

PENGARUH *HUMBLE LEADERSHIP* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*: MEKANISME KEPERCAYAAN KEPADA PEMIMPIN

Indra Agus Setiadi¹, M. Rasyid Abdillah², Fathurahman³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning, Indonesia

*e-mail: indra.setiadi06@gmail.com

Article Info

Article history:

Received 03 10, 2025

Revised 04 06, 2025

Accepted 04 06, 2025

Keywords:

Humble Leadership

Organizational Citizenship Behavior

Trust in Leaders

Government Organization

Social Exchange Theory

Article Info

Sejarah artikel:

Diterima 03 10, 2025

Direvisi 04 06, 2025

Diterima 04 06, 2025

Kata kunci:

Kepemimpinan Rendah

Hati

Perilaku Kewargaan

Organisasi

Kepercayaan pada

Pemimpin

Organisasi Pemerintahan

Teori Pertukaran Sosial

Abstract

This research is also motivated by a research gap in previous studies, where many discuss leadership styles broadly, but there is still minimal research in Indonesian that explores the relationship between humble leadership and OCB, with trust in leaders as a mediating variable. The research is a type of quantitative descriptive research with a causal research design with a population of state civil servants at the Siak Regency DPRD Secretariat with a population of 150 people and a sample using the census method. Data collection techniques using questionnaires and distribution using google forms. The data analysis tool in this study is Structural Equation Modeling (SEM) processed using SmartPLS 32.9 for data processing. From the findings of this study, it was found that humble leadership has a positive and insignificant effect on organizational citizenship behavior (hypothesis 1 is rejected), humble leadership has a positive and significant effect on trust in leaders (hypothesis 2 is accepted), trust in leaders is positive and significant on organizational citizenship behavior (hypothesis 3 is accepted) and humble leadership has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior through trust in leaders (hypothesis 4 is accepted).

Abstrak

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh research gap dalam studi sebelumnya, di mana banyak yang membahas gaya kepemimpinan secara luas, tetapi masih minim penelitian dalam bahasa Indonesia yang mengeksplorasi hubungan antara *humble leadership* dan OCB, dengan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi. Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dengan populasi adalah aparatur sipil negara pada Sekretariat DPRD Kabupaten Siak dengan jumlah populasi sebanyak 150 orang dan sampel dengan metode sensus. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran menggunakan *google form*. Alat analisis data pada penelitian ini adalah dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) diolah menggunakan SmartPLS 32.9 untuk pengolahan data. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa *humble leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (hipotesis 1 ditolak), *humble leadership* positif dan signifikan terhadap *kepercayaan kepada pemimpin* (hipotesis 2 diterima), *kepercayaan kepada pemimpin* positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (hipotesis 3 diterima) dan *humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepercayaan kepada pemimpin (hipotesis 4 diterima).

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut organisasi untuk lebih responsif dan adaptif demi keberlanjutan {Formatting Citation}. Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi kunci dalam persaingan sehat (Huselid et al., 2005), di mana peran pemimpin sangat penting dalam membangun kepercayaan dan mendorong kontribusi optimal. Humble leadership, yang menekankan kerendahan hati dan kepercayaan, menciptakan iklim kerja yang mendukung organizational citizenship behavior (OCB) (Owens & Hekman, 2016). Gaya kepemimpinan ini meningkatkan kepercayaan bawahan, membangun hubungan positif dalam tim, serta mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan (Kahn, 2021).. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara humble leadership dan OCB (Allen, 2019).. Namun, masih terdapat research gap dalam eksplorasi hubungan ini dalam bahasa Indonesia, khususnya dengan populasi aparatur sipil negara, sehingga menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Dalam sebuah organisasi pemerintahan, kepemimpinan memiliki peran krusial dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintah. Kepemimpinan yang baik, didukung oleh organisasi yang kuat, akan menghasilkan efektivitas dan inovasi, sementara kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan keruntuhan kinerja birokrasi (Afny, U., 2019). Saat ini, organisasi memandang manusia sebagai sumber daya penting bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan mereka (Rubel et al., 2018). *Humble leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kerendahan hati, di mana pemimpin menunjukkan kerentanan dan menghargai kontribusi pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan hubungan yang kuat dan saling percaya antara pemimpin dan pengikut (Owens & Hekman, 2016). Penelitian menunjukkan bahwa *humble leadership* dapat meningkatkan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin, yang selanjutnya mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) di antara karyawan (Caza, B. B., 2021).

Humble leadership juga berperan dalam membentuk nilai-nilai dan tujuan pengikut, serta meningkatkan keterlibatan mereka dalam kegiatan organisasi (Caza, B. B., 2021). Hal ini penting untuk mendorong OCB, yang ditandai dengan perilaku altruistik dan partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi yang tidak diharapkan (Podsakoff et al., 2000). Berdasarkan pengamatan, fenomena yang sering terjadi dalam organisasi pemerintahan adalah kurangnya pelatihan mengenai keterampilan humble leadership bagi pemimpin ASN. Seringkali, ASN lebih terfokus pada pelatihan teknis daripada pengembangan keterampilan kepemimpinan. Kebijakan dan sistem yang tidak mendukung, seperti aturan yang ketat dan hierarki yang kuat, dapat menghambat penerapan *humble leadership* (Q. Wang, 2019).

Selain itu, ketidakpastian politik juga menjadi faktor yang mengganggu implementasi *humble leadership*. Lingkungan politik yang tidak stabil dapat membuat pemimpin ASN merasa tidak aman dalam memperkenalkan perubahan yang signifikan. Dalam konteks ini, kepercayaan terhadap pemimpin menjadi elemen kunci. Pemimpin yang menunjukkan kerendahan hati—melalui tindakan seperti menerima umpan balik, mengakui keterbatasan, dan memberi penghargaan atas kontribusi tim—dapat membangun hubungan yang lebih kokoh dan memperoleh kepercayaan yang lebih besar di antara pengikutnya. Tingkat kepercayaan ini sangat penting karena memungkinkan pemimpin untuk menciptakan budaya organisasi yang adaptif meskipun berada di tengah ketidakpastian politik. Dengan kepercayaan yang kuat, pemimpin dan tim dapat lebih fokus pada inovasi dan perbaikan berkelanjutan, tanpa terganggu oleh ketidakstabilan politik yang ada di sekitar mereka.

Organizational citizenship behavior dipandang sebagai faktor penting yang meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi (Meyer et al., 1993 dalam Jehanzeb & Mohanty, 2020). OCB dapat melibatkan jam kerja tambahan dan meningkatkan citra organisasi (Lepine et al., 2002 dalam Khaola & Rambe, 2021). Namun, sering kali keterlibatan dalam OCB tidak diakui secara formal dalam sistem penghargaan, yang dapat menyebabkan frustrasi di kalangan ASN. Komitmen organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan ASN. Menurut O'Reilly dan Chatman (1986), komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi. Fenomena yang sering ditemukan di lapangan adalah

tingginya rotasi pegawai dalam ASN, terutama yang disebabkan oleh ketidakpastian politik. Hal ini dapat menghambat pembentukan komitmen jangka panjang terhadap organisasi (Meyer et al., 1993; Allen et al., 2017 dalam Almaududi Ausat et al., 2022). *Leadership* telah terbukti berkorelasi dengan OCB (Podsakoff et al., 2000 dalam Khaola & Rambe, 2021), tetapi penelitian mengenai *humble leadership* dan OCB masih terbatas. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin dapat memediasi hubungan antara *humble leadership* dan OCB (Owens & Hekman, 2016; Xu, Y., 2023). Oleh karena itu, terdapat gap penelitian yang perlu dijelajahi lebih lanjut mengenai pengaruh *humble leadership* terhadap OCB dan peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan ini.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, penelitian ini mengajukan pertanyaan: Apakah *humble leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*? Jika ya, apakah kepercayaan kepada pemimpin memediasi hubungan antara *humble leadership* dan *organizational citizenship behavior*?

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

- Apakah *humble leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Apakah *humble leadership* berpengaruh terhadap kepercayaan kepada pemimpin.
- Apakah kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Apakah *humble leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepercayaan kepada pemimpin.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *humble leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *humble leadership* terhadap kepercayaan kepada pemimpin.
- Untuk menguji dan menganalisis kepercayaan kepada pemimpin terhadap *organizational citizenship behavior*.
- Untuk menganalisis pengaruh *humble leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepercayaan kepada pemimpin.

2. TELAAH PUSTAKA

Social Exchange Theory

Teori bawahan dalam penelitian ini adalah Teori Pertukaran Sosial, yang pertama kali dikemukakan Blau pada tahun 1964. Teori interaksi sosial yang dibahas menjelaskan bagaimana karyawan yang berbeda saling melengkapi. Menurut teori interaksi sosial, ada hubungan antara perilaku dan lingkungan yang memiliki efek saling menguatkan. Teori yang mendasari wawancara ekologis ketika ada pertimbangan tentang bagaimana lingkungan memengaruhi aktor dan lingkungan (Mighfar, 2015) Teori ini merupakan perpanjangan dari aliran pemikiran behaviorisme, dimana keriuhan masa kini adalah kondisi operan (Ritzer, George, and Douglas, 2004) dalam kasus Mighfar (2015). Menurut Sudut Pandang Pertukaran Sosial, orang dapat memutuskan ikatan hubungan dengan memisahkan syarat-syarat perjanjian yang tidak terucapkan (Mighfar, 2015). Bagi manusia, prinsip dasar keadilan sosial adalah "keadilan distributif"; prinsip ini menyatakan bahwa investasi harus sesuai dengan aliran pendapatan.

Humble Leadership

Humble leadership, atau kepemimpinan rendah hati, adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya kerendahan hati dan kesediaan untuk belajar dari orang lain. Pemimpin yang rendah hati tidak hanya mengakui keterbatasan diri mereka, tetapi juga menghargai kontribusi anggota tim dan menciptakan lingkungan yang terbuka untuk umpan balik. Menurut Owens & Hekman (2016), *humble leadership* membantu membangun kepercayaan dan kolaborasi di dalam tim, yang pada gilirannya

berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin yang menunjukkan sikap rendah hati biasanya lebih mampu membangun hubungan yang kuat dan saling menghormati dengan anggota tim mereka. Karakteristik utama dari *humble leadership* meliputi kesediaan untuk mendengarkan, mengakui kesalahan, dan berbagi kekuasaan. Pemimpin yang rendah hati menunjukkan sikap empati dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, yang membuat mereka lebih terbuka terhadap masukan dan kritik. Sosik, J. J. (2021) menyatakan bahwa perilaku ini tidak hanya menciptakan atmosfer kerja yang positif tetapi juga memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih dalam dan mengembangkan keterlibatan yang lebih tinggi. Dengan mendemonstrasikan kerendahan hati, pemimpin mampu mempengaruhi dan menginspirasi karyawan untuk berperilaku lebih proaktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Norma Subjektif

Norma subjektif merupakan persepsi seseorang terhadap tekanan sosial di lingkungannya yang memengaruhi keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku, serta berhubungan dengan keputusan normatif yang dirasakan dari perilaku tersebut (Hamilton K, 2016:43). Norma subjektif juga mencerminkan pengaruh sosial yang mendorong seseorang untuk bertindak, di mana individu akan lebih cenderung memiliki keinginan terhadap suatu objek atau perilaku jika ia merasa dipengaruhi oleh orang-orang di sekitarnya atau yakin bahwa lingkungannya mendukung tindakannya (Thompson, 2020:43). Selain itu, norma subjektif berkaitan dengan keyakinan individu dalam mematuhi arahan atau anjuran dari orang-orang di sekitarnya dalam suatu aktivitas, termasuk dalam pengambilan keputusan yang bisa didasarkan pada pertimbangan sendiri atau atas pengaruh orang lain yang dianggap penting (Tjahjono dan Ardi, 2018:43). Norma subjektif juga berfungsi sebagai referensi sosial dalam memilih suatu tindakan, di mana kekuatan sosial seperti reward atau punishment, rasa senang terhadap individu tertentu, tingkat pengalaman yang dimiliki seseorang, serta keinginan individu tersebut menjadi bagian dari norma subjektif (Fishbein dan Ajzen, 1975). Sejauh mana seseorang memiliki motivasi untuk mengikuti pandangan orang lain terhadap perilaku yang akan dilakukannya juga menjadi aspek utama dari norma subjektif (Fishbein dan Ajzen, 1975 dalam Jogiyanto, 2017:48). Norma subjektif berfungsi sebagai harapan yang dipersepsikan individu di mana satu atau lebih orang di sekitarnya, seperti saudara atau teman sejawat, menyetujui perilaku tertentu dan memotivasi individu untuk mematuhi (Fishbein dan Ajzen, 1975 dalam Jogiyanto, 2017:49). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa norma subjektif adalah respon individu terhadap berbagai tekanan sosial dan pengetahuan yang diperoleh dalam proses pengambilan keputusan mengenai suatu tindakan.

Kepercayaan pada Pemimpin

Menurut Robbins (2011) kepercayaan adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan serta bertindak secara oportunistik. Dua unsur penting dari definisi di atas adalah bahwa kepercayaan menyiratkan familiaritas dan resiko. Robbins (2011) menambahkan kepercayaan merupakan atribut utama yang dikaitkan dengan kepemimpinan dan jika kepercayaan luntur dampaknya bisa serius terhadap kinerja kelompok. Kepercayaan adalah harapan kata, janji atau pernyataan dari orang lain dapat diandalkan (Poon, 2006 dalam Qiu et al., 2019). Kepercayaan juga bisa didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang mencangkup kerentanan individu berdasarkan prediksi positif dari niat orang lain (Dirks dan Ferrin, 2002 dalam Qiu et al., 2019). Walumbwa (2005) berpendapat bahwa kepemimpinan otentik berfokus pada pembentukan hubungan otentik antara pemimpin dan pengikut yang ditandai dengan kepercayaan dan integritas. Kepercayaan pengikut terhadap pemimpin dapat dianggap sebagai salah satu faktor yang paling memberikan pengaruh.

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior didefinisikan sebagai perilaku individu yang diakui sebagai sebuah sistem penghargaan formal yang eksplisit dan akan mendorong fungsi sebuah organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan (Nugraha, 2021). Menurut Magdalena et al. (2020) dalam Nugraha (2021) *organizational*

citizenship behavior merupakan perilaku sukarela individu perilaku yang tidak terkait langsung dengan sistem penghargaan namaun memiliki kontribusi terhadap efektifitas dalam sebuah organisasi. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku seorang karyawan yang bukan karena tuntutan tugasnya tetapi dadasi oleh sikap sukarela (Nugraha, 2021). Organ (1988) dalam Jehanzeb dan Mohanty (2020) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah sebuah aktivitas terkait pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang bersifat diskresi, tidak secara langsung atau eksplisit diakui berdasarkan ruang lingkup uraian tugas, sanksi kontrak atau system imbalan formal dan secara agregat mendorong berfungsinya secara efisien dan efektif organisasi. *Organizational citizenship behavior* adalah ssesuatu yang tidak berwujud yang berbentuk perilaku di tempat kerja terhadap rekan kerja dan organisasi yang melebihi perilaku wajar yang memberikan manfaat pada organisasi (Massoudi et al., 2020)

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan

Penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Menurut Anwar Sanusi (2016), desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya sebab akibat antar variabel. Desain penelitian kausalitas dianggap sesuai dengan penelitian ini karena penelitian kausalitas digunakan untuk memahami variabel mana yang mempengaruhi (variabel bebas) dan variabel mana yang merupakan akibat (variabel terikat), serta untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini menghabiskan waktu selama 4 bulan dimulai dari proses penyiapan proposal, pengumpulan data awal, melakukan studi kepustakaan, mendesain model penelitian, mengumpulkan data dari kuisisioner.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Pada penelitian ini populasi adalah aparatur sipil negara pada Sekretariat DPRD Kabupaten Siak dengan jumlah populasi sebanyak 150 orang. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014), yang mengatakan bahwa: "Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus." Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket. Pertanyaan yang diberikan kepada responden yaitu bersifat terbuka dan tertutup. Pada tipe tertutup responden diminta untuk memilih jawaban dari serangkaian alternatif yang disediakan oleh peneliti. Sedangkan pada tipe terbuka, responden diminta untuk menjawab pertanyaan kemudian menguraikan jawaban tersebut sesuai dengan apa yang dipersepsikan atau dirasakan oleh responden. Pertanyaan dalam kuesioner terbagi menjadi dua bagian, yaitu pertanyaan identitas responden berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai data diri responden, bagian kedua yaitu pertanyaan variabel yang berisi pernyataan dan pertanyaan seputar variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan tertutup dapat diukur dengan menggunakan metode skala *likert* (rentang 1 sampai 7). Ada beberapa alasan peneliti menggunakan skala *likert* 7 poin yaitu dari skala tiga sampai sebelas skala tujuh yang paling sering digunakan. Kemudian Skala Likert 9 poin atau 13 poin akan membuat reponden menjadi

lebih sulit untuk membedakan setiap poin skala dan responden sulit dalam mengolah informasi (Hair et al., 2010). Untuk keperluan analisis ini, maka jawaban dalam skala *Likert* (rentang 1 sampai 7).

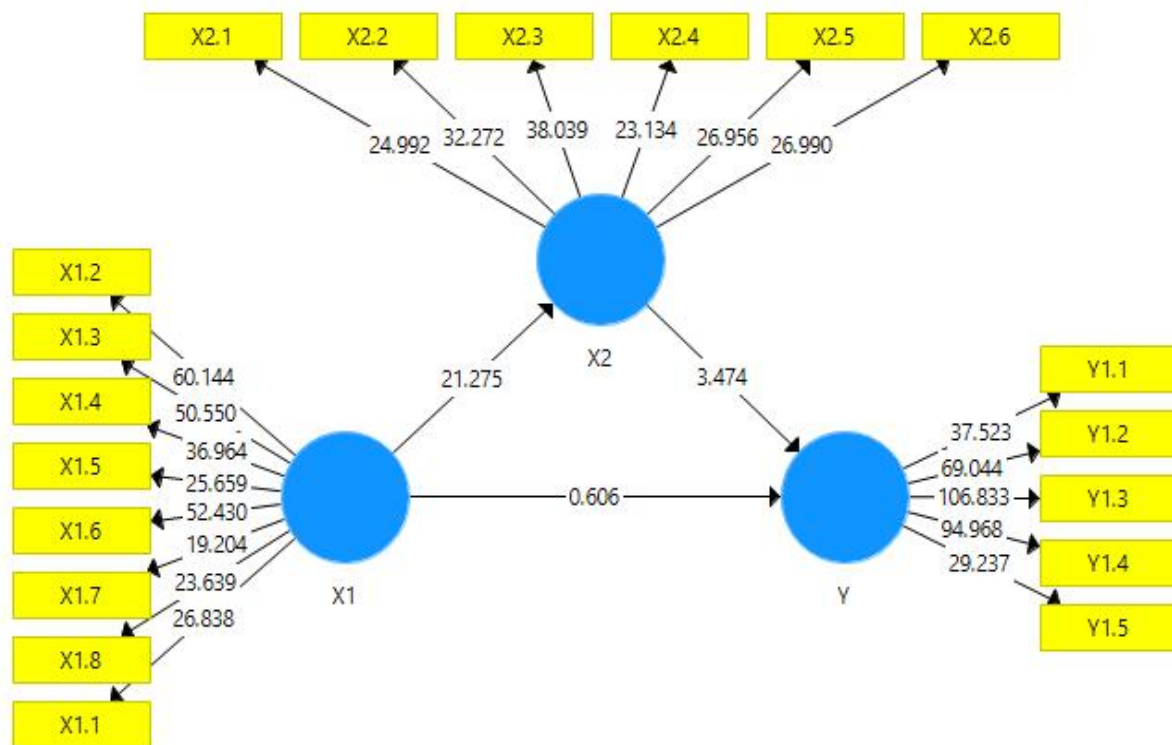
Analisis SEM-PLS

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS, variabel yang diteliti merupakan variabel laten dan terdapat variabel mediasi dengan alat SmartPLS. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Partial Least Square (PLS) adalah metode pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini. Perangkat lunak SmartPLS versi 32.9 digunakan untuk melakukannya. SmartPLS memungkinkan peneliti menyusun dan mengelola model struktural dengan mudah, menjadikannya alat yang dapat diandalkan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel. Ini adalah alasan mengapa metode PLS dipilih untuk menangani model yang kompleks dan sensitivitas data yang rendah.



Gambar 1. Hasil Model Penelitian

Sumber: Data Olahan, 2024

Pengaruh *humble leadership* terhadap kepercayaan kepada pemimpin memiliki nilai path coefficient terbesar sebesar 21,275, seperti yang ditunjukkan dalam skema dalam model, yang dapat dilihat pada gambar 4.2 di atas. Nilai terendah adalah 0,606 dalam pengaruh *humble leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Semua variabel dalam model ini memiliki *coefficient* jalan yang positif, menurut penjelasan hasil. Ini menunjukkan bahwa pengaruh yang lebih besar antara variabel independen dan variabel

dependen ditunjukkan oleh nilai *coefficient* jalan yang lebih tinggi pada satu variabel independen dibandingkan dengan variabel dependen.

Tabel 1 : Uji Hipotesis

Hipotesis	Original 'Sample (O)	Sampel Mean (M)	T (O/STDEV)	P Statistics Values	Ket
<i>Humble Leadership > Organizational Citizenship Behavior</i>	0,085	0,092	0,606	0,545	Ditolak
<i>Humble Leadership > Kepercayaan kepada Pemimpin</i>	0,862	0,860	21,275	0,000	Diterima
<i>Kepercayaan kepada Pemimpin > Organizational Citizenship Behavior</i>	0,500	0,508	3,475	0,000	Diterima
<i>Humble Leadership > Kepercayaan kepada Pemimpin > Organizational Performance</i>	0,431	0,439	3,262	0,001	Diterima

Sumber: Data olahan 2024

Pengaruh *Humble Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis pertama menguji apakah *humble leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari hasil ini dinyatakan *humble leadership* memiliki t- statistik sebesar 0,606 dan p value 0,545 terhadap *organizational citizenship behavior*. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value > dari 0,05 (tidak signifikan) menunjukkan bahwa *humble leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (hipotesis 1 ditolak).

Pengaruh *Humble Leadership* Terhadap Kepercayaan kepada Pemimpin

Hipotesis kedua menguji apakah *humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada pemimpin. Dari hasil ini dinyatakan *humble leadership* memiliki koefisien beta sebesar 21,275 dan p value 0,000 terhadap kepercayaan kepada pemimpin. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa kualitas *humble leadership* dan signifikan terhadap kepercayaan kepada pemimpin (hipotesis 2 diterima).

Pengaruh Kepercayaan kepada Pemimpin terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hipotesis ketiga menguji apakah kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Dari hasil ini dinyatakan kepercayaan kepada pemimpin memiliki koefisien beta sebesar 3,745 dan p value 0,000 terhadap *organizational citizenship behavior*. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa kualitas kepercayaan kepada pemimpin positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (hipotesis 3 diterima).

Pengaruh *Humble Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepercayaan kepada Pemimpin

Hipotesis keempat menguji apakah *humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepercayaan kepada pemimpin. Dari hasil ini dinyatakan *humble leadership* memiliki koefisien beta sebesar 3,262 dan p value 0,001 terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepercayaan pada pemimpin. Nilai koefisien beta dengan arah positif dan dengan nilai P-value < dari 0,05 (signifikan) menunjukkan bahwa *humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepercayaan kepada pemimpin (hipotesis 4 diterima).

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam bidang ilmu manajemen, khususnya dalam pemahaman mengenai *organizational citizenship behavior*. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana

kepemimpinan yang rendah hati dapat mempengaruhi kepercayaan terhadap pemimpin dan dampaknya terhadap perilaku kewargaan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji peran mediasi kepercayaan kepada pemimpin dalam hubungan tersebut. Temuan dari penelitian ini dapat memberikan wawasan penting bagi pihak pemerintahan dalam merancang strategi untuk mencegah penurunan perilaku kewargaan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa:

- a. *Humble leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* responden cenderung untuk menganggap bahwa peran pemimpin yang rendah hati tidak secara langsung mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi mereka, meskipun pemimpin menunjukkan sifat-sifat rendah hati seperti kesediaan untuk belajar dan mengakui kekurangan diri.
- b. *Humble leadership* berpengaruh terhadap kepercayaan kepada pemimpin, responden cenderung untuk mempercayai bahwa pemimpin yang rendah hati mampu membangun hubungan yang lebih kuat dan transparan dengan tim, meningkatkan keyakinan terhadap kompetensi dan niat baik pemimpin.
- c. Kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, responden cenderung untuk menunjukkan sikap yang lebih proaktif dan mendukung organisasi, berkontribusi lebih pada kegiatan di luar tugas formal mereka, serta berpartisipasi dalam upaya yang meningkatkan keberhasilan tim dan organisasi.
- d. *Humble leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepercayaan kepada pemimpin, untuk menyadari bahwa pemimpin yang rendah hati menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk bertindak dengan lebih positif, yang pada akhirnya meningkatkan perilaku kewargaan organisasi mereka.

Hasil penelitian juga memberikan dukungan tambahan mengenai pentingnya fungsi dari *humble leadership* untuk membentuk *organizational citizenship behavior*. Terakhir, penelitian saat ini diharapkan dapat menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari *ethical leadership* dan *organizational citizenship behavior*.

5.2. Saran

Peneliti ingin memberikan beberapa rekomendasi melalui penelitian ini, antara lain:

- a. Pernyataan “pemimpin saya bersedia mengakui kesalahan dan kekurangan yang dimiliki” yang menerima penilaian terendah. Pemimpin perlu secara aktif menunjukkan kerendahan hati dengan mengakui kesalahan mereka dan belajar dari pengalaman tersebut. Pelatihan atau workshop mengenai kepemimpinan yang rendah hati dapat diadakan untuk membantu pemimpin memahami pentingnya kesadaran diri dan keterbukaan dalam meningkatkan hubungan dengan tim. Selain itu, menciptakan lingkungan yang aman untuk diskusi dan feedback, serta memberi contoh perilaku yang mengakui kekurangan, dapat meningkatkan pengakuan terhadap kesalahan di tempat kerja dan memperbaiki kualitas kepemimpinan.
- b. Pernyataan “jika saya menceritakan masalah kepada pemimpin saya, saya tahu dia akan merespons secara konstruktif dan penuh perhatian” yang mendapatkan penilaian terendah. Untuk meningkatkan kepercayaan, pemimpin harus lebih responsif dan menunjukkan perhatian yang lebih besar terhadap masalah yang disampaikan oleh karyawan. Pemimpin perlu berkomunikasi secara terbuka mengenai langkah-langkah yang akan diambil setelah menerima umpan balik atau masalah, serta memberikan tanggapan yang konstruktif dan mendukung. Program pelatihan untuk pemimpin dalam keterampilan komunikasi dan manajemen konflik dapat membantu mereka merespons lebih baik terhadap kekhawatiran karyawan dan memperkuat hubungan yang lebih saling percaya.
- c. Pernyataan “saya memiliki toleransi dan sportifitas yang tinggi terhadap organisasi tanpa mengeluh” yang mendapatkan penilaian terendah. Untuk meningkatkan OCB, manajer perlu menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan di luar tugas formal mereka. Menghargai kontribusi karyawan melalui pengakuan, memberikan kesempatan bagi mereka untuk berpartisipasi dalam inisiatif organisasi, dan menyediakan insentif untuk perilaku kewargaan dapat meningkatkan

motivasi karyawan. Program pengembangan yang mengutamakan kepemimpinan yang inklusif dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam meningkatkan kinerja organisasi.

- d. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lainnya dalam menentukan faktor-faktor tambahan yang dapat mempengaruhi hubungan antara *humble leadership*, kepercayaan kepada pemimpin, dan *organizational citizenship behavior*, seperti faktor budaya organisasi, gaya komunikasi, atau motivasi intrinsik karyawan, untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika perilaku kewargaan organisasi.
- e. Selain *humble leadership* yang dirasakan oleh ASN harus baik, pentingnya kepercayaan kepada pemimpin juga memberikan dampak menguatkan *organizational citizenship behavior* yang ada, penting untuk sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan *humble leadership* dan kepercayaan kepada pemimpin sehingga *organizational citizenship behavior* dapat lebih baik dan memudahkan organisasi mencapai tujuannya dengan baik.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

- a. Pada Penelitian ini hanya menggunakan variabel *humble leadership* dan kepercayaan kepada pemimpin dalam menentukan metode *organizational citizenship behavior*.
- b. Penelitian ini hanya berfokus pada ASN Sekretariat DPRD SIAK.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afny, U., et al. (2019). The role of leadership in public sector performance. *Journal of Public Administration*.
- [2] Ahmad & Shah. (2020). Trust in leadership and employee outcomes: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 117, 50–57.
- [3] Allen, J. (2019). The role of critical incidents and involvement in transit satisfaction and loyalty. *Transport Policy*, 75, 57–69. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.01.005>
- [4] Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- [5] Baker, W. E., & Bhatia, S. (2022). *The relationship between humble leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analysis*. *Leadership Quarterly*.
- [6] Caza, B. B., et al. (2021). The impact of humble leadership on employee outcomes: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*.
- [7] Chiu, C. K., & Tsai, Y. H. (2016). Humble Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Trust. *Asia Pacific Journal of Management*. [https://doi.org/33\(4\), 959-979](https://doi.org/33(4), 959-979). <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9461-5>
- [8] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- [9] Ferdinand. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro.
- [10] García et al. (2023). The influence of leadership trust on organizational citizenship behavior in virtual teams. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1–20.
- [11] Ghazali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [12] Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- [13] Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>

- [14] Judge, R. dan. (2011). *Perilaku Organisasi*.
- [15] Kark, R., & Van Dijk, D. (2019). The Dynamics of Humble Leadership and its Effects on Team Outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 79–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0275>
- [16] Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437–461. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0152-6>
- [17] Khan et al. (2021). Impact of trust in leadership on organizational citizenship behavior: A study of higher education institutions in Pakistan. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 25–38.
- [18] Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- [19] Li, J., Liu, Y., & Zhao, S. (2022). How Humble Leadership Influences Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Trust. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1301–1302.
- [20] Li, Y., et al. (2022). Humble leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of trust. *Journal of Business Research*.
- [21] Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- [22] Massoudi, A. H., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2020). Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 02(02), 20–27. <https://doi.org/10.36923/ijsser.v2i2.58>
- [23] McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- [24] Mesu, J., et al. (2021). Leader Humility and Employee Outcomes: The Role of Trust. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 242–255.
- [25] Mighfar, S. (2015). Social exchange theory: Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 9(2), 259–282. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>
- [26] N Purnama. (2006). *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Ekonisia.
- [27] Nahrishah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behaviour dalam Kinerja Organisasi. *Ilmiah Kobesi*, 3(3), 40–51.
- [28] Nugraha, A. P. (2021). The Effect Of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership And Charismatic Leadership On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) with Working Culture as an Intervening Variable. *Conference Series*, 3(2), 100–112. <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.469>
- [29] Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). Modeling Humble Leadership: A Path to Organizational Citizenship Behavior. , 23(4), 403–414. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1548051816646856>
- [30] Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111.
- [31] Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- [32] Perdana, I., & Surya, I. (2017). Pengaruh Servant Leadership Dan Trust in Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(6), 254823.

- [33] Poon, J. M. I. (2006). Trust-in-supervisor and helping coworkers: Moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 518–532. <https://doi.org/10.1108/02683940610684373>
- [34] Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(June), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- [35] Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2017). The Role of Humble Leadership in Organizational Effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 797–811. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-017-3590-5>
- [36] Rifa'i, A., Muchlis, M., & Susanto, B. F. (2024, November). Building Meaningful Mork through Inclusive Leadership: The Role of Psychological Safety. In *International Conference of Business and Social Sciences* (pp. 974-987).
- [37] Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M.-Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316–329.
- [38] Sekaran, uma. (2011). *esearch Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*.
- [39] Sosik, J. J., et al. (2021). The role of humble leadership in fostering employee engagement and performance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- [40] Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [41] Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (better) determinants of firm performance. *Journal of Strategy and Management*.
- [42] Wang, L., Owens, B. P., & Li, J. (2018). The Impact of Leader Humility on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 44(2), 767–791. <https://doi.org/.> . <https://doi.org/10.1177/0149206316671585>
- [43] Wang, F., & Shi, W. (2021). Inclusive Leadership and Pro-Social Rule Breaking: The Role of Psychological Safety, Leadership Identification and Leader-Member Exchange. *Psychological Reports*, 124(5), 2155–2179. <https://doi.org/10.1177/0033294120953558>
- [44] Wang, Q. (2019). *The servant leadership and how it stimulates employee service performance in public sectors*.
- [45] Xu, Y., et al. (2023). Humble leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of trust. *Journal of Business Research*.
- [46] Zhang, Y., et al. (2023). The impact of humble leadership on team collaboration and conflict resolution. *International Journal of Conflict Management*.
- [47] Zhang, M. (2023). Perceived Insider Status: Not Moderating the Relationship Between Humble Leadership on Employees' Creative Deviance. *Indonesian Journal of Economics and Management*, 3(3), 690–705.