
PENGARUH KEPEMIMPINAN AUTENTIK PADA EMOSI POSITIF, KEPERCAYAAN, DAN HARAPAN SERTA DAMPAKNYA PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL

Diaz Haryokusumo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta

ABSTRACT

This study examines the effect of authentic leadership on hope, trust in leaders and positive emotions. In addition, this research also tests the influence of hope, trust in leaders and positive emotions on organizational commitment. This research conducted in survey research framework with cross-sectional data type. Total of 140 respondents completed the questionnaire with self-administered survey. The Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), State Hope Scale, The Trust in Management Scale, Positive and Negative Affect Schedule (HEAT-Short Version), and Organizational Commitment Questionnaire were used to measure the variables involved. Hypothesis testing with SEM (Structural Equation Modeling) shows several findings. The results showed a positive and significant effect of authentic leadership with hope, trust in leaders and positive emotions. Positive influence was also shown in the trust on a leader to organizational commitment. While the positive influence of hope and positive emotions towards organizational commitment is not supported.

Keywords: *authentic leadership, organizational commitment, hope, trust, positive emotion*

PENDAHULUAN

Pentingnya peran pemimpin dalam keberhasilan organisasi membuat akademisi maupun praktisi terus mengeksplorasi gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif. Terlebih lagi, pemimpin organisasi di milenium baru dihadapkan pada tantangan internal dan eksternal yang semakin kompleks dan dinamis. Untuk menjawab isu ini, berbagai teori kontemporer kepemimpinan muncul. Salah satu yang menjadi sorotan adalah gaya kepemimpinan autentik (*authentic leadership*). Avolio *et al.* (2004) menyatakan bentuk kepemimpinan positif, autentik, transparan, dan etis (*authentic leadership*), menjadi alternatif solusi bagi organisasi untuk

memenuhi berbagai tantangan. Hal ini diperkuat oleh meningkatnya ketertarikan pembahasan kepemimpinan autentik baik di dunia akademis maupun praktis (Avolio *et al.*, 2004).

Wang *et al.* (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan autentik dapat ditunjukkan dengan kesadaran diri pemimpin, keterbukaan, dan kejelasan perilaku. Berbagai riset empiris yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bagaimana kemampuan pemimpin autentik memberikan berbagai pengaruh positif terhadap sikap, perilaku, maupun kinerja dari bawahan seperti *organizational citizenship behavior*, *empowerment* (Walumbwa *et al.*, 2010), kinerja, kepuasan kerja (Walumbwa *et al.*, 2008), serta komitmen organisasional (Walumbwa *et al.*, 2008; Jensen & Luthans, 2006a). Hal ini tentu saja membutuhkan berbagai penjelasan lebih lanjut kaitannya dengan bagaimana mekanisme kepemimpinan autentik dapat memberikan berbagai manfaat positif bagi organisasi. Tujuan utama peneliti adalah menjaga dan meneruskan momentum atas riset kepemimpinan autentik yang sedang berkembang dengan memperdalam pemahaman mengenai cara bagaimana pemimpin autentik menghasilkan berbagai konsekuensi positif.

Beberapa riset empiris terdahulu mengenai proses dan cara pemimpin autentik mempengaruhi berbagai konsekuensinya mengungkapkan bahwa *leader-member exchange* (Wang *et al.*, 2014), *personal identification*, *social identification*, *trust in manager* (Wong *et al.*, 2010), *follower empowerment*, dan *identification with supervisor* (Walumbwa *et al.*, 2010) menghubungkan kepemimpinan autentik dan berbagai perilaku bawahan. Studi terdahulu telah memberikan bukti bagaimana kepemimpinan autentik mempengaruhi perilaku kerja bawahan. Tujuan dari investigasi di riset ini adalah untuk memperluas pembangunan teori pada proses yang mendasari hubungan antara kepemimpinan autentik pada perilaku kerja bawahan. Walaupun Avolio *et al.*

Pada penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi pada literatur kepemimpinan autentik dengan cara berikut. Pertama, peneliti dapat membuktikan secara empiris jalur pengaruh kepemimpinan autentik menuju sikap positif karyawan yaitu harapan, kepercayaan, dan emosi positif, dan berdampak pada perilaku kerja positif berupa komitmen organisasional.

Kontribusi kedua adalah memperdalam pemahaman dan memperluas kajian literatur dengan memberikan tambahan bukti empiris mengenai konsekuensi kepemimpinan autentik. Peneliti menggunakan kerangka kerja yang dibangun Avolio *et al.*, (2004). Sepanjang pengetahuan peneliti, belum ada riset terdahulu

yang memasukkan variabel harapan, kepercayaan, dan emosi positif dalam satu penelitian. Ketiga variabel ini disarankan dalam model kepemimpinan autentik oleh Avolio *et al.*, (2004). Studi ini dapat memberikan gambaran dan bukti yang lebih komprehensif terhadap perkembangan teori kepemimpinan autentik.

Kontribusi ketiga berkaitan dengan konteks penelitian yang digunakan peneliti. Hasil kajian literatur yang dilakukan oleh Gardner *et al.* (2011) menunjukkan konteks penelitian kepemimpinan autentik didominasi oleh latar kultur Barat dengan lebih dari 60% riset dilakukan di wilayah Amerika dan sekitarnya. Hasil riset ini akan menambah bukti empiris konteks budaya yang berbeda.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) menekankan pada proses membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan bawahan, menghargai masukan, serta dibangun diatas landasan etika. Walumbwa *et al.* (2008) mendefinisikan kepemimpinan autentik sebagai pola perilaku pemimpin yang mengacu pada kapasitas psikologis yang positif dan iklim etika positif, untuk kesadaran diri, internalisasi nilai moral, pengelolaan informasi yang seimbang, serta transparansi hubungan antara atasan dan bawahan guna membina pengembangan diri yang positif.

Avolio *et al.* (2004) berkeyakinan bahwa kepemimpinan autentik sebagai konstruk yang mempersatukan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan etis. Gaya kepemimpinan pada dasarnya tidak membedakan pemimpin yang autentik dan tidak. Pemimpin yang autentik bertindak sesuai keyakinan tertentu, untuk membangun kredibilitas dan mendapatkan kepercayaan dari bawahan, pemimpin memfasilitasi perbedaan cara pandang serta membangun jaringan kerjasama, dengan cara itu bawahan melihat atasannya sebagai pemimpin yang autentik.

Empat komponen dasar dalam kepemimpinan autentik, yaitu keseimbangan pengolahan informasi, perilaku autentik, keterbukaan relasional, dan kesadaran diri (Gardner *et al.*, 2005). “Keseimbangan pengolahan informasi” adalah keterbukaan menganalisis data relevan dan menerima pendapat sebelum pengambilan keputusan. “Internalisasi pandangan moral” merupakan pengendalian diri pemimpin berdasar standar moral tertentu. “Keterbukaan relasional” merujuk pada keterbukaan berbagi informasi dan perasaan, serta membuka jalur komunikasi yang jujur terhadap pihak lain. Sedangkan “kesadaran diri” menunjukkan kemampuan mengenali diri sendiri, mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri pemimpin.

Harapan

Variabel harapan (*hope*) merupakan salah satu bagian dari *psychological capital* yang jamak digunakan pada kehidupan sehari-hari. Sebagai bagian dari konsep psikologi, variabel ini memiliki makna operasional yang tepat, memiliki latar belakang teoritis serta dukungan berbagai riset empiris (Jensen & Luthans, 2006b). Snyder *et al.* (1996) menyatakan bahwa harapan adalah determinasi individu untuk menentukan usaha dalam mencapai tujuan (disebut sebagai tekad) dan kemampuan melihat tindakan alternatif untuk mencapai tujuan (disebut sebagai *pathway thinking*).

Kepercayaan

Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan seseorang atau pihak tertentu untuk bersikap *vulnerable* atas sikap pihak lain berlandaskan ekspektasi bahwa pihak lain bersikap dengan tindakan tertentu yang penting bagi pemberi kepercayaan, terlepas dari kemampuan untuk mengendalikan pihak lain (Mayer *et al.*, 1995). Hubungan yang sehat dan saling mendukung dan didalamnya terdapat komitmen untuk mencapai tujuan tertentu termasuk elemen dari kepercayaan (Wong *et al.*, 2010).

Kepercayaan, keadilan, dan rasa hormat merupakan nilai-nilai kunci terkait dengan organisasi yang sehat (Lowe, seperti yang dikutip Wong *et al.*, 2010). Dirks dan Ferrin (2002) melalui studi meta analisis melaporkan hubungan yang signifikan antara kepercayaan dengan kepuasan kerja, kinerja, menurunkan niat untuk keluar, serta meningkatkan komitmen organisasional. Laschinger *et al.* (2000) memperlihatkan bahwa kepercayaan kepada manajemen memediasi hubungan antara pemberdayaan struktural dan komitmen organisasional.

Emosi Positif

Emosi Positif (*positive affect*) merefleksikan sejauh mana seseorang merasakan antusiasme, aktif, dan waspada (Watson, Clark, dan Tellegen, 1988). Emosi positif yang tinggi merefleksikan energi tinggi, tingkat konsentrasi yang tinggi, dan keterikatan yang tinggi. Sedangkan tingkat emosi positif yang rendah dikarakteristikan dengan perasaan yang terkait dengan kesedihan dan kelesuan.

Komitmen Organisasional

Wiener (1982) mendeskripsikan komitmen organisasional sebagai dorongan individu untuk berbuat sesuatu agar menunjang keberhasilan tujuan organisasi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Sedangkan Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan psikologis yang menunjukkan hubungan karyawan dengan

organisasi dan melihat implikasi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Menurut Porter dan rekan (1974) individu dengan komitmen organisasional yang kuat akan berusaha keras mencapai tujuan organisasi dan memiliki pandangan yang positif serta berusaha berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif eksplanatoris, dengan desain penelitian survei. Jenis data yang digunakan bersifat *cross-sectional*, yaitu jenis data yang digunakan dalam memotret suatu fenomena pada satu waktu tertentu (Couper & Schindler, 2011).

Metode Pengambilan Data

Pengambilan sampel dengan *purposive sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan *self-administered survey*, dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden dan diisi sendiri oleh responden terkait (Couper & Schindler, 2011).

Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai edukatif dan administratif di STIE YKPN Yogyakarta dengan minimal masa kerja dua tahun. Menurut Robinson, Kraatz, dan Rousseau (1994), persepsi karyawan atas kewajibannya terhadap organisasi berubah dalam rentang waktu dua tahun. Hasil penelitian Robinson *et al.* (1994) menunjukkan bahwa karyawan baru, setelah melewati periode dua tahun mempercayai bahwa mereka telah memenuhi kewajiban terhadap organisasi.

Variabel Penelitian dan Pengukuran

Kepemimpinan Autentik adalah kepemimpinan yang menekankan pada proses membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan bawahan, menghargai masukan dari bawahan, serta dibangun diatas landasan etika. Variabel ini diukur dengan *The Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) dikembangkan oleh Walumbwa *et al.* (2007). Salah satu contoh item pernyataan adalah “Pemimpin saya sangat memahami bagaimana saya menilai kemampuannya”.

Harapan adalah determinasi individu untuk menentukan usaha dalam mencapai tujuan dan kemampuan untuk melihat tindakan alternatif yang mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Variabel Harapan diukur dengan *State Hope Scale* dari Snyder *et al.* (1996). Salah satu contoh item pernyataan adalah “Saya dapat memikirkan

banyak cara untuk mencapai tujuan saya” dan “Saat ini, saya sedang bersemangat mengejar tujuan saya”.

Kepercayaan adalah kesediaan seseorang bersikap *vulnerable* atas sikap pihak lain berlandaskan ekspektasi pihak lain bersikap dengan tindakan tertentu yang penting bagi pemberi kepercayaan, terlepas dari kemampuan untuk mengontrol pihak lain tersebut. Pengukuran menggunakan *The Trust in Management scale* dari Mayer dan Gavin (2005) dengan salah satu item pernyataan “Saya percaya bahwa pemimpin saya selalu berusaha memperlakukan saya dengan adil.”.

Emosi Positif adalah sejauh mana seseorang merasakan antusiasme, aktif, dan waspada diukur dengan dimensi emosi positif (*positive affect/PA*) mengacu pada *Positive and Negative Affect Schedule (PANAS-Short Version)* dari Watson *et al.* (1988).

Uji Instrumen dan Analisis Data

Validitas butir pernyataan diuji menggunakan analisis faktor. Butir pernyataan akan di gugurkan jika nilai *factor loading* kurang dari 0,5 dan akan dipertahankan jika lebih dari atau sama dengan nilai *cut-off* sesuai dengan pendapat Comrey dan Lee (1992). Uji reliabilitas dilakukan dengan *Cronbach's Alpha*. Nilai reliabilitas antara 0,6 sampai 0,7 adalah cukup baik, dan jika melebihi nilai 0,8 maka reliabilitasnya baik (Hair *et al.*, 2010). Pengujian hipotesis akan diuji dengan *path analysis* berbasis program AMOS versi 20 dilengkapi dengan uji kesesuaian model (*Goodness of fit*).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Kode	Item Pernyataan	Factor Loading	Status
AL1	Pemimpin saya bisa dengan tepat menjelaskan bagaimana orang lain menilai kemampuannya.	0,69	Valid
AL2	Pemimpin saya menunjukkan bahwa ia paham bagaimana tindakan/kebijakan tertentu berdampak bagi orang lain.	0,75	Valid
AL3	Pemimpin saya engatakan maksud/tujuan dengan sebenarnya.	0,62	Valid

AL4	Pemimpin saya mendorong semua orang untuk mengungkapkan pendapat.	0,72	Valid
AL5	Pemimpin saya menunjukkan emosi yang sesuai dan sama dengan perasaan.	0,17	Tidak Valid
AL6	Pemimpin saya menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan perbuatannya.	0,68	Valid
AL7	Pemimpin saya membuat keputusan yang sulit dengan mempertimbangkan nilai etika.	0,76	Valid
AL8	Pemimpin saya mendengarkan dengan seksama pendapat dari sudut pandang yang berbeda sebelum menarik kesimpulan.	0,77	Valid
AL9	Pemimpin saya menganalisis data-data relevan sebelum mengambil keputusan.	0,68	Valid
H1	Saat ini, saya bersemangat mengejar tujuan saya.	0,64	Valid
H2	Terdapat banyak jalan keluar pada masalah yang saya hadapi sekarang.	0,54	Valid
H3	Saat ini saya menilai diri saya cukup sukses.	0,38	Tidak Valid
H4	Saya bisa memikirkan banyak cara untuk mencapai tujuan saya saat ini.	0,53	Valid
T1	Saya bersedia bekerja lebih dari yang diharapkan untuk membantu organisasi ini sukses.	0,87	Valid
T2	Saya memiliki keyakinan penuh atas integritas pemimpin saya.	0,90	Valid
T3	Saya merasa memiliki loyalitas yang kuat terhadap pemimpin saya.	0,73	Valid

T4	Saya akan selalu mendukung pemimpin saya dalam situasi sulit	0,72	Valid
Saat berada di tempat kerja, saya merasakan:			
PE1	Antusias	0,75	Valid
PE2	Bersemangat	0,74	Valid
PE3	Tekun	0,86	Valid
PE4	Aktif	0,82	Valid
PE5	Konsentrasi	0,76	Valid
OC1	Saya bersedia bekerja lebih dari yang diharapkan untuk membantu organisasi ini sukses.	0,72	Valid
OC2	Saya bersedia menerima semua macam penugasan agar dapat tetap bekerja dengan organisasi ini.	0,56	Valid
OC3	Saya bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya anggota dari organisasi ini.	0,71	Valid
OC4	Organisasi memberikan inspirasi bagi saya untuk berprestasi dalam kinerja.	0,70	Valid
OC5	Saya sangat peduli terhadap keberlangsungan organisasi ini.	0,64	Valid

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 140 responden berpartisipasi dalam riset ini (*response rate* 93,3%). Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (72,1%), dan status pernikahan paling banyak adalah menikah (97,7%). Responden dengan usia lebih dari 45 tahun (66,7%) memiliki porsi terbesar, dan tingkat pendidikan terbanyak adalah SMA (51,9%) disusul dengan pascasarjana (27,1%).

Responden dengan masa kerja di organisasi selama lebih dari 20 tahun memiliki frekuensi paling besar (64,3%).

Penulis melakukan *pilot test* melibatkan lima orang responden. Hal ini dilakukan untuk *face validity* guna meyakinkan item-item yang telah disusun dapat dipahami dengan baik oleh responden. Seperti yang terlihat pada tabel 1, dari hasil uji validitas, seluruh item pernyataan untuk variabel kepercayaan, emosi positif, dan komitmen organisasional dinyatakan valid. Sedangkan masing-masing satu item pernyataan dari variabel kepemimpinan autentik dan harapan memiliki *factor loading* kurang dari 0,5 sehingga tidak diikutkan dalam analisis berikutnya.

Setelah uji validitas, kemudian menghitung nilai *cronbach's alpha* untuk uji reliabilitas, dilanjutkan dengan menghitung rata-rata, standar deviasi, dan korelasi antar variabel seperti diperlihatkan pada tabel 2.

Nilai reliabilitas antara 0,6-0,7 adalah cukup baik, dan jika melebihi nilai 0,8 maka reliabilitas baik (Hair *et al.*, 2010). Seluruh variabel menunjukkan reliabilitas baik dengan nilai koefisien lebih dari 0,7 kecuali variabel harapan (0,568) yang koefisien kurang baik tapi masih dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya.

Hasil uji korelasi antar variabel tidak menunjukkan gejala multikolinearitas yang berarti. Gujarati (1995) menyebutkan nilai korelasi lebih dari 0,8 menunjukkan gejala multikolinearitas. Uji korelasi juga menunjukkan korelasi signifikan antar variabel-variabel dependen dan independen, sehingga pengujian model dapat dilakukan.

Tabel 2. Rata-rata, Standar Deviasi, dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	Mean	Std. Deviation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kepemimpinan Autentik (1)	3,68	5,134	(0,890)	0,306**	0,801**	0,512**	0,426**

Harapan (2)	3,83	1,495	(0,568)	0,285**	0,442**	0,382**
Kepercayaan (3)	3,77	2,898		(0,874)	0,571**	0,562**
Emosi Positif (4)	3,97	2,411			(0,887)	0,371**
Komitmen Organisasional (5)	4,04	2,459				(0,794)

** Sig. < 0,01; Angka dalam kurung adalah koefisien *cronbach's alpha*

Hipotesis diuji menggunakan analisis jalur berbasis program AMOS versi 20. Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji fit model. Hasil uji fit model dapat dilihat pada tabel 3. Nilai-nilai *absolut fit* menunjukkan bahwa secara umum model mempunyai *goodness of fit* yang baik sehingga dapat dilakukan pengujian hipotesis dengan model yang ada. Hasil lengkap pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4 dan hasil estimasi jalur uji hipotesis dapat dilihat pada gambar 1. Hasil estimasi jalur untuk menguji hipotesis menunjukkan bahwa dari enam hipotesis yang ada, dua diantaranya gagal untuk menolak hipotesis nul, atau menolak hipotesis alternatif. Hipotesis 4 menunjukkan bahwa harapan tidak terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasional. Hal ini juga terlihat pada hipotesis 6 yang menunjukkan bahwa emosi positif tidak terbukti secara signifikan memberikan pengaruh positif pada komitmen organisasional.

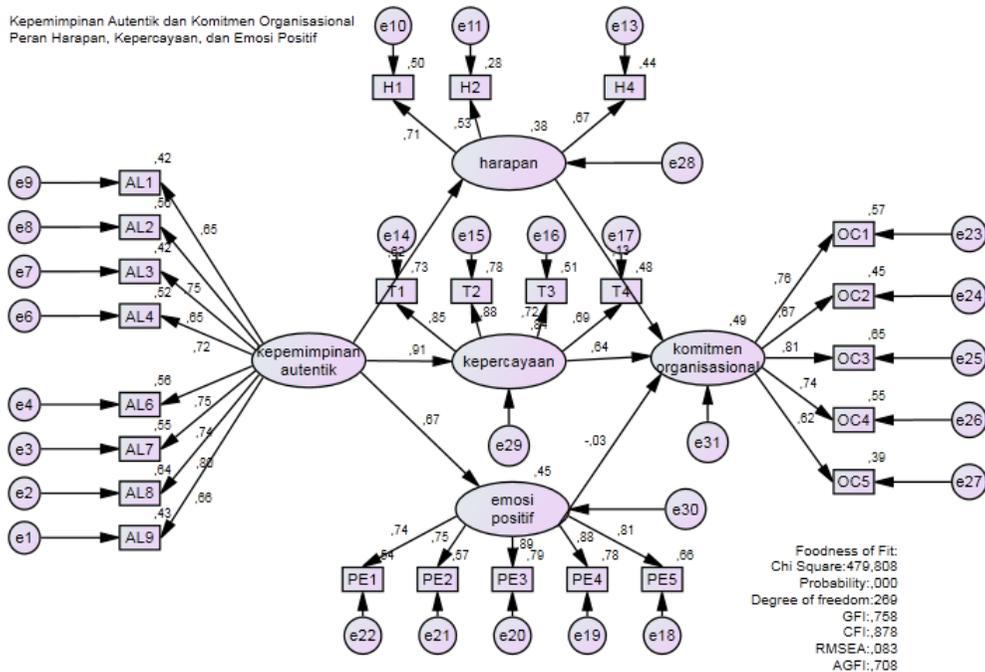
Tabel 3. Hasil Pengujian Model Fit

<i>Goodness-of-fit Index</i>	Kriteria	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil, tidak signifikan	479,808; Sig	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2	1,784	Baik
GFI	< 1	0,758	Cukup Baik
AGFI	≥ 0,80	0,708	Kurang Baik

TLI	$\geq 0,9$	0,864	Cukup baik
CFI	$\geq 0,9$	0,878	Cukup baik
RMSEA	$< 0,08$ upper limit $< 0,1$	0,083	Kurang baik

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Isi Hipotesis	<i>Standardized Regression Weights</i>	P	Keterangan
H1	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif pada harapan	0,619	***	Didukung
H2	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif pada kepercayaan pada pemimpin	0,914	***	Didukung
H3	Kepemimpinan autentik berpengaruh positif pada emosi positif	0,671	***	Didukung
H4	Harapan berpengaruh positif pada komitmen organisasional	0,133	0,314	Tidak didukung
H5	Kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif pada komitmen organisasional	0,637	***	Didukung
H6	Emosi positif berpengaruh positif pada komitmen organisasional	-0,031	0,800	Didukung



Gambar 1. Hasil Estimasi Jalur SEM

Tidak terlihatnya pengaruh harapan pada komitmen organisasional diduga karena peran harapan lebih berada pada kehidupan pribadi responden dan keterkaitannya pada kinerja masing-masing responden. Hal ini mengakibatkan tidak terlihatnya pengaruh langsung pada komitmen organisasional. Komitmen organisasional menempatkan organisasi sebagai objek atau target dari komitmen karyawan.

Variabel emosi positif karyawan diduga tidak mempengaruhi komitmen organisasional karena sumber emosi positif tidak berkaitan langsung dengan organisasi, contohnya rekan kerja, suasana kerja, atau emosi yang berkaitan dengan lingkungan eksternal perusahaan. Secara umum, peneliti memiliki keyakinan bahwa hasil dari riset ini menguatkan proporsi serta riset-riset terdahulu seperti yang penulis paparkan pada awal pembahasan riset mengenai kepemimpinan autentik beserta dampak positif yang dapat dihasilkan. Kontribusi riset ini adalah dengan menambah bukti empiris model kepemimpinan autentik yang selama ini masih dalam tahapan proporsi dari peneliti sebelumnya. Kedua, riset ini memberikan

gambaran hasil kepemimpinan autentik dengan konteks yang berbeda, dengan harapan memperkaya efek kontekstual pada penelitian kepemimpinan autentik

SIMPULAN

Berdasarkan uraian serta analisis data, maka dapat memberikan kesimpulan tentang hasil dari penelitian ini yaitu kepemimpinan autentik dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan harapan, kepercayaan, serta emosi positif dari karyawan. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan autentik seorang pemimpin, maka akan semakin tinggi pula derajat atau tingkat harapan, kepercayaan pada pemimpin, dan emosi positif yang dimiliki oleh bawahan atau karyawan.

Variabel kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Semakin karyawan mempersepsikan bahwa mereka percaya kepada kepemimpinan seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan. Pengaruh positif tidak signifikan terlihat pada hubungan variabel harapan pada komitmen organisasional dan hubungan antara emosi positif dengan komitmen organisasional. Hal ini diduga karena sumber dari tingkat harapan dan emosi positif berasal dari lingkungan eksternal kerja, khususnya dari diri pribadi karyawan, sehingga pengaruhnya pada komitmen organisasional belum begitu besar.

Keterbatasan dari penelitian ini adalah jumlah sampel yang masih terbatas, sehingga berpengaruh pada hasil uji statistik yang dilakukan. Selain itu, keterbatasan ruang lingkup sampel yang masih sempit. Penelitian ini hanya mengambil sampel dari latar belakang organisasi pendidikan. Pada penelitian mendatang, perlu ditambahkan sampel dari organisasi dengan latar belakang yang lebih bervariasi agar memperkaya data dan hasil yang dapat diolah. Beberapa saran penelitian mendatang adalah penambahan jumlah variabel yang dapat melihat model dengan lebih utuh, penambahan variasi latar belakang organisasi, dan menambah jumlah sampel yang mencukupi untuk dapat memenuhi persyaratan dalam penggunaan analisis SEM.

Hasil-hasil dari penelitian ini beserta berbagai keterbatasannya agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian khususnya yang terkait pada bidang Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasional. Selain itu, dapat dijadikan bahan referensi bagi dunia praktis organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63: 1-18.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, Fred., May, Douglas. R. 2004. Unlocking the Mask: A look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behavior". *The Leadership Quarterly*, Vol. 15: 801-823.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. 2005. Ethical Leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97: 549-556.
- Couper, Donald. R., & Schlinder, Pamela. S. 2011. *Business Research Method*. New York: McGraw-Hill.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. K. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analysis Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(4): 374-406.
- Erdogan, B., Linden, R. C. & Kraimer, M. L. 2006. Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 45: 395-406
- 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*, 15: 343-372.
- Gardner, William. L., Cogliser, Claudia. C., Davis, Kelly. M., Dickens, Matthew. P. 2011. Authentic Leadership: A review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22: 1120-1145.
- Hair, Joseph. F., Black, William, C., Babin, Barry, J., Anderson, Rolph, E. (7th Eds.). 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education.
- Illies, R. M., & Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol, 16: 373-394.

- Jensen, Susan, M., & Luthans, Fred. 2006a. Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employee's Attitudes. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18(2): 254-273.
- Jensen, Susan, M., & Luthans, Fred. 2006b. Relationship between Entrepreneur's Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 27: 646-666.
- Kark, Ronit., Shamir, Boas., Chen, Gilad. 2003. The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(2): 246-255.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J. 2000. Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Setting: Effect on Staff Nurse Commitment. *Journal of Nursing Administration*, Vol. 30(9): 413-425.
- Lowe, G. S. 2005. Raising The Bar For People Practices: Helping All Health Organizations Become "Preferred Employers". *Healthcare Quarterly*, Vol. 8(1): 60-63.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20(30): 709-734.
- Mayer, Roger. C., & Gavin, Mark. B. 2005. Trust In Management and Performance: Who Minds The Shop while The Employees Watch The Boss?. *Academy of Management Journal*, Vol. 48(5): 874-888.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersovitch, Lynme., Topolnytsky, L. 2008. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Morrow, Paula. C. 1983. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 8(3):486-500.
- Mowday, Richard. T., Steers, Richard. M., Porter, Lyman. W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14: 224-247.

- Porter, Lyman. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59(5): 603-609.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D. M. 1994. Changing Obligation and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy Of Management Journal*, Vol. 37(1): 137-152.
- Sekaran, Uma (4th Eds.). 2003. *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Snyder, C.R., Simpson, Susie. C., Ybasco, Florence. C., Borders, T. F., Babyak, Michael. A., Higgins, Raymond. L. 1996. Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Psychology*, Vol. 70(2):321-335.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. 1990. Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15: 666-681.
- Walumbwa, F.O., Wang, Peng., Wang, Hui., Schaubroeck, John., Avolio, Bruce. J. 2010. Psychological Processing Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21: 901-914.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, Vol. 34(1): 89-126.
- Wang, Hui., Sui, Yang., Luthans, Fred., Wang, Danni., Wu, Yanhong. 2014. Impact of Authentic on Performance: Role of Follower's Positive Psychological Capital and Relational Process. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35: 5-21.
- Watson, D, Clarck., & Tellegen, A. 1988. Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54: 1063-1070.
- Wiener, Yoash. 1982. Commitment in Organization: A Normative Review. *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.