

# PENGARUH KEPEMIMPINAN ALTRUISTIK TERHADAP *VOICE BEHAVIOR*: PERAN MEDIASI KEPERCAYAAN KEPADA PEMIMPIN

Anita Dewi Kumala Sari<sup>1</sup>; Muhammad Rasyid Abdillah<sup>2</sup>; Richa Afriana Munthe<sup>3</sup>

Universitas Lancang Kuning  
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581  
E-mail : [mela.lividia7788@gmail.com](mailto:mela.lividia7788@gmail.com) (Koresponding)

**Abstract:** This study aims to explore the impact of altruistic leadership on *voice behavior* and evaluate the mediating role of trust in the leader, considering the significance of *voice behavior* as a driver of innovation and organizational performance improvement. This study focuses on the impact of altruistic leadership on *voice behavior* through the mediation of trust in the leader among civil servants (ASN) in Indragiri Hilir Regency. To examine the causal relationship between variables, a quantitative approach with a causal design was used. The population consists of active civil servants, with a sample of 152 respondents selected using purposive sampling to include relevant elements. The main instrument was a questionnaire that measured respondents' perceptions of the variables of altruistic leadership, trust in the leader, and *voice behavior*. It was found that altruistic leadership positively and significantly influences both *voice behavior* and trust in the leader, with trust in the leader also positively influencing *voice behavior*. The key finding is that trust in the leader fully mediates the relationship between altruistic leadership and *voice behavior*, indicating that a leader's authentic altruistic behavior can only enhance employees' willingness to speak up when it successfully establishes a solid foundation of trust, acting as a psychological buffer against potential risks. The implications of these findings emphasize the urgency for organizations to develop altruism-based leadership as a foundational strategy to build trust, ultimately supporting a participatory and innovative culture

**Keywords:** *Altruistic Leadership, Public Services, Innovation*

Pelayanan publik merupakan fondasi utama dalam pemerintahan daerah, berfungsi sebagai penghubung antara pemerintah dan warga masyarakat. Di Indonesia, tantangan dalam meningkatkan kualitas pelayanan sering muncul akibat keterbatasan sumber daya, infrastruktur yang belum optimal, serta pengelolaan yang belum sepenuhnya efektif (Marifahtullah et al., 2024). Isu-isu ini dapat mengurangi efisiensi layanan, yang pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin mendapat perhatian untuk mengatasi masalah ini adalah kepemimpinan altruistik. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada dedikasi tanpa pamrih terhadap kesejahteraan bawahan, di mana pemimpin lebih mengutamakan kepentingan kolektif daripada keuntungan pribadi (Sari & Bastian, 2023). Dalam konteks pemerintahan daerah, seperti di Kabupaten Indragiri Hilir,

penerapan kepemimpinan altruistik oleh para pemimpin unit kerja dapat menjadi katalisator untuk mendorong perilaku proaktif karyawan, termasuk *voice behavior*, yang melibatkan penyampaian ide, saran, atau kritik secara sukarela untuk perbaikan organisasi.

Meskipun demikian, penerapan kepemimpinan altruistik di tingkat pemerintahan daerah masih bervariasi dan belum optimal. Banyak pemimpin yang belum sepenuhnya mengintegrasikan nilai-nilai altruistik, sehingga karyawan cenderung enggan menyuarakan pendapat mereka. Selain itu, meskipun ada inisiatif untuk mendorong partisipasi aktif, sering terdapat kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan, terutama karena kurangnya kepercayaan antara pemimpin dan bawahan.

Beberapa tantangan utama yang ditemui di Kabupaten Indragiri Hilir terkait *voice behavior* karyawan meliputi: Pertama,

keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, di mana banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) belum memiliki keberanian untuk menyuarakan ide karena kurangnya pelatihan dan pengembangan. Kedua, budaya organisasi yang hierarkis, yang sering membuat proses penyampaian masukan menjadi lambat dan berisiko. Karyawan khawatir akan konsekuensi negatif, seperti penilaian buruk atau pengucilan. Ketiga, minimnya inovasi dalam komunikasi, di mana teknologi digital belum dimanfaatkan secara maksimal untuk memfasilitasi *voice behavior*, sehingga karyawan masih bergantung pada metode tradisional yang kurang efektif. Keempat, partisipasi karyawan yang rendah, akibat komunikasi yang tidak lancar antara pemimpin dan bawahan.

Di Kabupaten Indragiri Hilir, telah dilakukan upaya untuk mendorong *voice behavior* melalui program-program internal, seperti forum diskusi rutin untuk ASN. Inisiatif ini diharapkan dapat memudahkan karyawan dalam menyampaikan ide tanpa rasa takut, sehingga meningkatkan adaptasi organisasi terhadap perubahan.

Berdasarkan tinjauan literatur, terdapat beberapa celah dalam penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap *voice behavior*, khususnya di tingkat pemerintahan daerah. Pertama, minimnya studi tentang kepemimpinan altruistik di sektor publik, karena sebagian besar riset fokus pada korporasi atau pemerintahan tingkat atas, sementara penerapannya di tingkat daerah masih kurang dieksplorasi. Penelitian ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan fokus pada pemimpin ASN. Kedua, keterbatasan riset tentang faktor mediasi seperti kepercayaan kepada pemimpin dalam mendorong *voice behavior* di konteks birokrasi. Ketiga, hubungan antara kepemimpinan altruistik dan *voice behavior* melalui mediasi kepercayaan belum banyak diteliti secara spesifik. Penelitian ini akan menggali bagaimana nilai altruistik dapat membangun kepercayaan yang kemudian mendorong karyawan untuk lebih aktif bersuara. Keempat, evaluasi dampak terhadap kinerja organisasi, di mana penelitian ini akan

memberikan kontribusi dengan mengeksplorasi peran pemimpin dalam meningkatkan *voice behavior* dan kesejahteraan organisasi.

Penelitian ini penting untuk mengisi celah riset dan memberikan gambaran lebih lengkap tentang bagaimana kepemimpinan altruistik memengaruhi *voice behavior* melalui kepercayaan di tingkat pemerintahan daerah. Diharapkan hasil ini dapat memperkaya teori kepemimpinan altruistik di sektor publik lokal, serta menyediakan bukti empiris tentang dampaknya di wilayah yang belum banyak diteliti. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintahan daerah lain di Indonesia untuk meningkatkan partisipasi karyawan melalui kepemimpinan yang berorientasi pada kepercayaan dan kesejahteraan bersama.

## METODE

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap *voice behavior* melalui mediasi kepercayaan kepada pemimpin di kalangan ASN Kabupaten Indragiri Hilir. Untuk menguji hubungan kausal antarvariabel, digunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Populasi terdiri dari ASN yang aktif, dengan sampel 152 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling untuk mencakup elemen relevan. Instrumen utama adalah kuesioner yang mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan altruistik, kepercayaan kepada pemimpin, dan *voice behavior*.

Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji hipotesis, termasuk pengaruh langsung dan mediasi. Perangkat lunak WarpPLS mendukung evaluasi model, memeriksa konvergensi, diskriminan, dan signifikansi jalur. Hasil diinterpretasikan untuk memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi publik.

**HASIL**

**Analisis Outer Model**

Tahap awal analisis melibatkan pemeriksaan model pengukuran untuk memahami interaksi antara variabel laten dan indikatornya.

**Tabel 1 Nilai Loading Factor Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	X1	X2	Y	Keterangan
Kepemimpinan Altruistik	X1.1	0.875			Valid
	X1.2	0.865			Valid
	X1.3	0.869			Valid
	X1.4	0.833			Valid
Kepercayaan kepada pemimpin	X2.1		0.838		Valid
	X2.2		0.821		Valid
	X2.3		0.853		Valid
	X2.4		0.811		Valid
	X2.5		0.872		Valid
	X2.6		0.827		Valid
<i>Voice Behavior</i>	Y1.1			0.862	Valid
	Y1.2			0.850	Valid
	Y1.3			0.856	Valid
	Y1.4			0.832	Valid
	Y1.5			0.830	Valid
	Y1.6			0.835	Valid
	Y1.7			0.811	Valid
	Y1.8			0.830	Valid
	Y1.9			0.840	Valid
	Y1.10			0.830	Valid

Seluruh indikator pada variabel penelitian menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,7, sesuai dengan standar validitas konvergen yang direkomendasikan Chin (dalam Ghazali). Oleh karena itu, semua indikator dinilai layak digunakan.

**Tabel 2: Nilai Kuadrat AVE pada Variabel Penelitian**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Altruistik	0.741	Valid
Kepercayaan kepada pemimpin	0.701	Valid
<i>Voice Behavior</i>	0.702	Valid

Berdasarkan Tabel di atas, Semua konstruk memiliki nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang lebih besar dari 0,50. Oleh karena itu, tidak terdapat masalah validitas diskriminan (*discriminant validity*) pada model yang diuji.

**Tabel 3 Nilai Akar AVE (Fornell Lacker Criterion)**

Variabel	X1	X2	Y
Kepemimpinan Altruistik	0.861	0.680	0.688
Kepercayaan kepada pemimpin	0.680	0.837	0.742
<i>Voice Behavior</i>	0.688	0.742	0.838

Seperti yang ditunjukkan dalam sajian data pada tabel di atas, analisis validitas diskriminan menghasilkan kriteria Kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan akar AVE

setiap konstruk lebih besar daripada korelasi dengan variabel lain. Variabel lain pun memiliki akar AVE yang lebih tinggi ketimbang konstruk berbeda. Karena semua variabel laten akar AVE menunjukkan korelasi yang lebih besar dengan konstruk lainnya, syarat validitas diskriminan model ini telah dipenuhi dengan bahasa lebih mudahnya adalah analisis validitas diskriminan menunjukkan bahwa akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi dengan variabel lain, sehingga syarat validitas diskriminan terpenuhi.

**Tabel 4 Composite Reliability Variabel**

VARIABEL	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Altruistik	0.920	Reliabel
Kepercayaan kepada pemimpin	0.934	Reliabel
<i>Voice Behavior</i>	0.959	Reliabel

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* pada setiap variabel penelitian lebih besar dari 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa semua variabel memenuhi *standar composite reliability*, sehingga keseluruhan variabel penelitian ini dinilai sangat reliabel.

**Tabel 5 Variance Inflation Factor (VIF) / Uji Kolinearitas Model**

Indikator	VIF
Kepemimpinan Altruistik	2.163
Kepercayaan kepada pemimpin	2.530
<i>Voice Behavior</i>	2.585

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai VIF semua indikator variabel kurang dari 5,00, maka hal ini tidak terjadi kolinearitas antar masing-masing indikator variabel yang diukur.

**Analisis Outer Model**

Ukuran pengaruh variabel independen pada variabel dependen ditentukan lewat penilaian koefisien jalur. Sampai saat ini, *coefficient determination*, atau *R-Square*, menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksternal.

**Tabel 6 Nilai R-Square**

Variabel	Nilai R-Square
Kepercayaan kepada pemimpin	0,487
<i>Voice Behavior</i>	0,647

Data yang disajikan pada tabel, terlihat bahwa kepemimpinan altruistik menjelaskan 48,7% variabilitas pada kepercayaan kepada pemimpin, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain yang tak dimasukkan dalam studi ini. Sementara itu, kepemimpinan altruistik dan kepercayaan secara bersama menjelaskan 64,7% variabilitas pada *voice behavior*, sedangkan 35,3% sisanya dijelaskan oleh konstruk di luar yang dianalisis dalam penelitian ini.

Penilaian kecocokan model memakai nilai *Q-Square*; semakin tinggi nilainya, semakin baik model sesuai data. Berikut hasil perhitungan *Q-Square*:

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,487) \times (1 - 0,647)] \\ &= 1 - (0,513 \times 0,353) \\ &= 1 - 0,181089 \\ &= 0,8189 \end{aligned}$$

Nilai *Q-Square* mencapai 0,646, menunjukkan bahwa 64,6% variasi data dapat dijelaskan oleh model, sementara sisanya oleh faktor eksternal. Model ini memiliki kecocokan yang baik.

**Tabel 7 Tes Hipotesis**

Hipotesis	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)	Ket
X1 -> Y	0.415	<0.001	Diterima
X1 -> X2	0.698	<0.001	Diterima
X2 -> Y	0.455	<0.001	Diterima
X1 -> X2 -> Y	0.317	<0.001	Diterima

Berdasarkan pada tabel uji hipotesis ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan Altruistik Berpengaruh Positif Signifikan terhadap *Voice behavior*. Hasil uji menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku menyuarakan pendapat (*voice behavior*) dengan koefisien sebesar 0,415, T-statistik 5,62, dan  $P < 0,001$ . Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan altruistik, semakin besar kemungkinan

karyawan untuk menunjukkan perilaku menyuarakan pendapat.

2. Kepemimpinan Altruistik Berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kepercayaan kepada Pemimpin. Kepemimpinan altruistik juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada pemimpin, dengan koefisien 0,698, T-statistik 9,97, dan  $P < 0,001$ . Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan sifat-sifat altruistik cenderung membangun kepercayaan yang lebih tinggi di antara karyawan.
3. Kepercayaan kepada Pemimpin Berpengaruh Positif Signifikan terhadap *Voice behavior*. Kepercayaan terhadap pemimpin ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*, dengan koefisien 0,455, T-statistik 6,23, dan  $P < 0,001$ . Artinya, semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya, semakin besar kecenderungan mereka untuk menyuarakan pendapat.
4. Kepercayaan kepada Pemimpin Memediasi Secara Penuh Hubungan antara Kepemimpinan Altruistik dan *Voice behavior*. Temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa kepercayaan kepada pemimpin memediasi hubungan antara kepemimpinan altruistik dan *voice behavior* secara penuh, dengan koefisien tidak langsung sebesar 0,317, T-statistik 5,96, dan  $P < 0,001$ . Ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan altruistik terhadap perilaku menyuarakan pendapat hanya terjadi ketika kepercayaan terhadap pemimpin tercipta, menandakan bahwa kepercayaan adalah elemen kunci yang memperkuat hubungan tersebut.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini memberikan wawasan yang signifikan tentang dampak kepemimpinan altruistik terhadap perilaku menyuarakan pendapat (*voice behavior*) dan

peran mediasi kepercayaan dalam menciptakan iklim kerja yang inovatif dan konstruktif. Temuan pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*. Pemimpin yang menunjukkan empati, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan pengorbanan diri menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan untuk berani mengemukakan ide dan opini mereka. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa hubungan yang dibangun atas dasar saling memberi akan meningkatkan perilaku proaktif, termasuk *voice behavior* (Blau, 1964). Pemimpin altruistik memberikan teladan yang membangun kepercayaan dan rasa aman, yang akhirnya mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam berkomunikasi.

Selanjutnya, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan altruistik juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepercayaan kepada pemimpin. Sikap altruistik seorang pemimpin yang tulus dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan akan menciptakan rasa aman psikologis, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Temuan ini mendukung berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepercayaan adalah elemen fundamental dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut. Kepercayaan tidak hanya memperkuat ikatan antara keduanya, tetapi juga berfungsi sebagai dasar untuk perilaku konstruktif dan partisipatif (Mayer et al., 1995). Pemimpin yang dapat membangun kepercayaan akan memfasilitasi interaksi yang lebih terbuka dan transparan dengan karyawan.

Selanjutnya, kepercayaan kepada pemimpin juga ditemukan berpengaruh positif terhadap *voice behavior*. Karyawan yang memiliki kepercayaan yang kuat terhadap pemimpinnya merasa lebih aman dalam menyampaikan pendapat mereka tanpa takut adanya konsekuensi negatif. Ini menegaskan pentingnya hubungan yang terbuka dan transparan antara pemimpin dan pengikut untuk mendorong inovasi dan partisipasi aktif.

Penelitian ini memperkuat argumen bahwa kepercayaan adalah mediator penting dalam meningkatkan keberanian karyawan untuk berbicara terbuka, yang merupakan elemen vital untuk inovasi dan perbaikan organisasi (Detert & Burris, 2007).

Temuan paling penting dalam penelitian ini adalah bahwa kepercayaan kepada pemimpin sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan altruistik dan *voice behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan altruistik dapat mendorong karyawan untuk menyuarakan pendapat, pengaruh tersebut hanya dapat terwujud jika pemimpin berhasil membangun kepercayaan yang solid. Dalam hal ini, kepemimpinan altruistik berfungsi sebagai penggerak awal, sementara kepercayaan adalah faktor yang memungkinkan karyawan untuk bertindak lebih terbuka dan berani. Temuan ini menegaskan pentingnya pembangunan kepercayaan sebagai langkah pertama dalam memfasilitasi perilaku *voice behavior* yang konstruktif.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan altruistik, khususnya dalam konteks sektor publik, dengan menyoroti peran mediasi kepercayaan, seperti yang telah diungkapkan dalam studi Avolio & Gardner (2005) dan Carmeli et al. (2010). Kedua studi tersebut menyarankan bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip altruistik dapat menghasilkan kepercayaan yang lebih kuat, yang pada akhirnya mempengaruhi perilaku pengikut secara positif. Namun, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa mediasi parsial kepercayaan tidak sepenuhnya menjelaskan hubungan antara kepemimpinan altruistik dan *voice behavior*. Oleh karena itu, diperlukan eksplorasi lebih lanjut mengenai variabel alternatif yang mungkin memengaruhi hubungan ini, seperti komitmen organisasi, yang dapat menjadi mediator tambahan dalam penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi organisasi, terutama dalam

sektor publik, untuk mengembangkan dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang berbasis altruisme. Pengembangan kepemimpinan yang peduli dan mengutamakan kesejahteraan karyawan akan memperkuat kepercayaan dan mendorong partisipasi aktif dalam menyuarakan ide-ide yang konstruktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat dibuatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan altruistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*. Hasil analisis statistik menunjukkan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,415 dengan nilai p kurang dari 0,001, yang berarti hubungan ini kuat dan tidak mungkin terjadi secara kebetulan. Secara sederhana, kepemimpinan altruistik dapat dipahami sebagai gaya memimpin di mana pemimpin secara tulus mengorbankan kepentingan pribadi demi kesejahteraan bawahan, seperti memberikan dukungan emosional atau prioritas pada kebutuhan tim. Pengaruh ini secara langsung mendorong karyawan untuk berperilaku proaktif dalam menyuarakan ide-ide inovatif, saran perbaikan, atau kekhawatiran potensial yang dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks organisasi publik seperti birokrasi pemerintahan, hal ini berarti pemimpin yang peduli dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk diam (*organizational silence*) dan mendorong budaya partisipatif yang lebih dinamis.
2. Kepemimpinan altruistik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan kepada pemimpin. Koefisien beta ( $\beta$ ) yang diperoleh mencapai 0,698 dengan nilai p kurang dari 0,001, menandakan hubungan yang sangat kuat dan dapat diandalkan. Untuk memahaminya lebih mudah, bayangkan

kepemimpinan altruistik sebagai fondasi yang dibangun melalui tindakan nyata, seperti pemimpin yang selalu mengutamakan kesejahteraan bawahan di atas kepentingan pribadi, berbagi sumber daya, atau menunjukkan empati dalam situasi sulit. Temuan ini mengonfirmasi bahwa perilaku semacam itu tidak hanya memperkuat rasa percaya bawahan terhadap integritas (kejujuran dan konsistensi), kebajikan (kepedulian tulus), serta kompetensi (kemampuan memimpin) pemimpin, tetapi juga menciptakan ikatan emosional yang stabil. Dalam lingkungan kerja seperti ASN, kepercayaan ini menjadi modal sosial penting untuk mengatasi jarak hirarki dan membangun hubungan yang saling mendukung, sehingga karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar pekerja.

3. Kepercayaan kepada pemimpin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*. Hasil penelitian mencatat koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,455 dengan nilai p kurang dari 0,001, yang menggambarkan hubungan langsung yang bermakna. Agar lebih mudah dipahami, kepercayaan ini berperan seperti pelindung psikologis yang mengurangi ketakutan karyawan akan konsekuensi negatif, seperti penilaian buruk atau pembalasan, ketika mereka menyampaikan pendapat. Misalnya, jika karyawan yakin bahwa pemimpin mereka memiliki niat baik dan akan menanggapi masukan secara konstruktif, mereka akan lebih berani menyuarakan ide-ide promotive (untuk peningkatan, seperti usulan proyek baru) maupun prohibitive (untuk pencegahan, seperti peringatan atas risiko). Dalam konteks birokrasi pemerintahan, pengaruh ini sangat relevan karena dapat mengubah kultur keheningan menjadi lingkungan yang aman secara psikologis, di mana karyawan merasa didorong untuk berkontribusi aktif demi perbaikan

layanan publik dan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

4. Kepemimpinan altruistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* melalui kepercayaan kepada pemimpin sebagai variabel mediasi penuh (full mediation). Efek tidak langsung yang diukur menunjukkan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,317 dengan nilai p kurang dari 0,001, yang berarti pengaruh ini sepenuhnya bergantung pada peran perantara kepercayaan. Untuk menjelaskannya secara sederhana, pengaruh altruistik tidak bekerja secara instan; ia terlebih dahulu harus membangun kepercayaan yang kuat di antara bawahan, yang kemudian menjadi jembatan untuk mendorong *voice behavior*. Bayangkan proses ini seperti rantai: tindakan pemimpin yang altruistik (seperti pengorbanan demi tim) menciptakan kepercayaan (sebagai penghubung), dan kepercayaan itu lah yang akhirnya memotivasi karyawan untuk secara aktif memberikan kontribusi melalui suara mereka. Temuan ini didasarkan pada teori pertukaran sosial, di mana kebaikan pemimpin dibalas dengan perilaku positif dari bawahan. Implikasinya bagi organisasi, khususnya di sektor publik, adalah perlunya fokus pada pengembangan pemimpin yang altruistik untuk membangun kepercayaan, sehingga dapat mengurangi hambatan psikologis dan meningkatkan inovasi serta adaptasi organisasi di tengah tantangan seperti disrupsi teknologi.

and enhancing performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339–349.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Detert, J. R., & Burris, V. F. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Zhang, Z., & Xie, Y. (2022). The influence of social exchange relationships on job satisfaction: A study of the effects of supervisor–subordinate exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2632–2650.

## DAFTAR RUJUKAN

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit