

PENGARUH HUBUNGAN ATASAN-BAWAHAN, *TRUST IN LEADER*, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB KARYAWAN

Liyen Putri Andini^{1*}, Hariyono², Itot Bian Raharjo³

^{1),2),3)} Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76, Kec. Mojoroto, Kota Kediri, Jawa Timur

lilienputri44@gmail.com*, hariyono@unpkdr.ac.id, itotbianraharjo18@gmail.com

Informasi Artikel

Tanggal Masuk : 26/06/2026

Tanggal Revisi : 04/07/2026

Tanggal Diterima : 14/07/2026

Abstract

This study explored how Organizational Citizenship Behavior (OCB) is affected by leader-member relationship quality, trust in the leader, and job satisfaction among employees at PT Irfai Berkah Sejahtera Kediri. OCB describes employees' voluntary actions beyond formal duties that help organizational performance. Using a quantitative causal design, the study surveyed 140 employees with a Likert-scale questionnaire and analyzed the data with multiple linear regression in SPSS. Results showed that leader-member relationship quality positively and significantly influenced OCB ($t = 5.433$; $p = 0.000$), as did trust in the leader ($t = 2.794$; $p = 0.006$) and job satisfaction ($t = 2.448$; $p = 0.016$). Together, the three variables significantly predicted OCB ($F = 236.352$; $p = 0.000$). The model's R^2 was 0.839, meaning these variables explained 83.9% of the variance in OCB. The findings indicate that strengthening leader-member relationships, building trust in leaders, and improving job satisfaction can increase employees' OCB.

Keywords: Leader-Member Relationship, Trust in Leader, Job Satisfaction, OCB, Employees

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*) dipengaruhi oleh kualitas hubungan pemimpin-anggota, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan kerja di antara karyawan PT Irfai Berkah Sejahtera Kediri. OCB menggambarkan tindakan sukarela karyawan di luar tugas formal yang membantu kinerja organisasi. Menggunakan desain kausal kuantitatif, penelitian ini mensurvei 140 karyawan dengan kuesioner skala Likert dan menganalisis data dengan regresi linier berganda di SPSS. Hasil menunjukkan bahwa kualitas hubungan pemimpin-anggota berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($t = 5,433$; $p = 0,000$), demikian pula kepercayaan pada pemimpin ($t = 2,794$; $p = 0,006$) dan kepuasan kerja ($t = 2,448$; $p = 0,016$). Bersama-sama, ketiga variabel tersebut secara signifikan memprediksi OCB ($F = 236,352$; $p = 0,000$). R^2 model adalah 0,839, yang berarti variabel-variabel ini menjelaskan 83,9% varians dalam OCB. Temuan menunjukkan bahwa memperkuat hubungan pemimpin-anggota, membangun kepercayaan pada pemimpin, dan meningkatkan kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) karyawan.

Kata Kunci: Hubungan Pemimpin-Anggota, Kepercayaan kepada Pemimpin, Kepuasan Kerja, OCB, Karyawan

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) telah menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang suatu organisasi. Kualitas SDM dinilai tidak hanya melalui kemampuan untuk melakukan tugas formal (perilaku dalam peran), tetapi juga melalui kemauan untuk berkontribusi di luar apa yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan (perilaku di luar peran). Perilaku seperti itu sangat penting bagi organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan daya saing dalam lingkungan yang dinamis [1]. Perusahaan modern membutuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga proaktif, inovatif, dan bersedia mendukung rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus membangun lingkungan yang mendorong perilaku positif di antara karyawan, karena kinerja individu pada akhirnya memengaruhi kinerja tim dan, pada gilirannya, kinerja organisasi secara keseluruhan [2]. Pentingnya kontribusi sukarela ini menyoroti pentingnya memahami faktor-faktor yang dapat memotivasi mereka.

Salah satu bentuk perilaku ekstra-peran yang paling penting dalam lingkungan organisasi adalah Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*). OCB didefinisikan sebagai "perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi." Perilaku ini terwujud melalui tindakan positif seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan (*altruisme*), menjaga hubungan harmonis untuk mencegah konflik (*kesopanan*), dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan perkembangan organisasi

(kebajikan sipil) [3]. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang kuat, yang memotivasi mereka untuk berkontribusi melebihi apa yang secara formal dipersyaratkan. OCB bertindak sebagai pelumas dalam mekanisme sosial organisasi, membantu mengurangi konflik dan meningkatkan efisiensi kerja tim [3]. Oleh karena itu, mendorong OCB di antara karyawan merupakan prioritas strategis bagi organisasi yang berupaya meningkatkan produktivitas dan memperkuat keunggulan kompetitif.

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai salah satu faktor internal utama yang mempengaruhi munculnya OCB di kalangan karyawan [4]. Kepuasan kerja mengacu pada sikap emosional positif terhadap pekerjaan seseorang, yang tercermin melalui moral kerja, disiplin, dan kinerja. Karyawan yang mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya memiliki persepsi yang baik tentang pekerjaan mereka, yang mendorong mereka untuk berkontribusi di luar tugas dasar mereka. Menurut teori pemenuhan kebutuhan, karyawan akan merasa puas ketika kebutuhan mereka terpenuhi melalui pekerjaan mereka, dan kepuasan ini memotivasi mereka untuk terlibat dalam perilaku positif [5]. Sejumlah besar penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa karyawan yang puas lebih cenderung berbicara positif tentang organisasi dan dengan sukarela membantu rekan kerja mereka.

Faktor penting lain yang mendorong munculnya OCB adalah kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka. Kepercayaan didefinisikan sebagai harapan positif bahwa pihak lain tidak akan berperilaku oportunistik melalui kata-kata, tindakan, atau keputusan. Kepercayaan ini berkembang berdasarkan persepsi karyawan tentang kompetensi, konsistensi, dan loyalitas seorang pemimpin. Ketika karyawan mempercayai pemimpin mereka, mereka mengalami rasa aman secara psikologis, yang memungkinkan mereka untuk mengambil risiko interpersonal—seperti memberikan saran atau membantu rekan kerja tanpa takut akan konsekuensi negatif [6]. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan secara signifikan memengaruhi OCB, karena hubungan yang didasarkan pada kepercayaan membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk membalasnya dengan berkontribusi di luar apa yang secara formal dipersyaratkan.

Selain itu, kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, seperti yang dijelaskan dalam teori Leader Member Exchange (LMX), juga merupakan prediktor kuat OCB. Teori LMX menyatakan bahwa pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda dengan setiap bawahan, mulai dari hubungan berkualitas tinggi yang ditandai dengan kepercayaan, rasa hormat, dan dukungan timbal balik (dalam kelompok) hingga hubungan berkualitas rendah, lebih formal, dan transaksional (luar kelompok). Ketika bawahan merasa bahwa atasan mereka mendukung, memahami, dan menghargai mereka, mereka mengembangkan rasa kewajiban timbal balik [7]. Perasaan timbal balik ini memotivasi mereka untuk berkontribusi di luar persyaratan pekerjaan formal, yang merupakan inti dari OCB. Studi empiris secara konsisten menunjukkan bahwa hubungan LMX yang positif berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan OCB karyawan.

PT Irfai Berkah Sejahtera, yang beroperasi di Kota Kediri sejak tahun 2017, adalah perusahaan yang bergerak di sektor konstruksi dan properti hunian dengan visi menyediakan “Perumahan Berkualitas dan Berkelas.” Pencapaian visi ini membutuhkan dedikasi dan kerja sama tim yang kuat dari tim manajemen inti dan ratusan pekerja lapangan yang terlibat. Namun, pengamatan awal menunjukkan adanya gejala yang mengindikasikan bahwa tingkat OCB (Organizational Citizenship Behavior) karyawan masih suboptimal. Gejala-gejala tersebut meliputi karyawan yang bekerja lebih individual dan hanya fokus menyelesaikan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan formal mereka, inisiatif yang terbatas untuk membantu rekan kerja dari divisi lain yang mengalami beban kerja berlebih, dan partisipasi yang rendah dalam kegiatan informal perusahaan yang bertujuan untuk memperkuat kekompakan tim. Kondisi seperti ini berpotensi mengganggu sinergi tim dan mengurangi efisiensi kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk perumahan berkualitas tinggi.

Isu rendahnya OCB (Organizational Citizenship Behavior) merupakan masalah mendesak yang harus segera ditangani oleh PT Irfai Berkah Sejahtera Kediri. Dalam industri properti yang sangat kompetitif, keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas fisik bangunannya, tetapi juga oleh kecepatan penyelesaian proyek, inovasi desain, dan kualitas layanan pelanggan—yang semuanya sangat didukung oleh OCB karyawan. Perilaku seperti kesediaan untuk membantu rekan kerja dapat mempercepat pemecahan masalah di lapangan, sementara inisiatif untuk mengusulkan perbaikan dapat meningkatkan efisiensi proses kerja. Tanpa OCB yang kuat, perusahaan berisiko mengalami penurunan produktivitas, keterlambatan proyek, dan lingkungan kerja yang kurang kondusif. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memahami penentu utama OCB, seperti kualitas hubungan atasan-bawahan, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan kerja,

untuk mengembangkan strategi intervensi yang tepat guna meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi di dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas termasuk urgensi teoritis, kondisi empiris di lapangan, kesenjangan penelitian yang teridentifikasi, dan relevansi praktis peneliti menganggap perlu untuk melakukan studi sistematis, terukur, dan berbasis bukti tentang "Pengaruh Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan, Kepercayaan pada Pemimpin, dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) Karyawan PT Irfai Berkah Sejahtera Kediri." Studi ini diharapkan dapat menghasilkan temuan empiris yang tidak hanya signifikan secara akademis tetapi juga mampu memberikan landasan yang kuat untuk pengambilan keputusan manajerial berbasis data di dalam perusahaan.

METODE

Metode yang dipakai pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif [8]. Penelitian ini menguji tiga variabel independent kualitas hubungan atasan-bawahan, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan kerja dan satu variabel dependen, yaitu (Organizational Citizenship Behavior/OCB). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 140 karyawan PT Irfai Berkah Sejahtera, dan teknik sampling jenuh diterapkan, menghasilkan ukuran sampel yang identik dengan populasi (140 karyawan). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang didistribusikan langsung kepada responden. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator masing-masing variabel dan dianalisis menggunakan IBM SPSS versi 25. Prosedur analisis meliputi pengujian validitas dan reliabilitas, diikuti dengan pengujian asumsi klasik, yang terdiri dari pengujian normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan linearitas. Selanjutnya, analisis regresi linier berganda, bersama dengan prosedur uji-t dan uji-F, digunakan untuk mengukur pengaruh parsial dan simultan dari variabel independen, serta koefisien determinasi..

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Untuk mengevaluasi hasil uji validitas dan reliabilitas untuk semua instrumen variabel X1, X2, X3, dan Y, item dinyatakan valid jika nilai r yang dihitung melebihi nilai r -tabel, seperti yang disajikan pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Nomor Hitung	R Hitung	R Tabel	Ket
OCB (Y)	1	0,509	0,166	Valid
	2	0,207	0,166	Valid
	3	0,494	0,166	Valid
	4	0,622	0,166	Valid
	5	0,432	0,166	Valid
	6	0,588	0,166	Valid
	7	0,338	0,166	Valid
	8	0,588	0,166	Valid
	9	0,436	0,166	Valid
	10	0,337	0,166	Valid
Kualitas Hubungan Atasan Bawahan (X ₁)	1	0,442	0,166	Valid
	2	0,747	0,166	Valid
	3	0,526	0,166	Valid
	4	0,691	0,166	Valid
	5	0,463	0,166	Valid
	6	0,698	0,166	Valid
	7	0,503	0,166	Valid
	8	0,480	0,166	Valid
	9	0,418	0,166	Valid
	10	0,542	0,166	Valid
Trust in Leader (X ₂)	1	0,497	0,166	Valid
	2	0,387	0,166	Valid
	3	0,562	0,166	Valid

Variabel	Nomor Hitung	R Hitung	R Tabel	Ket
Kepuasan Kerja (X_3)	4	0,521	0,166	Valid
	5	0,423	0,166	Valid
	6	0,279	0,166	Valid
	7	0,353	0,166	Valid
	8	0,268	0,166	Valid
	1	0,257	0,166	Valid
	2	0,304	0,166	Valid
	3	0,335	0,166	Valid
	4	0,359	0,166	Valid
	5	0,457	0,166	Valid
	6	0,322	0,166	Valid
	7	0,491	0,166	Valid
	8	0,412	0,166	Valid
	9	0,286	0,166	Valid
	10	0,463	0,166	Valid

Sumber: Data primer, 2026

Uji Reliabilitas

Untuk menilai keandalan semua instrumen untuk variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan Y , instrumen tersebut dianggap andal atau dapat dipercaya, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2 di bawah ini:

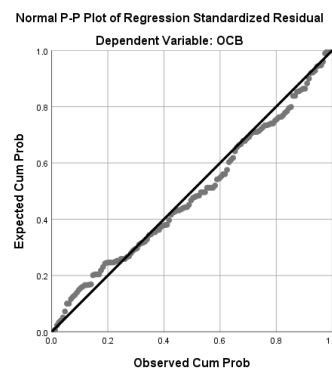
Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai R tabel	alpha	Nilai R hitung	alpha	ket
1	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,166		0,693		Reliabel
2	Kualitas Hubungan Atasan Bawahan	0,166		0,733		Reliabel
3	<i>Trust in Leader</i>	0,166		0,602		Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0,166		0,621		Reliabel

Sumber: Data primer, 2026

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas



Sumber: Data primer, 2026

Gambar 1. Hasil Uji Normalitas P-Plot

Pada Gambar 1, plot P normal mengilustrasikan bahwa garis diagonal mewakili kondisi ideal data yang mengikuti distribusi normal. Titik-titik di sekitar garis diagonal menunjukkan distribusi aktual data yang diuji. Karena sebagian besar titik tampak sangat dekat dengan garis, atau bahkan menempel padanya, dapat disimpulkan bahwa data tersebut mengikuti distribusi normal atau terdistribusi secara normal.

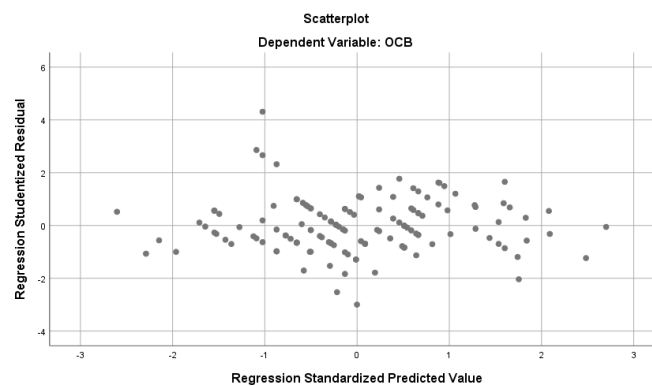
Untuk lebih memastikan apakah data tersebut terdistribusi secara normal, dapat dilakukan uji normalitas. Uji Kolmogorov-Smirnov Satu Sampel dapat diterapkan pada residual persamaan regresi. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut: jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, data dianggap terdistribusi secara normal; jika nilai probabilitas kurang dari 0,05, data dianggap tidak terdistribusi secara normal.

Berdasarkan tabel hasil uji normalitas Kolmogorov Smirnov, nilai Z Kolmogorov-Smirnov adalah 0,200. Karena nilai signifikansi 0,200 lebih besar dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa distribusi data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dideteksi melalui nilai toleransi dan Variance Inflation Factor (VIF). Model regresi dianggap bebas dari multikolinearitas jika nilai VIF kurang dari 10. Sebaliknya, jika nilai VIF melebihi 10, model tersebut diindikasikan mengandung multikolinearitas.

Berdasarkan hasil ujimultikolinearitas, dapat dilihat bahwa semua nilai VIF untuk variabel independen kurang dari 10, yang menunjukkan bahwa model regresi tidak menunjukkan multikolinearitas. Ini berarti tidak ada korelasi bermasalah di antara variabel independen.



Sumber: data diolah, 2026

Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik scatterplot di atas, dapat diamati bahwa titik-titik data tersebar baik di atas maupun di bawah garis nol. Titik-titik tersebut tidak hanya berkumpul di satu sisi garis. Selain itu, distribusi titik-titik tersebut tidak membentuk pola bergelombang yang melebar, kemudian menyempit, dan melebar lagi. Secara keseluruhan, titik-titik data tampak terdistribusi secara acak dan tidak menunjukkan pola tertentu.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi (sig. 2-tailed) variabel X lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model tersebut tidak menunjukkan heteroskedastisitas.

Uji Linieritas

Uji linearitas ini dilakukan menggunakan SPSS versi 25 untuk menentukan apakah dua variabel memiliki hubungan linear. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

Jika nilai probabilitas $\leq 0,05$, hubungan antar variabel dianggap linear.

Jika nilai probabilitas $> 0,05$, hubungan antar variabel dianggap non-linear.

Berdasarkan perhitungan, nilai signifikansi linearitas untuk ketiga variabel tersebut lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan fungsional linear yang signifikan antara variabel X dan variabel Y.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dipakai dalam menentukan pengaruh variabel independen—kualitas hubungan atasan-bawahan (X1), kepercayaan pada pemimpin (X2), dan kepuasan kerja (X3)—terhadap variabel dependen, OCB. Hasil pengujian hipotesis berdasarkan analisis ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,918	2,022		0,948	,345
Kualitas Hubungan Atasan-bawahan	0,420	0,077	0,495	5,433	0,000
<i>Trust in leader</i>	0,332	0,119	0,233	2,794	0,006
Kepuasan kerja	0,272	0,111	0,219	2,448	0,016

a. Dependent Variable: OCB

Sumber : Data diolah SPSS, 2026

Disesuai hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini, persamaan regresi berikut dapat dirumuskan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 1,918 + 0,420X_1 + 0,332X_2 + 0,272X_3$$

Memperlihatkannya persamaan regresi bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan (X_1), kepercayaan pada pemimpin (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) masing-masing memberikan pengaruh positif terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB). Di antara ketiga variabel tersebut, kualitas hubungan atasan-bawahan memiliki pengaruh terkuat, dengan koefisien regresi 0,420, diikuti oleh kepercayaan pada pemimpin sebesar 0,332, dan kepuasan kerja sebesar 0,272.

Hasil uji parsial (uji-t) menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($t = 5,433$; $p = 0,000 < 0,05$). Kepercayaan pada pemimpin juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ($t = 2,794$; $p = 0,006 < 0,05$), begitu pula dengan kepuasan kerja ($t = 2,448$; $p = 0,016 < 0,05$). Oleh karena itu, semua hipotesis parsial diterima.

Selanjutnya, uji simultan (uji F) menghasilkan nilai F sebesar 236,352 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini menegaskan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Nilai koefisien determinasi (Adjusted R^2) sebesar 0,839 memperlihatkan bahwa 83,9% variasi dalam OCB dapat dijelaskan oleh kualitas hubungan atasan-bawahan, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 16,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kemampuan yang kuat untuk menjelaskan variasi dalam OCB karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan terhadap OCB

Hasil uji hipotesis H1 menunjukkan hubungan positif antara kualitas hubungan atasan-bawahan dan OCB. Nilai t yang dihitung sebesar 5,433 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ menegaskan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan, semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan. Hubungan yang harmonis mendorong saling percaya, apresiasi, komunikasi yang efektif, dan dukungan, yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih banyak kepada organisasi.

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan, yang sering disebut sebagai Leader-Member Exchange (LMX), mencerminkan hubungan kerja yang dibangun atas dasar kepercayaan, komunikasi, apresiasi, dukungan, dan kolaborasi antara pemimpin dan bawahan [9]. LMX berkualitas tinggi menciptakan ikatan emosional positif yang mendorong karyawan untuk mengerahkan upaya ekstra di luar tanggung jawab formal mereka. Teori Pertukaran Sosial lebih lanjut memperkuat gagasan ini dengan menjelaskan bahwa ketika karyawan menerima perlakuan positif dari atasan mereka, mereka cenderung membalasnya melalui perilaku positif yang bermanfaat bagi organisasi, termasuk OCB.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian oleh Pamungkas & Wahab, yang melaporkan bahwa LMX memiliki pengaruh signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) [10]. Demikian pula, penelitian oleh Lengkong dkk. mendukung pandangan bahwa hubungan atasan-bawahan yang kuat dapat

meningkatkan kemauan karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan organisasi, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi [11].

Pengaruh Trust In Leader terhadap OCB

Hasil uji hipotesis H2 menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil uji t menunjukkan nilai t sebesar 2,794 dengan nilai signifikansi $0,006 < 0,05$, yang menegaskan bahwa kepercayaan pada pemimpin secara signifikan mempengaruhi OCB karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan pada pemimpin mereka, semakin tinggi pula OCB yang ditunjukkan oleh karyawan.

Menurut Zen (2024), kepercayaan pada pemimpin mengacu pada keyakinan karyawan terhadap kompetensi, konsistensi, loyalitas, dan keterbukaan pemimpin dalam melaksanakan tugas dan mengambil keputusan. Pemimpin yang dipercaya oleh bawahannya mampu menciptakan rasa aman secara psikologis, yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Sementara itu, Mayer, Davis, dan Schoorman menjelaskan bahwa kepercayaan terbentuk melalui tiga dimensi utama: kemampuan, integritas, dan kebajikan. Dimensi-dimensi ini menjadi dasar bagi karyawan dalam menentukan apakah seorang pemimpin dapat dipercaya [12].

Tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin membuat karyawan lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin secara signifikan memengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). Fiona (2020) juga menemukan bahwa kepercayaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, yang semakin memperkuat pentingnya kepercayaan sebagai pendorong utama perilaku sukarela dan konstruktif karyawan di dalam organisasi [13].

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Hasil pengujian hipotesis H3 mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja ada pengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil perhitungan menunjukkan nilai t sebesar 2,448 dengan nilai signifikansi $0,016 < 0,05$, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi OCB karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB).

Sikap positif kepuasan kerja adalah yang dikembangkan karyawan terhadap pekerjaannya, yang terbentuk melalui evaluasi berbagai aspek seperti kompensasi, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja [14]. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi [15]. Definisi lain juga menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkat keselarasan antara harapan karyawan dan kondisi aktual yang mereka alami di tempat kerja, yang mengarah pada perasaan positif terhadap organisasi [16].

Muncul Kepuasan kerja ketika kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan mereka. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan cenderung mengembangkan sikap positif yang tercermin dalam perilaku seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Perilaku ini merupakan manifestasi konkret dari (Organizational Citizenship Behavior/OCB).

Pengaruh Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan, Trust in leader dan Kepuasan Kerja terhadap OCB

Hasil pengujian hipotesis H4 mengkonfirmasi bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan kerja secara kolektif memengaruhi OCB. Berdasarkan analisis regresi linier berganda, uji F menghasilkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel ini secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil kuesioner juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan yang setuju terhadap item-item yang berkaitan dengan kualitas hubungan atasan-bawahan, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan kerja. Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa variabel-variabel ini memainkan peran penting dalam meningkatkan OCB di dalam perusahaan.

KESIMPULAN

Temuan penelitian berdasarkan, kualitas hubungan atasan-bawahan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB). Hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta dukungan dan apresiasi dari atasan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi. Selain itu, kepercayaan pada pemimpin juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketika karyawan mempercayai pemimpin

mereka, mereka merasakan rasa aman yang lebih besar, peningkatan kepercayaan pada organisasi, dan kemauan yang lebih kuat untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan sikap positif, motivasi yang lebih tinggi, dan kemauan yang lebih besar untuk melakukan tugas di luar tanggung jawab formal mereka. Secara kolektif, kualitas hubungan atasan-bawahan, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ketiga faktor ini memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan komitmen karyawan, dan mendorong perilaku OCB yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dan kesuksesan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Robbins SP, Judge TA. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas. Salemba Empat; 2019.
- [2] Robbins SP, Judge TA. *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education; 2017.
- [3] Kamagi MM, Lumapow HR, Sengkey SB. Hubungan kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan kantor 'X,. Indones. Res. J. Educ. 2025;5(5):530–538. [doi: 10.31004/irje.v5i5.3360](https://doi.org/10.31004/irje.v5i5.3360)
- [4] Sara MA, Niha SS, Manafe HA. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). 2023;4(3):403–411.
- [5] Sisko M, Yuliaty F. Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB): A literature review. J. Kesehat. Saintika Meditory 2024;7(2):113–121.
- [6] Zen M. Pengaruh trust in leadership terhadap organizational citizenship behaviour melalui servant leadership pada karyawan RS Permata Hati Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis. JIMU J. Ilm. Multi Disiplin 2024;2(4):1379–1392.
- [7] Salimah NR, Nio SR. Hubungan persepsi kualitas interaksi atasan bawahan dengan OCB pegawai BNNP Sumatera Barat. J. RAP UNP 2017;8(1):36–47.
- [8] Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (4th ed.). Bandung: Alfabeta; 2022.
- [9] Khairun. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Team Member Exchange (TMX) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 2023;1(3). [doi: 10.30640/trending.v1i3.1132](https://doi.org/10.30640/trending.v1i3.1132).
- [10] Pamungkas AP, Wahab S. Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) DI UNIT. J. Kesehat. Masy. 2024;8(24):3086–3092.
- [11] Lengkong JS, Lopian J, Lengkong V. Bawahan Terhadap Organizational Citizenship Quality Of Organizational Citizenship Behavior Based On. 2016;16(04):864–870.
- [12] Masakazu K, KTM, Sunlantara KP, Suwardika G, Hendayanti NPN. Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Mahasiswa Memilih Universitas Terbuka Dengan Trust Sebagai Intervening. J. Innov. Res. Knowl. 2022;1:1243–1250.
- [13] Perdana IKH, Bagus I, Surya K. Pengaruh Servant Leadership Dan Trust In Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia 2017;6:3225–3251.
- [14] Sofyan JF, Handoko P, Agung A, Diatmika K, Edastama P. Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompensasi: Model Mediasi Kepuasan dan Motivasi Kerja. Jurnal Ekonomi 2024;16. [doi: 10.47007/jeko.v16i01.9141](https://doi.org/10.47007/jeko.v16i01.9141).
- [15] Soetjipto BE, Wahyono H. The Analysis Of Welfare And Working Satisfaction On The. CoEMA 2017;45:187–192. [doi: 10.2991/coema-17.2017.33](https://doi.org/10.2991/coema-17.2017.33)
- [16] Deliasari MP, Yudhanegara D. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PADA. 2025;14:1–8.