

KOMITMEN AFEKTIF DOSEN: KEPEMIMPINAN AUTENTIK SEBAGAI MEDIATOR

Paulus Eddy Suhartanto^{1*}, Markus Hartono², Frikson Sinambela³

¹Department of Psychology, University of Surabaya, Surabaya, Indonesia;

²Department of Industrial and Engineering, University of Surabaya, Surabaya, Indonesia,

³Department of Psychology, University of Surabaya, Surabaya, Indonesia

Corresponding e-mail: eddys_to@yahoo.com.

Abstrak

Penelitian tentang model komitmen afektif di bidang pendidikan tinggi masih terbatas. Beberapa studi menunjukkan antededen komitmen afektif dalam perspektif personal belum konsisten. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peranan *self knowledge* dengan kepemimpinan autentik sebagai mediator dalam mempengaruhi komitmen afektif dosen. Penelitian ini menggunakan pendekatan teori determinasi diri (SDT) untuk menjelaskan *self knowledge* terhadap kepemimpinan autentik. Subjek penelitian ini ada dosen perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Data dikumpulkan dengan menggunakan skala komitmen afektif, skala *self knowledge* dan skala kepemimpinan autentik. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik berperan menjadi mediator hubungan *self knowledge* terhadap komitmen afektif. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dapat menjadi mediator model komitmen afektif dosen.

Kata kunci: kepemimpinan autentik, komitmen afektif, *self knowledge*

LECTURER AFFECTIVE COMMITMENT: THE ROLE OF AUTHENTIC LEADERSHIP AS MEDIATORS

1st Paulus Eddy Suhartanto¹, Markus Hartono², Frikson Sinambela³

¹Department of Psychology, University of Surabaya, Surabaya, Indonesia;

²Department of Industrial and Engineering, University of Surabaya, Surabaya, Indonesia,

³Department of Psychology, University of Surabaya, Surabaya, Indonesia

Corresponding e-mail: eddys_to@yahoo.com.

Abstract

Research on the affective commitment model in higher education is still limited. Several studies show that the antecedents of affective commitment from a personal perspective are inconsistent. This study aims to examine the role of self-knowledge with authentic leadership as a mediator in influencing lecturers' affective commitment. This study uses the theory of self-determination (SDT) to explain self-knowledge of authentic leadership. The subject of this research is a lecturer at a private university in Yogyakarta. Data was collected using the affective commitment scale, self knowledge scale and authentic leadership scale. The results show that authentic leadership acts as a mediator between self-knowledge and affective commitment. The implications of this research show that authentic leadership can be a mediator of the lecturer's affective commitment model.

Keywords: authentic leadership, affective commitment, *self knowledge*.

Pendahuluan

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor kunci dalam hubungan di tempat kerja. Dick et al. (2006) menyimpulkan bahwa komitmen di tempat kerja dan identifikasi masih memerankan peran utama dalam kehidupan karyawan dan fungsi dalam organisasi, terkait dengan perubahan lingkungan pekerjaan seperti *downsizing*, *delaying*,

merging, telecommuting, atau virtual work. Sedangkan komitmen organisasional merupakan *multi-dimensional construct* yang menunjukkan kekuatan relatif dari identifikasi individual dengan, terlibat dalam, dan loyal pada organisasi tertentu. Perkembangan studi komitmen organisasi merujuk pada komitmen afektif sebagai dimensi yang paling berpengaruh/esensial dibandingkan dimensi *normative* dan *continuance* (Mercurio, 2015)

Berbagai penelitian terhadap konsep komitmen dan berbagai pengujian empiris terkait dengan variasi dalam pengukuran dilakukan dalam berbagai bidang organisasi publik/*private*/berbagai macam industri (Stanley, 2013), bisnis dan kesehatan (Filiana, 2016; Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2012; Nusair, Parsa, & Cobanoglu, 2011; Queiri & Dwaikat, 2016), sementara pada organisasi pendidikan masih jarang dilakukan. (Handoko, Setiawan, Surachman, & Djumahir, 2010), dikaitkan dengan kepuasan kerjanya (Odoch & Nangoli, 2014) dan perilaku organisasi kewarganegaraannya (Özdem, 2012), perguruan tinggi yang efektif (Kusnandar, 2019), kinerja dosen perguruan tinggi (Trisnaningsih, 2016).

Penelitian komitmen afektif sebagai model dapat ditelusuri dari Allen Meyer (1990, 2002) yang menjelaskan melalui *‘a three component model of organizational commitment’* yang menjelaskan bahwa anteseden dari komitmen afektif adalah karakteristik personal dan pengalaman kerja. Perkembangan penelitian komitmen afektif sebagai model selanjutnya lebih menjelaskan keterkaitan antar variabel dan dalam konteks tertentu, misalnya model pembentukan komitmen afektif dalam bidang perilaku konsumen (Pimented & Reynolds, 2004), *variabel position involvement, volitional choice* dan *informational complexity* sebagai anteseden komitmen afektif di bidang pelayanan jasa keuangan (Bloemer & Schoreder, 2003), kecerdasan spiritual dan motivasi intrinsik sebagai anteseden komitmen afektif pada para *civil engineer*, komitmen afektif sebagai moderator model kepemimpinan transformasional dengan kinerja, *job insecurity* (Saho, 2022) dan komitmen afektif sebagai mediator stress kerja dan kepuasan kerja. Oleh karena itu penelitian untuk memahami komitmen afektif sebagai model masih terbuka.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi komitmen afektif individu (misalnya kepemimpinan, Adriansyah, 2019; Meyer, 2002; *personal character* dan pengalaman kerja, Meyer, et al, 2002). Lux dkk.(2019) menekankan pentingnya kepemimpinan autentik menjadi mediator komitmen terhadap *work engagement* dan kepuasan kerja. Proses peranan kepemimpinan autentik dapat dijelaskan melalui identifikasi personal dan kepercayaan yang meningkat yang pada akhirnya meningkatkan komitmen afektif. Identifikasi dan kepercayaan berkaitan dengan bagaimana pimpinan memberikan nilai dan keyakinan melalui interaksi pimpinan dan anggota dapat mengidentifikasi nilai dan keyakinan, sehingga mempengaruhi komitmen afektif (Alliyani, Wong, Cummings, 2018; Lux, Glover, & Teo, 2018).

Pemimpin yang autentik dapat meningkatkan sikap kerja seperti komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja (Avolio dkk., 2004). Bukti empiris pada *outcome* dan dalam konteks yang lebih luas konsekuensi kepemimpinan autentik masih jarang. Hal ini juga berkaitan dengan anteseden kepemimpinan autentik, walaupun beberapa variabel sudah didiskusikan dalam artikel teoritik (Gardner dkk., 2005).

Penelitian ini memilih pendekatan internal yaitu bahwa dinamika proses pembentukan kepemimpinan autentik melibatkan bagaimana orang memahami dirinya, konsisten dengan apa yang diyakini, dan kapasitas psikologis, keyakinan, harapan dan optimisme mempengaruhi terbentuknya kepemimpinan autentik (Luthans, 2005). Penelitian ini akan memilih *self knowledge, self consistency* dan *psycap* sebagai anteseden. Pemilihan *self knowledge* dan *self consistency* dan *psycap* ini merupakan bagian dari pemahaman perspektif internal. Aspek internal ini dalam perspektif psikologi positif menjadi faktor yang mempengaruhi kepemimpinan autentik. Hal ini diperkuat bahwa hasil korelasi *self knowledge* dan *self consistency* dengan kepemimpinan autentik adalah signifikan. Pemilihan *Self knowledge* dan *self consistency* sebagai anteseden merupakan gagasan yang ditulis Harter (2002) dan dukungan dari Peus dkk., (2012) yang menyebutkan bahwa untuk

berperilaku secara autentik, individu harus memahami diri dan bertindak sesuai dengan konsistensi diri.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilandasi oleh beberapa masalah yaitu *kebutuhan untuk menemukan model anteseden dan konsekuensi kepemimpinan autentik* dan mekanisme mediasinya antara anteseden kepemimpinan autentik dan *organizational outcome*. Oleh karena itu penelitian ini menempatkan kepemimpinan autentik sebagai mediator. Pemilihan kepemimpinan autentik sebagai mediator merupakan bagian perluasan dari model yang ditemukan Peus (2011) dan Allilyani (2018).

Pendekatan teori yang digunakan dalam menjelaskan model komitmen afektif dosen dengan melibatkan kepemimpinan autentik sebagai mediator adalah Teori Determinasi Diri / *Self Determination Theory* (SDT). Pendekatan SDT menekankan bahwa individu memiliki 3 kebutuhan dasar yaitu *competence, relatedness dan autonomy*. Jika ketiga kebutuhan terpenuhi maka individu memiliki motivasi internal untuk menghadapi berbagai tugas. Dosen akan memiliki *self knowledge*, tinggi akan termotivasi secara internal dan meningkatkan kepemimpinan autentik. Kepemimpinan autentik yang tinggi akan meningkatkan komitmen afektif. Individu yang termotivasi internal menunjukkan bahwa kebutuhan *competence, relatedness dan autonomy* terpenuhi (SDT). Proses kepemimpinan autentik yang tinggi meningkatkan komitmen dapat dijelaskan bahwa individu dapat mengembangkan pola berpikir yang khas bagi dirinya, dapat mengelola diri dan memiliki motivasi diri sehingga meningkatkan komitmen afektifnya. Individu yang autentik dengan motivasi intrinsik tinggi memiliki efek positif yang signifikan pada individu lain. Akibatnya perilaku organisasi diarahkan pada standar moral tinggi dan implikasinya pada anggota sebagai individu.

Tinjauan Pustaka dan Kerangka Teoritik Komitmen Afektif

Mowday, Steer, dan Porter (1979) menjelaskan komitmen afektif sebagai sikap individu dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi tertentu dan sejauh mana ia mengidentifikasi tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi dan berharap dapat memelihara keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan guna memfasilitasi tujuan-tujuan pribadinya. Sementara Price mendefinisikan komitmen afektif sebagai loyalitas terhadap organisasi. Allen dan Meyer (1996) menjelaskan sebagai keadaan psikologis yang menunjukkan karakter hubungan karyawan dengan organisasi dan mempunyai implikasi dalam keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen afektif adalah sejauh mana anggota organisasi mengidentifikasi diri dan melibatkan diri pada individu dan organisasi tempat ia bekerja. Komitmen afektif melibatkan emosi dan sikap. Komitmen keberlanjutan menjelaskan sejauh mana anggota organisasi mengaitkan keberadaannya di organisasi dengan pertimbangan biaya untung rugi yang mendasari keputusan untuk tetap bekerja di organisasi atau meninggalkannya (Allen & Meyer, 1996). Hal ini dikaitkan bahwa komitmen afektif merupakan studi yang lebih banyak dilakukan dalam konteks *outcome*, menunjukkan perilaku individu yang lebih efektif di organisasi dan dikaitkan dengan performansi kerja dan produktivitas yang lebih baik (Meyer, dkk., 2002; Riketta, 2002), Steffens dkk., (2014) menemukan bahwa kepemimpinan autentik akan meningkatkan komitmen afektif dan mempengaruhi *work engagement, meskipun* dalam ini masih mempertimbangkan dalam konteks organisasi tertentu.

Self Knowledge

Self knowledge adalah kemampuan memahami tentang nilai dan keyakinan mereka (Shamir & Eilam, 2005). Branson (2007) menekankan bahwa hanya melalui ‘mengetahui’ dan ‘memahami konsep diri (*self concept*)’ mereka maka pemimpin dapat mengembangkan

sistem makna dari perasaan, pikiran dan perilaku dengan autentisitas.. Dengan memahami keseluruhan nilai, pemimpin autentik (*self concept*) dan dapat bertindak (*self confident*) sesuai dengan nilai-nilai mereka bahkan jika berada dalam tekanan situasi atau sosial (Erickson). Secara singkat, pemahaman diri tentang nilai dan hukuman serta kekuatan dan kelemahan personal adalah prasyarat untuk perilaku pemimpin untuk dapat dipersepsikan sebagai pemimpin autentik oleh bawahannya.

Pemahaman diri berbeda dengan komponen kepemimpinan autentik tentang *self awareness*. Pemahaman diri menggambarkan fakta bahwa seseorang memiliki pengetahuan tentang nilai, motif, kekuatan dan kelemahan, sementara *self awareness* menggambarkan fakta bahwa seseorang secara berkelanjutan bertanya dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Gardner dkk. (2005) menegaskan bahwa *self awareness* merupakan suatu proses dimana seseorang merefleksikan keunikan, identitas, emosi, tujuan, pengetahuan, bakat dan kemampuannya.

Ladkin dan Taylor (2010) menekankan bahwa *self awareness* individu dievaluasi dan kemudian diekspresikan melalui tubuh. Wong (2010) meringkas bahwa *self awareness* adalah bukan akhir tetapi proses pengembangan untuk memahami kekuatan, kelemahan dan menjadi sadar serta percaya akan perasaan seseorang. Dengan kata lain, konsep *self awareness* berfokus pada proses dinamis dimana individu merefleksikan nilai dan mengujinya. Perbedaan kedua antara *self knowledge* dan *self awareness* adalah pada fakta bahwa *self awareness* terdiri dari *self confidence* (Wong & Cummings, 2009) atau kepercayaan pada karakteristik personal, nilai, motivasi, perasaan dan kognisi pemimpin. Dari sini dipahami bahwa *self awareness* tidak sama dengan *self knowledge*. *Self knowledge* adalah anteseden dari *self awareness*. Dalam realitas, orang memahami bahwa pertama-tama, orang memahami nilai, tujuan dulu (memiliki *self knowledge*) sebelum mengevaluasi kembali dan mencari umpan balik. *Self knowledge* juga menjadi prakondisi untuk tiga komponen kepemimpinan autentik lainnya.

Self knowledge mendahului *balanced processing*, karena pertama-tama, individu harus memahami posisi mereka belum dapat melibatkan yang lain. Hal senada juga berlaku untuk perilaku yang dibimbing oleh standar moral internal dan *transparency*.

Kepemimpinan Autentik

Ada beberapa konseptualisasi kepemimpinan autentik yang berbeda, dan konsep tersebut relatif mendominasi baik secara teoritik atau akademik maupun praktis atau terapan. Teori tersebut adalah yang digagas oleh Avolio dan kawan-kawannya (misalnya Avolio dkk., 2004; Gardner dkk., 2005). Konsep ini berangkat dari pemahaman gagasan ‘menjadi benar bagi diri sendiri’, dimana menjadi pusat pemahaman konsep (Liedtka, 2008) dan juga mencakup komponen moral. Secara spesifik, konsep kepemimpinan autentik terdiri dari 4 komponen, yaitu *self awareness*, *balanced processing*, *relational transparency* dan *internalized moral*. (Avolio dkk., 2007; Gardner dkk., 2005; Walumbwa dkk., 2008). Secara rinci berikut adalah komponen kepemimpinan autentik.

Self awareness adalah proses dimana orang secara berkelanjutan memahami bakat, kekuatan, sadar akan tujuan, nilai utama/inti, keyakinan dan keinginan mereka. Hal ini mencakup kepemilikan kesadaran mendasar tentang pengetahuan, pengalaman dan kemampuannya (Avolio & Gardner, 2005). Oleh karena itu kesadaran diri merujuk pada pengetahuan diri tentang kekuatan dan kelemahan seseorang (Gardner, dkk., 2005).

Relational transparency merujuk pada konsistensi antara apa yang dikatakan dan tindakan pimpinan (Avolio, dkk., 2005). Avolio menyebut transparansi pada sejauh mana pimpinan mendorong tingkat/derajat keterbukaan dengan cara mendorong mereka dengan memberi kesempatan menyampaikan gagasan, tantangan dan pendapat mereka.

Internalized moral/etik dapat didefinisikan sejauh mana pimpinan menetapkan standar tinggi untuk sikap moral dan etik. Kepercayaan bawahan pada pemimpin sebagian besar didasarkan pada perilaku pemimpin. Oleh karena itu, perilaku tersebut harus disesuaikan

dengan nilai untuk meyakinkan bawahan tentang integritas pimpinan (Gardner, dkk., 2005)

Avolio, dkk., (2007) mencatat bahwa *balanced* merujuk pada sejauh mana pimpinan menuntut/memerlukan opini yang mencukupi dan pandangan-pandangan sebelumnya untuk membuat keputusan penting. May, dkk., (2003) menegaskan bahwa keputusan pemimpin yang autentik tidak didasarkan pada tindakan apa yang paling memberi pelayanan diri atau paling populer, tetapi diarahkan oleh evaluasi sistematis tentang alternatif yang memungkinkan dari apa yang seharusnya.

Landasan Teoritik

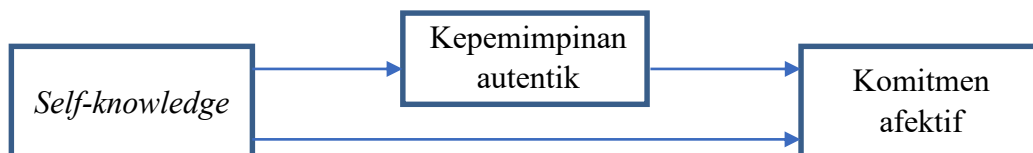
Pengaruh Self knowledge terhadap Komitmen Afektif Dosen melalui Kepemimpinan Autentik sebagai Mediator

Dinamika hubungan *self knowledge*, kepemimpinan autentik dan komitmen afektif dapat dijelaskan dengan pendekatan teori SDT. *Self knowledge* merupakan pemahaman diri untuk memahami kelebihan dan kekurangan. Jika dosen APTIK mampu memahami kelebihan dan kekurangannya maka individu mampu untuk memahami diri dan lingkungannya. Individu akan memiliki motivasi internal yang tinggi yang akan meningkatkan kepemimpinan autentiknya. Ketika kepemimpinan autentik tinggi maka akan meningkatkan komitmen afektif dosen. Dosen akan lebih mengidentifikasi dirinya, bersedia terlibat dan tetap ingin bertahan di perguruan tinggi.

Pengaruh *self knowledge* terhadap komitmen afektif dosen dapat dijelaskan melalui aspek *self knowledge* yaitu *self concept* dan *self confidence* (Peus 2011). *Self knowledge* adalah pemahaman diri tentang nilai dan konsekuensi serta kekuatan dan kelemahan personal (*self concept* dan *self confident*). Pemahaman diri menggambarkan fakta bahwa seseorang memiliki pengetahuan tentang nilai, motif, kekuatan dan kelemahan. *Self concept* merujuk pada pemahaman kelebihan dan kelemahan diri dan *self confident* merujuk pada kepercayaan diri untuk melakukan atau menghadapi situasi atau menggunakan kemampuan yang dimilikinya.

Dosen yang memiliki aspek *self concept* dan *self confident* tinggi akan mampu mengenali dirinya sehingga ia memiliki motivasi internal dan mampu menghadapi tugas tugas (*competence*), mampu menempatkan dirinya dalam relasi (*relatedness*) dan mampu menentukan dengan kebebasan dirinya. Kondisi ini akan meningkatkan kepemimpinan autentik dosen, sehingga meningkatkan komitmen afektifnya. Dosen menjadi lebih ikut terlibat secara emosi dalam setiap aktivitas di perguruan tinggi, bangga dan ingin tetap tinggal di perguruan tinggi

Model dinamika dan keterkaitan *self knowledge*, kepemimpinan autentik dan komitmen afektif secara ringkas dapat dilihat dalam model komitmen afektif dosen pada gambar:



Gambar 1. Skema Model Komitmen Afektif Dosen

Berdasarkan paparan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah ada pengaruh *self knowledge* dosen pada komitmen afektif dengan kepemimpinan autentik sebagai mediator.

Metode

Identifikasi variabel penelitian

Variabel endogen : komitmen afektif

Variabel eksogen : kepemimpinan autentik, *self knowledge*,

Populasi dan Sampling

Responden penelitian ini adalah para tenaga pendidik dalam unit kerja pendidikan tinggi (universitas). Kriteria responden adalah sudah menjadi pegawai tetap minimal 2 tahun, Responden berasal dari tenaga pendidik perguruan tinggi X di Yogyakarta.

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Kepemimpinan autentik diukur dengan skala kepemimpinan autentik dari Neider and Schriesheim's (2011) *Authentic Leadership Inventory* yang memiliki 16 item terbagi dalam 4 dimensi yaitu dimensi *self awareness (SA)*, *balanced processing (B)*, *internalized moral (M)* dan *transparency (T)*. Alat ukur ini memiliki reliabilitas alpha keseluruhan 0,94, sementara per dimensi, *self awareness* = 0,86, *Balance processing* 0,78; *moral internalized* 0,85 dan *transparency* 0,81

Hasil *Goodness of Fit* kepemimpinan autentik menunjukkan chi kuadrat = 118,238; $C_{min}/df = 1,207$; $p=0.08$; AGFI = 0,841; GFI = 0,885; TLI = 0,935, TLI = 0,935 dan RMSEA = 0,043). Koefisien AGFI dan GFI masih dalam batas marginal, sementara chi kuadrat, c_{min}/df , p, TLI dan RMSEA dalam kategori memenuhi sebagai fit model untuk alat ukur. Berdasarkan hasil *goodness of fit* dan nilai nadir (Critical Ratio), yang lebih besar dari dua kali standard kesalahan (E), sehingga semua item sah. Hal ini juga dari faktor *loading*, koefisien SLF yang lebih besar dari 0,5. Skala kepemimpinan autentik memiliki SLF bergerak dari 0,523 – 0,661.

Self knowledge diukur dengan skala gabungan antara *self concept* dan *self confidence*. Ada 8 item berkaitan dengan pemahaman diri tentang nilai/harapan, keyakinan dan perilaku individu. Alat ukur ini memiliki reliabilitas alpha 0,92 (Peus, 2012)

Komitmen afektif diukur dengan skala *Three Component Model of Commitment Scale* (Allen & Meyer, 1996) yang terdiri dari 24 item, tetapi karena komitmen yang diukur adalah komitmen afektif maka yang akan digunakan adalah subskala pertama yaitu komitmen afektif yang mengukur kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Terdapat 8 item dalam skala ini, yang telah diuji coba oleh Allen dan Meyer (1996) dan menghasilkan koefisien alpha cronbach 0,87.

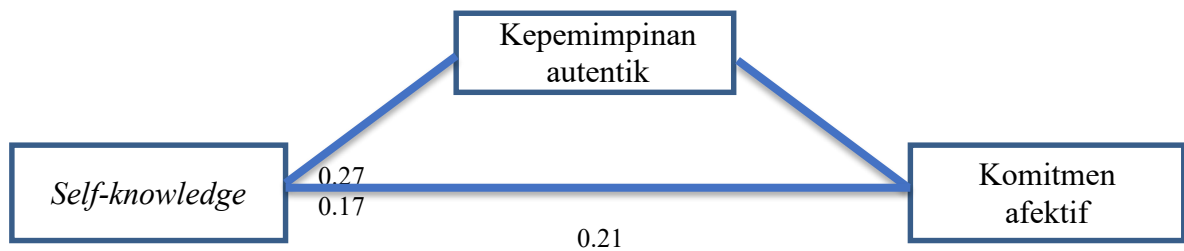
Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Responden dan Data Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah dosen dari perguruan tinggi X di Yogyakarta. Jumlah responden ada 195. Statistik deskriptif variabel penelitian dari responden dapat dilihat pada tabel berikut dengan rincian laki-laki 110 dosen dan perempuan 85 dosen. Berdasarkan data deskripsi variabel, maka mean empiris subjek untuk seluruh variabel lebih besar daripada mean teoritik seluruh variabel. Mean empiris *self knowledge* (27,98) > mean teoritik (20), mean empiris kepemimpinan autentik (58,33) > mean teoritik (40), dan mean empiris komitmen afektif (28,69) > mean teoritik (20). Hasil ini menunjukkan bahwa subjek memiliki skor variabel tinggi, karena mean empiris lebih besar daripada mean teoritik.

Hasil Uji Hipotesis

Data dengan sampel sebesar 195 responden dilakukan uji normalitas. Data dikatakan normal jika *critical ratio* multivariat memiliki koefisien $-2,58 < c.r. < 2,58$. Hasil uji normalitas sebesar $1,693 < 2,58$, artinya data bersifat normal.



Gambar 2. Model komitmen afektif dosen perguruan tinggi X

Pada pengujian model penelitian digunakan beberapa kriteria untuk menentukan *goodness of fit* model yaitu; Goodness of Index (GFI), *Adjusted Goodness of Index (AGFI)*, *RMSEA*, Tucker-Lewis Index (TLI), Comparative Fit Index3(CFI), dan Normo Fit Index (NFI). Hasil pengujian menunjukkan *RMSEA* (nilai 0.06; *cut off value* ≤ 0,08), Tucker-Lewis Index (TLI) (nilai 0.960; *cut off value* ≥ 0,9), Comparative Fit Index (CFI) (nilai 0.969; *cut off value* ≥ 0,9), Normo Fit Index (NFI) (nilai 0.948; *cut off value* ≥ 0,9).

Tabel 1. Efek langsung, efek tidak langsung dan efek total variabel penelitian

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Efek langsung	Efek tidak langsung	Efek total
Self Knowledge	Kepemimpinan A	0,272	0,000	0,272
Kepemimpinan A	Komitmen afektif	0,170	0,000	0,170
Self Knowledge	Komitmen afektif	0,211	0,046	0,257

Variabel *self knowledge* memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kepemimpinan autentik sebesar 0,257. Variabel kepemimpinan autentik memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen afektif sebesar 0,170. Variabel *self knowledge* memiliki pengaruh langsung terhadap variabel komitmen afektif sebesar 0,211, efek tidak langsung sebesar 0,046 dan efek total sebesar 0,257. Hipotesis yang berkaitan dengan anteseden dan kepemimpinan autentik memperlihatkan hasil bahwa *self knowledge*, berpengaruh terhadap kemunculan kepemimpinan autentik. *Self knowledge* memiliki pengaruh langsung terhadap kepemimpinan autentik sebesar 0,293. Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen afektif sebesar 0,260. *Self knowledge* memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen afektif sebesar 0,285, efek tidak langsung sebesar 0,076 dan efek total sebesar 0,361.

Tabel 2. Evaluasi Bobot Regresi Uji kausalitas

Variabel	Estimasi	S.E	C.R.	p
Kepemimpinan _Autentik ← Self_Knowledge	.298	.111	2.686	.007
Komitmen _Afektif ← Self_Knowledge	.164	.107	1.528	.126
Komitmen _Afektif ← Kepemimpinan _Autentik	.120	.061	1.958	.050

Hasil menunjukkan bahwa hipotesis yang menguji dan menganalisis efek mediator kepemimpinan autentik pada pengaruh *self knowledge*, terhadap komitmen afektif

menunjukkan efek mediator berfungsi penuh. Hasil uji hipotesis minor adalah sebagai berikut:

Variabel *self knowledge* mempengaruhi komitmen afektif melalui kepemimpinan autentik sebesar 0,046 (efek tidak langsung). Hal ini dikuatkan dengan hasil uji kausalitas yang menunjukkan variabel *self knowledge* mempengaruhi secara langsung kepemimpinan autentik secara signifikan karena $t = 0,007$ ($p \leq 0,005$), dan kepemimpinan autentik mempengaruhi secara langsung komitmen afektif secara signifikan dengan $t = 0,050$ ($p \leq 0,05$). Sementara variabel *self knowledge* tidak memengaruhi komitmen afektif secara signifikan dengan $t = 0,126$ ($p \geq 0,05$).

Pembahasan

Dosen dengan kelekatan emosi untuk tetap tinggal di perguruan tinggi, bangga dengan perguruan tingginya dan keterlibatan penuh dalam setiap tugasnya diperkirakan akan meningkatkan kinerja individu (Peus, 2011, Alilyyani, et al., 2018) dan juga perguruan tinggi itu sendiri. Keterlibatan penuh dalam berbagai aktivitas dalam lingkungan perguruan tinggi ditunjukkan dengan kesediaan menerima setiap tugas yang diberikan, misalnya selain tugas mengajar, ada tugas-tugas yang muncul sesuai perencanaan maupun yang sifatnya insidental. Kesediaan untuk tetap tinggal dan bangga di perguruan tinggi ditunjukkan dengan menerima dan menyelesaikan setiap tugas dengan penuh tanggung jawab, karena menyadari bahwa perguruan tingginya adalah menjadi bagian dari rumahnya.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah SDT. Pendekatan SDT dapat ditunjukkan ketika dosen memiliki *self knowledge* tinggi akan memiliki motivasi internal yang pada gilirannya akan memunculkan kepemimpinan autentik yang tinggi. Dosen melalui pemahaman diri, konsisten dengan nilai yang diyakini dan memiliki kepercayaan diri, optimis, ada harapan dan jika ada masalah akan mudah bangkit berarti terpenuhi *competence, relatedness* dan autonominya. Oleh karena itu dosen lebih digerakkan motivasi dari dirinya sendiri daripada faktor faktor dari luar dirinya. Misalnya ketika dihadapkan pada tugas yang meminta waktu lebih banyak, tetapi penghargaan finansial tidak sesuai yang diharapkan, akan tetap melakukan hal itu sebagai bagian dari tugas yang akan diselesaikan dengan penuh tanggung jawab, karena kesadaran internal bahwa itu adalah bagian dari dirinya, kehidupannya. Ketika kepemimpinan autentik yang tinggi dipahami sebagai bagian dari perspektif personal, evaluasi diri. Dosen APTIK yang memiliki evaluasi diri dalam kepemimpinan autentik yang tinggi dapat mengelola diri (*self regulation*) dan dapat memotivasi diri (*self motivation*) dengan pola pikir dan cara tertentu (misalnya melalui self talk dan mental imagery) (Neck, 2016).

Hasil ini menguatkan temuan-temuan sebelumnya yang berkaitan telaah teoritis maupun konsep. Hal ini juga dikuatkan dengan yang ditunjukkan dari hasil pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap kepemimpinan autentik dan ke komitmen afektif. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa *self knowledge*, memiliki efek langsung pada kepemimpinan autentik. Hal ini dapat dibandingkan ketika variabel bebas (*self knowledge*) tidak memiliki efek langsung pada komitmen afektif, tetapi harus melalui kepemimpinan autentik. Secara keseluruhan kepemimpinan autentik dipandang sebagai individu yang memiliki beberapa sifat positif. Teori ini digabungkan dengan teori psikologi positif untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel kepemimpinan autentik, *self knowledge*, *self consistency*, dan *psycap*.

Self knowledge mempengaruhi komitmen afektif dosen melalui kepemimpinan autentik diterima. Dosen yang memiliki *self knowledge* tinggi (*self concept* dan *self confident* tinggi) akan memiliki motivasi internal yang tinggi dan pada gilirannya meningkatkan kepemimpinan autentik. Dinamika hubungan *self knowledge*, kepemimpinan autentik dan komitmen afektif dapat dijelaskan dengan pendekatan teori SDT. *Self knowledge* merupakan pemahaman diri untuk memahami kelebihan dan kekurangan. Dosen mampu memahami kelebihan dan kekurangannya maka individu mampu untuk memahami diri dan

lingkungannya. Individu akan memiliki motivasi internal yang tinggi yang akan meningkatkan kepemimpinan autentiknya. Ketika kepemimpinan autentik tinggi maka akan meningkatkan komitmen afektif dosen. Dosen akan lebih mengidentifikasi dirinya, bersedia terlibat dan tetap ingin bertahan di perguruan tinggi.

Dosen yang memiliki aspek *self concept* dan *self confident* tinggi akan mampu mengenali dirinya sehingga ia memiliki motivasi internal dan mampu menghadapi tugas tugas (*competence*), mampu menempatkan dirinya dalam relasi (*relatedness*) dan mampu menentukan dengan kebebasan dirinya. Kondisi ini akan meningkatkan kepemimpinan autentik dosen, sehingga meningkatkan komitmen afektifnya. Dosen menjadi lebih ikut terlibat secara emosi dalam setiap aktivitas di perguruan tinggi, bangga dan ingin tetap tinggal di perguruan tinggi.

Penelitian ini menunjukkan hasil yang mendukung beberapa peneliti sebelumnya tentang pentingnya *self knowledge* (Shamir & Eilam, 2005). Demikian juga temuan Branson (2007) yang menekankan bahwa hanya melalui ‘mengetahui’ dan ‘memahami konsep diri mereka maka pemimpin dapat mengembangkan sistem makna dari perasaan, pikiran dan perilaku dengan autentisitas. Dosen yang memiliki kepemimpinan autentik tinggi memahami keseluruhan nilai, bertindak sesuai dengan nilai-nilai mereka bahkan jika berada dalam tekanan situasi atau sosial. Pemahaman diri tentang nilai, kekuatan dan kelemahan personal adalah prasyarat untuk perilaku individu untuk dapat kepemimpinan autentik.

Dalam realitas, orang memahami bahwa pertama-tama, orang memahami nilai, tujuan dulu (memiliki *self knowledge*) sebelum mengevaluasi kembali dan mencari umpan balik. *Self knowledge* juga menjadi prakondisi untuk tiga komponen kepemimpinan autentik lainnya. *Self knowledge* mendahului proses *balanced processing*. Sebab pertama-tama, individu harus memahami posisi mereka sebelum dapat melibatkan yang lain. Hal senada juga berlaku untuk perilaku yang dibimbing oleh standar moral internal dan *transparency*.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitian ini adalah *self knowledge*, mempengaruhi komitmen afektif melalui kepemimpinan autentik. Proses pembentukan kepemimpinan autentik melalui perspektif individu dapat membentuk komitmen afektif dosen.

Daftar Pustaka

- Alilyyani, B. Bayan Alilyyani, Wong, C.A., Cummings, G. (2018). Antecedent, Mediators, and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Andrianto, F/ & Ratnaningsih, I. Z. (2018). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Autentik dengan Keterikatan Kerja Pada Perawat Rumah Sakit “X” Semarang. *Jurnal Empati, April 2018, Volume 7 (Nomor 2), halaman 252-258*.
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1), 293–319*.
- Avolio, B. J. (2003). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. Day, & S. Zaccaro (Eds.), *Leadership development for transforming organizations: Grow leaders for tomorrow (pp. 71–98)*. Mahwah, NJ Erlbaum.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum Associates
- 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*.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly, 13(2), 169-191*.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. *Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln*.
- Avolio, B. J., & Reichard, R. J. (2008). The rise of authentic followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations: 325-337*. Jossey-Bass.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25, 951-968*.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology 29, 45-50*.
- Beard, K.S. (2013) Character in Action: A Case of Authentic Educational Leadership That Advanced Equity and Excellence. *Journal of School Leadership Volume 23—November 2013 (pembentukan kepemimpinan autentik, kualitatif)*.
- Bird, J., & Wang, C. (2011). Authentic leadership and budget building: superintendents reveal, origins, strategies, and connections. *Academy of Educational Leadership Journal* (diunduh dari http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6044/is_201107/ai_n58121116, 11/30/2011).
- Bird, J., Wang, C., Watson, J., & Murray, L. (2009). Relationships among principal authentic leadership, teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership 19(2), 153-171*.
- Bunjamin, A.S. OSC. (2018). Tantangan perguruan tinggi dalam mewujudkan pendidikan manusia seutuhnya. Pidato dalam rangka Dies 58 unika Parahyangan, Bandung.
- Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2016). *Asia-Pacific Journal of Business Administration Vol. 2 No. 1, 2010 pp. 53-70* Emerald Group Publishing Limited 1757-4323 DOI10.1108/17574321011028972
- Cerne, M., & Skerlavaj, M. (2011). *Authentic leadership, creativity, and innovation: a multivel perspective*. Solkan: The Centre of Excellence for Biosensors, Instrumentation and Process Control-COBIK.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). To ‘what’ & ‘why’ of good pursuits: human needs and the self determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11,4, 227 – 268.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Černe, M., Marič, M., Uhan, M., (2011) Napredni Management, Ljubljana, *Ekonomska fakulteta (in Slovene, publishing planned for 2011)*.
- Eigel, K. M., & Kuhnert, K. W. (2005). Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development: 357-385*. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Emuwa, A., & Dail (2017). Authentic leadership as a contemporary leadership model applied in Nigeria Fields, *African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 8 No. 3, 296-313* © Emerald Publishing Limited 2040-0705 DOI 10.1108/AJEMS-06-2016-0092 Received 1 July 2016 Revised 16 November 2016 Accepted 3 February 2017, School of Business and Leadership, Regent University, Virginia Beach, Virginia, USA.
- Eriksen, M.. (2009). Authentic leadership: Practical Reflexivity, Self Awareness, and self authorship. *Journal of Management Education*, 33,6,747 – 771.
- Faircloth,S.C. (2017).Reflections on the Concept of Authentic Leadership: From an Indigenous Scholar/Leader Perspective. *Advances in Developing Human Resources 2017, Vol. 19(4) 407 –419*DOI: 10.1177/1523422317728935
- Feist, J., Feist, G. & Adams, T. (2017). *Theories of Personality*. Berkeley: McGrawHill Education.
- Filiana, G. S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment among Generation-Y: The impact of intrinsic and extrinsic factors on affective, continuance, and normative commitment. Denmark: Business and Social Science, Aarhus University.
- Fine, L.E. (2017). Gender and Sexual Minorities’ Practice and Embodiment of Authentic Leadership: Challenges and Opportunities. *Advances in Developing Human Resources 2017, Vol. 19(4) 378 –392*. DOI: 10.1177/1523422317728734
- Ford, J. & Harding, N. (2011). The impossibility of the true self of authentic leadership. *Leadership 7 (4) 463 – 479*.
- Farah-Jarjoura, B. (2014). Learning motivation: A self-determination theory. *Studia Universitatis Moldaviae*, 5(75), 97-101.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Gardiner, R.A. (2011). A critique of the discourse of authentic leadership. *International journal of bussines and social science*, 2,15, 99-104.
- Gardner, W . L, Avolio, B.,J. Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466-482.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gainsthrough positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33:270-281.
- Garretsen, H.,Stoker, J.I., & Webe, R.A. (2020) Economic perspectives on leadership: Concepts, causality, and context in leadership research *The Leadership Quarterly xxx (xxxx) xxxx* <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101410> Received 6 March 2020; Accepted 8 March 2020
- Gatling, A., Kang ,H. J.A., and Kim J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 37 No. 2, pp. 181-199* ©Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-05-2014-0090

- George, B. (2004). *Becoming an Authentic Leader*. Retrieved July 16, 2008, from www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/551-600/article592_body.html
- George, B. (2007). *The Essence of Real Leadership*. Retrieved July 2, 2008, from <http://gmj.gallup.com/>
- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16-17.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
- Greenbeeg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization*. New York: Prentice-Hall
- Greenier, V.T., & Whitehead, G.E.K. (2016). Towards a Model of Teacher Leadership in ELT: Authentic Leadership in Classroom Practice. *RELC Journal* 2016, Vol. 47(1) 79–95 DOI: 10.1177/0033688216631203
- Handoko, Y., Setiawan, M., Surachman, S., & Djumahir, D. (2010). Organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, the effect on lecturer performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 21–30.
- Hannah, S.T., Lester, P.B, & Vogelgesang, G.R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. In: W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F.O. Walumbwa (Eds.) *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* pp 43-81. London: Elsevier
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64: 771-802.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An Attributional Perspective *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12, 3, 2 – 11.
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6:3, 164 -170.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *J Bus Ethics* (2012) 107:349–361 DOI 10.1007/s10551-011-1043-2
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- James, C., & Connolly, M. (2009). An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model. *International Journal of Leadership in Education*, 12(4), 389–407.
- Jensen, S.M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychcap and their authentic leadership. *Journal of Managerial*.
- Jensen, S., & Luthans, F. (2006), 'Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27 no. 8, p. 646-666.
- Jensen S.M. Luthans, K.W., Lebsack, S.A, & Lebsack, R.R. (2007). Optimism oand employee performance in the banking industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12,3, 57-72.

- Jensen, S.M., & Northouse, P. G. (2013). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jerome, N. (2013). Moderating effects of organizational culture on human resource management and employee's performance. *African Journal of Business Management*, 7(28), 2767–2774.
- Joo, B., K. & Jo, S., J. (2017) Sung Jun Jo. The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal* Vol.38 No. 3, 2017 pp. 463-481 © Emerald Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-11-2015-0254 (Korea Selatan).
- Johnson, A.R. (2007). An Anthropological Approach to the Study of Leadership: Lessons learned on improving leadership practice *Transformation* 24/3 & 4 July & October 2007.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 293- 357.
- Kim, M., Kim, Y.D., & Lee, H.W (2019). _ tis time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The Roles of Authentic Leadership and Psycap. *US. Sport Management Review* xxx (2019) xxx–xxx. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.008>
1441-3523 Psycap sebagai konsekuensi atau moderator dengan kepuasan dan kesejahteraan psikologis.
- Kibeom, L. Allen, N.J., Meyer, J.P. & Kyung Yong, R (2001). The three component model of organizational commitment: an application to south Korea. *Applied Psychology: an International Review*, 50 (4), 596-614.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3,1, 68 –97.
- Kliuchnikov, A. (2011.) Leader's authenticity influence on followers' organizational commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4:1, 70-90.
- Kouzes, J.M & Posner, B.Z. (2007). *A leader's legacy (Menjawab tantangan pemimpin masa depan)*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer (BIP) Kelompok Gramedia.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
- Leroy, H., Palanski, Y., & Simons, T. 2012. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107: 255- 264.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C., & Gillespie, N. (2006). Model of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32, 6, 991 – 1022.
- Lewis, E., Boston, D., & Peterson, . (2017) A Global Perspective of Transformational Leadership and Organizational Development. *Journal of Research Initiative*, vol 2, issue 3, *Article 5*. Available at: <http://digitalcommons.uncfsu.edu/jri/vol2/iss3/5>
- Liang, S-G, (2017), *Linking leader authentic personality to employee voice behavior: a multilevel mediation model of authentic leadership development*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2017.1293656 (the voice behavior).
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2016). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry *Cornell Hospitality Quarterly* 1 –16 DOI: 10.1177/1938965516641515
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive*

- organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Lux, A. A., Grover, S. L., & Teo, S. T. (2023). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship–outcome processes. *Journal of Management & Organization*, 1-19. DOI:<https://doi.org/10.1017/jmo:2019.78>
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruzo, D.R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological inquiry*, 15 (3), 197-215
- Malone, P.N.& Fry. L.W. (2003). Transforming schools through spiritual leadership. A field experiment. *Presented at the 2003 national academy of management meeting, Seattle, Washington*. Currently under review for publication at *The American Educational Research Journal*.
- Markow, F. & Kilenke, K. (2005). The effect of personal meaning and calling on organizational commitment: An empirical investigation of spiritual leadership. *The International Journal of Organizational Analysis*, 13 (1), 8-27.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11-37.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of structural equation modeling*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483345109>
- Mayer, R. C. And M. B. Gavin. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Mazutis, D., Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*. Vol. 39 (4). Doi:10.1177/1350507608093713.
- McKinnon, J.L., Harrison, G.J., Chow, C.W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11, 1, 25-44.
- Meyer, J.P. Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61, 20-52
- Mirayani, R., Kusumaningsih, S.W., Mustikasiwi, A., & Purwanto, A. (2019). Transformational, Authentic, and Authoritarian Types of Leadership: Which one is The Most Influential in Staffs' Performance. (A Study on Performance In A Religious School Setting) *DIJEMS, Volume 1, issues 2, Desember*. E-ISSN : 2686-6331, P-ISSN: 2686-6358 Available Online: https://dinastipub.org/DIJEMSS_Page_172
- Neider, L.L., & Schriesheim, C. A. (2013). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 1146–1164
- Nelson, K., Boudrias, J.S., Brunet, L., Morin, D., Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research* 1 (2014) 90–101
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Novicevic, M., Harvey, M., Ronald, M., & Brown-Radford, J. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Owusu-Bempah, J., Addison, R., & Fairweather, J. (2011). Does follower subjectivity matter in defining authentic leadership? A call for qualitative research. *Asia Pacific Journal*

- of Business and Management*, 2(2), 1-25.
- Ozdem, G. (2012). The relationship between the organizational citizenship behaviors and the organizational and professional commitments of secondary school teacher. *Journal of Global Strategic Management*, 2(6), 47–47. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2012615773>
- Pavlovic, N. (2015) Authentic Leadership in Educatinal Institutions. *International Journal for Quality Research* 9(2) 309–322 .
- Petersen, K., & Youssef-Morgan C.M. (2018). The “left side” of authentic leadership: contributions of climate and psycap. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 39 No. 3, pp. 436-452* © Emerald Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/LODJ-06-2017-0171
- Peus,C., Wesche J.S., Streicher, B., Braun ,S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Bus Ethics* 107 (3):331-348 DOI 10.1007/s10551-011-1042-3
- Preacher, K. J., Zychur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multi-level SEM framework for assessing multi-level mediation. *Psychological Methods*, 15, 209-233. Doi: 10.1037/a0020141
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67-81.
- Purwanto, A. Wijayanti, L.M., Hyun,C.C., Asbari, M. (2019). The Effect of Transformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *DIJDBM, Volume 1, Issue 1, December 2019* E-ISSN : 2715-4203, P-ISSN : 2715-419X Available Online:<https://dinastipub.org/DIJDBM> Page 29.
- Queiri, A., & Dwaikat, N. (2016). Factors affecting Generation Y employees’ intention to quit in Malaysian’s business process outsourcing sector. *Journal of Sustainable Development*, 9(2), 78. <https://doi.org/10.5539/jsd.v9n2p78>
- Sari, R.L. (2018). Komitmen afektif pada dosen geneerasi milenial. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, Vol 3, No 2 (2018): 153–164 DOI: <http://dx.doi.org/10.21580/pjpp.v3i2.2791> Copyright © 2018 Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi
- Schaufeli, S.W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., and Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schwartz, B., & Sharpe, K. E. (2006). Practical wisdom: Aristotle meets positive psychology. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 377-395.
- Semedo, A.S., Coelho,A. & Ribeiro, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitmen and job resourcefulness on employees’creativity and individual performance. *Leadership Organizational Development Journal*. 37, 1038-1055. Doi:10.1108/LODJ-02-2015-0029
- Semedo, A.S., Coelho,A. & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and Employees’ceativity: what are the roles of affective commitmen and job resourcefulness? *Int. Journal workplace Health Management*, 11,58 – 73. Doi:10.1108/IJWHM-06-2017-0048.
- Semedo, A.S., Coelho,A. & Ribeiro, N. (2019) Authentic leadership, happiness at work and affective commitment An empirical study in Cape Verde. *European Business Review Vol. 31 No. 3, pp. 337-351* © Emerald Publishing Limited 0955-534X DOI 10.1108/EBR-01-2018-0034
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). *A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension*. *The Leadership Quarterly*. Doi:10.1016/j.leaqua.2018.04.005
- Sosa, A. S.J. (2018). Jesuit higher education: Formation for leadership in ignatian way of

- proceeding. International conference of International Association of Jesuit Universities, Juli 9-2, 2018.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16, 410 – 439.
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(1), 16-29.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98–106.
- Vlado, D., Marko, F., Sandra, P., Miha, M., & Matej, C. (2012). Developing a new measure of authentic leadership, Ljubljana, Ekonomska fakulteta in Slovene, *Research report*, unpublished. Diunduh dari <http://www.gogle>
- Vogelgesang, G., Clapp-Smith, R., & Palmer, N. (2009). The role of authentic leadership and cultural intelligence in cross-cultural contexts: an objectivist perspective. *International Journal of Leadership studies*, 5(2), 102-117.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 1, 89-126.
- Walumbwa, F.O., Lawler, J.J. Avolio, B.J. Wang, P., & Shi, K (2005). Transformational leadership and work related attitudes: The moderating effect of collective and self efficacy across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, (3), 2-16.
- Walumbwa, F., Peterson, S.J., Avolio, B.J., & Hartnell, C.A. (2010). An investigation of the relationship among leader and follower psych, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psych and relational processes. *Journal of Organizational Behavior* 35:1, pp. 5-21; doi: 10.1002/job.1850 Copyright © 2012 John Wiley & Sons, Ltd. Used by permission. Submitted February 14, 2012; revised November 10, 2012; accepted November 12, 2012; published online December 14, 2012.
- Widyarini, N. (2011). Perilaku kewargaorganisasian dan kinerja dalam tugas, dengan prediktor kepemimpinan spiritual, iklim spiritualitas kerja, dan budaya organisasi terbuka. *Disertasi*. Tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Wong C.A., & Cumming, G.G. (2009). The influence of authentic leadership behavior on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of leadership studies*, vol 3, No.2
- Wong, C.A. & Laschinger, H.K.S. (2012). Authentic leadership, performance, and jobsatisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Xiong, H.-B. & Fang P. (2014). Authentic leadership, collective efficacy and group performance: an empirical study in China. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 921-932.
- Yadav, N. & Dixit, S. (2017). Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. *Journal of Human Values* 23(1) 40–51 Management Centre for

Human Values SAG Publications sagepub.in/home.nav DOI: 10.1177/
0971685816673487 <http://jhv.sagepub.com>

Yousef, D.A. (2001). Islamic work ethic, a moderator between organizational commitment and job satisfaction In a cross cultural context. *Personnel Review*, 30 (2)152-16

Yusuf, G. S. (2018). Kepemimpinan Nasional dalam Pertumbuhan Ekonomi (Meroket)?
04/05/2018, <https://www.swarasenayan.com/kepemimpinan-nasional-dalam-pertumbuhan-ekonomi-merok>