Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia
Vol. X No. 2, Desember 2020/1441 H : 132-149
ISSN 2089-3566 (Print), 2503-1872 (Online)

Tersedia online di
https://ejournal.almaata.ac.id/index.php/JESI/index
DOI: 10.21927/jesi.2020.10(2).132-149

Implementasi Kepemimpinan Otentik dan *Person-Organisation Fit* serta Hubungannya dengan Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasional Islami

Tien Suhartini.

Universitas Alma Ata, Jl. Brawijaya 99, Yogyakarta.
tien.mnj@uaa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian mengenai kepemimpinan telah dilakukan berpuluh tahun yang lalu di berbagai negara. Topik ini memang selalu menarik karena organisasi selalu mengalami perubahan, baik dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal, sehingga para peneliti berusaha terus mencari kelebihan dan kelemahan gaya kepemimpinan agar bisa menemukan tipe kepemimpinan yang paling dibutuhkan dalam sebuah organisasi, yang membuat organisasi tersebut bisa sustain. Sementara ini, Kepemimpinan Otentik (Authentic Leadership) dianggap paling sesuai untuk berbagai organisasi. Bagi seorang pekerja, kesesuaian yang dibutuhkan tidak hanya dengan pemimpin, tapi juga dengan lingkungan organisasi agar tercipta perasaan nyaman selama bergabung dengan organisasi tersebut. Perasaan nyaman dan terikat dengan organisasi ini bisa memperkuat kontrak psikologis pekerja, yang pada gilirannya akan memunculkan komitmen. Tulisan ini merupakan conceptual paper yang tidak hanya meringkas penelitian terruba, tetapi juga menyediakan integrasi literatur, menawarkan kerangka kerja terintegrasi, memberikan nilai tambah, dan menyoroti arah untuk penyelidikan di masa depan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan model hubungan antara kepemimpinan otentik dan kesesuaian pekerja-organisasi dengan kontrak psikologis Islami dan komitmen organisasional Islami.

Keywords: Authentic Leadership, Person-Organization Fit, Islamic Psychological Contract, Islamic Organizational Commitment.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang sesuai merupakan syarat utama untuk terciptanya keberlangsungan organisasi. Kesesuaian kepemimpinan di dalam satu organisasi belum tentu sesuai juga untuk organisasi yang lain. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2013). Sedangkan menurut Beekun dan Badawi (2009), kepemimpinan merepresentasikan kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikutnya yang berniat mencoba cara terbaik untuk mengarahkan, melindungi, dan memelihara mereka dengan adil. Fungsi utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan dan gerakan, sedangkan fungsi utama manajemen adalah untuk memberikan keteraturan dan konsistensi kepada organisasi. Karena kepemimpinan dan manajemen adalah proses, siapa pun dapat menjalankan fungsi kepemimpinan atau manajerial pada waktu yang berbeda. Pemimpin tidak bisa disebut sebagai pemimpin hanya berdasarkan posisi yang mereka pegang dalam organisasi (Datta, 2015).

Maraknya kasus korupsi dan berbagai skandal yang terjadi di perusahaan, di setiap tingkatan, di setiap institusi, menyebabkan para ahli dan pemimpin bisnis mengembangkan dan mencari model dan teori kepemimpinan baru yang setidaknya mampu meminimalisir masalah-maslah tersebut. Kesemrawutan ini mulai meningkat sejak awal abad 21 (Covelli & Mason, 2017). Authentic leadership (AL) atau Kepemimpinan Otentik, sebuah teori kepemimpinan yang relatif baru, adalah sebuah konstruk yang menggabungkan sifat-sifat, perilaku, gaya dan keterampilan untuk mempromosikan perilaku etis dan jujur dan dengan demikian memiliki hasil jangka

panjang yang lebih positif bagi para pemimpin, pengikut mereka, dan organisasi mereka. Menurut para pendukung teori tersebut, keotentikan diyakini membuat para pemimpin lebih efektif, memimpin dengan makna, tujuan, nilai-nilai, dan lebih siap untuk menghadapi tantangan organisasi.

Skandal-skandal yang telah terjadi baik di dalam negeri maupun di luar negeri selama dekade terakhir, menyimpulkan perlunya pendekatan etis terhadap kepemimpinan. Memang, insiden ini telah memotivasi akademisi dan pemimpin bisnis untuk menguji kembali praktik kepemimpinan yang ada dan untuk menetapkan model kepemimpinan di mana para pemimpin bertindak dengan tulus, bermoral, serta mengilhami para pengikut (anggota) mereka untuk melakukan hal yang sama (Datta, 2015).

Dalam lingkungan bisnis saat ini, banyak program perubahan dianggap kompleks karena bersifat berkelanjutan, dalam jangka panjang, tidak terencana, radikal, tiba-tiba, berulang, dan membutuhkan pembelajaran selama proses perubahan (Alavi & Gill, 2016). Beberapa telah menekankan kompleksitas perubahan dalam hal pengembangan berkelanjutan, pembelajaran, dan inovasi daripada perubahan terencana jangka pendek. Tidak seperti perubahan terencana yang didasarkan pada langkah-langkah yang telah ditentukan, tolok ukur yang diketahui, dan pendekatan kepemimpinan top-down dan terpusat, perubahan yang muncul adalah baru dan penuh dengan ketidakpastian. Dari perspektif ini, memahami peran kepemimpinan dalam perubahan yang begitu kompleks sangat penting. Kepemimpinan penting untuk keberhasilan perubahan organisasi. Maka pertanyaannya adalah: "Perilaku kepemimpinan apakah yang terkait dengan manajemen perubahan yang efektif?"

AL adalah pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mempromosikan kapasitas psikologis positif dan iklim etika positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional di pihak pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif (Datta, 2015). Dalam definisi ini, kesadaran diri mengacu pada menunjukkan pemahaman tentang bagaimana seseorang berasal dan memaknai dunia dan bagaimana proses pembuatan makna itu memengaruhi cara seseorang memandang dirinya sendiri dari waktu ke waktu. Ini juga menunjukkan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan seseorang dan sifat beragam (multi-sisi) diri, termasuk untuk mendapatkan wawasan tentang diri melalui penularan kepada orang lain, dan menyadari dampak seseorang terhadap orang lain.

Secara umum, ada 12 dimensi kepemimpinan otentik yang diukur oleh Datta (2015) yang terbagi menjadi dimensi keefektifan manajerial (*Managerial Effectiveness*), yaitu: Kinerja organisasional (*Organisational performance*), Kepuasan atas kebutuhan dan harapan anggota (*Satisfaction of followers' needs and expectations*), Peningkatan kualitas kehidupan kerja dan pengembangan anggota (*Improvement of the quality of work life and development of the followers*), Kontribusi manajer terhadap ketidakhadiran anggota (*Manager's contribution to absenteeism of followers*), Kontribusi manajer terhadap ketidakpuasan dan permusuhan/kebencian anggota (*Manager's contribution to dissatisfaction and hostility of the followers*), Kontribusi manajer terhadap proses pengelompokkan unit atau organisasinya (*Manager's contribution to quality of group processes of his/her unit or organization*), dan Sejauh mana manajer memiliki karir yang sukses (*The extent to which the manager had a successful career*). Berikutnya adalah Dimensi Keefektifan Kepemimpinan (*leadership effectiveness*), yaitu: Menghargai Pemimpin (*Respect for the leader*), Komitmen untuk menjalankan perintah pimpinan (*Commitment to carry our leader's requests*), Kontribusi pemimpin terhadap peningkatan kemampuan keterampilan memecahkan masalah, membuat keputusan, dan mengatasi konflik di dalam unitnya (*Leader's contribution to enhancement of problem solving, decision making and conflict resolution skills of his/her unit*), Kontribusi pemimpin terhadap kemampuan kelompok untuk menyesuaikan dengan perubahan (*Leader's contribution to group ability to deal with change*), serta Kontribusi pemimpin terhadap kemampuan kelompok untuk menghadapi

krisis (*Leader's contribution to group ability to deal with crises)*.

Hasil riset Covelli dan Mason (2017) menunjukkan bahwa AL mengarah ke berbagai dimensi efektivitas manajerial termasuk kinerja organisasi, kepuasan kebutuhan pengikut, dan peningkatan kualitas kehidupan kerja. AL menyebabkan penurunan sikap dan perilaku negatif pengikut, seperti ketidakhadiran, ketidakpuasan, dan permusuhan. AL juga mengarah pada peningkatan sikap dan perilaku positif kelompok. Akhirnya, manajer yang mempraktikkan AL mencapai kesuksesan pribadi seperti yang dirasakan oleh pengikut mereka. AL mengarah ke berbagai dimensi efektivitas kepemimpinan termasuk penghormatan terhadap pemimpin, komitmen terhadap perintah pemimpin, peningkatan keterampilan pemecahan masalah, serta peningkatan kemampuan kelompok untuk menghadapi perubahan dan krisis. Sedangkan Muceldili dkk (2013) menyimpulkan bahwa AL memiliki pengaruh positif terhadap inovasi dan kreativitas.

Beberapa peneliti menunjukkan bahwa pemimpin lebih mungkin diciptakan daripada dilahirkan. Mereka merasa nyaman dengan menjadi diri mereka sendiri dan mengembangkan gaya kepemimpinan sendiri. Para pemimpin Otentik memiliki pengetahuan mendalam tentang diri, kebutuhan, emosi, kepribadian, serta nilai-nilai mereka sendiri sehingga bisa dikembangkan melalui praktik dan pelatihan. Meskipun memiliki karakteristik kepemimpinan, mereka harus sangat memahami dan mengembangkan karakteristik ini untuk mewujudkan keotentikan (Covelli & Mason, 2017).

Keberlangsungan organisasi, tidak hanya ditentukan oleh pola kepemimpinan ataupun karakteristik pemimpinnya. Kenyamanan para pengikut atau anggota organisasi akan turut mendukung keberlangsungan organisasi. Kenyaman pengikut akan terwujud saat pengikut merasa menemukan kecocokan dalam organisasi. Krsitof (1996) membagi kecocokan orang dengan organsasi (*person-organization fit*) menjadi 2, yaitu (1) kecocokan suplementer, yaitu saat seseorang menambah, memperindah, atau memiliki karakteristik seperti orang lain dalam lingkungannya; dan (2) kecocokan komplementer, yaitu saat karakteristik seseorang membuat keseluruhan lingkungan atau menambahkannya apa yang hilang.

Kecocokan suplementer diinvestigasi dengan mengukur kesamaan antara karakteristik fundamental orang dan organisasi. Operasionalisasi kecocokan yang paling sering digunakan adalah kesesuaian antara nilai individu dan organisasi. Kesesuaian nilai adalah bentuk kecocokan yang signifikan karena nilai adalah fundamental dan relatif tahan lama dan merupakan komponen budaya organisasi yang memandu perilaku pekerja.

P-O fit juga dideskripsikan sebagai penyesuaian antara karakteristik kepribadian individual dengan iklim organisasi, yang juga sering dianggap sebagai *need-supplies* komplementer. Iklim sering dihubungkan dengan suplai keorganisasian (*system reward* atau pola komunikasi) dan kepribadian individual dihubungkan dengan kebutuhan (needs). Jadi, kecocokan komplementer, terjadi saat ada pertukaran yang nyata antara pekerja dengan organisasi.

Pandangan lain dari perspektif *need-supplies*, *P-O fit* terjadi saat organisasi memuaskan kebutuhan, keinginan, dan kesukaan individu. Sedangkan dari perspektif *demand-abilities*, kecocokan terjadi saat individu memiliki kemampuan yang disyaratkan sesuai dengan permintaan organisasi (Kristof, 1996). Artinya, bahwa saat *organizational supplies* bertemu dengan *employee's demands*, maka kecocokan *need-supplies* tercapai. Begitu juga kecocokan *demand-abilities* akan tercapai saat *employee supplies* bertemu dengan *organizational demands*.

Mengetahui nilai-nilai dan budaya organisasi merupakan hal yang diperlukan oleh seseorang sebelum bergabung ke dalam orgaisasi. Kesesuaian antara pekerja dengan organisasinya bisa memprediksi resiliensi ke depan. Walau bagaimanapun, seseorang akan memperhitungkan apakah usaha yang dilakukan akan sesuai atau tidak dengan reward yang didapatkan. Saat seorang pekerja merasakan kesesuaian dengan organisasi dan lingkungannya, tentusaja secara tidak langsung akan berusaha untuk bisa tetap bertahan di dalam organisasi tersebut, dengan berupaya

keras berkinerja baik, serta bertanggung jawab atas tugasnya baik ada yang mengawasi maupun tidak, yang dikenal dengan kontrak psikologis.

Kontrak psikologis adalah "keyakinan individu tentang ketentuan persyaratan perjanjian pertukaran timbal balik antara orang yang fokus dan pihak lain" (Rousseau, 1989). Pertukaran sosial (Blau 1964) dan norma timbal balik (Gouldner 1960) memberikan dasar konseptual dalam menjelaskan konsekuensi evaluasi individu terhadap kontrak psikologis mereka (Shapiro, et al, 2018).

Rousseau (1989) menggeser syarat-syarat perjanjian pertukaran dari harapan menjadi janji, menekankan peran organisasi dalam menciptakan kontrak psikologis, sedangkan penekanan sebelumnya pada ekspektasi menangkap berbagai pengaruh yang tidak terkait dengan organisasi. Fokus pada sifat janji dari hubungan pertukaran mencakup baik janji eksplisit maupun implisit. Janji eksplisit dihasilkan dari interpretasi karyawan atas perjanjian verbal dan tertulis, sedangkan janji implisit merujuk pada interpretasi pola pertukaran yang konsisten dan berulang dengan majikan. Baik janji eksplisit dan implisit dapat didasarkan pada pengamatan perilaku sebagai "elemen kunci dalam mengkomunikasikan janji dalam kontrak".

Kontrak psikologis adalah persepsi subyektif yang tidak perlu dibagi dengan pihak lain (Rousseau 1989). Akibatnya, pengusaha dan karyawan mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang ketentuan kontrak psikologis mereka dan sejauh mana mereka percaya masing-masing pihak telah memenuhi kewajiban mereka.

Rousseau (1989) berpendapat bahwa kontrak psikologis ada pada sebuah kontinum mulai dari relasional ke transaksional dan bahwa kedua ujungnya berkorelasi terbalik: Semakin kontrak psikologis yang lebih relasional, semakin sedikit transaksional dari kontrak psikologis, dan sebaliknya. Kontrak relasional dicirikan oleh pertukaran jangka panjang sumber daya sosial-emosional (Rousseau 1995). Adapun kotrak psikologis Islami yang dimaksud dalam artikel ini adalah keyakinan individu tentang ketentuan persyaratan perjanjian pertukaran timbal balik antara orang yang fokus dan pihak lain, karena adanya pemahaman dan keyakinan individu untuk bekerja sebagai manifestasi dari beribadah. Sebagai imbalan atas kesetiaan, karyawan diberikan promosi untuk memastikan pengembangan karier dan / atau keamanan pekerjaan untuk tetap bersama organisasi. Dalam kontrak transaksional, fokusnya adalah pada pertukaran ekonomi. Sebagai imbalan atas fleksibilitas dan manajemen karier diri, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan karier untuk memastikan kemampuan kerja mereka.

Kontrak psikologis yang terjalin antara pekerja dengan majikan, penyelia, organisasi, atau pimpinannya, adalah salah satu faktor pembentuk komitmen organisasional yang tentu saja akan berdampak pada keinginan pekerja untuk tetap bergabung dengan organisasi. Secara umum, komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dan berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi serta keyakinan juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi tertentu (Luthans, 2006). Selain itu, komitmen organisasional didefinisikan sebagai ikatan kejiwaan seseorang terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi (O'Reilly, 1989). Sedangkan menurut Allen & Meyer (1991) Komitmen organisasi adalah kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional Islami yang dimaksud adalah ikatan kejiwaan seseorang terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi karena didukung oleh nilai-nilai Islami yang ada dalam organisasi.

Authentic Leadership (AL) telah mengubah dunia, pemimpin generasi baru akan diminta untuk memotivasi dengan misi bukan oleh uang, membuka jalan pada nilai bukan pada ego, terhubung dengan orang lain melalui hati bukan dengan orang, dan untuk menghidupkan kehidupan kita**.** Penelitian terkait Kepemimpinan Otentik (Authentic Leadership) sudah pernah ada sebelumnya seperti penelitian sebuah cara akan membuat

kita (1) merasakan kesenangan tak terbatas; (2) merasakan kepuasan tak terbatas; (3) dan juga cinta yang tak terbatas. Akhirnya, apa yang lebih penting dari kesenangan, kepuasan, dan cinta? (Dimovski, 2012).

Kepercayaan (*trust*) memediasi hubungan antara psychological capital dengan kinerja dan secara khusus memediasi hubungan antara AL dengan kinerja. Saat pengikut mempersepsikan bahwa pemimpinnya otentik, mereka juga yakin mereka bisa mempercayai pemimpinnya. *Trust* telah dinyatakan sebagai mediator terhadap kinerja untuk beberapa teori kepemimpinan, dan penelitian ini telah membuktikannya. (Clapp-smith, 2009)

Pengetahuan diri dan konsistensi diri pemimpin merupakan anteseden AL dan kepuasan pengikut dengan supervisor, komitmen organisasi dan usaha lebih juga dipersepsikan sebagai efektivitas team sebagai hasil. (Peus, 2012)

Hasil penelitian di sebuah perusahaan di Turki menunjukkan bahwa persepsi pemimpin otentik dari karyawan untuk pemimpinnya berhubungan positif terhadap kepercayaan organisasi dan komitmen organisasi tetapi berkorelasi negatif dengan sinisisme organisasi (Tabak, 2013).

AL berhubungan secara positif terhadap Leader Member Exchange (LMX) dan kinerja pengikut secara konsekuen dan terhadap tingkat yang lebih luas diantara pengikut yang memiliki tingkat *Psychological Capital* (psycap) lebih rendah daripada yang memiliki psycap lebih tinggi. Penelitian ini menggaris bawahi pemahaman peran proses relasional dan sumber psikologi positif pengikut yang melibatkan keefektifan AL dan cara mereka mengimplikasikannya (Wang, 2014a).

Kesadaran diri adalah proses dimensi tidak bias yang paling berpengaruh dalam orientasi perilaku otentik dan relasi oetentik. Ada ikatan yang positif antara perilaku otentik dengan positivitas pengikut. Orientasi relasi otentik memiliki hubungan etika pemimpin yang lebih positif dan positivitas pemimpin memediasi hubungana ini. (Ayaz, 2016). Pemimpin otentik bukanlah fenomena baru, tetapi mereka dibutuhkan untuk memimpin dengan integritas, jujur, dan dengan perilaku etik dan perilaku moral. Pemimpin dibutuhkan yang jujur terhadap dirinya dan juga orang lain. (Covelli, 2017)

Penjelasan dan permasalahan yang ada memberi motivasi untuk menganalisis lebih dalam terkait permasalahan implementasi Kepemimpinan Otentik (*Athentic Leadership*) dan Kecocokan Pekerja – Organisasi (*Person-Organisation Fit*) serta hubungannya dengan Kontrak Psikologis Islami (*Islamic Psychological Contract*) dan komitmen organisasional Islami (*Islamic Organizational Commitment*), yang dalam hal ini dimanifestasikan dalam keinginan para pengikut organisasi untuk melakukan pekerjaan atau tugas sesuai dengan perintah pemimpinnya.

METODE

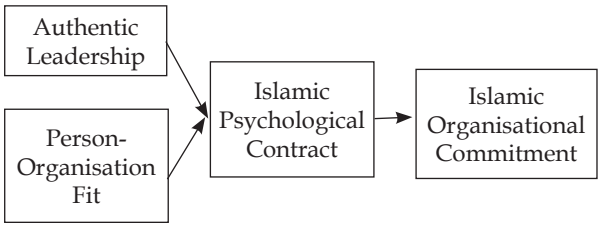
Metode yang digunakan merupakan conceptual paper yang tidak hanya meringkas penelitian terbaru, tetapi juga menyediakan integrasi literatur, menawarkan kerangka kerja terintegrasi, memberikan nilai tambah, dan menyoroti arah untuk penyelidikan di masa depan.

Kerangka teoretik merupakan fondasi bagi penelitian "*hypothetico deductive*" sebagai dasar bagi pengembangan hipotesis, yang menggambarkan bagaimana fenomena tertentu berkaitan dengan yang lainnya (sebuah model) dan menjelaskan mengapa masing-masing variabel saling berkaitan (teori). Baik model maupun teori, mengalir secara logis dari dokumentasi riset-riset sebelumnya dalam area permasalahan (Sekaran & Bougie, 2013).

Penelitian ini menggunakan 4 variabel, yaitu variabel terikat (dependent variable), variabel bebas (independent variable), dan variabel intervening (intervening/mediating variable). Variabel bebas adalah variabel yang menjadi ketertarikan utama peneliti. Artinya, dengan menganalisis variabel bebas ini, hasil akhirnya diharapkan bisa menemukan solusi dari permasalahan yang ada. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpina otentik (*authentic leadership*) dan person-organisation fit/ P-O fit. Varibel kedua adalah variabel terikat, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel bebas, baik positif maupun negatif, yang dalam penelitian ini adalah komitment organisasional Islami pengikut. Terakhir adalah variabel intervening,

yaitu sesuatu yang muncul saat variabel bebas mulai mempengaruhi variabel terikat dan saat dampaknya mulai dirasakan. Variabel ini muncul sebagai fungsi dari variabel independen yang beroperasi dalam berbagai situasi dan membantu mengkonseptualisasikan serta menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun yang menjadi variabel intervening dalam penelitian ini adalah kontrak psikologis Islami.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat hubungan keempat variabel di atas, sehingga mengambil tema "Implementasi Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*) dan Person-Organisation Fit, serta hubungannya dengan Kontrak Psikologis Islami (*Islamic Psychological Cantract*), dan Komitmen Organisasional Islami (*Islamic Organisational Commitment*). Berikut ini adalah diagram yang menggambarkan hubungan antara keempat variabel yang dipaparkan di atas.



PEMBAHASAN

Authentic Leadership (AL)

Secara etimologi, kata otentik (*authentic*) berasalah dari bahasa Yunani authento yang berarti memiliki kekuatan penuh, sebagai kepemilikan pengalaman pribadi, termasuk pemikiran, emosi, kebutuhan, keinginan, atau keyakinan seseorang, yang melibatkan menjadi sadar diri dan melakukan sesuatu sesuai dengan kesejatian diri dengan mengekspresikan apa yang dipikir dan diyakini luar biasa/ hebat oleh seseorang (Gardner, 2011). Sementara keotentikan (*authenticity*) adalah refleksi nilai-nilai pribadi seseorang dan keyakinan dalam perilaku seseorang, bisa baik ataupun buruk (Shamir & Eilam, 2005). Sedangkan Harter (2002) mendefinisikan sebagai satu aksi yang sesuai dengan kebenaran, yang diekspresikan dengan cara yang konsisten dengan pemikiran dan perasaan batinnya (Khan, 2010). Konstruk keotentikan telah diteliti oleh filsuf Yunani sebagai "*know thy-self*" (kenali dirimu) atau "*thy true self*" (dirimu sejati) (Dimovski, 2012).

Authentic Leadership (AL) atau Kepemimpinan Otentik mulai berkembang pada tahun 2004 dan merupakan tahap terakhir dalam evolusi perkembangan kepemimpinan, karena faktanya bahwa AL mencapai semua pekerja (karyawan) di dalam organisasi. Pemimpin otentik harus mengidentifikasi kekuatan pengikutnya dan membantu mengembangkan mereka. AL juga dipandang sebagai faktor sukses kemajuan organisasi masa karena pemimpin otentik tidak hanya membicarkan organisasi tetapi juga masalah-masalah sosial. (Dimovski, 2012)

AL adalah sebuah pola perilaku pemimpin yang menggambarkan dan mempromosikan kapasitas psikologi positif dan iklim etika positif untuk mendorong kesadaran diri yag lebih baik, sebuah gambaran internalisasi moral, proses keseimbangan informasi, dan transparansi relasional pekerjaan pemimpin dengan pengikutnya, serta meendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, dan Rego, 2012). Perkembangan tuntutan dari masyarakat akan organisasi yang lebih transparan, berintegritas, dan berperilaku etis menyebabkan pengembangan kepemimpinan otentik (Marinakou, 2016)

Ada 4 komponen keotentikan yang juga disebut sebagai the *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), yaitu (1) internalisasi perspektif moral (*internalized moral perspective*), merujuk pada nilai-nilai kepemimpinan yang berkembang dengan baik saat menghadapi tekanan eksternal; (2) kesadaran diri (*self-awareness*) yang merujuk pada pengetahuan dan pemahaman individu mengenai kognitif, emosi, dan perkembangan moral mereka; (3) transparansi relasional (*relational transparency*), merujuk pada kapasitas pemimpin untuk mengartikulasikan dan memproses nilai-nilai dan pemikiran mereka kepada pengikut, kemudian menghasilkan hubungan dan keterbukaan timbal balik; (4) proses keseimbangn (*balance processing*), merujuk pada kapasitas pemimpin untuk memproses informasi secara objektif dan merefleksikannya secara kritis pada tugas dan lingkungan sebelum membuat keputusan (Walumbwa et al. & Nikolic, dalam Marinakou, 2016).

***Authentic Leader* (Pemimpin Otentik)**

Pemimpin otentik adalah orang yang memiliki integritas paling tinggi dan berkomitmen terhadap daya tahan organisasi, memahami tujuan dan tetap dalam nilai-nilai asalnya, mampu membangun organisasi sesuai dengan kebutuhan stakeholder, serta memperhatikan pelayanan terhadap masyarakat (Dimovski, 2012).

Menurut Luthans dan Avolio (2003), pemimpin otentik mengakui dan menghargai perbedaan individu, mampu dan termotivasi untuk mengidentifikasi bakat individual, serta mampu mengembangkan bakat tersebut dalam sebuah pribadi, menjadi keuntungan kompetitif yang spesial. Mereka juga memiliki keinginan yang tulus untuk melayani orang lain melalui kepemimpinannya (George, 2003).

Shamir dan Eilam (2005) membagi 4 karakteristik pemimpin otentik, yaitu (1) tidak berpura-pura saat memimpin, apa adanya, menjadi diri mereka sendiri; (2) termotivasi oleh keyakinan pribadi daripada untuk mengejar status, honor, dan tunjangan pribadi lainnya; (3) orisinal, tidak mencontoh siapa pun, memimpin sesuai pendiriannya; (4) aksi mereka berdasarkan pada nilai-nilai, keyakinan, dan identitas pribadi.

Pemimpin otentik menstimulasi motivasi dan harga diri pengikutnya yang pada akhirnya menciptakan kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja, dan juga komitmen (Marinakou, 2016). Pemimpin otentik bisa berkontribusi secara efektif terhadap pengembangan dan memiliki impak kepada kinerja pengikut. Secara khusus, karakteristik pemimpin otentik berkontribusi dan menambah kapabilitas yang dibutuhkan pengikut untuk berkinerja baik (Wang, 2014).

Pemimpin Otentik bisa saja direktif ataupun partisipatif, bahka otoriter. Mereka beraksi sesuai dengan keyakinan dan nilai-nilai pribadi untuk membangun kredibilitas dan penghargaan serta kepercayaan pengikutnya dengan mendorong pokok-pokok pandangan dan membangun jaringan kerja hubungan kolaboratif dengan pengikut, serta memimpin dengan cara yang dimaknai otentik oleh pengikutnya (Avolio, 2004).

***Transactional and Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional)**

Istilah kepemimpinan transaksional dan transformasional sudah dikenal sebelum kepemimpinan otentik. Mungkin, jika kita bandingkan dengan teori motivasi Douglas McGregor tentang teori X dan teori Y, bisa kita lihat ada kemiripan. Teori X bisa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, dimana perilaku negatif akan dibalas dengan hukuman, dan pekerja dimotivasi malalui tawaran insentif. Teori Y dan Kepemimpinan Transformasional ditemukan serupa, karena teori dan gaya seperti ini mendukung gagasan bahwa manajer bekerja untuk mendorong para pekerja. Para pemimpin menganggap karyawan mereka adalah yang terbaik. Mereka percaya bahwa pekerja mereka itu jujur, menghargai, dan memotivasi diri. Para pemimpin membantu para pengikut dengan menyediakan alat yang mereka butuhkan untuk unggul/sukses (James & Ogbonna, 2013).

Kepemimpinan Transaksional, juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial, berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mempromosikan kepatuhan pengikutnya melalui hadiah dan hukuman. Tidak seperti kepemimpinan Transformasional, para pemimpin yang menggunakan pendekatan transaksional tidak ingin mengubah masa depan, mereka hanya ingin menjaga hal-hal tetap sama. Para pemimpin ini memperhatikan pekerjaan para pengikut untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini efektif dalam situasi krisis dan darurat, serta ketika proyek perlu dilakukan dengan cara tertentu (James & Ogbonna, 2013).

James Macgregor Burns (dalam James & Ogbonna, 2013) membedakan antara pemimpin transaksional dan transformasional dengan menjelaskan bahwa: pemimpin transaksional adalah pemimpin yang bertukar hadiah nyata untuk pekerjaan dan kesetiaan pengikut. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang terlibat dengan pengikut, fokus pada kebutuhan intrinsik tingkat tinggi, dan

meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil spesifik dan cara-cara baru di mana hasil tersebut dapat dicapai. Pemimpin transaksional cenderung lebih pasif dibandingkan dengan pemimpin transformasional yang menunjukkan perilaku aktif dalam menyediakan perasaan terlibat dalam menjalankan misi.

Ada beberapa kelebihan kepemimpinan otentik dibandingkan dengan gaya kepemimpinan Transaksional dan transformasional, diantaranya pemimpin otentik memiliki keinginan tulus untuk membantu pengikutnya, berwawasan lingkungan, dan mampu menstimulasi motivasi dan harga diri pengikut, sehingga para pengikut percaya sepenuhnya kepada pemimpinnya. Impaknya adalah para pengikut merasakan kepuasan kerja dan komitmen mereka juga meningkat. Singkatnya, karakteristik pemimpin otentik berkontribusi dan menambah kapabilitas yang dibutuhkan pengikut untuk berkinerja baik.

***Person-Organisation Fit* (Kesesuaian Pekerja-Organisasi)**

"*Person-organization fit* (PO-fit) adalah kesesuaian antara orang (pekerja) dan organisasi yang terjadi ketika: (a) setidaknya satu entitas menyediakan apa yang dibutuhkan oleh yang lain, (b) mereka memiliki karakteristik fundamental yang sama, atau (c) keduanya (Kristof, 1996). *P-O fit* ini, mengacu pada kompatibilitas antara individu dan organisasi; kesesuaian nilai dan harapan antara karyawan dan majikan. Konsep kesesuaian orang-organisasi bertumpu pada dua asumsi prinsip: pertama, bahwa perilaku manusia adalah fungsi dari orang dan lingkungan, dan kedua, bahwa orang dan lingkungan perlu kompatibel (Kristof, 1996).

Ada dua perbedaan yang membantu menjelaskan konseptualisasi yang beragam, yaitu; (1) *supelementary fit* (kecocokan suplementer), yaitu saat seseorang memiliki karakteristik seperti orang lain dalam lingkungannya, atau memiliki nilai yang mirip dengan lingkungannya (2) *complementary fit* (kecocokan komplementer), yaitu saat karakteristik seseorang memiliki kesesuaian dengan keseluruhan lingkungan atau bisa saling menggantikan mengenai apa yang hilang dalam lingkungannya. Pandangan lain dari perspektif *need-ssupplies*, kecocokan P-O terjadi saat organisasi memuaskan kebutuhan, keinginan, dan kesukaan individu. Sedangkan dari perspektif *demand-abilities*, kecocokan terjadi saat individu memiliki kemampuan yang disyaratkan sesuai dengan permintaan organisasi (Kristof, 1996).

***Psychological Contract* (kontrak psikologis)**

Kontrak psikologis (KP) merupakan sebuah konsep yang dikembangkan dalam penelitian kontemporer oleh cendekiawan Keorganisasian, Denise Rousseau, mewakili keyakinan, persepsi, dan kewajiban informal antara pemberi kerja dan karyawan. KP mengatur dinamika hubungan dan mendefinisikan kepraktisan rinci dari pekerjaan yang harus dilakukan. KP dapat dibedakan dari kontrak kerja tertulis resmi yang biasanya hanya mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab timbal balik dalam bentuk umum.

Kontrak psikologis menyederhanakan hubungan karyawan-mandor. Ini juga menyederhanakan pola kepemimpinan mandor dan dengan demikian menyederhanakannya sebagai manusia. Sejalan dengan analisis ini, beberapa mandor merasa bahwa bergaul dengan orang lain adalah penting (Argyris, 1960)

Argyris (1960) memandang kontrak psikologis sebagai pemahaman implisit antara sekelompok karyawan dan mandor mereka, dan berpendapat bahwa hubungan tersebut dapat berkembang sedemikian rupa sehingga karyawan akan bertukar produktivitas yang lebih tinggi, juga keluhan yang lebih rendah, dengan imbalan upah yang diterima yang disertai keamanan kerja. Argyris (1960) percaya bahwa karyawan akan berkinerja di tingkat yang lebih tinggi jika organisasi tidak terlalu mengganggu norma kelompok karyawan. Sebagai imbalannya, karyawan akan menghormati hak organisasi untuk berkembang. Karakteristik yang menjelaskan konseptualisasi eksplisit pertama dari kontrak psikologis ini, melihatnya sebagai pertukaran sumber daya yang berwujud, spesifik, dan terutama ekonomi, dan disepakati oleh kedua pihak yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan masing-masing pihak.

Kontrak psikologis adalah sistem kepercayaan individu mengenai kewajiban yang ada di antara mereka dengan mitra pertukaran (*exchange partners*). Kewajiban tersebut memotivasi penilaian dan perilaku saat ini melalui antisipasi pertukaran (*exchange*) di masa depan. Kontrak psikologis penting bagi para ahli dan praktisi manajemen karena mereka memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam organisasi, sehingga memberikan dasar untuk koordinasi dan kerja sama antara karyawan, manajer, eksekutif, dan pemilik bisnis (Rousseau, Tomprou, & Montes, 2013).

***Islamic Psychological Contract* (kontrak psikologis Islami)**

Seperti di paparkan pada pembahasan mengenai kontrak psikologis di atas, Kontrak psikologis adalah sistem kepercayaan individu mengenai kewajiban yang ada di antara mereka dengan mitra pertukaran. Dalam pandangan Islam, orang-orang yang berjanji setia kepada pemimpin, dipandang juga sebagai berjanji setia kepada Allah QS.48:10); begitu juga orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka (QS Fusshilat: 30), dan orang-orang yang memelihara amanat dan janjinya (QS AL Ma'Arij: 32), maka akan mendapatkan surga. Jadi, Kontrak psikologis Islami adalah system kepercayaan individu (muslim) mengenai kewajiban dengan mitra pertukaran yang didasarkan pada keimanan dan keyakinan bahwa melaksanakan pekerjaan dengan baik dan bersungguh-sungguh adalah bentuk pengamalan dari ayat-ayat Al Quran, sehingga selain dengan mitra, juga terikat dengan Allah.

***Organizational Commitment* (Komitmen organisasional)**

Komitmen adalah suatu konstruk yang ditimbulkan untuk menjelaskan urutan perilaku atau tindakan yang konsisten, melibatkan pilihan perilaku, dan menyiratkan penolakan terhadap tindakan dan alternatif yang layak, dan juga berhubungan dengan pengambilan (*withdrawal*) dan adaptasi. Adapun 3 dasar komitmen individu terhadap organisasi, yaitu pertukaran (*exchange*), identifikasi (*identification*), dan internalisasi (*internalization*). Komitment berdasar pada hubungan pertukaran terjadi saat individu berharap mendapat balasan dalam pertukaran tindakan khusus. Komitmen berdasarkan identifikasi terjadi manakala merasakan kebanggaan tertentu saat bergabung bersama organisasi. Komitmen berdasarkan internalisasi menyiratkan kesesuaian nilai-nilai keorganisasian dengan para individu (Borman at. al, 1998).

Secara khusus, Greenberg menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap seseorang terhadap organisasi yang diwujudkan dengan loyalitas dalam pencapaian visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Komitmen seseorang yang tinggi terhadap organisasi, bisa dikenali dengan ciri-ciri kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai, kemauan bekerja, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan sejauh mana orang terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik untuk tetap berada di dalamnya (Greenberg, 2011). Sedangkan menurut Balli & Yanik (2014), komitmen organisasional adalah komitmen psikologis individu untuk suatu organisasi yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi.

Allen & Meyer (1999) membagi komitmen organisasional menjadi 3, yaitu:

1. Komitmen Afektif *(Affective commitment)* yang mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Komitmen afektif ini dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dan pengalaman kerja.
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment)* yang mengacu pada komitmen berdasarkan biaya yang dikaitkan karyawan dengan meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan ini dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang pandangan pekerjaan mereka dan alternatif jika mereka meninggalkan organisasi mereka saat ini.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) yang mengacu pada perasaan kewajiban karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi. Komitmen normatif ini dipengaruhi oleh orientasi sosial dan budaya.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu

1. Karakteristik Pribadi Individu, yang terbagi kedalam dua variable yaitu variable demografis (mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi) dan variable disposisional (mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi).
2. Karakteristik Organisasi, yaitu struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan
3. Pengalaman Organisasi, yang tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor pimpinannya.

Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya, *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*, masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997). *Affective commitment* terbentuk melalui karakteristik organiasi, karakteristik individu, dan pengalaman kerja.

Continuance commitment, dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variable, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu. Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat di mana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri.

Normative commitment terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu normative commitment juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali. Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya. Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

Untuk mengupayakan terciptanya komitmen organisasional di antara anggota organisasi, tentu diperlukan strategi. Menurut Armstrong (1991), ada 10 komponen sebagai sebuah strategi bagi manajemen untuk meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya, yaitu:

1. Mendefinisikan dan mendiseminasikan misi dan nilai-nilai organisasi;
2. Menyebarkan tujuan organisasi dengan cara meningkatkan pemahaman tiap orang akan strategi organisasi dan mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam menerjemahkan tujuan ke dalam strategi;
3. Mengajak anggota organisasi untuk terlibat dalam mendefinisikan persoalan dan ikut terlibat dalam pemecahannya sampai mereka merasa langkah itu adalah merupakan "milik"nya;
4. memberikan pola kepemimpinan transformasional yaitu memberikan anggota organisasi inspirasi ide yang mengarah pada masa depan;
5. Menggunakan setiap media komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan secara tepat tentang misi, nilai, dan stratgei organisasi;
6. Memberikan contoh-contoh dan pelatihan yang merupakan perwujudan dari gaya manajemen organisasi dalam meningkatkan keterlibatan dan kerjasama anggota;
7. Mengembangkan proses dan iklim organisasi yang mampu meningkatkan perkembangan ketrampilan orang dalam mencapai tujuan prestasi yang lebih tinggi;
8. Mengenalkan kepada anggota organisasi keuntungan (profit) organisasi dan rencana pencapaian profit untuk tahun-tahuan mendatang;

9. Menggunakan program pelatihan yang ada untuk meningkatkan impresi yang bagus dari karyawan terutama karyawan baru terhadap organisasi;
10. Menggunakan workshop atau jenis pelatihan lainnya untuk mengajak semua orang mendiskusikan isu-isu penting yang dihadapi organisasi dan berikan kesempatan pada mereka untuk memberikan kontribusi ide. Bahkan kalau perlu mengambil tindakan mengenai ide – ide bagus mereka.

Islamic Organizational Commitment (Komitmen organisasional Islami)

Allen & Meyer (1997) membagi komimen organisasional menjadi komitmen afektif (keinginan), komitmen keberlanjutan (kebutuhan), dan komitmen normative (Kewajiban). QS 4: 146 "Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar." Menurut Greenberg, komitmen organisasional merupakan sikap seseorang terhadap organisasi yang diwujudkan dengan loyalitas dalam pencapaian visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Komitmen seseorang yang tinggi terhadap organisasi, bisa dikenali dengan ciri-ciri kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai, kemauan bekerja, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Jadi, Komitmen organisasional Islami adalah loyalitas seorang muslim terhadap visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi yang diwujudkan dengan kemauan bekerja dengan sungguh-sungguh karena berharap pahala Allah SWT.

Social Exchange Theory (SET)/ Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial (SET) adalah salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja. Akarnya dapat ditelusuri kembali setidaknya ke tahun 1920-an yang menjembatani disiplin ilmu seperti antropologi, psikologi sosial, dan sosiologi. Ahli teori setuju bahwa pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban. Nilai penjelas SET telah dirasakan di berbagai bidang seperti kekuatan sosial, jaringan, independensi dewan, keadilan organisasi, kontrak psikologis, dan kepemimpinan antara satu dengan yang lain. Salah satu prinsip dasar SET adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi kepercayaan, loyal, dan komitmen timbal balik. Adapun sumber daya yang dipertukarkan pada umumnya adalah cinta, status, informasi, uang, barang, dan layanan, walaupun sebagian besarnya tidak terlalu dihargai oleh para ahli organisasi. (Cropanzano, R., & Mitchell, M. S., 2005).

Hubungan pertukaran sosial berkembang ketika pengusaha "merawat karyawan," yang dengan demikian menimbulkan konsekuensi yang menguntungkan. Transaksi yang menguntungkan dan adil menghasilkan hubungan yang kuat, dan hubungan ini menghasilkan perilaku kerja yang efektif dan sikap karyawan yang positif.

Menurut Blau (1964), kepercayaan dan "makromotif" lainnya, seperti kesetiaan dan komitmen, memberikan dasar untuk kontrak relasional dan pertukaran sosial. Makromotif adalah seperangkat atribusi yang menjadi ciri perasaan dan kepercayaan seseorang tentang mitra pertukarannya. Teori pertukaran sosial didasarkan pada premis sentral bahwa pertukaran sumber daya sosial dan material adalah bentuk fundamental dari interaksi manusia. Pertukaran sosial sendiri diartikan sebagai tindakan sukarela dari individu-individu yang dimotivasi oleh pengembalian yang diharapkan mereka bawa (biasanya) dari orang lain.

Secara lebih rinci, Blau (1964) menyatakan bahwa pertukaran sosial adalah interaksi tatap muka (struktur mikro) yang dibentuk oleh pertukaran imbalan (*rewards*) timbal balik. Imbalan bisa berbentuk (1) sumber penguatan positif berupa kesenangan, kepuasan, gratifikasi dan (2) penghargaan social berupa daya tarik pribadi, penerimaan social, persetujuan social, layanan instrumental,penghargaan / prestise, serta kepatuhan / kekuasaan. Selain imbalan, di dalam *social exchange* juga terdapat *cost* (biaya) dan *resources* (sumber daya).

Cost yang dimaksud dalam social exchange adalah hukuman atau imbalan

yang hilang, bisa berupa investasi (waktu dan upaya yang ditujukan untuk mengembangkan keterampilan yang akan digunakan untuk menghargai orang lain), biaya langsung (sumber daya yang diberikan kepada orang lain sebagai imbalan untuk sesuatu yang lain), dan peluang (kehilangan imbalan yang mungkin ditayangkan di tempat lain). Sedangkan yang dimaksud dengan *resources* adalah apa pun yang dapat ditransmisikan melalui perilaku interpersonal, termasuk komoditas, materi, atau materi simbolik.

Unsur lain yang ada dalam social exchange adalah *expectations* (harapan). Blau membagi 3 ekxpektasi dalam social exchange, yaitu: (1) *general expectations* (harapan umum), terkait dengan peran, pekerjaan, dibentuk oleh norma-norma sosial apa yang harus diterima seseorang. (2) *Particular expectations* (harapan khusus), terkait dengan hadiah yang diterima dari orang tertentu. (3) *Comparative expectations* (harapan comaparatif), adalah imbalan dari suatu hubungan dikurangi biaya mempertahankan hubungan.

Authentic Leadership (AL) dan Islamic Organisational Commitment

Authentic leadership (AL), atau Kepemimpinan Otentik, sebuah teori kepemimpinan yang relatif baru, adalah sebuah konstruk yang menggabungkan sifat-sifat, perilaku, gaya dan keterampilan untuk mempromosikan perilaku etis dan jujur dan dengan demikian memiliki hasil jangka panjang yang lebih positif bagi para pemimpin, pengikut mereka, dan organisasi mereka. Menurut para pendukung teori tersebut, keotentikan diyakini membuat para pemimpin lebih efektif, memimpin dengan makna, tujuan, nilai-nilai, dan lebih siap untuk menghadapi tantangan organisasi (Covelli & Mason, 2017). Hasil riset Covelli dan Mason (2017) menunjukkan bahwa AL mengarah ke berbagai dimensi efektivitas manajerial termasuk kinerja organisasi, kepuasan kebutuhan pengikut, dan peningkatan kualitas kehidupan kerja. AL menyebabkan penurunan sikap dan perilaku negatif pengikut, seperti ketidakhadiran, ketidakpuasan, dan permusuhan. AL juga mengarah pada peningkatan sikap dan perilaku positif kelompok. Akhirnya, manajer yang mempraktikkan AL mencapai kesuksesan pribadi seperti yang dirasakan oleh pengikut mereka. AL mengarah ke berbagai dimensi efektivitas kepemimpinan termasuk penghormatan terhadap pemimpin, komitmen terhadap perintah pemimpin, peningkatan keterampilan pemecahan masalah, serta peningkatan kemampuan kelompok untuk menghadapi perubahan dan krisis. Pengaruh AL terhadap komitmen terhadap perintah pemimpin juga didukung oleh Datta (2015) serta Leroy, Palanski, & Simons (2012). Pemimpin otentik menstimulasi motivasi dan harga diri pengikutnya yang pada akhirnya menciptakan kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja, dan juga komitmen (Marinakou, 2016).

Pengetahuan diri dan konsistensi diri pemimpin merupakan anteseden AL dan kepuasan pengikut dengan supervisor, komitmen organisasional dan usaha lebih juga dipersepsikan sebagai efektivitas team sebagai hasil (Peus, 2012). Keotentikan, sebagai kualitas esensial bagi seorang pemimpin, bisa diperoleh melalui kesadaran diri, penerimaan diri, keyakinan, kepercayaan, nilai-nilai, moral, tindakan, hubungan, dll. Artinya, dalam aspek kehidupan apa pun, baik organisasi atau lainnya (seperti Akademisi, sosial, politik, atau keluarga), kepemimpinan otentik memang cocok untuk semuanya, karena keotentikan (keaslian) pada dasarnya diperlukan untuk mendapatkan kesuksesan di setiap tahap kehidupan (Makhmoor, 2018). Di antara strategi untuk menciptakan komitmen organisasional anggota adalah dengan cara pemimpin memberi contoh dan menginspirasi anggotanya untuk kemajuan di masa depan (Armstrong, 1991). Kepemimpinan otentik sangat mengandalkan pemimpin organisasi untuk memberikan contoh/suri tauladan terlebih dulu kepada pengikutnya. Sedangkan bagi seorang muslim, ketaatan kepada pemimpin merupakan kewajiban setelah ketaatan terhadap Allah dan ketaatan terhadap Rasul-Nya. Bekerja adalah amanah sekaligus janji yang harus dipelihara dan dipenuhi, supaya beruntung (QS Al Mukminun: 8). Dengan demikian, diasumsikan, ada hubungan antara kepemimpinan otentik dengan komitmen organisasional Islami.

Proposisi 1: ada hubungan positif antara kepemimpinan otentik dengan komitmen organisasional Islami.

Authentic Leadership (AL) dan Islamic Psychological Contract

Para pemimpin otentik menunjukkan hasrat untuk tujuan-tujuan mereka, mempraktikkan nilai-nilai mereka secara konsisten dan memimpin dengan hati (perasaan) serta dengan kepala (pikiran). Mereka menetapkan hubungan jangka panjang, bermakna, dan memiliki disiplin diri untuk mencapai hasil. Mereka tahu siapa mereka (Seco, 2013). Pemimpin otentik memiliki kecenderungan utama seperti keyakinan, optimisme, dan moralitas, serta berusaha mengembangkan pemimpin baru. Gagasan umum dari studi tentang AL mengungkapkan bahwa kesadaran diri dan bertindak sesuai dengan referensi diri adalah gagasan yang paling signifikan bagi seorang pemimpin untuk dianggap sebagai pemimpin otentik oleh para pengikut (Ayaz & Alpkan, 2016). "Semakin pemimpin dipandang sebagai otentik, semakin banyak karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan merasa diberdayakan secara psikologis, lebih terlibat dalam peran mereka, dan menunjukkan perilaku *citizenship-rated* lebih banyak (Covelli & Mason, 2017). Para pemimpin otentik digambarkan memiliki karakter moral yang tinggi dan mereka yang "sangat memahami akan cara mereka berpikir dan berperilaku, serta dianggap oleh orang lain sebagai menyadari nilai-nilai / perspektif moral, pengetahuan, dan kekuatan mereka sendiri dan orang lain". Dimensi kepemimpinan otentik adalah: perspektif moral positif, kesadaran diri, pemrosesan seimbang, transparansi relasional, modal psikologis positif, dan perilaku otentik (Hoch, Bommer, & Dulebohn, 2016).

"Keotentikan adalah penyelarasan kepala (pemikiran), mulut (perkataan), hati (perasaan), dan kaki (perbuatan) yang sama secara konsisten. Hal tersebut membangun kepercayaan, sehingga pengikut mencintai pemimpin mereka (Robinson & O'Dea, 2014). AL merupakan produk kolektif yang diciptakan oleh interaksi pemimpin-pengikut, yang mungkin merupakan indikasi kepemimpinan otentik "sejati". Ini adalah pemahaman timbal balik tentang imperatif situasional dan isyarat perilaku dari kedua pihak yang terlibat yang dapat melabeli perilaku para pemimpin sebagai benar-benar otentik (Cerne, Dimovski, Maric, Penger, & Skerlavaj, 2013). Pemimpin otentik memiliki karakteristik inti keterbukaan, kesadaran diri, transparansi, kepedulian terhadap orang lain, serta konsistensi. Pemimpin semacam itu memiliki atribut positif berupa kepercayaan, optimis, ulet, dan harapan (Luthans & Avolio, 2013) dan Ahmad, Gao, Moiz, & Assistant, 2017).

Dari sudut pandang ajaran Islam, setiap pengikut/rakyat/bawahan, haruslah taat kepada pemimpinnya, dengan mendahukan ketaatan terhadap Allah dan Rasul-Nya. Hal ini sesuai dengan Alquran Surat Al Nisa ayat 59. Jadi, selama pemimpin melaksanakan kepemimpinannya tidak melanggar peraturan Allah dan Rasul-Nya, maka secara psikologis, seorang bawahan merasa terikat dan bertanggung jawab untuk melaksanakann tugasnya. Menurut Beekun dan Badawi (2009), kepemimpinan merepresentasikan kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikutnya yang berniat mencoba cara terbaik untuk mengarahkan, melindungi dan memelihara mereka dengan adil.

Proposisi 2: ada hubungan positif antara kepemimpinan otentik dengan kontrak psikologis Islami

Person Organisation Fit dan Islamic Psychological Contract

Hasil penelitian Sharkawi et al (2013) menunjukkan bahwa bahwa ketika majikan melanggar kontrak psikologis sehubungan dengan 'otonomi dan kontrol', karyawan akan membalas dengan menampilkan CWB (Counterproductive Work Behaviour, yang merupakan salah satu bagian dari kontrak psikologis). Sementara itu, PO Fit memiliki hubungan negatif dengan CWB yang menyimpulkan bahwa ketika karyawan cocok dengan organisasi mereka, kecenderungan mereka untuk bertindak kontraproduktif akan rendah. Penelitian empiris lain juga menyarankan bahwa orang akan menjadi berlangsung dalam jangka panjang, dalam mempekerjakan karyawan suatu perusahaan jika mendapatkan pekerjaan sesuai dengan apa yang mereka harapkan, dan jika nilai-nilai perusahaan dan pendapatan sesuai dengan nilai mereka. Orang yang tepat tertarik dan

bersemangat dengan lingkungan kerja yang dapat dilakukan secara realistis oleh suatu perusahaan menawarkan dan menghargai karyawan dengan kesetiaan mereka. (Aggarwal and D'Souza, 2012).

Dalam teori pertukaran sosial (*Social Exchange theory*) dinyatakan bahwa seseorang yang telah berbuat kebaikan harus dibalas dengan kebaikan juga, atau akan mendapatkan hukuman. Begitu pula dalam sebuah organisasi. Lingkungan, nilai-nilai, dan budaya organisasi yang dirasa sudah sesuai dengan harapan, akan menimbulkan perasaan anggota organisasi untuk membalas kebaikan dengan melaksanakan semua kewajiban terhadap organisasi. Islam memandang balas budi adalah sebuah kebaikan. Hadits yang diriwayatkan Abu Dawud menyatakan bahwa jika ada yang berbuat baik kepadamu, balaslah kebaikannya. Jika anda tidak mampu, maka doakanlah. Artinya, lingkungan/ organisasi yang sudah berbuat baik (memfasilitasi) sesuai dengan harapan pekerja, sebaiknya dibals dengan perbuatan baik berupa bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga asumsinya adalah bahwa ada hubungan antara *person-organization fit* dengan *Islamic psychological contract*.

Proposisi 3: ada hubungan posiitif antara Person-Organisation Fit dengan kontrak psikologis Islami

Islamic Psychological Contract (PC) dan Islamic Organisational Commitment

Psychological Contract (PC) atau kontrak psikologis adalah istilah organisasi yang mengartikan pemenuhan dan non-pemenuhan hubungan organisasi dalam hal kewajiban, harapan, dan janji yang saling menguntungkan. Kontrak psikologis adalah keyakinan individu tentang kewajiban timbal balik. Keyakinan menjadi kontraktual ketika individu percaya bahwa ia berutang kontribusi tertentu kepada majikan sebagai imbalan atas iming-iming tertentu. PC menciptakan model mental abadi hubungan kerja yang memberikan pemahaman yang stabil tentang apa yang diharapkan di masa depan dan memandu tindakan yang efisien tanpa perlu banyak berlatih (Rousseau, 1990).

Para peneliti telah menggunakan konsep kontrak psikologis dalam berbagai cara, tetapi penting untuk mengenali bahwa ada aspek-aspek penting dari semua definisi kontrak psikologis yang mencakup unsur-unsur seperti nilai, kepercayaan, harapan dan aspirasi masyarakat, baik karyawan maupun majikan (Savarimuthu & Rachael, 2017).

Kontrak psikologis adalah "keyakinan individu, yang dibentuk oleh organisasi, mengenai ketentuan perjanjian pertukaran antara individu dan organisasi mereka". Keyakinan di sini adalah janji, kewajiban, dan harapan para pihak dalam kontrak. (Conway, 2005). Pada umumnya ada dua jenis kontrak psikologis, yaitu kontrak transaksional dan relasional. Kontrak relasional dicirikan oleh pertukaran jangka panjang sumber daya sosial-emosional. Sebagai imbalan atas kesetiaan, karyawan diberikan promosi untuk memastikan pengembangan karier dan / atau keamanan pekerjaan untuk tetap bersama organisasi. Dalam kontrak transaksional, fokusnya adalah pada pertukaran ekonomi. Sebagai imbalan atas fleksibilitas dan manajemen diri karier, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan karier untuk memastikan kemampuan kerja mereka. Pelanggaran kontrak yang dirasakan dikaitkan dengan penurunan sikap terhadap organisasi seperti komitmen yang lebih rendah, kepercayaan yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih rendah, dan penurunan kepercayaan organisasi dan dengan sikap yang lebih sinis terhadap organisasi (Coyle-shapiro, Costa, Doden, & Chang, 2018). Salah satu fungsi kontrak psikologis adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan untuk mengontrol, menyiratkan bahwa rasa kontrol bisa menjadi sumber psikologis penting dalam memahami bagaimana karyawan bereaksi terhadap pelanggaran kontrak

Beberapa penulis menekankan pentingnya kewajiban implisit dari satu atau kedua belah pihak; yang lain menekankan perlunya memahami harapan orang-orang dari pekerjaan; sementara aliran pemikiran lain menunjukkan bahwa mutualitas timbal balik merupakan penentu inti dari kontrak psikologis. Karyawan, secara individual, membangun kontrak psikologis mereka di bawah pengaruh faktor-faktor internal dan

eksternal. Pada tingkat internal, pengaruh manajemen dalam organisasi pemberi kerja adalah yang paling jelas. Secara eksternal, ada berbagai faktor sosial dan ekonomi dari mana seorang karyawan dapat membangun seperangkat penilaian dan harapan (Dundon, 2017). Dalam pandangan Islam, setiap orang adalah pemimpin, baik itu pemimpin perusahaan, karyawan, ibu rumah tangga, pedagang, penggembala, atau profesi apapun, yang akan dimintai petanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya pada hari kiamat kelak. Selain itu, dalam QS An Nisa ayat 46 bahwa orang yang taubat, yang mengadakan perbaikan, berpegang teguh pada (agama) Allah, dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama, akan memperoleh pahala yang besar. Begitu juga dalam QS AL Kahfi ayat 110, disebutkan bahwa barang siapa yang mengharapkan perjumpaan dengan Allah, maka hendaknya mengerjakan amal shalih. Saat seseorang (muslim) menyadari hal ini, dia akan merasakan keterikatan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga akan terbentuk komitmen (khususnya komitmen afektif) di dalam jiwanya. Dengan demikian, asumsinya adalah bahwa ada hubungan antara kontrak psikologis dengan komitmen organisasional Islami.

Proposisi 4: ada hubungan positif antara kontrak psikologis Islami dengan komitmen organisasional Islami

Hubungan Person-Organisation Fit (P-O fit) dengan (Islamic) Organisational Commitment

Berikut ini adalah literatur yang menerangkan hubungan Person-Orrganisation Fit dengan beberapa faktor. Penelitian yang dilakukan Kristof (1996) menyimpulkan bahwa P-O fit berpengaruh terhadap (1) peningkatan kepuasan individu dan mengurangi niat untuk pindah; (2) Kesepadanan nilai menjadi penentu kepuasan kerja dan komitmen organisasi; (3) mengurangi niat untuk berhenti; (4) tingkat stres kerja yang rendah; (5) peningkatan perilaku sosial, seperti perilaku organisasional penduduk (OCB), laporan pribadi team kerja, dan kecenderungan melalui perilaku etis; (6) Penilaian kinerja kerja diri yang lebih tinggi; serta (7) bermanfaat bagi efektifitas organisasi. Hasil empiris mendukung konsekuensi positif P-O fit terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, perilaku peran ekstra, dan tingkat retensi yang luas. *Person-organization fit* memberikan index awal yang dapat menandakan nilai dan norma spesifik apa yang harus kita selidiki lebih lanjut. Secara khusus, kita dapat mulai memprediksi perubahan baik dalam nilai individu maupun perilaku dalam nilai dan norma organisasi (Chatman, 1989). Setelah satu tahun mengukur P-O fit, maka peneliti bisa memperkirakan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, sedangkan untuk mengukur turnover, diperlukan waktu setelah 2 tahun. Bukti ini menegaskan pentingnya memahami kecocokan antara preferensi individual dengan budaya organisasi (O'Reilly III, Chatrnan, & Caldwell, 1991). Daniel M. Cable, meneliti dalam tiga periode waktu pencari kerja aktif, mulai dari kegiatan pencarian kerja, awal mereka bekerja, dan setelah mereka menerima pekerjaan. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi P-O fit pencari kerja, diprediksi sebelumnya oleh kesesuaian antara nilai-nilai mereka dan persepsi mereka tentang nilai-nilai organisasi perekrut, tetapi tidak oleh kesamaan demografis mereka dengan perwakilan organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa persepsi P-O fit memprediksi niat pilihan pekerjaan dan sikap kerja, bahkan setelah mengendalikan daya tarik atribut pekerjaan. Akhirnya, hasil menunjukkan bahwa pencari kerja dapat mengelola sikap kerja masa depan mereka dengan menimbang P-O fit dalam keputusan pilihan pekerjaan mereka (Cable, 1997).

Proposisi 5: ada hubungan positif antara person-organisation fit dengan komitmen organisasional Islami.

KESIMPULAN

Model hubungan yang ditawarkan dalam tulisan ini, dimana kepemimpinan otentik dan kesesuaian pekerja-organisasi akan mempengaruhi komitmen organisasional Islami dengan dimediasi oleh kontrak psikologis Islami, didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin yang memimpin dengan jujur, berintegritas, terbuka, membantu dalam promosi karir, mau mendengarkan keluhan bawahan, dan bersedia menerima kritik (feedback), akan menumbuhkan perasaan

terikat kepada organisasi bagi bawahannya. Para anggota organisasi akan mempercayai pemimpin mereka yang selalu mengutamakan kepentingan bersama, kesejahteraan bersama, bahkan juga akan memperhatikan kemanfaatan bagi lingkungan di sekitar organisasi itu berada dalam setiap pengambilan keputusan. Saat seorang pekerja merasa nyaman, senang, dan puas dengan apa yang didapatkan dari organisasi, saat itulah dia merasa ingin tetap berada dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginannya bisa didapatkan di dalamnya.

Bidang ini mendapatkan lebih banyak perhatian dalam konteks saat ini karena organisasi terus berubah dengan cepat untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan perkembangan teknologi yang disruptif. Karyawan menjadi aset yang semakin penting bagi organisasi karena kemampuan mereka untuk menghasilkan ide atau solusi yang kreatif dan inovatif dan bekerja secara kolaboratif dengan rekan satu tim yang tidak dapat ditiru mesin (Apoi & Latip, 2019). Oleh karena itu, menaruh perhatian ekstra pada reaksi karyawan sekarang dapat menempatkan organisasi dalam posisi bisnis yang lebih baik terutama di bidang daya saing di masa depan. Para pengambil keputusan dan praktisi didorong untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang lebih otentik dalam organisasi mereka karena meninggalkan dampak besar dalam menumbuhkan komitmen organisasi.

REFERENSI

Ahmad, I., Gao, Y., Moiz, S., & Assistant, H. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics- Related Leadership Theories. *European Scientific Journal*, *13*(29), 10–23. https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n29p10

Aggarwal, U., Souza, K. C. D., Aggarwal, U., & Souza, K. C. D. (2019). Transformational Leadership: The Link between P-O Fit, Psychological Contract & Signature Experiences Published by : Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources Stable URL : https://www.jstor.org/stable/23267339 Transformational Leadership : The Link between P-O Fit , Psychological Contract & Signature Experiences, *47*(3), 485–497.

Alavi, Sayyed Babak., & Gill, Carol, 2016, Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Response to Complex Change, Journal of Leadership & Organizational Studies 1-15

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Apoi, A., & Latip, H. B. A. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions towards Individual Work Performance : A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *9*(8), 47–60. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i8/6207

Armstrong, M. (1991). A Handbook of Personnel Management Practice (4th edn). *Asia Pasific Journal of Human Resources*. Wiley online library.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask : A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *15*, 801–823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Ayaz, Ö., & Alpkan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies, *229*, 246–252. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.135

Balli, Hilal. & Yanik Aygul. (2014)THE EVALUATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN HEALTH EMPLOYEES, *IIB INTERNATIONAL REFEREED ACADEMIC SOCIAL SCIENCES JOURNAL*. Issue: 16 Volume: 5 Autumn Winter Term Jel: M00-12

Beekun, Rafik I. & Badawi, Jamal., 2009, Leadership an Islamic Perspective, Maryland, Amana Publications

Blau, P M. Exchange and power in sociai life. New York: Wiley, 1964. 352 p. [Department of Sociology, Universtly of Chicago. IL)

Cerne, M., Dimovski, V., Maric, M., Penger, S., & Skerlavaj, M. (2013). Congruence of leader self- perceptions and follower perceptions

of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of MAnagement*. https://doi.org/10.1177/0312896213503665

Clapp-smith, R., Vogelgesang, G., Avey, J., Clapp-smith, R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital : The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis Authentic Leadership and Positive Psychological Capital : https://doi.org/10.1177/1548051808326596

Conway, Martin, A,. (20050, Memory and the Self, *Journal of Memory and Language* 53(4):594-628 October 2005

Covelli, Bonnie, J. & Mason, Iyana., 2017, Linking Theory to Practice: Authentic Leadership, Academy of Strategic Management Journal, Vol 16, Issue 3

Coyle-shapiro, J. A., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2018). Psychological Contracts : Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (October), 1–25.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review, *31*(6). https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Danial, E, & Warsiah. (2009). Metode Penulisan Karya Ilmiah. Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan

Datta, Biplab, 2015, Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership, International Journal of Leadership Studies, Vol 9, Issue 1.

Dimovski, V., Ferjan, M., Maric, M., Uhan, M., Javanovic, M., & Janezic, M. (2012). Authentic leadership to the future. *Skola Biznisa*, *1*, 1–14.

Dundon, T. (2017). The psychological contract : A critical review, (July 2006). https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, (806).

George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Screts to Creaating Lasting Value* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Gilson, L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' Comment : So, What Is a Conceptual Paper? *Group & Organization Management*, *40*(2), 127–130. https://doi.org/10.1177/1059601115576425

Greenberg, Jerald. (2011). *Behavior in Organizations, (10th edition)*. Essex: Pearson Education. Limited

Hoch, J. E., Bommer, W. H., & Dulebohn, J. H. (2016). Do Ethical , Authentic , and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership ? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *XX*(X), 1–29. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

James, A, O., & Ogbonna, Iffanyi, G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, *2*(2), 355–361

Khan, S. N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance, *5*(12), 167–172.

Muceldili, Busra., Turan, Haldun., and Erdill, Oya., 2013, The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness, Procedia- Social Behavioral Science 99: 673-681.

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, San Francisco, Barrett-Koehler

Makhmoor, T. (2018). Authentic leadership : Concept of authenticity and qualities of authentic leaders, (July), 0–6. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30915.71208

Marinakou, E., & Nikolic, B. (2016). Dimensions of Authentic Leadership in the Middle Eastern Context: Are these Leaders Really Authentic? Evangelia Marinakou.

Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms, *107*(3), 331–348. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina, M. (2012). Authentic leadership promoting employees â€™ psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, *65*(3), 429–437. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003

Robinson, S., & O'Dea, V. (2014). Authentic Leadership – To thine own self be true. Insights, 1–4.

Rousseau, D.M. (1990) New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. Journal of Organizational Behavior, 11, 389-400. http://dx.doi.org/10.1002/job.4030110506

Savarimuthu, A & Racha, Jerena. (2017), PSYCHOLOGICAL CONTRACT-A CONCEPTUAL FRAMEWORK. Available from: https://www.researchgate.net/publication/321574803_ _

Seco, Vitor. (2013). The impeccable authentic leadership. https://www.academia.edu/3339259/The_impeccable_authentic_leadership

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger, (2013), Researches Methods for Businesses, six edition, West Sussex, Wiley

Shamir, B., Eilam, G., (2005) "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development, "The Leadership Quarterly", Amsterdam, Elsevier

Sharkawi, S., Rahim, A. R., & Azuradahalan, N. (2013). Relationship between Person Organization Fit , Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behaviour Sharizan Sharkawi, *4*(4), 173–183.

Tabak, A. (2013). A Research on the Consequences of Authentic Leadership*. *Biogazici Journal*, *27*(2), 63–82.

Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance : Role of followers ' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organization Behavior*, *21*(November 2012), 5–21. https://doi.org/10.1002/job

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review,* 14, 516-531.

Whetten, D. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14, 490-495.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. 8 th Edition. New Jersey. Pearson. ISBN: 9780132771863