

## PENGARUH COGNITIVE-BASED TRUST DAN AFFECTIVE-BASED TRUST TERHADAP OCB DIMEDIASI POS DAN LMX

ANISA ARDILA FITRI  
KAREL TJAHJADI

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20, Jakarta 11440, Indonesia  
[ardilaanisa8@gmail.com](mailto:ardilaanisa8@gmail.com), [kareltjahjadi1@gmail.com](mailto:kareltjahjadi1@gmail.com)

Received: July 18, 2024; Revised: July 28, 2024; Accepted: August 15, 2024

**Abstract:** *This study is to analyse the effect of cognitive-based trust and affective-based trust on organizational citizenship behavior (OCB) through the mediation of perceived organizational support (POS) and leader-member exchange (LMX). This research uses purposive sampling technique. Data collection was carried out by distributing questionnaires to respondents and using a Likert scale. Survey participants consisted of 62 employees at Dinas Kesehatan Kota X. The analysis method used quantitative analysis method using SEM-PLS. The findings of the study suggest that cognitive-based trust has an influence on POS, POS has an influence on OCB and POS mediates cognitive-based trust on OCB. Affective-based trust has a direct influence on LMX, but LMX has no influence on OCB and LMX does not mediate affective-based trust on OCB.*

**Keyword:** *Affective-Based Trust, Cognitive-Based Trust, Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Perceived Organizational Support.*

**Abstak:** Penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepercayaan berbasis kognitif dan afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui mediasi *perceived organizational support* (POS) dan *leader-member exchange* (LMX). Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dan menggunakan skala likert. Partisipan survei terdiri dari 58 karyawan di Dinas Kesehatan Kota X. Metode analisis yang digunakan metode analisis kuantitatif dengan menggunakan SEM-PLS. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepercayaan berbasis kognitif memiliki pengaruh terhadap POS, POS memiliki pengaruh terhadap OCB dan POS memediasi kepercayaan berbasis kognitif terhadap OCB. Kepercayaan berbasis afektif memiliki pengaruh langsung terhadap LMX, namun LMX tidak memiliki pengaruh terhadap OCB dan LMX tidak memediasi kepercayaan berbasis afektif terhadap OCB.

**Kata kunci:** Dukungan Organisasi, Kepercayaan berbasis Afektif, Kepercayaan berbasis Kognitif, Pertukaran Pemimpin-Anggota, Perilaku Kewargaan Organisasi.

### PENDAHULUAN

Kini organisasi tidak hanya menuntut kemampuan individu dalam bekerja, tapi juga mengharapkan kemampuan untuk bekerja dalam tim. Selain itu, pegawai diharapkan bersedia dan memiliki kapasitas untuk terlibat dalam tanggungjawab tugas di luar *jobdesc* mereka (Trisna et al. 2022). Oleh karena itu, *organizational citizenship behavior* menjadi salah satu faktor penting yang perlu mendapat perhatian khusus dari manajemen.

Dalam suatu organisasi, keberadaan rekan kerja sangat diperlukan untuk membantu individu dalam beradaptasi dan menyelesaikan tugas mereka, meskipun tidak semua orang seperti itu. Namun, jika *organizational citizenship behavior* diterapkan dengan efektif dapat meningkatkan kinerja individu dan tim dalam organisasi. Perilaku kewargaan ini merupakan aspek penting untuk meningkatkan kerjasama tim dan memperkuat rasa solidaritas diantara anggota organisasi. Kepercayaan juga diperlukan dalam membangun kerjasama tim dan solidaritas di organisasi untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (Waskito et al. 2023).

Kepercayaan merupakan elemen kunci dalam mencapai interaksi organisasi yang berhasil dengan melibatkan sumber daya manusia yang tersedia untuk membangun hubungan kerja yang saling percaya satu sama lain. Kepercayaan memiliki dua dimensi yaitu *cognition-based trust* dan *affect-based trust* adalah faktor utama dalam kepercayaan antarpribadi. Kepercayaan yang berbasis kognitif menggambarkan penilaian rasional individu dan mencerminkan keyakinan terkait keandalan, ketergantungan, dan kompetensi individu tersebut. Sementara itu, *affect-based trust* dijelaskan sebagai ikatan emosional yang timbul dari adanya rasa saling peduli dan perhatian yang terjalin antara individu (McAllister dalam Legood et al. 2022). Kepercayaan kognitif mungkin lebih sederhana, namun menjadi dasar bagi perkembangan kepercayaan afektif. Persepsi kepercayaan yang diasakan karyawan

kepada atasannya dapat membantu perkembangan *leader-member exchange*.

Dalam literatur George et al. dalam Waskito et al. (2023) menyatakan bahwa baik peneliti maupun praktisi terus menyadari pentingnya kepercayaan sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Namun, kepercayaan adalah konstruksi multidimensi yang kompleks yang telah menghasilkan perdebatan sengit tentang bagaimana hubungan saling percaya dapat diciptakan. Penelitian tersebut mengatakan bahwa salah satu prediktor kepercayaan yang signifikan adalah *perceived organizational support dan leader member exchange*.

*Perceived organizational support* digunakan sebagai variabel mediasi antara kepercayaan kognitif terhadap *organizational citizenship behavior*. Menurut Setyanti et al. (2023) *perceived organizational support* adalah suatu persepsi dari pegawai yang menunjukkan bahwa kontribusi pegawai dihargai dan kesejahteraan mereka diperhatikan oleh organisasi. Jika pegawai memiliki persepsi bahwa kontribusi mereka dihargai maka akan menimbulkan rasa percaya pegawai terhadap organisasi. Menurut Widya et al. (2021) *leader-member exchange* terletak pada tingkat dimana seorang karyawan dan atasannya saling mendukung dan bertukar sumber daya yang saling menghargai. Dasar hubungan pada pertukaran sosial antara atasan dan bawahan, ini berarti bahwa semakin banyak interaksi yang bermanfaat antara karyawan dengan atasan mereka, semakin besar hubungan yang diharapkan akan semakin kuat rasa percaya karyawan kepada atasan.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dalam Thufailah and Abdurrahman (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan erat antara variabel organisasi seperti *turnover intention* dan *organizational citizenship behavior*. Pegawai yang menunjukkan perilaku *ekstra-role* atau *organizational citizenship behavior* yang tidak termasuk dalam sistem kompensasi dapat memberikan dampak yang

sangat positif pada organisasi, seperti mengurangi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini juga berlaku dalam Dinas Kesehatan Kota X, yang merupakan salah satu lembaga pemerintahan dibidang kesehatan daerah khususnya kota V. Dinas Kesehatan Kota X menaungi semua administrasi dan pengembangan dibidang kesehatan yang ditanggung oleh pemerintah. Berikut tingkat *turnover* pegawai Dinas Kesehatan Kota X tahun 2020 sampai dengan tahun 2023.

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa setiap tahunnya lebih banyak jumlah pegawai yang keluar daripada jumlah pegawai yang masuk pada Dinas Kesehatan Kota X. Suatu perusahaan dapat dianggap memiliki tingkat *turnover* yang tinggi jika angka *turnover* melebihi 10 persen ([Roseman dalam Saputri dan Husna 2022](#)). Fenomena tersebut cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya, meskipun pada tahun 2022 mengalami penurunan dan pada tahun 2023 tingkat *turnover* pegawai tergolong tinggi. Kenaikan dan penurunan jumlah karyawan keluar yang terjadi di tahun 2020-2023 menunjukkan adanya ketidakstabilan dan ketidakpastian terhadap kondisi pegawai Dinas Kesehatan Kota X.

### Cognitive Based Trust

*Cognitive based trust* mencakup kesiapan untuk mengambil risiko dalam kepercayaan yang didasarkan pada keyakinan tentang kemampuan dan integritas dari pihak yang dipercayai. Tingkat *cognitive based trust* di antara anggota tim memfasilitasi tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap keputusan

([Sunyoto et al. 2023](#)). Ketika anggota tim memiliki kepercayaan berbasis kognitif yang tinggi, komitmen mereka kemungkinan akan lebih kuat dibandingkan dengan tingkat kepercayaan berbasis kognitif yang rendah. *Cognitive based trust* adalah suatu penilaian praktis yang dibuat oleh seseorang berdasarkan informasi mengenai perilaku orang lain dalam situasi tertentu ([Chhetri dalam Waskito et al. 2023](#)). *Cognitive based trust* mencakup kepercayaan yang didasarkan pada berbagai jenis pemikiran, termasuk persepsi dan penilaian terhadap karakteristik pihak lain, kualitas hubungan, dan lingkungan sosial tempat interaksi terjadi ([Legood et al. 2023](#)).

### Affective Based Trust

*Affect-based trust* adalah kepercayaan yang timbul dari hubungan emosional terhadap sesuatu atau seseorang yang terbentuk melalui perasaan dan motivasi ([Mcallister dalam Lazuardy dan Karyanto 2021](#)). Kepercayaan berbasis afektif berasal dari hubungan emosional yang sering melebihi batas hubungan bisnis atau profesional. Ikatan emosional yang mengikat individu dalam konteks kinerja memberikan dasar bagi kepercayaan berbasis afektif. *Affect-based trust* digambarkan sebagai hubungan interpersonal yang saling menguntungkan dan peduli antara satu sama lain. Kepercayaan berbasis afektif mengacu pada sifat konsep yang berlandaskan hubungan, dan sebagian besar, elemen afektif seperti emosi dan suasana hati yang tidak disertakan secara eksplisit ([Legood et al. 2023](#)).

**Tabel 1. Tingkat Turnover Pegawai Dinas Kesehatan Kota X Tahun 2020-2023**

Keterangan	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023
Periode awal	105	99	93	88
Diterima	11	5	9	6
Keluar	17	11	14	16
Periode akhir	99	93	88	78

% Turnover Rate	-5.88%	-6.25%	-5.52%	-12.04%
-----------------	--------	--------	--------	---------

Sumber: Dinas Kesehatan Kota X

*Affect-based trust* merupakan suatu kondisi yang menghasilkan kepercayaan yang berakar pada perasaan dan motif orang lain. Ini dapat terhubung dengan elemen kebajikan dari kepercayaan, di mana kepercayaan berbasis afek akan timbul ketika seseorang percaya bahwa pihak yang menerima kepercayaan memiliki niat baik terhadap individu tersebut ([Chhetri dalam Waskito et al. 2023](#)).

### Perceived Organizational Support

*Perceived organization support* merujuk pada cara perusahaan atau organisasi mengakui nilai kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam kemajuan perusahaan ([Flaviani dan Azizah 2022](#)). *Perceived organizational support* memberikan gambaran tentang hubungan antara cara organisasi memperlakukan karyawan dan sikap serta perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Perlakuan yang diterima oleh karyawan dari organisasi dianggap sebagai upaya yang terorganisir dan diinterpretasikan sebagai persepsi terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi tersebut. *Perceived organizational support* adalah persepsi terhadap dukungan organisasi yang melibatkan keyakinan secara menyeluruh tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, responsif terhadap keluhan, memperhatikan kehidupan pribadi, dan mempertimbangkan tujuan yang ingin dicapai, serta dapat diandalkan dalam memperlakukan karyawan dengan adil. Dukungan organisasi mencakup persepsi global karyawan tentang penilaian organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian terhadap kehidupan karyawan ([Eisenberger et al. dalam Waskito et al. 2023](#)).

### Leader Member Exchange

*Leader-Member Exchange* adalah proses di mana para pemimpin membentuk kelompok-kelompok kepercayaan (*in-group members*) di antara bawahannya. Anggota kelompok *in-group* ini cenderung mendapatkan penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan dengan kelompok-kelompok yang bukan bagian dari kelompok kepercayaan tersebut *out-group members* ([Robbins dan Judge 2019, 377](#)). *Leader-Member Exchange* menganggap bahwa kepemimpinan adalah proses hubungan sosial yang saling berpengaruh antara pemimpin dan para pengikutnya, yang merupakan fenomena yang kompleks ([Anam et al. 2023](#)).

Dalam situasi di mana jumlah pengikutnya banyak dan memiliki karakteristik yang beragam, setiap pertukaran interaksi antara pemimpin dan pengikutnya menjadi unik dan bervariasi dalam bentuk, kualitas, serta intensitasnya. *Leader-Member Exchange* berfokus pada hubungan dua arah antara pemimpin dan setiap pengikutnya, yang disebut sebagai pertukaran anggota (*member exchange*) yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya ([Suci et al. 2021](#)).

### Organizational Citizenship Behavior

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh pegawai, bukan merupakan bagian dari tugas formal yang diwajibkan dan memberikan kontribusi terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja ([Robbins dan Judge 2019, 125](#)). *Organizational citizenship behavior* menyediakan sarana untuk ketergantungan antar anggota unit kerja, yang pada gilirannya meningkatkan hasil kolektif; mengurangi kebutuhan organisasi untuk

mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk fungsi pemeliharaan sederhana, sehingga sumber daya dapat dialokasikan untuk produktivitas; dan meningkatkan kemampuan orang lain untuk melaksanakan tugas mereka dengan membebaskan waktu untuk perencanaan, penjadwalan, dan pemecahan masalah yang lebih efisien, dan lain sebagainya ([Podsakoff et al. dalam Waskito et al. 2023](#)).

*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku tambahan dan sukarela dari seorang individu di luar pekerjaan dan sangat efektif dalam mendukung tujuan organisasi ([Soehardi dan Tjahjadi 2022](#)). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bersedia mematuhi dan mengikuti segala aturan dan perubahan yang diterapkan dalam organisasi. Dalam konteks ini, pegawai menunjukkan ketersediaan untuk bertindak dengan tulus dan ikhlas tanpa keluhan kepada rekan kerja atau organisasi. Mereka juga bersedia menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja karena merasa diri mereka bagian dari organisasi ([Lie dan Gulo 2022](#)). Indikator dalam *organizational citizenship behavior* adalah *altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, dan sportmanship*.  
H<sub>1</sub>: *Cognitive based trust* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

H<sub>2</sub>: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

H<sub>3</sub>: *Affective based trust* berpengaruh terhadap *Leader Member Exchange* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

H<sub>4</sub>: *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

H<sub>5</sub>: *Perceived Organizational Support* memediasi pengaruh *cognitive based trust*

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

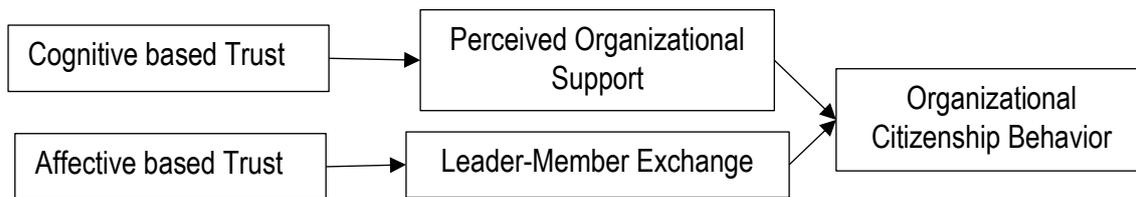
H<sub>6</sub>: *Leader Member Exchange* memediasi pengaruh *affective based trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

## METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan kausalitas. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan fenomena apa yang terjadi pada objek penelitian berdasarkan data yang sudah dikumpulkan ([Sugiyono 2022, 5](#)). Penelitian kausalitas adalah hubungan yang bersifat sebab akibat ([Sugiyono 2022, 37](#)). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian murni yang dapat dijelaskan dengan angka-angka tertentu dan digunakan untuk menguji teori-teori tertentu dengan menguji hubungan antar variabel ([Sugiyono 2022, 15](#)).

Objek dalam penelitian ini adalah pegawai PNS Dinas Kesehatan Kota X dengan populasi sebanyak 78 pegawai. Penelitian ini berdasarkan angka penilaian skala *likert* yang terdapat dalam jawaban kuesioner yang diisi oleh partisipan. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok tentang fenomena sosial ([Sugiyono 2022, 152](#)).

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah suatu metode penentuan sampel dengan mempertimbangkan aspek tertentu ([Sugiyono 2022, 138](#)). Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 58 pegawai PNS Dinas Kesehatan Kota X. Penelitian ini memiliki kriteria seperti responden merupakan pegawai PNS dan bukan merupakan kepala bagian divisi.



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 2. Variabel dan pengukuran

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
<b>Perceived Organizational Support</b>	a) <i>Fairness</i>	<i>Likert</i>
	b) <i>Supervision Support</i>	
	c) <i>Organizational Reward and Job Conditions</i>	
<b>Leader Member Exchange</b>	a) Afeksi	<i>Likert</i>
	b) Loyalitas	
	c) Kontribusi	
	d) Respek	
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	a) <i>Altruism</i>	<i>Likert</i>
	b) <i>Conscientiousness</i>	
	c) <i>Civic virtue</i>	
	d) <i>Courtesy</i>	
	e) <i>Sportmanships.</i>	
<b>Cognitive Based Trust</b>	a) <i>Distributive justice</i>	<i>Likert</i>
	b) <i>Procedural justice</i>	
<b>Affective Based Trust</b>	a) <i>Interpersonal justice</i>	<i>Likert</i>
	b) <i>Informational justice</i>	

## HASIL PENELITIAN

## Hasil Uji Statistik Deskriptif

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Skala	Jumlah
<b>Jenis kelamin</b>	Pria	22
	Wanita	36
<b>Umur</b>	20-27 Tahun	12
	28-35 Tahun	23
	36-43 Tahun	16
	44-51 Tahun	3
	52-59 Tahun	4
<b>Masa kerja</b>	1-7 Tahun	39
	8-15 Tahun	9
	16-23 Tahun	6

	24-31 Tahun	2
	32-39 Tahun	2
<b>Status pekerjaan</b>	PNS	52
	ASN	6
<b>Pendidikan</b>	SMA	2
	DIPLOMA	7
	S1	46
	S2	3

Sumber: hasil pengolahan data statistik (2023)

Dari tabel 3 dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah wanita yaitu sebanyak 36 orang dan pria sebanyak 22 orang. Responden dengan rentang usia 28-35 tahun merupakan jumlah responden terbanyak yaitu sebanyak 23 orang, sedangkan responden dengan rentang usia 44-51 tahun merupakan jumlah responden terkecil. Jumlah masa kerja responden terbanyak adalah dalam rentang

masa kerja selama 1-7 tahun yaitu sebanyak 39 orang, sedangkan jumlah terkecil adalah dalam rentang masa kerja selama 24-31 tahun dan 32-39 tahun yaitu masing-masing berjumlah 2 orang. Pendidikan terakhir S1 memiliki jumlah responden terbanyak yaitu 46 orang dan jumlah terkecil adalah SMA/ sederajat dengan jumlah 2 orang.

## Hasil Uji Validitas

**Tabel 4. Outer Loading dan AVE**

Variabel	Item	Convergent Validity	
		LF > 0,7 Loadings	AVE > 0,5 AVE
Cognitive based Trust	CBT2	0.768	0.599
	CBT3	0.752	
	CBT5	0.722	
	CBT6	0.727	
	CBT7	0.723	
	CBT9	0.833	
	CBT10	0.794	
	CBT11	0.815	
	CBT12	0.823	
	ABT1	0.921	
	ABT2	0.838	
	Affective based Trust	ABT3	
ABT4		0.742	
ABT5		0.867	
ABT6		0.812	
POS1		0.902	
POS2		0.931	
Perceived Organizational Support	POS3	0.901	0.831
	LMX1	0.723	
	LMX2	0.726	
Leader Member Exchange			0.641

<b>Organizational Citizenship Behavior</b>	LMX4	0.847	0.716
	LMX5	0.864	
	LMX6	0.833	
	OCB2	0.847	
	OCB3	0.804	
	OCB4	0.815	
	OCB5	0.915	

Sumber: hasil pengolahan data statistik (2023)

Berdasarkan hasil tabel 4 dapat dilihat nilai *loading faktor* semua item dari variabel lebih dari 0,7 dengan nilai *loading faktor* tertinggi yaitu ABT3 sebesar 0.936 dan nilai *loading faktor* terendah yaitu CBT5 sebesar 0.722. Kemudian nilai AVE tertinggi yaitu pada variabel *perceived organizational support* sebesar 0.831 dan nilai AVE terendah yaitu sebesar 0.599 pada variabel *cognitive based trust*.

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa korelasi nilai *cross loading* setiap indikator variabel mempunyai nilai lebih besar dibandingkan korelasi konstruk lainnya, sehingga dapat dikatakan seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria karena masing-masing indikator variabel memiliki korelasi yang lebih baik bernilai dibandingkan blok indikator dari variabel lain.

**Tabel 5. Cross Loading**

	ABT	CBT	LMX	OCB	POS
ABT1	<b>0,921</b>	0,801	0,505	0,501	0,712
ABT2	<b>0,838</b>	0,745	0,499	0,409	0,672
ABT3	<b>0,936</b>	0,781	0,467	0,467	0,703
ABT4	<b>0,742</b>	0,548	0,207	0,464	0,387
ABT5	<b>0,867</b>	0,565	0,468	0,405	0,534
ABT6	<b>0,812</b>	0,482	0,374	0,316	0,428
CBT2	0,434	<b>0,768</b>	0,304	0,278	0,482
CBT3	0,477	<b>0,752</b>	0,316	0,292	0,413
CBT5	0,566	<b>0,722</b>	0,342	0,320	0,457
CBT6	0,602	<b>0,727</b>	0,359	0,107	0,680
CBT7	0,485	<b>0,723</b>	0,332	0,433	0,587
CBT9	0,706	<b>0,833</b>	0,429	0,446	0,533
CBT2	0,434	<b>0,768</b>	0,304	0,278	0,482
CBT3	0,477	<b>0,752</b>	0,316	0,292	0,413
CBT10	0,677	<b>0,794</b>	0,289	0,428	0,516
CBT11	0,725	<b>0,815</b>	0,410	0,457	0,455
CBT12	0,716	<b>0,823</b>	0,362	0,422	0,521
LMX1	0,303	0,317	<b>0,723</b>	0,195	0,504
LMX2	0,370	0,313	<b>0,726</b>	0,201	0,483
LMX4	0,428	0,387	<b>0,847</b>	0,331	0,416
LMX5	0,528	0,410	<b>0,864</b>	0,367	0,467
LMX6	0,384	0,373	<b>0,833</b>	0,320	0,346
OCB2	0,399	0,418	0,288	<b>0,847</b>	0,407
OCB3	0,279	0,178	0,153	<b>0,804</b>	0,278
OCB4	0,485	0,426	0,294	<b>0,815</b>	0,365

OCB5	0,467	0,434	0,427	<b>0,915</b>	0,481
POS1	0,612	0,570	0,567	0,427	<b>0,902</b>
POS2	0,659	0,690	0,434	0,499	<b>0,931</b>
POS3	0,620	0,597	0,496	0,337	<b>0,901</b>

Sumber: hasil pengolahan data statistik (2023)

### Hasil Uji Reliabilitas

Dapat dilihat dari tabel 6 bahwa nilai *composite reliability* masing-masing variabel mempunyai nilai lebih dari 0,7. Nilai *composite reliability* tertinggi yaitu pada variabel *affective based trust* sebesar 0.942 dan nilai *composite reliability* terendah sebesar 0.899 pada variabel *Leader Member Exchange*. Dan setiap variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* diatas 0,7. Dengan nilai *cronbach's alpha* tertinggi pada variabel *affective based trust* sebesar 0.927 dan nilai *cronbach's alpha* terendah sebesar 0.861 pada variabel *leader member exchange*.

### Hasil Uji Inner Model

Dari tabel 7, dapat dilihat bahwa nilai *R-Square Organizational Citizenship Behavior* memiliki *R-Square* 0.236 artinya sebesar 23,6 persen dapat dijelaskan oleh variabel *Perceived Organizational Support* dan *Leader Member Exchange*. *Perceived Organizational Support* memiliki *R-Square* 0.467 artinya sebesar 46,7 persen dapat dijelaskan oleh variabel *Cognitive Based Trust*. Dan *Leader Member Exchange* memiliki *R-Square* 0.265 artinya sebesar 26,5

persen dapat dijelaskan oleh variabel *Affective Based Trust*.

Selain itu, dalam tabel 6 juga menunjukkan bahwa hasil *Q-Square* memiliki nilai lebih dari nol pada setiap variabelnya. Dengan nilai variabel *Perceived Organizational Support* sebesar 0.361, *Leader Member Exchange* sebesar 0.150 dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.145. Hal ini menunjukkan bahwa semua model indikator memiliki relevansi yang baik.

### Hasil Uji Hipotesis

#### **Cognitive Based Trust terhadap Perceived Organizational Support.**

Hipotesis 1 ( $H_1$ ) memiliki nilai p-value  $0,000 < 0,05$  dan memiliki t-value  $(8.855) > 1,96$ . Artinya terdapat pengaruh *cognitive based trust* pada manajemen terhadap *perceived organizational support* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

#### **Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior.**

Hipotesis 2 ( $H_2$ ) memiliki nilai p-value  $0,005 < 0,05$  dan memiliki t-value  $(2.834) > 1,96$ . Artinya terdapat pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

**Tabel 6. Cronbach's Alpha & Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Cognitive based Trust	0.916	0.931
Affective based Trust	0.927	0.942
Perceived Organizational Support	0.898	0.936
Leader Member Exchange	0.861	0.899
Organizational Citizenship Behavior	0.869	0.910

Sumber: hasil pengolahan data statistik (2023)

Tabel 7. R-Square dan Prediction Relevance (Q<sup>2</sup>)

Variabel	R-Square	Q <sup>2</sup> Predict
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.467	0.361
<i>Leader Member Exchange</i>	0.265	0.150
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.236	0.145

Sumber: hasil pengolahan data statistik (2023)

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Path	Original Sample (O)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values	Supported
CBT=> POS	0.683	0.077	8.855	0.000	YES
ABT=>LMX	0.515	0.106	4.853	0.000	YES
POS=>OCB	0.382	0.135	2.834	0.005	YES
LMX=>OCB	0.159	0.144	1.101	0.272	NO
CBT=> POS=>OCB	0.261	0.270	2.571	0.010	YES
ABT=>LMX=>OCB	0.082	0.090	0.906	0.365	NO

Sumber: hasil pengolahan data statistik (2023)

#### **Affective Based Trust terhadap Leader Member Exchange.**

Hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) memiliki nilai p-value  $0,000 < 0,05$  dan memiliki t-value  $(4.853) > 1,96$ . Artinya terdapat pengaruh langsung *Affective Based Trust* terhadap *Leader Member Exchange* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

#### **Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior.**

Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) memiliki nilai p-value  $0.272 > 0,05$  dan memiliki t-value  $(1.101) < 1,96$ . Artinya tidak terdapat pengaruh langsung *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

#### **Cognitive Based Trust terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Perceived Organizational Support.**

Hipotesis 5 (H<sub>5</sub>) memiliki nilai p-value  $0.010 < 0,05$  dan memiliki t-value  $(2.571) > 1,96$ . Artinya terdapat efek mediasi dari variabel *Perceived Organizational Support* antara *Cognitive Based Trust* terhadap *Organizational*

*Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

#### **Affective Based Trust terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Leader Member Exchange.**

Hipotesis 6 (H<sub>6</sub>) memiliki nilai p-value  $0.365 > 0,05$  dan memiliki t-value  $(0.906) < 1,96$ . Artinya tidak terdapat efek mediasi dari variabel *Leader Member Exchange* antara *Affective Based Trust* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PNS Dinas Kesehatan Kota X.

#### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *cognitive based trust* berpengaruh langsung terhadap *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*. *Affective based trust* berpengaruh langsung terhadap *leader member exchange*. *Leader member exchange* tidak berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior*. *Perceived organizational support* memediasi pengaruh *cognitive based*

*trust* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dan *leader member exchange* tidak memediasi pengaruh *affective based trust* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Peneliti mengalami keterbatasan dalam mendapatkan data penunjang dari objek penelitian karena objek penelitian tidak menyimpan data yang relevan dengan penelitian.
2. Penelitian ini terbatas pada objek yang hanya dilakukan pada Dinas Kesehatan Kota X dengan jumlah sampel responden yang digunakan dalam penelitian ini hanya sebanyak 58 karyawan.
3. Penelitian ini memiliki keterbatasan waktu dimana pada saat melakukan penelitian ini waktunya sangat singkat sehingga kurang dapat melakukan observasi secara lebih detail.

Rekomendasi praktis yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Dinas Kesehatan Kota X dapat meningkatkan *cognitive-based trust* pegawai dengan memberikan apresiasi dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan pegawai. Pengakuan dapat menciptakan rasa dihargai dan dapat meningkatkan motivasi untuk berpartisipasi dalam aktivitas *organizational citizenship behavior*.
2. Dinas Kesehatan Kota X dapat meningkatkan *affective-based trust* pegawai dengan melakukan interaksi informal antara anggota tim di luar konteks pekerjaan dalam kegiatan tim. Ini membantu dalam membangun hubungan pribadi di antara anggota tim dan meningkatkan kepercayaan pegawai kepada organisasi.
3. Dinas Kesehatan Kota X dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karir dan pendidikan.

Hal ini dapat dilakukan melalui penyelenggaraan pelatihan, pembimbingan, atau dukungan finansial untuk pendidikan guna meningkatkan dukungan yang dirasakan terhadap organisasi. Selain itu, dapat juga dengan melakukan transparansi dan keadilan dalam proses promosi dan kenaikan jabatan. Pegawai perlu tahu bahwa kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan mereka diakui dan dihargai.

4. Dinas Kesehatan Kota X dapat meningkatkan hubungan *Leader-Member Exchange* dengan pemimpin yang memahami kebutuhan individual anggota tim dan memberikan dukungan serta arahan yang sesuai untuk meningkatkan hubungan dan kontribusi positif. Misalnya, organisasi dapat membentuk kelompok kerja atau forum di mana anggota tim memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi dan merasa memiliki keterikatan yang lebih erat dengan pemimpin mereka.
5. Dinas Kesehatan Kota X dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* dengan melibatkan pegawai dalam proses pembentukan budaya kerja. Misalnya, organisasi dapat melakukan survei atau sesi diskusi terbuka untuk menilai pemahaman dan persepsi pegawai mengenai sportmanship. Kemudian, organisasi dapat mempertimbangkan masukan pegawai untuk membentuk bersama visi mengenai nilai sportmanship yang diinginkan dan perlu diterapkan dalam budaya organisasi.

Beberapa saran dan rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah jurnal yang membahas mengenai *cognitive-based trust* dan

- affective-based trust terhadap organizational citizenship behavior melalui perceived organizational support dan leader member exchange sebagai bahan referensi.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan objek penelitian yang berbeda dengan objek penelitian saat ini. Dan juga disarankan untuk menggunakan jumlah responden penelitian yang lebih banyak sehingga dapat mewakili populasi dengan baik.
  3. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian serupa disarankan untuk memastikan objek yang diteliti memiliki data yang relevan dengan penelitian, hal ini bertujuan untuk menunjang kelengkapan data-data penelitian sehingga dapat meningkatkan akurasi dari penelitian.

## REFERENCES

- Anam, Khoiril, Javier Rizqi Baiturrahman, Bagus Alamsyah Bahari Bahari, and Moch. Isa Anshori. 2023. "Pertukaran Anggota Dan Pemimpin (Leader Member Exchange)." *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)* 2 (3): 163–82. <http://journal-stiayappimakassar.ac.id/index.php/Jimas/article/view/398/405>.
- Flaviani, Idesti Dita dan, and Siti Nur Azizah. 2022. "Pengaruh Perceived Organizational Support, Keadilan Interpersonal Dan Self Efficacy Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Guru Di SMP Negeri 2 Adimulyo)." *Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi* 2 (1): 105–15. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i5.153>.
- Lazuardy, Ardhy, and Joseph Jangkung Karyanto. 2021. "PENGARUH AFFECT BASED-TRUST DAN COGNITION BASED-TRUST TERHADAP KUALITAS KERJASAMA PADA PERUSAHAAN JASA PENGUJIAN DAN KALIBRASI PT S" 15: 28–33. <https://ejournal.gunadarma.ac.id/index.php/ugjournal/article/view/5830>.
- Legood, Alison, Lisa van der Werff, Allan Lee, Deanne den Hartog, and Daan van Knippenberg. 2023. "A Critical Review of the Conceptualization, Operationalization, and Empirical Literature on Cognition-Based and Affect-Based Trust." *Journal of Management Studies* 60 (2): 495–537. <https://doi.org/10.1111/joms.12811>.
- Lie, Christoffer, and Yupiter Gulo. 2022. "Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior." *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Manajemen* 2 (2): 195–204. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2019. *Organizational Behavior, Eighteenth Edition, Global Edition. Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53.
- Saputri, Irma Yuni, and Fatiya Halum Husna. 2022. "The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intention in Millennial Generation Employees." *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan* 13 (2): 114–29. <https://doi.org/10.26740/jpott.v13n2.p114-129>.
- Setyanti, Sri Wahyu Lelly Hana, Faris Septia Nilasari, Emma Desia Prajitiasari, and Sudarsih Sudarsih. 2023. "Berbagi Pengetahuan Sebagai Mediator Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Perilaku Inovasi UMKM Batik Jember." *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* 8 (1): 15–26. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v8i1.17482>.
- Soehardi, Martin Starry, and Karel Tjahjadi. 2022. "Effect of Motivation, Organizational Commitment and Job Satisfaction Towards OCB." *E-JURNAL MANAJEMEN TSM* 2 (2): 167–74. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>.
- Suci, Rahayu Puji, Nasharuddin Mas, and Arie Chrisdianto. 2021. "Analisis Dampak Strategi Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Kepuasan Kerja." *Jurnal Inovasi* 17 (3): 456–65. <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i3.9600>.

- Sugiyono, Prof. Dr. 2022. *METODE PENELITIAN KUANTITATIF*. Edited by M.Pd. Setiyawami, S.H. ALFABETA,CV.
- Sunyoto, Danang, Yanuar Saksono, and Agus Mulyono. 2023. "Anteseden Dan Hasil Kerja Kepercayaan Pada Supervisor." *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)* 4 (1): 251–63. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i1.1285>.
- Thufailah, Dhiya Qatrunnada, and Dudung Abdurrahman. 2020. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT . PLN Pusharlis ( Persero )." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis UIB* 12 (2): 1039–49. <https://doi.org/10.29313/v6i2.24366>.
- Trisna, Gita, Pramudyasmara Barata, and Hermien Laksmiwati. 2022. "Hubungan Perceived Organizational Support Dengan Organizational Citizenship Behavior The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior" 10 (01): 845–59. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/54671/43549>.
- Waskito, Jati, Kussudyarsana Kussudyarsana, Imronudin Imronudin, and Winda Linansya. 2023. "The Impact of Organizational Justice on the Organizational Citizenship Behavior of Contract Workers in Indonesia: The Role of Exchange Quality and Multifocal Trust." *Gadjah Mada International Journal of Business* 25 (1): 72. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.65476>.
- Widya, Alifah, Heru Kurnianto Tjahjono, Zainal Mustafa, and Wisnu Prajogo. 2021. "Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi LMX (Leader-Member Exchange) Dilihat Dari Aspek Gender." *Jurnal Bisnis Strategi* 30 (2): 154–72. <https://doi.org/10.14710/jbs.30.2.154-172>.

***Halaman ini sengaja dikosongkan.***