

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul	Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Kim & Park (2019) <i>The role of transformational leadership in citizenship behavior</i> <i>Organizational learning and interpersonal trust as mediators</i> Eun-Jee (Studi Pada Perusahaan Sektor Manufaktur Korea Selatan)	International Journal of Manpower Vol. 40 No. 7, ISSN : 0143-7720 DOI : 10.1108/IJM-12-2018-0413	<i>Transformational leadership (X), Organizational Citizenship Behavior (Y), Organizational learning (Z1) dan Interpersonal Trust (Z2)</i>	Metode kuantitatif	1. Transformasi kepemimpinan memiliki dampak langsung pada pembelajaran organisasi, OCB, dan hubungan kepercayaan antarindividu. 2. Hubungan kepercayaan interpersonal tidak secara langsung memengaruhi perilaku OCB. 3. Pembelajaran organisasi secara langsung dan bermakna memengaruhi perilaku OCB. 4. Peran mediator dari hubungan kepercayaan interpersonal dan pembelajaran organisasi dalam menghubungkan transformasi kepemimpinan dengan perilaku OCB.
2.	Qalati et al., (2022) <i>Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model.</i>	Heliyon Journal Vol. 8 ISSN: 24058440 DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e11374	<i>Employee Performance (Y) Transformational Leadership (X) dan Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	Metode kuantitatif	1. Kepemimpinan transformasional secara nyata berhubungan secara positif dengan OCB dan prestasi kerja pegawai. 2. Keterkaitan antara OCB dan prestasi kerja pegawai

	(Studi Pada UKM Pakistan)				menegaskan bahwa OCB memberikan dorongan yang bermanfaat bagi kinerja karyawan. (3) OCB terbukti memediasi hubungan ini dengan positif dan signifikan
3.	Ie & Widjaja (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Kepercayaan Interpersonal Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan (Studi Pada PT Grobest Indomakmur)	Journal of Human Resource Vol. 1, No. 2 DOI : 10.19166/ff.v1i2.4053	Kepemimpinan Transformasi (X1) Kepercayaan Interpersonal (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Metode kuantitatif	(1) Pemimpinan yang mendorong transformasi telah terbukti memberikan dampak yang baik terhadap OCB. (2) Keyakinan antarpribadi memiliki efek positif terhadap perilaku OCB.
4.	Juniartha <i>et al.</i> , (2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Melalui Mediasi Kepercayaan Kepada Atasan Dan Kepuasan Kerja (Studi pada Pegawai Tetap Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia)	Journal Buletin Studi Ekonomi, 21(2), pp.181-196. ISSN: 2580-5312 (Online) 1410-4628 (Print) DOI: https://doi.org/10.24843/bse.2016.v21.i02.p07	Kepemimpinan Transformasional (X), <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> Kepercayaan Kepada Atasan (Z1) dan Kepuasan Kerja (Z2)	Metode kuantitatif	(1) Pengaruh kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak langsung pada perilaku OCB (2) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh baik bagi kepercayaan interpersonal pada pimpinan dan kepuasan kerja, (3) Kepercayaan interpersonal bagi pimpinan dan pemenuhan pekerjaan memiliki dampak positif terhadap perilaku OCB (4) Diketahui bahwa dampak kepemimpinan transformasional pada perilaku OCB bersifat tidak langsung, yang

					diarahkan melalui kepercayaan relasional pada pemimpin dan pemenuhan pekerjaan.
5.	Fiona & Wijayanti (2020) Pengaruh Kepercayaan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Narsisme sebagai Variabel Moderasi pada UMKM Kota Bengkulu	Journal Ilmiah Manajemen Volume 15, No 2, ISSN: 1978-3884 (Printed) 2685-6654 (Online) DOI: https://doi.org/10.33369/insight.15.2.144-155	Kepercayaan (X), <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y), dan Narsisme (M)	Metode kuantitatif	(1) Kepercayaan yang positif memberikan pengaruh pada OCB. (2) Narsisme mengurangi nilai keyakinan terhadap OCB.
6.	Prahesti <i>et al.</i> , (2017) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Koperasi Tabanan)	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.7 ISSN: 2337-3067 DOI : 10.24843/eeb.2017.v06.i07.p06	Kepemimpinan transformasional (X), Kinerja karyawan (Y), dan OCB (M)	Metode kuantitatif	(1) Pemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada OCB. (2) Pemimpinan transformasional yang positif berdampak secara signifikan pada kinerja karyawan. (3) OCB memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja. (4) OCB berperan sebagai perantara/mediasi dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
7.	Siti Nurhapizah (2022) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai	<i>DSpace Repository</i> Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara URI: http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/18628	Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2), Kinerja karyawan (Y), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Metode kuantitatif	(1) Dampak kepemimpinan pada <i>organizational citizenship behavior</i> adalah positif tetapi tidak signifikan. (2) Dampak kepemimpinan pada eksekusi karyawan adalah

	<p>Variabel Intervening Pada PT Domas Agrounti Prima Kuala Tanjung</p>			<p>positif namun tidak signifikan. (3) Pengaruh motivasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> adalah positif dan signifikan. (4) Pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. (5) Pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> pada kinerja karyawan adalah positif tetapi tidak signifikan. (6) Ketika <i>organizational citizenship behavior</i> dianggap sebagai variabel perantara, tidak terdapat signifikansi dalam hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> tidak berperan sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. (7) Ketika <i>organizational citizenship behavior</i> dianggap sebagai variabel perantara, tidak terdapat signifikansi bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan, menunjukkan</p>
--	--	--	--	--

					bahwa organizational citizenship behavior tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
8.	Ramadhani Alley (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : Mediasi Keadilan Organisasi (Studi Pada RSUD Kardinah Tegal)	Eprint Repository UIN RADEN MAS SAID. URI: http://eprints.iain-surakarta.ac.id/id/eprint/6111	Kepemimpinan Transformasional (X) Organizational Citizenship Behavior (Y) dan Keadilan Organisasi (Z)	Metode Kuantitatif	(1) Pemimpinan transformasional yang positif berdampak secara signifikan pada perilaku OCB. (2) Keadilan organisasi yang positif berpengaruh secara signifikan pada perilaku OCB. (3) Pemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan pada keadilan organisasi. (4) Keadilan organisasi dapat berperan sebagai perantara dalam hubungan antara pemimpin transformasional dengan perilaku OCB.

Sumber: Hasil kajian peneliti, 2024

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns (1978) model kepemimpinan transformasional adalah kapasitas pemimpin untuk mendorong para pegawai mencapai prestasi tujuan organisasi daripada berfokus pada kepentingan pribadi. Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi sikap dan tindakan bawahannya. Selain menjadi panutan, seorang pemimpin harus mampu memotivasi

karyawannya dengan berkomunikasi bersama mereka. dan kepercayaan diantara pemimpin dan karyawan.

Kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada bantuan kepada para pengikut untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan menjadi contoh yang sangat baik (dampak ideal), menyampaikan harapan dan keyakinan (motivasi inspirasional), memperluas wawasan dan objektivitas (stimulasi intelektual), dan memberikan pertimbangan individu (pemikiran individu) (Bass, 1990; Bass and Avolio, 1992). Pemimpin transformasional mendorong para pengikutnya untuk menantang pendekatan konvensional dalam tindakan mereka, mengadopsi strategi inovatif untuk mengatasi tantangan kerja yang kompleks, dan melebihi kepentingan individu demi keberhasilan organisasi (Ojha *et al.*, 2018; Sattayaraksa dan Boon-itt, 2016).

2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepemimpinan Transformasi

Factor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Davis (2017) :

- a. Karyawan yang benar-benar menunjukkan komitmen yang besar untuk organisasi menawarkan lebih banyak kemungkinan adalah indikator yang sangat baik dari tingkat komitmen yang tinggi organisasi.
- b. Lebih Bersemangat untuk terus bekerja pada organisasi yang berpartisipasi dan masih dapat memberikan bantuan untuk mencapai tujuan.

- c. Mereka terlibat penuh dalam pekerjaan mereka karena pekerjaan adalah mekanisme utama dan saluran individual berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi

2.2.1.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan Bass dan Avolio, 1994 kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 dimensi yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Disebut juga pemimpin karismatik, adalah perilaku seorang pemimpin yang mampu menyampaikan visi dan misi serta menimbulkan rasa bangga, hormat, dan percaya pada bawahannya. Atribut pengaruh yang diidealkan mengacu pada pandangan pengikut terhadap cirikhas kepemimpinan yang mencerminkan pemimpin sebagai contoh yang patut diteladani. yang dikagumi dan dihormati oleh pengikutnya, sedangkan perilaku pengaruh yang diidealkan merujuk pada persepsi pengikut terhadap perilaku nyata pemimpin yang mengacu pada siapa yang mewakili: seorang pemimpin yang dapat diandalkan dengan norma-norma kejujuran dan moral yang tinggi.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Merupakan cara berperilaku seorang pemimpin yang mampu menyampaikan tujuan dan impian bersama melalui simbol-simbol agar

tetap melekat di hati dan menggugah karyawan bahwa pekerjaannya penting dan bermanfaat untuk mencapai tujuan yang berhubungan dengan kemajuan organisasi.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin yang perilakunya dapat meningkatkan kapabilitas bawahan dalam inovasi, kecerdasan, logika, kreativitas, serta penyelesaian masalah. Pemimpin dapat memberikan rangsangan intelektual dan menjadi lebih peka terhadap permasalahan yang dihadapi.

d. Pendekatan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin yang perilakunya mempersepsikan bawahannya sebagai individu yang mempunyai kemampuan, cita-cita, dan kebutuhan yang berbeda-beda. Hendaknya pemimpin memberikan perhatian terhadap anggota agar komunikasi antar karyawan dengan pemimpin terbuka. Hal ini mempengaruhi ide-ide karyawan untuk meningkatkan produktivitas.

2.2.2 *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Organ (1988) menyatakan bahwasanya *organizational citizenship behavior* adalah individu yang memiliki diskresi atau sukarela tidak diakui langsung atau sebaliknya dengan tegas melalui kerangka hadiah yang tepat, dan secara umum mendukung kerja efektif organisasi tersebut. Yang terpenting, konsep OCB berkaitan dengan pilihan dan tindakan individu

yang tidak berkaitan dengan hukuman apa pun karena tidak menampilkan perilaku tersebut. Selain itu, perilaku seperti itu melampaui uraian tugas yang diberikan organisasi kepada seseorang. Terakhir, sebuah organisasi tidak mengakui OCB sebagai bagiannya sistem penghargaan formalnya. Oleh karena itu, karyawan tidak mengharapkan imbalan apa pun atas tindakan tersebut.

Menurut Podsakoff *et al.*, (1990) OCB jelas melibatkan membantu oranglain atau menahan terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan masalah. OCB dapat didefinisikan sebagai dukungan sukarela rekan kerja dalam peningkatan organisasi tanpa meminta balasan apa pun. Bersama dengan OCB, dapat memberikan konsekuensi positif bagi kedua pihak yaitu karyawan dan organisasi melebihi harapan (Mansoor *et al.*,2012). OCB mengacu pada perilaku di luar tugas utama yang menunjukkan bagaimana individu karyawan menjalankan peran tambahan dibandingkan dengan hanya melakukan tanggung jawab yang disyaratkan dalam pekerjaan mereka(Christian *et al.*,2011).

2.2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan riset oleh (Organ *et al.*, 2006) peningkatan *organizational citizenship behavior* diaplikasikan sebagai 2 faktor yaitu faktor intern dan ekstern, meliputi:

1. Faktor Internal
 - a. Kepuasan Kerja

Memberi lebih banyak kesempatan bagi karyawan untuk berbicara positif tentang perusahaan mereka, saling mendukung, dan berkinerja lebih baik di tempat kerja. sesuai dengan tujuan mereka (Robbins:2009).

b. Komitmen Organisasi

Menurut Titisari (2014), komitmen organisasi sebagai sarana untuk membantu karyawan dalam mempertahankan keanggotaan diri sendiri di dalam organisasi, bersedia mengajukan upaya-upaya perbaikan yang berwenang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

c. Moral Karyawan

Moral karyawan memberikan pengetahuan atau kebijaksanaan mengenai apa yang benar dan salah dalam tugas apa pun yang dilakukan dengan ketekunan. Moral mengacu pada tugas individu terhadap komunitas atau organisasi. Ada tiga prinsip moral, menurut Salam (2000): kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

d. Motivasi

Seperti sebuah keinginan yang sangat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang diharapkan karena kemampuan organisasi untuk secara eksklusif mengatasi berbagai masalah. Sopiah (2008) mengemukakan tiga ciri utama motivasi, yaitu usaha, kemauan dan arah/tujuan.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Menurut Utamingsih (2014) kecenderungan pemimpin untuk mengarahkan tindakan karyawan dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan budaya organisasi dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi, seperti yang terlihat dalam Titisari (2014), mengacu pada serangkaian makna bersama yang digunakan oleh para anggota untuk membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Menurut Robbins (2003), budaya organisasi adalah serangkaian nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh semua karyawan.

2.2.2.3 Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ di tahun 1988 perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dibagi menjadi lima dimensi (Podsakoff *et al.*, 1990):

- a. *Altruism*, adalah tindakan membantu yang membantu individu dalam organisasi.
- b. *Courtesy*, adalah perbuatan membantu rekan kerja agar menghindari masalah yang terkait dengan pekerjaannya dengan memberikan saran, informasi dan menghargai keperluan mereka.
- c. *Sportsmanship*, adalah perilaku toleran dalam situasi kerja yang tidak menyenangkan dan tidak ideal tanpa mengeluh.
- d. *Civic Virtue*, adalah perilaku yang mengaitkan partisipasi dalam aktifitas organisasi dan ingat terhadap kelangsungan organisasi.

- e. *Conscientiousness* merupakan perlakuan yang dapat dilihat ketika orang bertindak dengan cara membantu perusahaan, sebagai contoh menaati norma internal organisasi.

2.2.3 Kepercayaan Interpersonal

2.2.3.1 Pengertian Kepercayaan Interpersonal

Menurut beberapa ahli, antara lain Mayer (1995) dan Rousseau (1998), Kepercayaan interpersonal ialah kondisi psikologis yang timbul dari kesiapan untuk terima adanya risiko terhadap tindakan individu lain, dengan keyakinan bahwa individu tersebut akan bertindak sesuai dengan harapan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Kepercayaan menjadi elemen yang paling krusial dalam mencapai kesuksesan berkolaborasi dan mencerminkan hubungan yang baik. Dalam ilmu organisasi, kepercayaan dan keyakinan menyangkut keandalan pasangan; Jaga kepentingan Anda; dan atau menolak integritas (Ie & Widjaja, 2021).

Mcallister (1995) menyatakan bahwa kepercayaan adalah tingkat kepercayaan diri seseorang. menerapkan tindakan berdasarkan berbasis kata, memberi, beraksi, dan keputusan lainnya. Kepercayaan interpersonal telah diteliti sebagai hal penting yang menjabarkan berbagai dinamika dan interaksi dalam organisasi (Lyu & Ferrin, 2018; Yang *et all.*, 2009). Secara khusus, yang dimaksud dengan “interpersonal” adalah kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap individu tertentu lainnya (Ferrin & Lyu, 2018). Dari sudut pandang psikologis, kepercayaan interpersonal memiliki dimensi kognitif, afektif, dan perilaku. Dimensi kognitif dari kepercayaan mencakup

keandalan, integritas, kejujuran, dan keadilan pasangan, sementara aspek afektif berhubungan dengan hubungan yang khusus dan ikatan emosional antara individu, termasuk empati, afiliasi, dan hubungan yang baik. Aspek perilaku berfokus pada pemilihan perilaku rasional berdasarkan harapan dan membangun kepercayaan sebagai hasilnya. (Lewicki *et al.*, 2006).

2.2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepercayaan Interpersonal

Dalam penelitian yang dipaparkan oleh (Lewicki *et al.*, 2006) mendapati lima factor yang mempengaruhi kepercayaan dengan cepat yaitu:

1. Interaksi berbasis peran, di mana orang dapat diandalkan untuk melakukan tindakan yang konsisten dengan pelatihan dan pengembangan peran mereka.
2. Upaya para aktor untuk meminimalkan inkonsistensi dan ketidakpastian dalam perilaku berbasis peran tersebut.
3. Perilaku berbasis peran (misalnya latihan, ritual, prosedur) yang berasal dari standar professional luas yang diketahui secara umum dan dipatuhi secara luas.
4. Merekrut orang lain dari kelompok tenaga kerja yang didefinisikan secara sempit sedemikian rupa sehingga reputasi anggota kelompok tersebut diketahui, sehingga menurunkan ekspektasi akan perilaku yang merusak kepercayaan.
5. Para pihak terlibat dalam tugas-tugas yang memerlukan tingkat saling ketergantungan yang moderat.

2.2.3.3 Dimensi Kepercayaan Interpersonal

McAllister (1995) menyatakan bahwa bukti empiris dari literatur psikologi sosial mengindikasikan perbedaan antara dua tipe kepercayaan dalam hubungan, yaitu:

a. *Affect Base Trust*

Kepercayaan berbasis afektif adalah kecenderungan untuk percaya pada ketulusan dan niat baik seseorang untuk kesejahteraan seseorang atau bisa dikatakan ikatan emosional yang mendasari individu untuk menimbulkan rasa kepercayaan.

b. *Cognitive Based Trust*

Kepercayaan berbasis kognisi adalah kecenderungan untuk percaya pada kemampuan dan kompetensi rekan kerja dalam kondisi tertentu berdasarkan bukti layak atau tidaknya kepercayaan itu diberikan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kim & Park, 2019) satu hal yang menyebabkan adanya perilaku *organizational citizenship behavior* dalam sebuah organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Burns (1978) gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi daripada berfokus pada keperluan pribadi.

Dalam riset yang dilakukan oleh (Qalati *et all.*, 2022) menyatakan bahwa model kepemimpinan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Ramadhani Alley (2023) menjelaskan bahwa semakin dominan nilai kepemimpinan transformasional akan semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* dengan kata lain kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepercayaan Interpersonal

Podsakof *et all.*,(1990) mengemukakan bahwasannya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB bersifat tidak langsung dan di mediasi oleh kepercayaan pengikut terhadap atasan. Dalam penelitian (Kim & Park, 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan langsung terhadap kepercayaan interpersonal dan *organizational citizenship behavior*. (Juniartha *et all.*, 2016) mendukung hal tersebut bahwa hasil dari penelitiannya menyatakan praktik kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpin.

2.2.3 Pengaruh Kepercayaan Interpersonal Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Singh & Srivastiva (2019) menyatakan bahwa kepercayaan interpersonal mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Penelitian (Ie & Widjaja, 2021) juga menyatakan bahwasanya kepercayaan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap *organizational*

citizenship behavior yang berarti ketika nilai kepercayaan interpersonal kuat maka karyawan juga cenderung menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Dalam penelitian (Fiona & Wijayanti, 2020) menuliskan bahwa kepercayaan berdampak positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* oleh karena itu kepercayaan adalah bagian penting dalam interaksi organisasi dengan melibatkan SDM agar terjalin hubungan kerja yang saling mempercayai.

2.2.4 Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Interpersonal

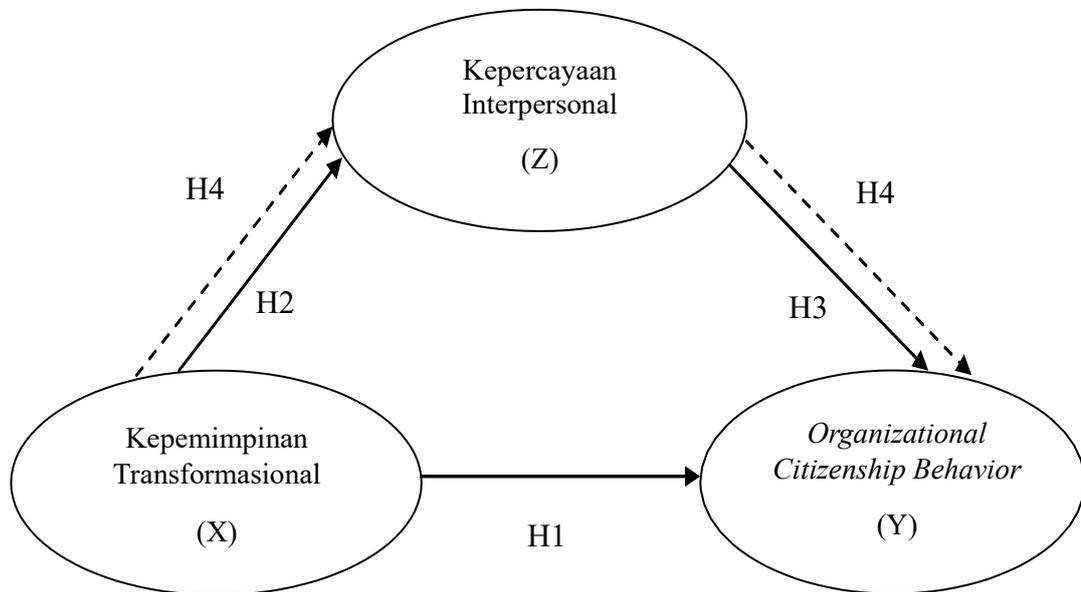
Menurut Yukl (2017), kepemimpinan transformasional dapat menciptakan rasa aman di antara karyawan, memperoleh ketaatan terhadap pemimpin, dan mendorong perilaku OCB, seperti memberikan bantuan kepada sesama dalam pekerjaan dan mendukung mereka dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya membantu dalam menyelesaikan masalah manajemen bersama-sama, bahkan tanpa ketergantungan pada kepercayaan interpersonal (Chang *et al.*, 2011). Temuan serupa juga diungkapkan oleh Goodwin *et al.*, (2011), yang mengungkapkan bahwa kepercayaan secara penuh menjadi mediasi antara perilaku kepemimpinan transformasional dan OCB, kinerja, serta komitmen afektif.

2.4 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, kerangka teoritis berdasarkan teori pertukaran sosial digunakan untuk menjelaskan hubungan antara ketiga variabel. Teori ini telah digunakan untuk menjelaskan timbal balik antara pemberi kerja dan pekerja dalam konteks hubungan kerja (Blau, 1964). Konovsky dan Pugh (1994) juga berpendapat bahwa kepercayaan adalah elemen kunci dari pertukaran sosial. Peneliti menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan perasaan positif dan motivasi yang kuat pada diri karyawan (Bass dan Avolio, 1995).

Menurut Bennis dan Nanus (1985), mereka yang mampu memenangkan kepercayaan karyawannya adalah pemimpin yang sukses. Salah satu motivasi utama mengapa pemimpin yang inovatif mendorong bawahan mereka untuk melampaui asumsi mereka adalah karena mereka memiliki kepercayaan dan menghormati pemimpin mereka (Yukl, 1989). Kepercayaan ini membantu bentuk dan waktu sikap timbal balik, yang dapat mengarah pada perilaku *organizational citizenship behavior*. Blau (1964) menyatakan bahwa OCB dapat dikaitkan dengan teori pertukaran sosial. Teori ini mengemukakan bahwa perilaku OCB terjadi pada saat seorang karyawan merasakan perasaan baik dan simpati terhadap organisasi, sehingga individu tersebut menjadi terdorong untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dalam kerangka teori pertukaran sosial, perilaku *organizational citizenship behavior* adalah upaya yang dilakukan oleh para karyawan perkumpulan karena keuntungan-keuntungan yang mereka peroleh dari perkumpulan tersebut.

Berdasarkan ulasan diatas maka digambarkan kerangka konsep sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

Dengan merujuk pada dasar-dasar teori dan kerangka konseptual yang telah dijabarkan sebelumnya, maka hipotesis dalam studi ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y)
2. Diduga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepercayaan interpersonal (Y)
3. Diduga terdapat pengaruh kepercayaan interpersonal (Z) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y)

4. Diduga kepercayaan interpersonal (Z) memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Y).