **Pembahasan**

### *Analisis Hipotesis 1 (H1): Pengaruh Kepemimpinan Altruistik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil pengujian Hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif tidak signifikan terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) anggota organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan altruistik diterima dengan baik oleh para pegawai desa, namun tampaknya tidak berdampak nyata pada perilaku kewargaan organisasional (OCB) pegawai pedesaan. Dalam hal ini, terlepas dari apakah penerapan kepemimpinan altruistik oleh kepala desa itu baik atau buruk, perangkat desa tetap menunjukkan perilaku kewargaan organisasional (OCB) yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini terjadi karena aparat desa memiliki kepercayaan terhadap kepala desa. Belum ada penelitian terdahulu tentang pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), sehingga hasil penelitian ini hanya dapat dikatakan tidak sejalan dengan pendapat Kanungo dan Mendonca (1996) mengusulkan bahwa pemimpin yang dimotivasi oleh altruisme lebih banyak lebih efektif daripada mereka yang bertindak karena alasan egois.

*Hasil Analisis Hipotesis 2 (H2): pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap kepercayaan pada pemimpin.*

Hasil pengujian hipotesis 2 (H2) membuktikan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin. Artinya, semakin tinggi intensitas penggunaan kepemimpinan altruistik oleh kepala desa, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan perangkat desa terhadap kepala desa di wilayah Tanah Putih. Sebaliknya, semakin rendah intensitas penggunaan kepemimpinan altruistik oleh kepala desa, maka semakin rendah pula tingkat kepercayaan terhadap pemimpin perangkat desa di wilayah Tanah Putih.

Kepercayaan pada pemimpin para pegawai desa dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan intensitas penerapan kepemimpinan altruistik kepala desa. Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat bawahan terhadap atasannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan dari mereka.

*Hasil Analisis Hipotesis 3 (H3): Pengaruh Kepercayaan Pada Pemimpin terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) anggota organisasi.

Artinya, semakin tinggi intensitas perwujudan perilaku yang menimbulkan kepercayaan perangkat desa terhadap kepala desa, maka semakin tinggi pula tingkat perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa di Kecamatan Tanah-Putih. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas pelaksanaan perilaku yang membentuk kepercayaan perangkat desa terhadap kepala desa, maka semakin rendah pula tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) perangkat desa.

Perilaku OCB pegawai desa dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan intensitas penerapan perilaku kepala desa yang menimbulkan kepercayaan pegawai desa kepala desa.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian teoretis Peter Drucker yang menunjukkan hal tersebut ketika ia mengatakan, “Organisasi tidak lagi dibangun di atas paksaan, tetapi di atas kepercayaan” (Drucker, 2005: 105). Apa yang dibutuhkan disini adalah komitmen, dan komitmen tidak dapat dicapai tanpa kepercayaan (Cohen dan Prusak, 2001: 78). Hasil penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Öznur Gülen ERTOSUN dan Mehmet Saim AŞCI (2021) mahasiswa dari İstanbul Medipol University, Turkey yang berjudul “The Impact of Trust in Leaders on Organizational Citizenship Behavior of Employees” menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional (OCB).

*Hasil Analisis Hipotesis 4 (H4): Peran Mediasi Kepercayaan Pada Pemimpin pada hubungan Kepemimpinan Altruistik dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan pengujian variabel mediasi terbukti bahwa variabel kepercayaan pada pemimpin merupakan variabel mediasi yang sempurna. Hasil pengujian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa di Kecamatan Tanah Putih, faktor penentunya adalah kepercayaan pegawai desa kepada kepala desa, dan bukan terutama karena kepemimpinan altruistik kepala desa. Kepercayaan kepada kepala desa memegang peranan kunci, sedangkan kepemimpinan altruistik kepala desa tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan Organizational Citizenship

Behavior (OCB) pegawai desa di Kecamatan Tanah Putih. Jadi, bukan kepemimpinan altruistik yang melahirkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa, tetapi yang paling besar dampaknya adalah kepercayaan kepada kepala desa.

## **Kesimpulan**

Adapun kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan altruistik berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan altruistik tidak bermakna terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dalam kasus ini, baik atau tidaknya pelaksanaan kepemimpinan altruistik kepala desa, para pegawai desa tetap memunculkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam melaksanakan tugasnya, sehingga indikator kepemimpinan altruistik tidak bermakna terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa.
- 2) Kepemimpinan altruistik berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin. Jadi dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi intensitas penerapan kepemimpinan altruistik kepala desa maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan pegawai desa di Kecamatan Tanah Putih. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas penerapan kepemimpinan altruistik kepala desa maka semakin rendah pula tingkat kepercayaan pegawai desa pada kepala desa.
- 3) Kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa. Jadi dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi intensitas kepercayaan pegawai desa kepada kepala desa maka semakin tinggi pula tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa di Kecamatan Tanah Putih. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah intensitas kepercayaan pegawai desa kepada kepala desa maka semakin rendah pula Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa.
- 4) Kepercayaan pada pemimpin mampu memediasi secara sempurna hubungan kepemimpinan altruistik kepala desa dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa. Jadi, bukan kepemimpinan altruistik yang memunculkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa, tetapi yang paling berpengaruh adalah kepercayaan pada kepala desa.

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa kepemimpinan altruistik kepala desa memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada kepala desa, hendaknya kepala desa harus mempertahankan dan meningkatkan perilaku kepemimpinan altruistiknya dalam memimpin sehingga kepercayaan pegawai desa akan meningkat terhadap kepala desa.
- 2) Mengacu pada kesimpulan yang menyatakan bahwa kepercayaan kepada kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa, kepala desa harus mempertahankan kepercayaan pegawai desa atas kepemimpinannya sehingga perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai desa terus meningkat dalam pelaksanaan tugasnya.
- 3) Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin dan perilaku OCB pegawai desa.
- 4) Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas, atau melakukan penelitian pada pegawai desa di daerah lain, sehingga temuan penelitian ini mungkin berbeda dibandingkan dengan penelitian di daerah lain dengan mempertimbangkan perbedaan budaya masing-masing daerah.

**Daftar Pustaka**

- Abdillah, Muhammad Rasyid. (2021). *Kepemimpinan Altruistik: Sebuah Tinjauan Pustaka dan Agenda untuk Penelitian Selanjutnya*. *JMBT (Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan)*, 3(2), 76-85.
- Agus Triyanto, & The Elisabeth Cintya Santosa. (2009). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen*, Vol.7, No.4, Mei 2009.
- Bernard Raho, SVD. (2007). *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Biru Ashenafi. (2015). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational Citizenship Behaviors". Article in *The Leadership Quarterly*, June 1990". Publication: Indiana University Bloomington. Diakses pada April 25, 2022. DOI: 10.1016/1048-9843(90)90009-7 ><https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=10.1016%2F1048-9843%2890%2990009-7++>.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*. Hillsdale. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- David I Bertocci. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*. Publisher: University Press of America, 2009. ISBN: 0761844244, 9780761844242.
- Dyne Linn Van, Graham Jill W, Dienesch Richard M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4. (Aug., 1994), pp. 765-802. Diakses pada April 30, 2022, ><http://links.jstor.org/sici?sici=0001-4273%28199408%3A4%3C765%3AOCBCRM%3E2.0.CO%3B2-Z>.
- Emerson, R. M. (1976). *Social exchange theory*. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- ERTOSUN Znur Gülen dan ASHI Mehmet Saim. (2021). "The impact of trust in leaders on organizational citizenship behavior of employees". *Journal of International Trade, Logistics and Law*, Vol. 7, Num. 1, 2021, 118-129 diakses pada April 25, 2022. [https://www.researchgate.net/publication/352401502\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_TRUST\\_IN\\_LEADERS\\_ON\\_ORGANIZATIONAL\\_CITIZENSHIP\\_BEHAVIOR\\_OF\\_EMPLOYEES](https://www.researchgate.net/publication/352401502_THE_IMPACT_OF_TRUST_IN_LEADERS_ON_ORGANIZATIONAL_CITIZENSHIP_BEHAVIOR_OF_EMPLOYEES).
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L. and G. Kuppelwieser, V. (2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research", *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121. Diakses pada 26 April 2022. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Farida Syarifah Ida, Iqbal Muhammad, dan Kurniasih Augustina. (2017). "Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja." Universitas Mercu Buana Jakarta, dilihat pada April 25, 2022. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/bse/article/view/25839>.
- Farth, J., Dobbin, G., Cheng, B. (1991). *Cultural Relativity in Action: a Comparison Of Self-Ratings Made by Chinese and US Workers*. *Personnel Psychology*. Vol. 44. Hal.129-147.
- Fildman, R. S. (2012). *Pengantar Psikologi*. (Terj. Gina, P. G; & Nurdina, P. S). Jakarta: Salemba Humanika.
- Fink, A. (2003). "Research Method: How to Sample in Surveys". Fink, A. Diakses pada April 26, 2022. [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=kzxZFLZuCtAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=fink+2003+research+methods&ots=RabbVCHUZS&sig=V6DyCTMro-IV3Rkv6U5No5NZ5Cs&redir\\_esc=y#v=onepage&q=fink%202003%20research%20methods&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=kzxZFLZuCtAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=fink+2003+research+methods&ots=RabbVCHUZS&sig=V6DyCTMro-IV3Rkv6U5No5NZ5Cs&redir_esc=y#v=onepage&q=fink%202003%20research%20methods&f=false).
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins Lucas., and G. Kuppelwieser Volker. (2016). "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research". *European Business Review* 26(2):106-121 Diakses pada April 26, 2022. [https://www.researchgate.net/profile/Fawad-Hussain-3/post/When-we-use-simple-PLS-bootstrapping-and-consistent-PLS-bootstrapping/attachment/5f291ddbed60840001c53bcf/AS%3A920728291516416%401596530139243/download/2014+Hair+et+al.\\_EBR.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fawad-Hussain-3/post/When-we-use-simple-PLS-bootstrapping-and-consistent-PLS-bootstrapping/attachment/5f291ddbed60840001c53bcf/AS%3A920728291516416%401596530139243/download/2014+Hair+et+al._EBR.pdf).
- Harkness, J., & Schoua-Glusberg, A. (1998). *Questionnaires in translation*. In J. Harkness (Ed.), *Cross-cultural survey equivalence* (pp. 87-126). Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen -ZUMA-. Diakses pada April 26, 2022. <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-49733-1>.
- Hartono, Jogiyanto. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. BPFE. Yogyakarta.
- HM, Muhdar. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Penerbit: Sultan Amai Press: IAIN Sultan Amai Gorontalo.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2001). *The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-scale*. Retrieved from [www.coe.ohio-state.edu/whoy/Omnibus%20T-Scale%20Paper.pdf](http://www.coe.ohio-state.edu/whoy/Omnibus%20T-Scale%20Paper.pdf)
- <http://repository.uin-suska.ac.id/6983/3/BAB%20II.pdf>, diakses pada April 22, 2022.

- Juniartha, Ida Bagus Made; Wardana, I Made, Putra, Made Surya. (2017). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan dan Kepuasan Kerja (studi pada pegawai tetap balai diklat industri kementerian perindustrian republik indonesia)." Balai Diklat Industri Denpasar, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana. Diakses pada April 22, 2022. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/bse/article/view/25839>.
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24 (5), pp. 1832-1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>.
- Kirkman, BL dan Shapiro, DL. (2001). The impact of cultural values on work satisfaction and organisational commitment in self-managed teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(1), pp 557-569.
- KT Dirks, DP Skarlicki. (2004). Trust in Leaders: Existing Research and Emerging Issues, Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches 7, 21-40.
- Latan, H. dan Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 2.0 M3*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- L Bourque, EP Fielder. (2003). *How to Conduct self-administered and mail surveys*. - books.google.com, Vol 3, pp 264. Sage Publications, Inc
- Lin, Rose Su-Jung dan Hsiao, Jui-Kuo. (2014). The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(3), pp 171-174.
- Linn Van Dyne: Jill W. Graham; Richard M. Dienesch. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37(4), (Aug., 1994). Pp. 765-802. Diakses pada April 22, 2022. [https://www.researchgate.net/publication/274584340\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_Construct\\_Redefinition\\_Measurement\\_and\\_Validation](https://www.researchgate.net/publication/274584340_Organizational_Citizenship_Behavior_Construct_Redefinition_Measurement_and_Validation).
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of manpower*, 36(3), 271-295.
- Miles Jeffrey A. (2012). *Management and Organization Theory*. Sanfransisko: Jossey-Bass.
- Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1992). A preliminary report on a new measure of organizational citizenship behavior. *Southern Management Association Proceedings*: 185-187.
- Novliade Ferry. (2006). Organizational Citizenship Behavior karyawan ditinjau dari persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan dan persepsi terhadap dukungan organisasional. *PSIKOLOGIA*, 2(1), Juni:2006: 39-46. P.S. Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara, dilihat pada April 25, 2022. [https://www.researchgate.net/profile/Ferry-Novliadi/publication/42362660\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_Karyawan\\_Ditinjau\\_Dari\\_Persepsi\\_Terhadap\\_Kualitas\\_Interaksi\\_Aatasan-Bawahan\\_Dan\\_Persepsi\\_Terhadap\\_Dukungan\\_Organisasional/links/58d1dcfc92851cf4f8f4bbae/Organizational-Citizenship-Behavior-Karyawan-Ditinjau-Dari-Persepsi-Terhadap-Kualitas-Interaksi-Aatasan-Bawahan-Dan-Persepsi-Terhadap-Dukungan-Organisasional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ferry-Novliadi/publication/42362660_Organizational_Citizenship_Behavior_Karyawan_Ditinjau_Dari_Persepsi_Terhadap_Kualitas_Interaksi_Aatasan-Bawahan_Dan_Persepsi_Terhadap_Dukungan_Organisasional/links/58d1dcfc92851cf4f8f4bbae/Organizational-Citizenship-Behavior-Karyawan-Ditinjau-Dari-Persepsi-Terhadap-Kualitas-Interaksi-Aatasan-Bawahan-Dan-Persepsi-Terhadap-Dukungan-Organisasional.pdf)
- N.S Virginia Zulyantina, Mulyatini Nurdiana dan Muhidin Ali. (2019). Pengaruh Organizational Trust dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) (studi pada PT Telkom Kandatel Banjar). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(2). Diakses pada April 25, 2022. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/bmej/article/view/2304>.
- Tschannen-Moran, M., & W K. Hoy. (1997). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-353.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review of Educational Research*, 68(2), 202-248.
- Wibowo. (2014). *Prilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Tschannen-Moran, M. (2000). Ties that bind: The importance of trust in schools. *Essentially Yours: Coalition News for Ohio Schools*.
- Ojha, A., & Gupta, M. P. (1998). Does E-government Enhance trust in government?. *Computer society of india. Journal Homepage*, dilihat pada April 26, 2022. <https://wenku.baidu.com/view/09204ff8770bf78a65295402.html?re=view>.
- Poloma, M. Margaret. (2000). *Sosiologi Kontemporer*, Jakarta: CV. Rajawali.
- Rahmat Adi dan Chanko Bismil One. (2022). Altruistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Leader Member Exchange Mediation Role. *Pekanbaru: Magister of Management, Graduate Program, Universitas Lancang Kuning. Sains Organisasi Artikel*, Vol. 1, No. 1 (2022). Dilihat pada April 25, 2022. DOI:<https://doi.org/10.55356/so.v1i1.6>.

- Singh, Tripti and Modassir, Atika. (2007). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior (July 30, 2007). IIM Bangalore Research Paper No. 262. Diakses pada April 25, 2022. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2145266> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2145266>.
- Sholiha, Eva Umami Nikmatu. (2015). Structural Equation Modeling-Partial Least Square Untuk Pemodelan Derajat Kesehatan Kabupaten/Kota Di Jawa Timur (Studi Kasus Data Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat Jawa Timur 2013). (Undergraduate thesis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember). Retrieved from <https://repository.its.ac.id/59982/>.
- Zulganef\* dan Asfia Murni. (2008). Hubungan Kepuasan dan Kepercayaan Mahasiswa terhadap Lembaga Pendidikan Tinggi dengan Keinginan untuk Membujuk Calon Mahasiswa Melanjutkan Studi ke Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* | Tahun 1, No. 2, Agustus 2008. pp. 176.