

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPERCAYAAN INTERPERSONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN

Mei Ie¹⁾, Oey Hannes Widjaja^{2)*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia

e-mail:

¹⁾meii@fe.untar.ac.id

²⁾oeyhanneswidjaya@yahoo.co.id

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

One of the factors that encourage organizational citizenship behavior is transformational leadership. Transformational leadership encourages organizational citizenship behavior that is voluntary and is not directly connected to the organizational reward system, but contributes to improving organizational effectiveness and climate. Apart from transformational leadership, a factor that can affect organizational citizenship behavior is interpersonal trust. When the interpersonal trust among employees is very strong, they tend to show strong Organizational Citizenship Behavior. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and interpersonal beliefs on organizational citizenship behavior. Researchers distributed questionnaires to 100 respondents. The sampling method is probability sampling with a simple random sampling type. The data analysis method in this study is a quantitative method and Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach. The results of this study state that transformational leadership affects organizational citizenship behavior and interpersonal beliefs affect organizational citizenship behavior of employees.

Keywords: *transformational leadership, interpersonal trust, organizational citizenship behavior*

ABSTRAK

Salah satu faktor yang mendorong terjadinya *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mendorong *organizational citizenship behavior* yang bersifat sukarela dan tidak terhubung langsung ke sistem penghargaan organisasi, tetapi berkontribusi untuk meningkatkan efektivitas dan iklim organisasi. Selain kepemimpinan transformasional, faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepercayaan interpersonal. Ketika kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang kuat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior*. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 100 responden. Metode pengambilan sampel adalah *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling*. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dan kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal, organizational citizenship behavior*

LATAR BELAKANG

Organizational Citizenship Behavior (OCB) saat ini menjadi subjek yang sangat menarik dalam literatur manajemen karena dapat mempengaruhi efektifitas dan kinerja organisasi (Robbin & Judge, 2008, dalam Rusdiyanto & Riani, 2015, p. 161). Organisasi dengan karyawan yang memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* tinggi akan memiliki kinerja yang lebih efektif dari organisasi lain. *Organizational citizenship behavior* berkontribusi kepada pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial dan psikologis dalam tugas dukungan kinerja. *Organizational citizenship behavior* telah dianggap sebagai perilaku kerja

yang positif yang mendukung organisasi, anggota dan pekerjaan (Koopman et al., 2016, dalam Kim & Park, 2019, p. 1347).

Penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Park (2019, p. 1354) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mendorong terjadinya *organizational citizenship behavior* adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang memperlakukan bawahan sebagai *partner* kerja dan menganggap mereka sudah dewasa dalam melaksanakan pekerjaan atau perintah (Robbin & Judge, 2008, dalam Tresna, 2016, p. 297). Kemampuan seorang pemimpin organisasi merupakan faktor utama dalam membentuk perilaku bawahan melalui gaya atau pendekatan yang digunakan dalam mengatur orang. Kepemimpinan transformasional mendorong *organizational citizenship behavior* yang bersifat sukarela dan tidak terhubung langsung ke sistem penghargaan organisasi, tetapi berkontribusi untuk meningkatkan efektivitas dan iklim organisasi (Kim, 2014, dalam Han et al., 2016, p. 135). Ketika pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap pengikut dan tujuan bersama, perilaku mereka mendorong pengikut untuk terlibat dalam perilaku ke arah *organizational citizenship behavior* (Kim, 2014, dalam Han et al., 2016).

Selain kepemimpinan transformasional, faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah kepercayaan interpersonal (Kim & Park, 2019, p. 1354). Ketika kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang kuat, seperti membantu karyawan dengan masalah dan tugas tertentu, memberi semangat karyawan lain ketika mereka merasa putus asa dan mendukung fungsi administrasi organisasi (Chen et al., 2011, dalam Kim & Park, 2019, p. 1354).

Kepercayaan merupakan komponen yang sangat diperlukan untuk keberhasilan upaya *multi-party* dan simbol hubungan yang efektif. Dalam ilmu organisasi, kepercayaan dan keyakinan mencakup apakah mitra dapat diandalkan; mengurus kepentingan sendiri; dan/atau membuang integritas. Menurut Rottenberg (2010, p. 144), kepercayaan mencakup seperangkat keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau harapan-harapan (*expectations*) tertentu tentang seseorang berkaitan dengan keterandalannya (*reliability*), emosi (*emotionality*) dan kejujuran (*honesty*), yang berisi harapan-harapan positif tentang perilaku seseorang itu. Kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang kuat, seperti membantu karyawan dengan masalah dan tugas tertentu, mendorong karyawan lain ketika mereka merasa putus asa dan mendukung fungsi administrasi organisasi (Chen et al., 2011, dalam Kim & Park, 2019, p. 1354).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior*.

KAJIAN TEORI

Bass (1985, dalam Yukl, 2013, p. 313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Bass dan Avolio (1992, dalam Kim & Park, 2019, p. 1349) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin,

berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Kendra (2013, dalam Syafhendry & Utomo, 2019, p. 694) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Menurut beberapa ahli, termasuk Six (2005, dalam Bone, 2016, p. 1192), kepercayaan interpersonal adalah keadaan psikologis yang terdiri dari niat untuk menerima kerentanan dari tindakan pihak lain atas dasar harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain.

Lewicki et al. (2006, dalam Kim & Park, 2019, p. 1350) menjelaskan kepercayaan interpersonal terdiri atas aspek kognitif, afektif dan perilaku. Aspek kognitif kepercayaan mencerminkan masalah keandalan, integritas, kejujuran dan keadilan dari pasangan, sedangkan aspek afektif terkait dengan hubungan khusus dan ikatan emosional antar individu, termasuk empati, afiliasi dan hubungan baik. Aspek perilaku menekankan pemilihan perilaku rasional berdasarkan ekspektasi dan terjadinya kepercayaan selanjutnya.

Menurut Organ (1988, dalam Tresna, 2016, p. 298), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku ekstra dari seorang individu yang secara tidak langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam sistem kerja formal dan mampu meningkatkan keefektifan fungsi organisasi.

Menurut Organ (1988; dalam Kim dan Park, 2019: 1348) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu diluar peran yang secara tidak langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu system kerja formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektifitas organisasi.

Robin dan Judge (2008; dalam Waspodo dan Minadaniati, 2012: 4) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif

Kaitan Antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Bass (1997, dalam Han et al, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membuat para bawahan menjadi lebih terlibat dan peduli pada pekerjaannya, lebih banyak mencurahkan perhatian dan waktu untuk pekerjaannya, dan menjadi kurang perhatiannya kepada kepentingan pribadi.

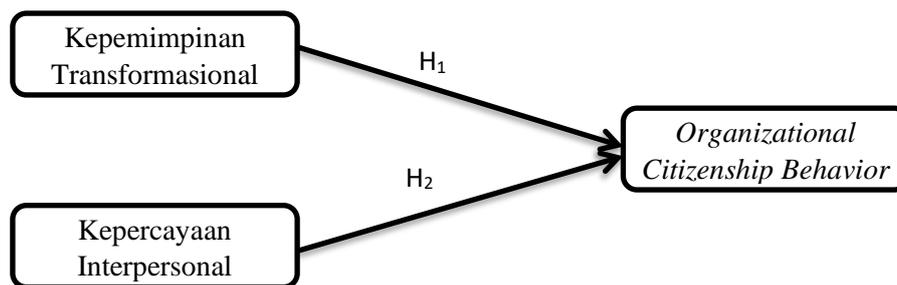
Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting di dalam pembentukan *organizational citizenship behavior*, berdasarkan penelitian Tresna (2016) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu penelitian yang dilakukan Han et al. (2016) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

2. Pengaruh *Interpersonal Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepercayaan merupakan komponen yang sangat diperlukan untuk keberhasilan upaya *multi-party* dan simbol hubungan yang efektif. Dalam ilmu organisasi, kepercayaan dan keyakinan mencakup apakah mitra dapat diandalkan; mengurus kepentingan sendiri; dan/atau membuang integritas. Kepercayaan interpersonal mendorong munculnya perilaku organisasi

atau biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan pegawai (Singh & Srivastava, 2009). Dalam penelitian Asamani (2015, p. 25) menyimpulkan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu dalam penelitian Kim dan Park (2019, p. 1354) juga menyimpulkan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Ketika kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB yang kuat, seperti membantu karyawan dengan masalah dan tugas tertentu, memberi semangat karyawan lain ketika mereka merasa putus asa dan mendukung fungsi administrasi organisasi.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.
- H₂: Terdapat pengaruh positif kepercayaan interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan penelitian deskriptif karena penelitian ini sudah memuat informasi penelitian sebelumnya dengan variabel yang sama dan hipotesis dalam penelitian ini sudah dapat dirumuskan, dan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Grobest Indomakmur sebanyak 128 karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling*, yakni cara pengambilan secara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut. Untuk menentukan banyaknya sampel yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan rumus slovin. Jumlah sampel sebanyak 100 responden.

Data dianalisis menggunakan PLS-SEM di mana data diolah dengan program *software SmartPLS 3*. Pertama, pengolahan dilakukan pada *outer model* untuk menguji validitas (konvergen dan diskriminan) dan reliabilitas. Uji validitas konvergen dilihat dari nilai *outer loadings* di antara 0,5-0,7 kemudian $AVE > 0,5$. Selanjutnya untuk uji validitas diskriminan, beracuan pada *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross Loadings* (Ghozali, 2014, p. 52). Kemudian pada analisis reliabilitas, beracuan pada nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$.

Kedua, pengolahan dilakukan pada *inner model* untuk menguji hipotesis yang telah dihasilkan. Sebelum pengujian hipotesis, pertama dilakukan pengujian hubungan antar konstruk dengan melihat nilai *R-square* (R^2) dengan kriteria (1-0,75) "bersifat kuat", (0,74-0,5) "bersifat moderat", dan (0,49-0,25) "bersifat lemah", nilai *Q-square* (Q^2) dengan kriteria

$Q^2 > 0$ “memiliki kemampuan prediksi”, dan nilai GoF (*Goodness of Fit*) dengan kriteria 0,1 “kelayakan model kecil”, 0,25 “kelayakan model sedang”, dan 0,36 “kelayakan model besar”. Selanjutnya pengujian hipotesis, untuk melihat pengaruh yang terjadi lihat (positif/negatif) dari *coefficient* yang dihasilkan, dan menggunakan *t-statistics* $> 1,645$ (hipotesis tidak ditolak) dan *p-values* $< 0,05$ (hipotesis signifikan) (Ghozali, 2014, p. 50).

Hasil Uji Statistik

Deskripsi Subyek Penelitian

Mayoritas responden adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 64 responden atau sebesar 64% dari total responden, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 36 responden atau sebesar 36%. Usia responden kurang dari 30 tahun sebanyak 6 responden (6%), usia responden 30–40 tahun sebanyak 52 responden (52%), usia responden 41–50 tahun sebanyak 33 responden (33%) dan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 9 responden (9%). Responden mayoritas adalah berpendidikan SMU yaitu sebanyak 44 responden atau sebesar 44%, berpendidikan terakhir Diploma sebanyak 30 responden atau sebesar 30%, pendidikan terakhir S1 sebanyak 21 responden atau sebesar 21% dan berpendidikan terakhir S2 sebanyak 5 responden atau sebesar 5% dari total responden.

Hasil Uji validitas

Pada hasil validitas konvergen, didapatkan semua angka $> 0,7$ pada nilai *outer loadings* untuk setiap pernyataannya, dan didapatkan semua angka $> 0,5$ pada nilai *Average Variance Extracted/AVE* maka pernyataan yang digunakan sudah valid secara validitas konvergen. Selain itu, pada hasil validitas diskriminan, peneliti menggunakan nilai *Cross Loadings* di mana nilai korelasi antara pernyataan terhadap variabelnya sendiri harus lebih besar daripada pernyataan terhadap variabel lainnya berdasarkan hasil kalkulasi SmartPLS 3, didapatkan semua angka pada pernyataan terhadap variabelnya sendiri lebih besar daripada terhadap variabel lainnya maka pernyataan sudah valid secara validitas diskriminan.

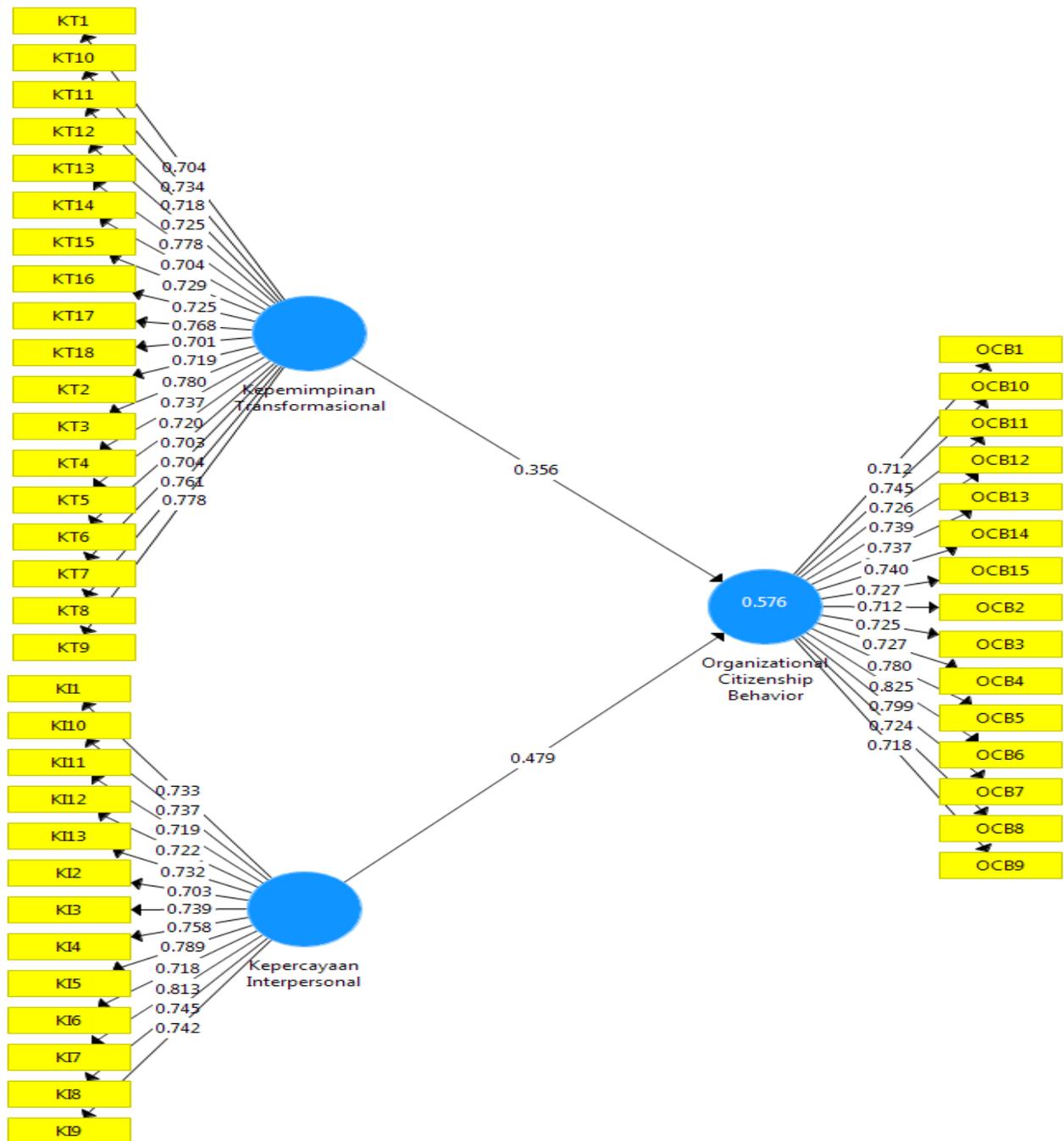
Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,954	0,949
Kepercayaan Interpersonal	0,941	0,933
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,949	0,946

Pada hasil reliabilitas, maka berdasarkan hasil yang dikalkulasi oleh program SmartPLS 3, didapatkan semua angka pada nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap pernyataannya adalah $> 0,7$ dan pada nilai *Composite Reliability* didapatkan semua angka untuk setiap pernyataannya adalah $> 0,7$. Maka pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel berdasarkan kedua nilai reliabilitas, yakni *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Gambar 2. Diagram Loading Factors



Hasil Uji *R-Square* (R^2), *Q-square*, *f-square* dan *GoF* (*Goodness of Fit*)

Tabel 2. Output *R-Square*

	<i>R Square</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.576

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (PLS Algorithm)

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformatif dan kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh yang sedang terhadap

kinerja usaha yaitu 57.6%, sedangkan sisanya yaitu 42.4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 3. Output f Square

Variabel	f Square
Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,175
Kepercayaan interpersonal → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,318

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (PLS Algorithm)

Pembagian kategori pada f^2 terbagi menjadi tiga, yaitu 0,02 merupakan pengaruh lemah, 0,15 merupakan pengaruh sedang, dan 0,35 merupakan pengaruh kuat. Dari tabel 3 di atas diketahui bahwa:

- Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh sedang dalam model structural, yaitu sebesar 0,175.
- Variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh sedang dalam model structural, yaitu sebesar 0,318.

Tabel 4. Tabel Q -Square

Variabel	Q Square
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,226

Sumber: Hasil Pengolahan Data *SmartPLS* (Blindfolding)

Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan kepercayaan interpersonal memiliki prediksi yang sedang terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu sebesar 0,226.

Hasil Pengujian *Goodness of Fit* (GoF)

Untuk dapat melakukan pengujian kecocokan model dalam penelitian ini, nilai GoF (*Goodness of Fit*) dapat dihitung dengan cara manual dengan memasukan nilai AVE dan nilai koefisien determinasi. Berikut ini merupakan perhitungan nilai *Goodness of Fit* (GoF):

$$\overline{AVE} = 0,547$$

$$\overline{R^2} = 0,576$$

$$GOF = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R^2}}$$

$$GOF = \sqrt{0,547 \times 0,576}$$

$$GOF = 0,561$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan *Goodness of Fit* (GoF) di atas, maka dapat disimpulkan bahwa model yang dapat digunakan dalam penelitian ini kecocokan model penelitian yang tergolong besar. Nilai GoF 0,1 tergolong kecil, nilai GoF 0,25 tergolong sedang dan nilai GoF lebih dari 0,38 tergolong besar.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping)

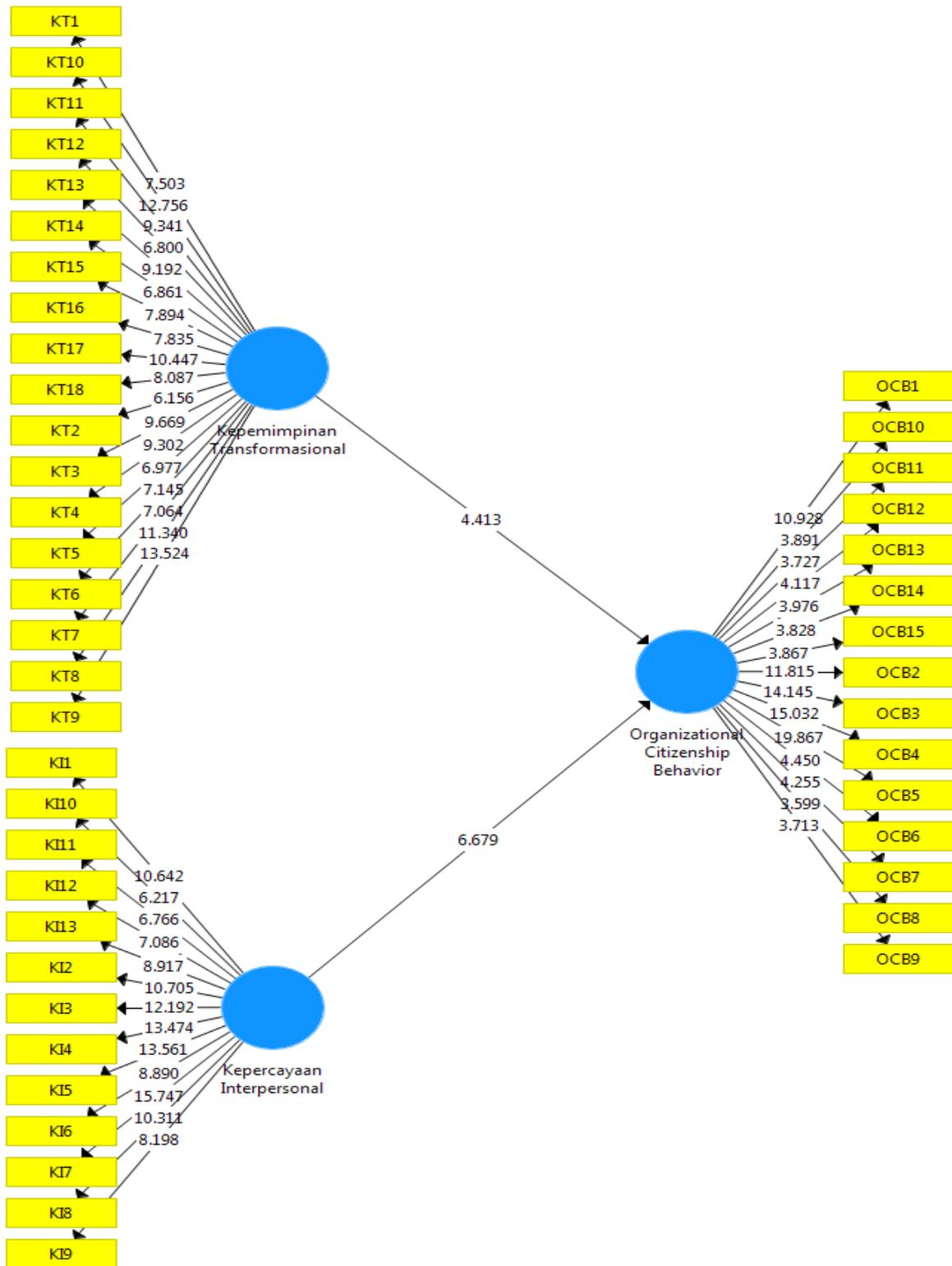
	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ([O/STDEV])</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.356	0.353	0.081	4.413	0.000
Kepercayaan interpersonal → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.479	0.491	0.072	6.679	0.000

Sumber: Hasil Olah Data pada SmartPLS3

Berdasarkan hasil dari pengujian pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*, maka dapat disimpulkan bahwa H_1 tidak ditolak karena mempunyai nilai t-statistik sebesar 4,413 dan nilai p-values sebesar 0,000. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari pada batas nilai kriteria yaitu 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 atau 5%. sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Berdasarkan hasil dari pengujian pengaruh variabel kepercayaan interpersonal terhadap *organizational citizenship behavior*, maka dapat disimpulkan bahwa H_2 tidak ditolak karena mempunyai nilai t-statistik sebesar 6,679 dan nilai p-values sebesar 0,000. Nilai t-statistik tersebut lebih besar dari pada batas nilai kriteria yaitu 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepercayaan interpersonal berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Gambar 3. Hasil Perhitungan *bootstrapping*



DISKUSI

Berdasarkan uji validitas seluruh butir pertanyaan mengenai variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan interpersonal dan *organizational citizenship behavior* adalah valid. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *composite reliability dan Cronbach's Alpha*. Hasil dari uji *composite reliability dan Cronbach's Alpha* dalam setiap variabel memiliki nilai di atas 0,7, sehingga data dalam penelitian ini sudah reliabel karena sudah dapat memenuhi untuk kedua kriteria tersebut. Data yang sudah valid dan reliabel tersebut kemudian diolah kembali dengan menggunakan uji model struktural, hasil koefisien determinasi R^2 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal mampu menjelaskan secara moderat terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 57,6%. Hasil uji Q^2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal memiliki prediksi yang sedang terhadap *organizational citizenship behavior* yaitu sebesar 0,226. Selanjutnya dalam pengujian *effect size* (f^2) diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh sedang dalam *model structural*, variabel kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh sedang dalam *model structural*.

Hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* karena hasil dari nilai t-statistik kepemimpinan transformasional sebesar 4,413 yang berarti lebih besar dari 1,96 dan p-values kepemimpinan transformasional sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tresna (2016) dan Han et al. (2016) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Untuk hipotesis kedua, dapat disimpulkan kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan tingkat keyakinan 95%, karena hasil dari nilai t-statistik kepercayaan interpersonal sebesar 6,679 yang berarti lebih besar dari 1,96 dan p-values *culture* sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Asamani (2015) dan Kim & Park (2019) yang menyimpulkan bahwa kepercayaan interpersonal berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepercayaan interpersonal mendorong munculnya perilaku organisasi atau biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan pegawai. Ketika kepercayaan interpersonal di antara karyawan sangat kuat, mereka cenderung menunjukkan perilaku OCB yang kuat, seperti membantu karyawan dengan masalah dan tugas tertentu, memberi semangat karyawan lain ketika mereka merasa putus asa dan mendukung fungsi administrasi organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.
2. Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

REFERENSI

- Asamani, L. (2015). Interpersonal trust at work and employees' organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business and Management Review*, 3(11), 17–29. <https://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-business-and-management-review-ijbmr/vol-3issue-11-december-2015/interpersonal-trust-at-work-and-employees-organizational-citizenship-behaviour/>
- Bone, H. (2016). The effects of financial and non-financial performances towards the managerial performances with interpersonal trust as a mediation variable. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1190–1202. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0072>
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling – metode alternatif dengan partial least squares* (PLS). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D. -Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing: Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130–149. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2015-0066>
- Kim, E. -J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Rottenberg, K. J. (2010). *Interpersonal trust during childhood and adolescence*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511750946>
- Rusdiyanto, W., & Riani, A. L. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior. *Jurnal Economia*, 11(2), 161–168. <https://doi.org/10.21831/economia.v11i2.7950>
- Singh, U., Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behaviour. *Psychological Studies*, 54, 65–76. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0008-3>
- Syafhendry, & Utomo, S. (2019). Transformational leadership in the middle of plurality and global challenges. *Proceeding ICOGISS*, 690–697. <https://doi.org/10.32528/pi.v0i0.2531>
- Tresna, P. W. (2016). The influence of transformational leadership to organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator variable (Study about leadership of the chairmen at three university in Tasikmalaya). *Review of Integrative Business & Economics Research*, 5(2), 295–303.
- Waspodo, A. A. W. S., & Minadaniati, L. (2012). Pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3(1), 1–16. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/768>
- Yukl, G. (2013). *Kepemimpinan dalam organisasi* (7th ed.). Indeks.