

Antecedents and Results Of Work Trust In Supervisors

Anteseden dan Hasil Kerja Kepercayaan Pada Supervisor

Danang Sunyoto^{1*}, Yanuar Saksono², Agus Mulyono³

Universitas Janabadra^{1,2,3}

danang_sunyoto@janabadra.ac.id¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

Purpose—This study aims to develop and test the Social Learning Theory Model through antecedents and work results of trust in supervisors (trust in supervisor). Methodology/Samples/Approach—Method of collecting data by questionnaire. Methods of data analysis using regression analysis with SPSS computer program. The research sample that is willing to fill out the questionnaire is 170 employees of private companies in Yogyakarta. Quantitative analysis approach. Research Results—Cognitive-based trust (supervisor ability, supervisor benevolence, supervisor integrity) has a positive and significant role on trust in supervisor and organizational citizenship behavior directed towards organizational/OCB-O. Trust in supervisor plays a significant role in OCB-O. Trust in supervisor does not mediate the role of Cognitive-based trust in OCB-O. Originality—Development of the Social Learning Theory Model still needs to be done by expanding the dimensions of trust (cognitive trust, affective trust) and other organizational outcomes (organizational commitment / OC includes affective commitment, normative commitment, continuance commitment).

Keywords : Cognitive-Based Trust, Trust In Supervisor, OCB-O

ABSTRAK

Tujuan—Penelitian ini bertujuan mengembangkan dan menguji Model Teori Pembelajaran Sosial melalui anteseden dan hasil kerja kepercayaan pada supervisor (*trust in supervisor*). Metodologi/Sampel/Pendekatan—Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Metode analisis data menggunakan analisis regresi dengan komputer program SPSS. Sampel penelitian yang bersedia mengisi kuesioner 170 karyawan perusahaan swasta di Yogyakarta. Pendekatan analisis kuantitatif. Hasil Penelitian—*Cognitive-based trust (supervisor ability, supervisor benevolence, supervisor integrity)* mempunyai peran positif dan signifikan pada *trust in supervisor* dan *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*. *Trust in supervisor* berperan signifikan pada *OCB-O*. *Trust in supervisor* tidak memediasi peran *Cognitive-based trust* pada *OCB-O*. Orisinalitas—Pengembangan Model Teori Pembelajaran Sosial masih perlu dilakukan dengan memperluas dimensi kepercayaan (*cognitive trust, affective trust*) dan hasil organisasi lainnya (*organisastional commitment / OC meliputi affective commitment, normative commitment, continuance commitment*).

Kata kunci : Cognitive-Based Trust, Trust In Supervisor, OCB-O.

1. Pendahuluan

Aspek Teoritis

Teori belajar sosial adalah teori proses belajar dan perilaku sosial yang mengusulkan bahwa perilaku baru dapat diperoleh dengan mengamati dan meniru orang lain atau menyarankan bahwa orang belajar dengan mengamati perilaku (Bandura A. , 2004). Teori Pembelajaran Sosial mengintegrasikan teori perilaku dan kognitif pembelajaran untuk memberikan model yang komprehensif yang dapat menjelaskan berbagai pengalaman belajar yang terjadi di dunia nyata.

Penelitian ini bertujuan mengembangkan dan menguji Model Teori Pembelajaran Sosial melalui anteseden dan hasil kerja kepercayaan pada supervisor. Anteseden kepercayaan pada supervisor dalam penelitian ini meliputi *supervisor ability, supervisor benevolence, supervisor integrity*, sedangkan hasil kerjanya (*outcome*) *organizational citizenship behaviours*

directed towards to organization/OCBO (Alizadeh, Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior, 2012).

Kemampuan (*supervisor ability*) sebagai persepsi karyawan mengenai keterampilan, kompetensi, dan karakteristik supervisor yang relevan. Kemampuan merupakan komponen fundamental dari kepercayaan. Dalam hubungan supervisor-karyawan, supervisor perlu memiliki keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk berdampak positif pada persepsi karyawan (Venkatesh & Davish, 2000). Kebajikan (*Supervisor Benevolence*) sejauh mana wali diyakini ingin berbuat baik kepada wali, selain dari motif egosentris (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Ini melibatkan tindakan oleh supervisor yang menunjukkan (1) pertimbangan, (2) kepekaan, dan (3) melindungi kepentingan karyawan mereka (Sherwood, 2014). Seorang supervisor lebih mungkin dipercaya ketika seorang karyawan yakin supervisor tersebut akan mengeluarkan upaya ekstra atas nama karyawan tersebut (Venkatesh & Davish, 2000). Integritas (*Supervisor Integrity*) sebagai sejauh mana tindakan supervisor mencerminkan nilai-nilai yang dapat diterima oleh bawahan (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Demikian pula, ketika seorang supervisor sesuai dengan seperangkat prinsip yang disetujui oleh karyawan, maka karyawan tersebut percaya bahwa supervisor mereka memiliki integritas.

Pada sisi lain, pandangan yang berbeda didimensionalitas OCB yang membagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi dua jenis: (1) perilaku yang diarahkan pada individu tertentu dalam organisasi (OCBI) sebagai kesopanan (berkonsultasi dengan orang lain sebelum mengambil tindakan) dan altruisme (membantu orang lain tertentu) dan (2) perilaku yang berkaitan dengan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan (OCBO) sebagai kesadaran/kehati-hatian (kepatuhan dengan norma), sportivitas (tidak mengeluh), dan kebajikan sipil (mengikuti hal-hal penting dalam organisasi) (Ahmadizadeh, 2012).

2. Tinjauan Pustaka

Aspek Praktik

Kepercayaan merupakan suatu hal yang penting dalam sebuah tim yang efektif, karena kepercayaan dapat memberikan rasa aman bagi para anggotanya. Kepercayaan pada organisasi adalah kehendak anggota organisasi untuk menyerahkan diri terhadap otoritas organisasi dengan harapan organisasi mewujudkan harapan positif anggota organisasi. Sedangkan organisasi mengharapkan karyawan akan melakukan hal-hal yang terbaik dalam pekerjaan dan bukti menunjukkan organisasi ingin memiliki karyawan yang berkualitas. Hal ini juga ditunjukkan pada perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB).

Dalam praktiknya, karyawan membangun kepercayaan pada supervisor yang berdasarkan pada *supervisor ability* (kemampuan atasan), *supervisor benevolence* (kebajikan atasan), *supervisor integrity* (integritas atasan) tidak mudah, unsur subjektivitas karyawan memegang peranan penting dalam menentukan tingkat kepercayaan kepada atasannya. Seorang karyawan akan semakin percaya kepada kepada atasannya jika atasan memiliki kemampuan yang memadai, pengambilan kebijaksanaan yang tepat, dan mempunyai integritas yang tinggi. Hal demikian akan secara dominan berpengaruh pada perilaku kewarganegaraan pada organisasi semakin besar.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas masih ada peluang untuk melakukan penelitian Kepercayaan karyawan berbasis kognitif (*Cognitive-based trust*) yang terdiri *supervisor ability*, *supervisor benevolence*, *supervisor integrity* hubungannya dengan tingkat kepercayaan pada supervisor dan *organizational citizenship behavior direct towards to organizational* (OCBO).

Grand Theory

Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*) adalah teori proses belajar dan perilaku sosial yang mengusulkan bahwa perilaku baru dapat diperoleh dengan mengamati dan meniru orang lain. Teori ini menyatakan bahwa belajar adalah proses kognitif yang terjadi dalam konteks sosial dan dapat terjadi murni melalui observasi atau instruksi langsung, bahkan tanpa adanya reproduksi motorik atau penguatan langsung. Teori pembelajaran sosial menyarankan bahwa orang belajar dengan mengamati perilaku Bandura (2004). Teori pembelajaran sosial merupakan perluasan dari teori belajar perilaku yang tradisional (*behavioristik*) yang dikembangkan oleh Bandura (2004). Teori ini menerima sebagian besar dari prinsip-prinsip teori-teori belajar perilaku, tetapi memberi lebih banyak penekanan pada efek-efek dari isyarat-isyarat pada perilaku, dan pada proses-proses mental internal.

Dari pendekatan empiris untuk mengukur tingkat individu OCB mengungkapkan bahwa sebagian besar penelitian yang ada telah menggunakan salah satu dari tiga metode: (a) mendapatkan laporan manajer tentang aktivitas dan perilaku karyawan (Vigoda, 2000); (b) mendapatkan rekan penilaian rekan kerja dari karyawan (Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996); dan (c) menggunakan penilaian diri sendiri oleh anggota organisasi atas aktivitas mereka sendiri di tempat kerja (Pond, Nacoste, Mohr, & Rodrigues, 1997); (Robinson & Bennet, 1995).

Kepercayaan Berbasis Kognitif

Konsep hubungan sosial dengan orang lain efek reputasi yang kuat diperlukan dalam interaksi awal untuk mengkonfirmasi persepsi sebelumnya, dan kepercayaan kognitif dapat menjadi definitif dalam satu atau beberapa interaksi, karena kepercayaan berbasis kognitif didukung oleh pengetahuan. Kepercayaan berbasis kognitif adalah kesediaan untuk menjadi rentan terhadap kepercayaan yang didasarkan pada keyakinan tentang kemampuan dan integritas *trustee*.

Kepercayaan berbasis kognitif terbentuk melalui hubungan langsung interaksi dengan *trustee* serta dari belajar tentang reputasi *trustee* (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998). Trustor dengan kepercayaan kognitif tinggi bersedia untuk mengandalkan *trustee* karena mereka memiliki bukti yang cukup bahwa *trustee* memiliki kemampuan dan karakter untuk mewakili kepentingan mereka. Kepercayaan dalam suatu hubungan dapat didasarkan pada evaluasi kinerja yang rasional dan kognitif atau berdasarkan pada respons emosional dan afektif. Para peneliti menegaskan bahwa kepercayaan berbasis kognitif dan kepercayaan berbasis afektif dapat mempengaruhi diperlakukan sebagai konstruksi terpisah, karena masing-masing mempengaruhi hubungan bisnis dengan cara yang berbeda (Johnson & Grayson, 2005).

Kepercayaan berbasis kognitif sangat membantu dalam memahami dan menjelaskan bagaimana informasi disimpulkan dan ditafsirkan oleh anggota, yang pada gilirannya, akan memiliki hasil kinerja. Kepercayaan berbasis kognitif di antara anggota tim memungkinkan mereka untuk lebih berkomitmen pada keputusan. Jika anggota memiliki tingkat Kepercayaan berbasis kognitif yang tinggi di dalamnya, kemungkinan komitmen mereka akan lebih kuat daripada pada tingkat Kepercayaan berbasis kognitif yang lebih rendah. Kepercayaan berbasis kognitif memprioritaskan upaya. Kepercayaan kognitif berdasar assesment Trustor terhadap karakteristik kunci seperti kemampuan, prediktabilitas, dan keandalan (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Memiliki kepercayaan kognitif mengurangi pengalihan perhatian dan upaya terkait tugas karena kekhawatiran dan kecemasan yang tidak perlu, dan harus meningkatkan tingkat kinerja tugas yang efektif (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Kepentingan Relatif dari Kemampuan, Kebajikan, dan Integritas Supervisor

Banyak penelitian telah mengeksplorasi kepercayaan interpersonal di tempat kerja menggunakan Model Integratif Kepercayaan Organisasi (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995); namun, sebagian besar penelitian ini berfokus pada kepercayaan pada supervisor. Meskipun ada bukti bahwa tiga komponen kepercayaan berkontribusi pada kepercayaan pada manajer atau supervisor seseorang (Mayer & Gavin, 2005). Secara khusus, beberapa peneliti telah menyimpulkan bahwa integritas dan kebajikan merupakan prediktor kepercayaan yang lebih penting dibandingkan dengan kemampuan, sementara yang lain telah menyimpulkan bahwa kemampuan dan integritas adalah prediktor kepercayaan yang paling penting. Beberapa peneliti juga menyatakan bahwa pentingnya kemampuan, kebajikan, dan integritas mungkin berbeda tergantung pada konteksnya (Mayer & Gavin, 2005) atau hubungan antara trustor dan trustee. Lebih lanjut, meskipun hanya ada beberapa penelitian yang meneliti kepercayaan lebih dari satu referensi menggunakan Mayer et al. model kepercayaan, studi ini tampaknya menunjukkan bahwa kepentingan relatif dari tiga komponen kepercayaan mungkin berbeda tergantung pada sifat hubungan antara trustor dan trustee. Salah satu studi menemukan bahwa ketiga komponen kepercayaan secara signifikan dan positif berhubungan dengan kepercayaan dalam manajemen pabrik, namun pengaruh integritas pada kepercayaan pada manajemen puncak, dengan siapa karyawan memiliki sedikit kontak, hanya sedikit signifikan (Mayer & Gavin, 2005).

Mengingat temuan ini, tidak jelas apakah masing-masing komponen kepercayaan memberikan kontribusi yang sama untuk pengembangan kepercayaan. Lebih jauh, mengingat bahwa hanya ada sedikit penelitian tentang kontribusi komponen kepercayaan terhadap kepercayaan pada bawahan dan rekan-rekan, ada kemungkinan bahwa tipe hubungan dapat mempengaruhi bagaimana kemampuan, kebajikan, dan integritas berkontribusi pada kepercayaan (Mayer & Gavin, 2005). Jadi, selain menguji kepercayaan pada penyelia, bawahan, dan rekan kerja, studi ini akan mengeksplorasi apakah kepentingan relatif dari kemampuan, kebajikan, dan integritas dalam berkontribusi terhadap kepercayaan berbeda tergantung pada sifat hubungan antara pemberi amanat dan wali amanat.

Kepercayaan pada Supervisor

Kepercayaan (*trust*) secara konsep telah dibahas pada berbagai disiplin ilmu (Bhattacharya & Sritama, 2012) di tingkat individu atau organisasi (Lewicki, Barry, & Saunders, 2007). Para peneliti dibidang ini menyatakan mengenai pentingnya kepercayaan dalam transaksi antara berbagai individu atau organisasi. Kepercayaan sebagai kecenderungan salah satu pihak yang bersedia menerima tindakan oleh pihak lain meskipun pihak pertama tidak dilindungi oleh pihak kedua dan gagal untuk mengontrol tindakan dari pihak kedua (Mayer & Gavin, 2005) dalam (Ling, 2011). Atau kepercayaan adalah suatu keadaan psikologis yang bergantung pada harapan positif dari niat seseorang ke orang lain (Rousseau & Sitkin, 1998) dalam (Ling, 2011). Ketika seseorang mempercayai pihak lain, perasaan yakin atau percaya dan rasa aman muncul dalam orang tersebut terhadap pihak lain (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985) dalam (Ling, 2011).

Menurut para ahli tidak ada variabel tunggal yang secara menyeluruh mempengaruhi perilaku antar pribadi dan kelompok seperti halnya kepercayaan (Golembiewski, 2003). Para peneliti bidang ini menekankan bahwa interaksi positif antara pihak-pihak sangat penting dan secara langsung mempengaruhi tingkat kepercayaan yang dimiliki masing-masing pihak (Lewicki, Barry, & Saunders, 2007) dan berbagai sarjana telah mencatat bahwa kepercayaan karyawan adalah variabel penting yang berdampak pada efisiensi, efektivitas, dan kinerja organisasi (Dirks & Ferrin, 2002). Kecuali ada kepercayaan, organisasi akan merasa sulit untuk mengembangkan budaya yang kohesif dan kerjasama di antara karyawan akan lebih kecil kemungkinannya (Kim, Ferrin, & Rao, 2008).

Banyak peneliti telah menemukan bahwa kepercayaan akan meningkat jika seorang karyawan memenuhi "ekspektasi perilaku yang menguntungkan" tetapi, dengan cara yang sama, kepercayaan seorang karyawan akan berkurang jika harapan tersebut tidak terpenuhi. Sebagai keadaan psikologis, kepercayaan dapat membantu dalam cara seseorang memandang hubungannya dengan orang lain, terutama dalam situasi yang memerlukan kerentanan atau risiko. Ketika karyawan melihat tindakan supervisor mereka secara positif, mereka cenderung merespons dengan perilaku dan sikap yang penting bagi organisasi (Gould & Davies, 2005). Peneliti kepercayaan pada supervisor dari perspektif bagaimana komitmen afektif karyawan terhadap perubahan organisasi mempengaruhi tiga hasil kerja (kinerja, pergantian, dan perilaku kewarganegaraan organisasi) dan menemukan bahwa kepercayaan sepenuhnya memediasi hubungan ini (Neves & Caetano, 2006). Temuan mereka menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki komitmen yang lebih efektif, mereka lebih mempercayai atasan mereka yang, pada gilirannya, menghasilkan peningkatan kinerja dan perilaku kewarganegaraan dan pada saat yang sama penurunan pergantian karyawan.

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

Pengertian dari perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan yang secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif. Elemen penting yang muncul dari definisi tersebut yaitu OCB adalah perilaku sukarela yang diungkapkan oleh karyawan; itu cenderung melebihi persyaratan formal pekerjaan dan melampaui aturan dan peraturan untuk memastikan operasi organisasi efektif (Tambe, Sukhada, Shanker, & Meera, 2014). OCB meliputi lima dimensi, yaitu altruisme, kesadaran, kebajikan sipil, sportivitas dan sopan santun (Yahaya, et al., 2011); (Alizadeh, Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior, 2012). Altruisme sebagai tindakan disengaja yang membantu karyawan lain dengan tugas-tugas yang relevan dengan organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas ini tepat waktu (Unal, 2013). Karyawan dengan perilaku altruistik cenderung memberikan keterampilan yang relevan kepada orang lain untuk meningkatkan kinerja mereka. Berbagai penulis setuju bahwa kehati-hatian mencakup perilaku yang ditujukan untuk mematuhi aturan dan regulasi organisasi dalam menjalankan operasi organisasi yang bebas rintangan (Yahaya, et al., 2011). Mayoritas teori mengidentifikasi dua dimensi perilaku: (a) OCB-I, yaitu perilaku kewarganegaraan diarahkan kepada individu, dan (b) OCB-O, yaitu perilaku kewarganegaraan yang diarahkan ke seluruh organisasi atau sebagian darinya. Studi kami fokus pada OCB-O dengan argumentasi sudah banyak studi cenderung ke OCB-I.

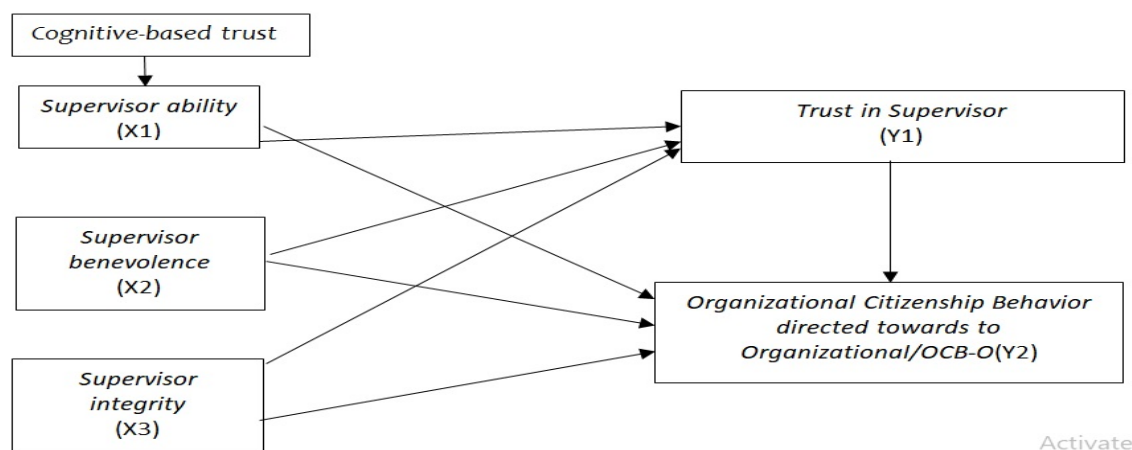
Hipotesis penelitian

- H1: Ada peran *Cognitive-based trust (supervisor ability, supervisor benevolence, supervisor integrity)* pada *trust in supervisor*.
- H2: Ada peran *Cognitive-based trust (supervisor ability, supervisor benevolence, supervisor integrity)* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational / OCBO?*
- H3: Ada peran *trust in supervisor* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCBO*.
- H4: Ada peran *Cognitive-based trust (supervisor ability, supervisor benevolence, supervisor integrity)* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCBO* yang dimediasi *trust in supervisor*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan swasta yang berlokasi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian menggunakan populasi tertentu biasanya dilakukan dengan metode sensus, dimana melibatkan secara keseluruhan data yang dijadikan obyek penelitian (Arikunto S. , 2016). Untuk menentukan banyak sampel penelitian ini menggunakan pendapat Roscoe (1975) sebagai berikut; 1) Sebaiknya ukuran sampel antara tiga puluh sampai dengan lima ratus elemen, 2) Pada penelitian *multivariate* (termasuk analisis regresi *multivariate*) ukuran sampel harus sepuluh kali lebih besar dari jumlah variabel yang akan dianalisis. Maka berdasarkan pendapat Roscoe, penelitian ini menggunakan sampel menurut pendapat pertama yaitu 170 responden. Sedangkan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian OCB-O

4. Hasil dan Pembahasan

Untuk menguji kualitas instrumen penelitian ini menggunakan nilai validitas dan reliabilitas, hasilnya sebagai berikut:

Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut secara riil (Ghozali I. , 2018). Uji Validitas membandingkan nilai koefisien korelasi (r hitung) butir-butir indikator dengan variabel yang diteliti (*Supervisor ability*, *Supervisor benevolence*, *Supervisor integrity*, *Trust in supervisor*, *OCB-O*) dengan nilai r tabel, $\alpha = 5\%$, $df (170-2) = 0.1266$. Indikator dikatakan valid apabila r hitung > 0.1266 atau signifikansi $< 0,05$.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen

No.	Variabel	Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan
1	<i>Supervisor ability</i> (X_1)	X11	0.674	0.1266	Valid
		X12	0.648	0.1266	Valid
		X13	0.783	0.1266	Valid
2	<i>Supervisor benevolence</i> (X_2)	X21	0.756	0.1266	Valid
		X22	0.748	0.1266	Valid
		X23	0.549	0.1266	Valid
3	<i>Supervisor integrity</i> (X_3)	X31	0.671	0.1266	Valid
		X32	0.741	0.1266	Valid
		X33	0.686	0.1266	Valid
		X34	0.772	0.1266	Valid

No.	Variabel	Butir	r hitung	r tabel	Kesimpulan
4	<i>Trust in supervisor (Y₁)</i>	X35	0.721	0.1266	Valid
		X36	0.737	0.1266	Valid
		Y11	0.655	0.1266	Valid
		Y12	0.677	0.1266	Valid
		Y13	0.676	0.1266	Valid
		Y14	0.696	0.1266	Valid
		Y15	0.689	0.1266	Valid
5	<i>OCB-O (Y₂)</i>	Y21	0.696	0.1266	Valid
		Y22	0.550	0.1266	Valid
		Y23	0.725	0.1266	Valid
		Y24	0.447	0.1266	Valid
		Y25	0.546	0.1266	Valid

Sumber: output SPSS

Hasil perhitungan dengan program SPSS, nilai koefisien korelasi butir-butir kuesioner indikator variabel penelitian yaitu *Supervisor ability (X₁)*, *Supervisor benevolence (X₂)*, *Supervisor integrity (X₃)*, *Trust in supervisor (Y₁)*, dan *OCB-O (Y₂)* secara keseluruhan lebih besar dari r tabel (0,1266) disebut valid, sehingga menunjukkan semua indikator merupakan pengukur yang tepat untuk semua variabel penelitian.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk yang akan diteliti (Ghozali I. , 2018). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau layak jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan tidak ada perubahan. Butir kuesioner dikatakan reliabel jika *cronbach's alpha* > 0,70 dan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* < 0,70. Berikut ini nilai *cronbach's alpha* hasil perhitungan program SPSS secara total maupun perbutir kuesioner.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.948	22

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	76.8235	76.063	.674	.945
X12	76.9471	75.246	.648	.945
X13	76.7765	75.808	.783	.944
X21	76.8941	74.782	.756	.944
X22	76.8647	74.934	.748	.944
X23	77.0059	75.923	.549	.947
X31	76.8529	76.126	.671	.945
X32	76.8294	75.657	.741	.945
X33	76.8588	75.353	.686	.945
X34	76.8471	74.900	.772	.944
X35	76.8294	75.480	.721	.945
X36	76.8235	75.412	.737	.944
Y11	77.2706	73.429	.655	.945
Y12	77.2765	72.391	.677	.945
Y13	77.2471	72.554	.676	.945
Y14	77.2765	71.775	.696	.945
Y15	77.2412	72.492	.689	.945

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y21	77.0000	74.047	.696	.945
Y22	77.1353	75.431	.550	.947
Y23	77.1118	73.686	.725	.944
Y24	77.3824	75.421	.447	.949
Y25	77.1588	74.797	.546	.947

Sumber: output SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS, menunjukkan nilai *cronbach's alpha* secara keseluruhan maupun perbutir kuesioner dari masing-masing indikator (*Cronbach's Alpha if Item Deleted*) lebih besar dari 0,70 berarti semua butir kuesioner reliabel mengungkap indikatornya.

Peran supervisor ability pada trust in supervisor.

Hasil output SPSS *standardized coefficients* 0,434 serta nilai $t = 6,249$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *supervisor ability* berperan positif signifikan pada *trust in supervisor*. Hal ini didukung oleh banyak penelitian telah mengeksplorasi kepercayaan interpersonal di tempat kerja menggunakan model integratif kepercayaan organisasi (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995); dan sebagian besar penelitian ini berfokus pada kepercayaan pada supervisor, dimana beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen tertentu dari kepercayaan mungkin lebih penting daripada yang lain dalam memprediksi kepercayaan. Sementara yang lain telah menyimpulkan bahwa kemampuan dan integritas adalah prediktor kepercayaan pada supervisor yang paling penting.

Peran supervisor benevolence pada trust in supervisor

Hasil output SPSS *standardized coefficients* 0,487 serta nilai $t = 7,228$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *supervisor benevolence* berperan positif signifikan pada *trust in supervisor*. Hal ini didukung oleh kepercayaan berbasis kognitif terbentuk melalui hubungan langsung interaksi dengan trustee serta dari belajar tentang reputasi trustee (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998). Kepercayaan dalam suatu hubungan dapat didasarkan pada evaluasi kinerja yang rasional dan kognitif. Kepercayaan berbasis kognitif sangat membantu dalam memahami dan menjelaskan bagaimana informasi disimpulkan dan ditafsirkan oleh bawahan. Secara khusus, beberapa peneliti telah menyimpulkan bahwa integritas dan kebajikan mungkin merupakan prediktor kepercayaan yang lebih penting dibandingkan dengan kemampuan (Venkatesh & Davish, 2000).

Peran supervisor integrity pada trust in supervisor

Hasil output SPSS *standardized coefficients* 0,511 serta nilai $t = 7,699$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *supervisor integrity* pada *trust in supervisor*. Hal ini didukung oleh beberapa hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa integritas dan kebajikan mungkin merupakan prediktor kepercayaan yang lebih penting dibandingkan dengan kemampuan (Venkatesh & Davish, 2000) telah menyimpulkan bahwa kemampuan dan integritas adalah prediktor kepercayaan pada supervisor yang paling penting. Sehingga dapat dikatakan bahwa hasil penelitian saat ini didukung secara konsisten oleh sedikitnya 2 penelitian yang terdahulu.

Peran supervisor ability pada organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O.

Hasil output SPSS *standardized coefficients* 0,613 serta nilai $t = 10,047$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *supervisor ability* berperan positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*. Hal ini didukung oleh Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*) adalah teori proses belajar dan

perilaku sosial yang mengusulkan bahwa perilaku baru dapat diperoleh dengan mengamati dan meniru orang lain. Teori ini menyatakan bahwa belajar adalah proses kognitif yang terjadi dalam konteks sosial dan dapat terjadi murni melalui observasi atau instruksi langsung, bahkan tanpa adanya reproduksi motorik atau penguatan langsung. Teori pembelajaran sosial menyarankan bahwa orang belajar dengan mengamati perilaku (Bandura A. , 2004). Maksud dari dukungan teori pembelajaran sosial diatas pada kemampuan yang dimiliki pengawas (*supervisor ability*), dimana seorang supervisor harus terus meningkatkan kemampuan diri untuk menghadapi perkembangan lingkungan kerja.

Disamping itu kemampuan supervisor yang meningkat juga dalam rangka menghadapi tingkat persaingan dunia kerja yang semakin tinggi, yang menuntut setiap supervisor mampu bekerja dengan baik sesuai tuntutan perubahan yang terjadi, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun ilmu pengetahuan. Supervisor yang memiliki kemampuan yang memadai dan sesuai tuntutan perubahan lingkungan dunia kerja, akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi, terutama organisasi akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Supervisor yang berkontribusi positif bagi organisasi, berarti juga memiliki perilaku kewargaan organisasi yang langsung ditujukan pada tingkat organisasi yang baik pula dan mampu berpikir secara lingkup organisasi.

Peran supervisor benevolence pada organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O.

Hasil output SPSS *standardized coefficients* 0,664 serta nilai $t = 11.517$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *supervisor benevolence* berperan positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*. Hal ini didukung oleh teori pembelajaran sosial yang merupakan perluasan dari teori belajar perilaku yang tradisional (*behavioristik*) (Bandura A. , 2004). Teori ini menerima sebagian besar dari prinsip-prinsip teori-teori belajar perilaku, tetapi memberi lebih banyak penekanan pada efek-efek dari isyarat-isyarat pada perilaku, dan pada proses-proses mental internal. Salah satu efek perilaku pada teori pembelajaran sosial adalah komunikasi sosial organisasi yang terjadi pada bawahan (karyawan) dan atasan (supervisor), dimana seorang supervisor lebih dipercaya oleh para bawahannya selain kemampuan juga berkaitan dengan komunikasi sosial organisasi yang baik yaitu mengenai kebajikan supervisor. Bagi bawahan, kebajikan supervisor atau win-win solution perlu dilakukan ketika menghadapi permasalahan yang terjadi, sehingga menjadi solusi terbaik kedua belah pihak. Hal ini juga ditunjukkan pada hasil pengujian yaitu *supervisor benevolence* berperan positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*.

Peran supervisor integrity pada organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O.

Hasil output SPSS *standardized coefficients* 0,664 serta nilai $t = 12.142$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *supervisor integrity* berperan positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*. Hal ini didukung oleh teori pembelajaran sosial yang merupakan perluasan dari teori belajar perilaku yang tradisional (*behavioristik*) (Bandura A. , 2004). Teori ini menerima sebagian besar dari prinsip-prinsip teori-teori belajar perilaku, tetapi memberi lebih banyak penekanan pada efek-efek dari isyarat-isyarat pada perilaku, dan pada proses-proses mental internal. Integritas supervisor diperlukan bagi organisasi untuk kesinambungan perilaku kewargaan organisasi yang baik. Integritas supervisor yang tinggi akan memberikan kontribusi nilai perilaku kewargaan organisasi yang tinggi pula. Karena perilaku supervisor, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan yang secara agregat mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif. Elemen penting yang muncul dari OCB-O adalah

perilaku sukarela yang diungkapkan oleh supervisor; itu cenderung melebihi persyaratan formal pekerjaan dan melampaui aturan dan peraturan untuk memastikan operasi organisasi efektif (Tambe, Sukhada, Shanker, & Meera, 2014). OCB meliputi lima dimensi, yaitu altruisme, kesadaran, kebajikan sipil, sportivitas dan sopan santun (Yahaya, et al., 2011); (Alizadeh, Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior, 2012). Hal ini juga ditunjukkan pada hasil pengujian yaitu *supervisor integrity* berperan positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*.

Peran trust in supervisor pada organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O.

Hasil output SPSS *standardized coefficients* 0,522 serta nilai $t = 7,939$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *trust in supervisor* berperan positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*. Hal ini didukung bahwa kepercayaan (*trust*) secara konsep telah dibahas pada berbagai disiplin ilmu (Bhattacharya & Sritama, 2012) di tingkat individu atau organisasi (Lewicki, Barry, & Saunders, 2007). Para peneliti menyatakan pentingnya kepercayaan dalam transaksi antara berbagai individu atau organisasi. (Mayer & Gavin, 2005) dalam (Ling, 2011) menyatakan kepercayaan sebagai kecenderungan salah satu pihak yang bersedia menerima tindakan oleh pihak lain. Demikian juga kepercayaan pada supervisor yang tinggi akan mempunyai peran pada peningkatan nilai perilaku kewargaan secara organisasi. Atau dengan kata lain semakin tinggi tingkat kepercayaan organisasi pada supervisor, maka akan semakin tinggi pula nilai perilakunya sebagai warga organisasi atau warga perusahaan dimana para karyawan bekerja. Hal ini juga ditunjukkan pada hasil pengujian yaitu *trust in supervisor* berperan positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*.

Peran supervisor ability pada organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O tidak dimediasi trust in supervisor.

Peran langsung *supervisor ability* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* serta peran *trust in supervisor* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* yaitu: $TS = 0,434SA + 0,816$ dan $OCB-O = 0,522TS + 0,732$. Maka persamaan peran *supervisor ability* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* yang dimediasi oleh *trust in supervisor* (kepercayaan pada supervisor): $OCB-O = (0,434SA) (0,522TS)$ dan $OCB-O = 0,226548(SA)(TS)$. Hasil $OCB-O = 0,226548(SA)(TS)$ dibandingkan dengan $OCB-O = 0,613SA + 0,628$, karena koefisien peran tidak langsung sebesar 0,226548 lebih kecil dari koefisien peran langsung sebesar 0,613 maka *trust in supervisor (TS)* tidak memediasi peran *supervisor ability* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*.

Peran supervisor benevolence pada organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O tidak dimediasi trust in supervisor.

Peran langsung *supervisor benevolence* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* serta peran *trust in supervisor* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* diatas yaitu: $TS = 0,487SB + 0,767$ dan $OCB-O = 0,522TS + 0,732$. Maka persamaan peran *supervisor benevolence* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* yang dimediasi oleh *trust in supervisor* (kepercayaan pada supervisor): $OCB-O = (0,487SB) (0,522TS)$ dan $OCB-O = 0,254214(SB)(TS)$. Hasil $OCB-O = 0,254214(SB)(TS)$ dibandingkan dengan $OCB-O = 0,644SB + 0,562$, karena koefisien peran tidak langsung sebesar 0,254214 lebih kecil dari koefisien peran langsung sebesar 0,644 maka *trust in supervisor (TS)* tidak memediasi peran *supervisor*

benevolence pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational /OCB-O*.

Peran supervisor integrity pada organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O tidak dimediasi trust in supervisor.

Peran langsung *supervisor integrity* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* serta peran *trust in supervisor* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* diatas yaitu: $TS = 0,511SI + 0,744$ dan $OCB-O = 0,522TS + 0,732$. Maka persamaan peran *supervisor benevolence* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O* yang dimediasi oleh *trust in supervisor* (kepercayaan pada supervisor): $OCB-O = (0,511SI) (0,522TS)$ dan $OCB-O = 0,266742(SI)(TS)$. Hasil $OCB-O = 0,266742(SI)(TS)$ dibandingkan dengan $OCB-O = 0,684SI + 0,536$ karena koefisien peran tidak langsung sebesar 0,266742 lebih kecil dari koefisien peran langsung sebesar 0,684 maka *trust in supervisor (TS)* tidak memediasi peran *supervisor integrity* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*.

5. Penutup

Kesimpulan

Cognitive-based trust (supervisor ability, supervisor benevolence, supervisor integrity) mempunyai peran positif dan signifikan pada *trust in supervisor* dan *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*. Begitu juga *trust in supervisor* berperan signifikan pada *OCB-O*. Tetapi *trust in supervisor* tidak memediasi peran *Cognitive-based trust* pada *OCB-O*. Hasil penelitian ini, ternyata *trust in supervisor* (kepercayaan pada supervisor) tidak memediasi peran *Cognitive-based trust (supervisor ability, supervisor benevolence, supervisor integrity)* pada *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*, hal ini didukung oleh hasil temuan pada jurnal meta analisis oleh (Fischer, Hyder, & Walker, 2020) pada *Australian Journal of Management*, dimana yang dimungkinkan berperan menjadi mediator adalah *organizational citizenship behavior* atau *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*, maka direkomendasikan penelitian yang akan datang perlu dilakukan penelitian kembali dengan topik *Organisational citizenship behaviour–cognitive trust*, *Organisational citizenship behaviour–affective trust*, atau *Organisational citizenship behaviour– cognitive trust and affective trust*.

Saran

Untuk perluasan penelitian yang akan datang perlu melibatkan dimensi-dimensi kepercayaan (*cognitive trust*, *affective trust*) dan hasil organisasi lainnya (*oganisastional commitment/OC* meliputi *affective commitment*, *normative commitment*, *continuance commitment*). Selain itu tidak hanya *organizational citizenship behavior directed towards to organizational/OCB-O*, penelitian yang akan datang dapat direkomendasikan penggunaan variabel *organizational citizenship behavior directed towards to individual /OCB-I* sebagai variabel konsekuensi, sehingga capaian penelitian mengenai dimensi kepercayaan dan dimensi OCB menjadi lebih luas dan terinci

Daftar Pustaka

- A. Bandura, (2004). Teori Kognitif Sosial untuk Perubahan Pribadi dan Sosial dengan Mengaktifkan Media. Di Singhal, A.; Cody, MJ; Rogers, EM; Sabido, M. (eds.). Hiburan-pendidikan dan perubahan sosial: Sejarah, penelitian, dan praktik . seri komunikasi LEA. Lawrence Erlbaum,

- A. Yahaya, N. E. Juriah, D. J. Bachok, N. Yahaya, Y. Boon and S. Ismail, (2011). The Impact of Emotional Intelligence Element on Academic Achievement, dalam Archives Des Sciences, 65(4) : 2-17,
- C. C. Huang and C. S. You, (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors," *African Journal of Business Management*, 5(28) : 11335-11344,
- D. H. McKnight, L. L. Cummings and N. I. Chervany, (1998). Initial Trust formation in new organizational relationships., *Academy of Management Review*., 23(3) : 473-90,
- D. J. Kim, D. L. Ferrin and H. R. Rao, (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents., 44(2) : 544-564,
- D. Johnson and K. Grayson, (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships? J. Bus. Res. 58(4), 500-507,
- D. Organ and K. Ryan, (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personel Psychology*, 48. 775-802,
- D. P. Ling, (2011). Perceived Risk, Perceived Technology, Online Trust For The Online Purchase Intention in Malaysia, *International Journal of Business and Management*., 6(6),
- E. Vigoda, 2000. Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance," *Public Personnel Management*, 29. 185-210,
- F. O. Unal, (2013). Relationship between the dimensions of organizational citizenship behavior and the facets of job satisfaction (an empirical study in a group of companies in Turkey)," *WEI international academic conference proceedings*, 14(16) : 123-136,
- I. Ghazali, (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.,
- J. F. Habib, (2020). Organizational Citizenship Behavior and Commitment: Do Age and Tenure Make Any Difference?, *BMQR*, 1(3),
- J. K. Rempel, J. G. Holmes and M. P. Zanna, (1985). Trust in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49. 95-112,
- K. Dirks and D. Ferrin, (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for,
- K. Lee and N. J. Allen, (2002). Organizational Citizenship Behaviour and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognition., *Journal of Applied Psychology*, 87(1) : 131-142,
- L. Sherwood, (2014). *Fisiologi Manusia: dari sel ke system*, 8 ed., Jakarta: EGC,
- O. M. Rousseau and S. B. Sitkin, (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust., *Academy Of Management Review*, 23. 393-404,
- P. Neves and A. Caetano, (2006). Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control., *Journal of Change Management*, 6(4) : 351-364,
- P. Podsakoff, S. Mackenzie and W. Bommer, (1996). Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Jurnal of Management*, 22(2) : 259-298,
- R. Anvari, A. S. Barzaki, S. L. Amiri and S. Shapourabadi, (2017). The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between workplace spirituality and intention to leave. Iran,
- R. C. Mayer and M. B. Gavin, (2005). Trust In Management and Performance: Who Minds The Shop while The Employees Watch The Boss?., *Academy of Management Journal*., vol. 48 (5) : 874-888,
- R. C. Mayer, J. H. Davis and F. D. Schoorman, (1995). An Integrative Model of Organizational Trust," *The Academy of Management*, 20(3) : 709-734,
- R. J. Lewicki, B. Barry and D. M. Saunders, (2007). *Essential of Negotiation*, fourth ed.,

- Singapore: McGraw-Hill Education (Asia),
- R. T. Golembiewski, (2003). *Handbook of organizational behavior*, USA: Marcel Dekker, Inc,
- S. Arikunto, (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta,
- S. Bhattacharya and M. Sritama, (2012). " Consumer Behavior and Impact of Brand A Study on South Zone of Kolkata City, 1(2) : 2,
- S. Fischer, S. Hyder and A. Walker, (2020). The effect of employee affective and cognitive trust in leadership on organisational citizenship behaviour and organisational commitment: Meta-analytic findings and implications for trust research, Aus,
- S. Pond, R. Nacoste, M. Mohr and C. Rodrigues, (1997). The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are we assuming too much?, *Journal of Applied Social Psychology*, 27 : 1527-1544,
- S. Robinson and R. Bennet, (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(2) : 555-572,
- Tambe, Sukhada, Shanker and Meera, (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review., " *International Research Journal of Business and Management – IRJBM*, 1. 67-73,
- V. Venkatesh and F. D. Davish, (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies," *Management Scienc*, 46(2) : 186-204,
- W. J. Gould and F. Davies, (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes," *Public Management Review*, 7 (1) : 1-24,
- Z. d. Alizadeh, (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior," *Institute of Interdisciplinary Bussines Research*, 3(9) : 494-505
- Z. d. Alizadeh, (2012). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior," *Institute of Interdisciplinary Bussines Research*, 3(9) : 494-500,
- Z. e. a. Ahmadizadeh, (2012). Investigation the Relation between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior., " *Iran: International Journal of Sport Studies.*, 2(3) : 163-167,