

**KONTRIBUSI PERSEPSI KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN KEPERCAYAAN
ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN PT. X
MAKASSAR**

SKRIPSI

Pembimbing:

Dr. Muhammad Tamar, M.Psi

Suryadi Tandiayuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Disusun Oleh:

MUH. IKHSAN RAHMAT

C021181023



PRODI PSIKOLOGI

FAKULTAS KEDOKTERAN

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2022

**KONTRIBUSI PERSEPSI KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN KEPERCAYAAN
ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF KARYAWAN PT. X
MAKASSAR**

SKRIPSI

Pembimbing:

Dr. Muhammad Tamar, M.Psi

Suryadi Tandiayuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Disusun Oleh:

MUH. IKHSAN RAHMAT

C021181023



PRODI PSIKOLOGI

FAKULTAS KEDOKTERAN

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2022

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

KONTRIBUSI PERSEPSI KEPEMIMPINAN OTENTIK DAN KEPERCAYAAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN PT. X MAKASSAR

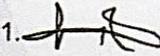
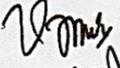
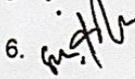
Disusun dan diajukan oleh:

Muh. Ikhsan Rahmat
C021181023

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi

Pada tanggal 25 Oktober 2022

Menyetujui,
Panitia Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Muhammad Tamar, M.Psi	Ketua	1. 
2	Istiana Tajuddin, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Sekretaris	2. 
3	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	3. 
4	Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	4. 
5	Umniyah Saleh, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	5. 
6	Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	6. 

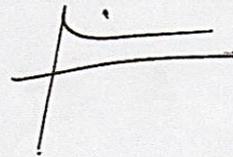
Mengetahui,

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



dr. Agus Salim Bukhari, M. Clin., Med., Ph.D., Sp. GK(K)
NIP. 19700821 199903 1 001

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA.
NIP. 19810725 201012 1 004

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan atau doktor), baik di Universitas Hasanuddin maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali Tim Pembimbing dan masukan Tim Penelaah/Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini telah saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini

Makassar, 18 Oktober 2022
Yang Membuat Pernyataan



Muh. Ikhsan Rahmat
NIM. C021181023

ABSTRAK

Muh. Ikhsan Rahmat, C021181023, Kontribusi Persepsi Kepemimpinan Otentik dan Kepercayaan Organisasi terhadap Komitmen afektif Karyawan PT. X di Makassar, Skripsi, Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi, Universitas Hasanuddin Makassar, 2022

xii+65 halaman, 33 lampiran

Karyawan merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi yang berguna dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi terlebih dalam waktu yang berkepanjangan. Kemajuan membuat persaingan antar organisasi makin meningkat, berbagai dinamika dapat menyebabkan karyawan melakukan tindakan *turnover* sehingga organisasi menjadi tidak stabil. Sehingga perlu untuk mengetahui faktor yang dapat membantu dalam meningkatkan komitmen organisasi afektif karyawan agar memiliki keterikatan emosional yang baik dengan organisasi dan memiliki keinginan untuk bertahan pada organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan PT. X di Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian *non-experimental* dan pengujian korelasi antar variabel. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala ALI, OT, dan OCQ. Hasil analisis (*multiple regression*) menunjukkan bahwa persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi berkontribusi positif dan signifikan secara langsung sebesar 21% dan 28% dan secara bersama-sama sebesar 33% terhadap komitmen afektif karyawan PT. X di Makassar.

Kata kunci: Persepsi Kepemimpinan Otentik, Kepercayaan Organisasi, Komitmen afektif, Karyawan PT. X

ABSTRACT

Muh. Ikhsan Rahmat, C021181023, Contribution of Authentic Leadership Perception and Trust to Affective Organizational Commitment of Employees of PT. X in Makassar, Thesis, Faculty of Medicine, Psychology Study Program, Hasanuddin University Makassar, 2022

xii+65 pages, 33 attachments

Employees are an important component in an organization that is useful in planning, implementing, and controlling the organization in advance for a long time. Progress makes competition between organizations increasing, various dynamics can cause employees to take turnover actions so that the organization is unstable. So it is necessary to know the factors that can help in increasing organizational commitment in order to have a good emotional attachment to the organization and the desire to stay in the organization. This study aims to determine the contribution of authentic perception and organizational trust to the affective organizational commitment of employees of PT. X in Makassar. This study uses a quantitative approach with a non-experimental research design and testing the correlation between variables. Measurements were made using the ALI, OT, and OCQ scales. The results of the analysis (multiple regression) show that the perception of authentic leadership and organizational trust contribute positively and significantly by 21% and 28% and jointly by 33% to the affective organizational commitment of employees of PT. X in Makassar.

Keywords: Perception of Authentic Leadership, Organizational Trust, Affective Organizational Commitment, Employees of PT. X

Bibliography: 1990-2021

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT. Yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan dan kekuatan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kontribusi Persepsi Kepemimpinan Otentik dan Kepercayaan Organisasi terhadap Komitmen afektif Karyawan PT. X di Makassar”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin. Dengan skripsi ini, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak, terutama organisasi terkait.

Peneliti menyadari bahwa selama proses penyusunan skripsi ini terdapat banyak dinamika dan kesulitan yang dilalui. Akan tetapi, peneliti dapat melalui dan mengatasi hal tersebut dengan bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan syukur dan ucapan terima kasih kepada:

1. Pertama-tama dan yang paling utama, peneliti ingin berterima kasih kepada Allah SWT. Yang telah memberikan rahmat, karunia, serta Ridho-Nya, memberikan kesehatan, kekuatan, kelancaran, kemudahan, dan Inshaa Allah keberkahan dalam setiap langkah peneliti dalam usahanya menyelesaikan skripsi. Tanpa izin dan kuasa-Nya, peneliti tidak akan mampu melalui semuanya.
2. Orang tua, yaitu Mama yang senantiasa selalu membimbing, memberikan dukungan, masukan, dan doa yang tak terputus sehingga peneliti dapat memiliki kekuatan, semangat dan kemampuan dalam mengatasi setiap tantangan dan rintangan yang hadir selama proses perkuliahan hingga penyelesaian skripsi ini. Bapak yang meski saat ini sudah tiada membersamai, akan tetapi sosoknya menjadi teladan bagi peneliti untuk menjadi pribadi yang berintegritas dan bertanggung jawab.
3. Kakak-kakak, deng Emy, deng Ancha, deng Ato, deng Fikat, deng Anty, deng Novi. Yang senantiasa memberikan dukungan, bantuan dan semangat sehingga peneliti selalu merasa bersyukur dan berusaha sebaik mungkin untuk bisa menyelesaikan skripsi ini.
4. Amure-amure, sepupu dan ponakan, terima kasih atas dukungan dan doanya, sehingga peneliti dapat lebih termotivasi untuk berproses terlebih dalam pengerjaan skripsi ini.

5. Dosen Pembimbing I, Bapak Dr. Muhammad Tamar, M.Psi dan Dosen Pembimbing II, bapak Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog. Terima kasih atas waktu, ilmu, bantuan, bimbingan, dan energi positif yang diberikan kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Dosen Pembahas I, Ibu Rezky Ariany Aras, S. Psi., M. Psi., Psikolog dan Dosen Pembahas II, Ibu Sri Wahyuni, S. Psi., M. Psi., Psikolog. Terima kasih atas waktu, saran, dan umpan balik yang diberikan kepada peneliti sehingga skripsi peneliti dapat menjadi lebih berkualitas.
7. Dosen Pendamping Akademik, Ibu Umniyah Saleh, S. Psi., M. Psi., Psikolog, yang telah mendampingi peneliti dengan baik selama berkuliah di Prodi Psikologi FK Unhas. Terima kasih atas waktu, saran, dukungan, dan energi positif yang diberikan melalui pertemuan PA dengan segala macam metode yang menyenangkan. Sehingga peneliti merasa senang, menjadi bagian dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sebagai mahasiswa.
8. Seluruh dosen Prodi Psikologi FK Unhas. Terima kasih atas segala ilmu, umpan balik, dan pengalaman belajar yang baik, yang diberikan sehingga peneliti mampu menarik insight untuk pengembangan diri dan menjadi diri yang lebih baik serta sesuai Fitrah.
9. Staf Prodi Psikologi FK Unhas atas dukungan serta bantuan yang diberikan kepada peneliti selama berkuliah, terutama Ibu Wiwi selaku Pegawai Administrasi Prodi Psikologi FK Unhas, terima kasih atas waktu, keceriaan dan keramahan ibu selama ini.
10. Teman-teman Angkatan 2018 (CLOSURE 2018). Terima kasih telah memberikan warna dalam kehidupan perkuliahan peneliti. Terima kasih atas kenangan, pengalaman, dan kolaborasi yang tidak akan pernah peneliti lupakan serta tidak dapat tergantikan. Semoga segala urusan kalian kedepannya dimudahkan dan dilancarkan.
11. Tim Kolab Mantap yaitu Elma, Mutma, Geby, Jihan, Lulu, Windi, Firman, Kiki. Terima kasih telah mengambil bagian dalam memberikan warna perkuliahan selama ini dan membantu peneliti selama berkuliah.
12. Teman seperjuangan, Firman, Yahya, dan Kiki. Kalian luar biasa, terima kasih telah berkontribusi dalam memberikan warna selama ini, teman

belajar, teman ngopi, teman bermain Playstation saat mengambil jeda ketika lelah dengan tugas-tugas kuliah. Semoga segala niat baik dan urusan kalian kedepannya dilancarkan.

13. Teman seperjuangan Um's PA Team, yaitu Faizah, Mufliha, Imran, Miftah dan lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu. Terima kasih atas keseruannya, berbagi pengalaman dan pembelajaran sehingga peneliti sesekali mendapatkan suntikan energi positif yang dapat membuat peneliti bersemangat dalam berproses selama perkuliahan.
14. Teman-teman Tim Futsal Psikologi (PSYCHOBRAV FC) dan juga Tim Futsal Fakultas Kedokteran (HIPOCRATES FC). Terima kasih telah mengambil bagian dalam memberikan pengalaman positif selama perkuliahan, terima kasih telah membantu dalam melancarkan upaya mencapai keseimbangan Biopsikososial. Terima kasih atas kebersamaan, pembelajaran, dan kesungguhannya dalam berkolaborasi, semoga selanjutnya bisa memperoleh juara yang membanggakan.
15. Teman teman KKN Posko BIRKAN 6, terima kasih telah menjadi bagian dari proses perkuliahan dan memberikan peneliti pengalaman dan pembelajaran sehingga peneliti dapat menjadi pribadi yang lebih baik.
16. Teman-teman tim PKM-PM Busy Board, terima kasih telah menjadi bagian salah satu pengalaman kompetisi akademik peneliti, terima kasih atas kolaborasinya, berbagi ilmu bersama. Semoga kalian sukses kedepannya.
17. Teman-teman BTP Brother, Maftuh, Fadhil, Nuge', Nawir, Syahrial, Rachmat, Sanji, dan lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Terima kasih atas waktu, energi positif, kebersamaan, dan pembelajaran yang diberikan melalui pengalaman. Semoga kedepannya akan terus terjalin kebersamaan dalam kebaikan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, dan dengan segala kerendahan hati peneliti mengucapkan mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kekurangan yang terdapat dalam skripsi ini. Harapan peneliti pada penelitian ini bahwa penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengetahuan ilmu psikologi, masyarakat, dan tempat peneliti melaksanakan penelitian. Akhir kata, semoga seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini senantiasa diberikan kesehatan, kekuatan, kemuduahan dalam segala urusan dan

Rahmat oleh Allah SWT. untuk senantiasa tertuntun menjadi pribadi yang lebih baik dan berkualitas.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Makassar, 23 Oktober 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ikhsan Rahmat', with a horizontal line extending to the right.

Muh. Ikhsan Rahmat

C021181023

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat penelitian.....	7
1.4.1 Manfaat teoritis.....	7
1.4.2 Manfaat praktis.....	7
BAB II TUNJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Komitmen Organisasi.....	9
2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi.....	9
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	11
2.2 Kepercayaan Organisasi	12
2.2.1 Definisi Kepercayaan.....	12
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan	13
2.2.3 Karakteristik Kepercayaan	13
2.2.4 Dimensi Kepercayaan.....	14
2.3 Kepemimpinan Otentik	16
2.3.1 Definisi Kepemimpinan Otentik.....	16
2.3.2 Komponen Kepemimpinan Otentik.....	17
2.4 Keterkaitan antar variabel	18
2.4.1 Kepemimpinan otentik, kepercayaan organisasi, dan komitmen afektif.....	18
2.5 Kerangka Konseptual	19
2.6 Hipotesis Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian	24

3.2 Desain Penelitian	24
3.3 Variabel Penelitian	24
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	25
3.5 Populasi dan Sampel.....	25
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.7 Teknik Analisis.....	34
3.8 Prosedur Penelitian.....	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Hasil Penelitian.....	38
4.1.1 Gambaran Karakteristik Responden	38
4.1.2 Uji Deskriptif Variabel.....	40
4.1.2.1 Gambaran Persepsi Kepemimpinan Otentik Sampel	40
4.1.2.2 Gambaran Kepercayaan Organisasi Responden.....	42
4.1.2.3 Gambaran Komitmen Afektif Responden	43
4.1.3 Uji Asumsi.....	45
4.1.3.1 Uji Normalitas Distribusi Residual	45
4.1.3.2 Uji Linearitas.....	46
4.1.3.3 Uji Multikolinearitas.....	47
4.1.3.4 Uji Heteroskedesitas.....	48
4.1.3.5 Hubungan Antar Variabel.....	48
4.1.4 Uji Hipotesis.....	49
4.2 Pembahasan.....	51
4.3 Limitasi Penelitian.....	56
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	57
5.1 Kesimpulan	57
5.2 Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA.....	58

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Blueprint Skala Authentic Leadership Inventory	26
Tabel 3.2 Hasil Goodness of Fit Index Pada Skala Persepsi Kepemimpinan Otentik Awal.....	27
Tabel 3.3 Hasil Goodness of Fit Index Pada Skala Persepsi Kepemimpinan Otentik Akhir	27
Tabel 3.4 Uji Validitas Skala Persepsi Persepsi Kepemimpinan Otentik	28
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas Skala Persepsi Kepemimpinan Otentik	28
Tabel 3.6 Blueprint Skala Kepercayaan Organisasi	29
Tabel 3.7 Hasil Goodness of Fit Index Pada Skala Kepercayaan Organisasi Awal	30
Tabel 3.8 Hasil Goodness of Fit Index Pada Skala Kepercayaan Organisasi Akhir	30
Tabel 3.9 Uji Validitas Skala Kepercayaan Organisasi.....	31
Tabel 3.10 Uji Reliabilitas Skala Kepercayaan Organsasi	31
Tabel 3.11 Blueprint Skala Organizational Commitment Questionnaire	32
Tabel 3.12 Hasil Goodness of Fit Index Pada Skala Komitmen afektif Awal	33
Tabel 3.13 Hasil Goodness of Fit Index Pada Skala Komitmen afektif Akhir	33
Tabel 3.14 Uji Validitas Skala Komitmen afektif	34
Tabel 3.15 Uji Reliabilitas Skala Komitmen Organsasi Afektif	34
Tabel 4.1 Deskriptif Statistik Persepsi Kepemimpinan Otentik	40
Tabel 4.2 Skor Penormaan Persepsi Kepemimpinan Otentik.....	41
Tabel 4.3 Deskriptif Statistik Kepercayaan Organisasi	42
Tabel 4.4 Skor Penormaan Kepercayaan Organisasi	42
Tabel 4.5 Deskriptif Statistik Komitmen afektif	43
Tabel 4.6 Skala Penormaan Komitmen afektif	44
Tabel 4.7 Uji Normalitas Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Otentik terhadap Komitmen afektif	45
Table 4.8 Uji Normalitas Persepsi Kepemimpinan Otentik dan Kepercayaan Organisasi terhadap Komitmen afektif	45
Table 4.9 Hasil Uji Linearitas Persepsi Kepemimpinan Otentik dan Komitmen afektif.....	46
Table 4.10 Hasil Uji Linearitas Kepercayaan Organisasi dan Komitmen afektif..	46

Table 4.11 Hasil Linearitas Persepsi Kepemimpinan Otentik dan Kepercayaan Organisasi	47
Table 4.12 Hasil Uji Multikoleniaritas	47
Table 4.13 Hasil Hubungan Antar Variabel	48
Table 4.14 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	19
Gambar 3.1 Variabel Penelitian	24
Gambar 4.1 Gambaran Responden berdasarkan Usia	38
Gambar 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Gambar 4.3 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja	39
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kerja	39
Gambar 4.5 Gambaran Karakteristik Responden berdasarkan Suku	40
Gambar 4.6 Gambaran Responden berdasarkan Persepsi Kepemimpinan Otentik	41
Gambar 4.7 Gambaran Jumlah Responden berdasarkan tingkat Kepercayaan Organisasi	43
Gambar 4.8 Gambaran Jumlah Responden berdasarkan tingkat Komitmen Organisasi	44
Gambar 4.9 Scatter-plot Heteroskedesitas	48

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi identik dengan perubahan yang membuat seluruh perusahaan di dunia bersaing antara satu dan lainnya agar dikenal sebagai yang terbaik dalam dunia industri dan komunitas. Globalisasi memberikan ancaman sekaligus kesempatan bagi organisasi. Kotter (1996) menyebutkan bahwa globalisasi menciptakan ancaman, berupa semakin banyaknya kompetisi dan meningkatnya kecepatan dalam bisnis. Hal ini juga sebagai dampak kemajuan Ilmu pengetahuan dan teknologi yang ikut mempengaruhi sektor ekonomi baik secara global maupun di Indonesia (Saepudin, 2011 dalam Zahra, 2012).

Perubahan ataupun perkembangan menyebabkan terjadinya dinamika ketenagakerjaan. Tenaga kerja yang lebih berpengalaman dan terampil dapat pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, baik di tingkat buruh maupun pimpinan yang didasarkan pada dorongan untuk mencari kesempatan di tempat lain (Zahra, 2012). Hal ini juga menjadi pemicu perubahan bagi perusahaan dalam mengorganisasikan, mengelola dan memanfaatkan departemen sumber daya manusia perusahaan (Dessler, 2006). Oleh karena itu, organisasi membutuhkan strategi untuk bisa selalu menjaga keberlangsungan dan pencapaian tujuan dari organisasi.

Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia akan bekerja optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat kompetensinya masing-masing (Hasibuan, 2000). Sumber daya manusia secara mikro diartikan sebagai manusia yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut sebagai personil, pegawai, karyawan, pekerja, dan lain-lain (Nawawi, 2003).

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi. Sebagai perusahaan telekomunikasi, PT. X terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi. PT. X yang bertempat di Regional Makassar menjalankan visi misi untuk menjadi *The King of Digital* di Indonesia. Di samping itu, PT. X melakukan penyesuaian terhadap perubahan *value* dari induk

perusahaannya agar dapat meningkatkan performa dalam bersaing di tengah ketatnya persaingan bisnis saat ini. Menanggapi tersebut, sistem yang baik tidak memiliki arti jika tidak ditunjang dengan sumber daya yang baik utamanya sumber daya manusia.

Dalam keberlangsungan organisasi, komitmen organisasi karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan sebab, tanpa komitmen organisasi yang baik, maka karyawan berpotensi untuk melakukan *turnover*. Secara sederhana komitmen organisasi dapat dipahami sebagai hubungan antara karyawan dengan organisasi yang berdampak pada kurangnya *turnover*. Menurut Moore & Sales, (2005) seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menunjukkan kinerja dan produktivitas yang tinggi, tingkat *turnover* yang rendah, absen yang rendah serta tingkat keterlambatan yang rendah. Dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasi akan dipresentasikan melalui kinerjanya terhadap organisasi.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah tidak akan memberikan kontribusinya secara optimal kepada organisasi dan dapat keluar dari organisasi dengan mudah (Spagnoli & Caetano, 2012). Selain itu, karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah dapat menciptakan situasi yang kurang kondusif dan memicu konflik (Saha & Kumar, 2018). Komitmen organisasi mengandung makna yang lebih dari sekedar kesetiaan terhadap organisasi, komitmen organisasi meliputi hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif, karena karyawan yang memiliki komitmen yang kuat memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja (Zahra, 2012).

Masalah komitmen organisasi juga terjadi di salah satu perusahaan di Makassar yakni PT. X, di mana dalam penelitian (Harmawan, 2020) yang menyebutkan bahwa kondisi perusahaan memperlihatkan kurangnya tanggung jawab dalam mengemban tugas sebagai pegawai yang menjabat baik secara struktural maupun fungsional dan kurangnya motivasi dari dalam diri yang turut mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi dari karyawan. Faktor tersebut menyebabkan karyawan tidak bekerja dengan maksimal. Dengan demikian, hal tersebut perlu menjadi sebuah perhatian karena dengan rendahnya komitmen organisasi mampu memberikan dampak terhadap pengembangan organisasi itu sendiri, serta diharapkan bahwa meskipun tidak terdapat promosi, kompensasi,

dan lainnya, karyawan tetap mampu memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Dalam komitmen organisasi komponen yang paling kuat pengaruhnya terhadap perilaku kerja adalah komitmen afektif. Komitmen afektif memiliki karakteristik yang bertahan lama, sangat diperlukan, dan merupakan inti dari komitmen organisasi (Mercurio Z. A., 2015). Penelitian lain (Choi, 2020) yang mengemukakan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang paling kuat dalam memengaruhi perilaku, kinerja, kesejahteraan psikologis karyawan, dan memberikan banyak hasil yang positif. Dengan demikian, peneliti menggunakan komitmen afektif dalam menguji hal tersebut.

Komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh pola hubungan antara karyawan dan pemimpin di perusahaan, sebab pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi pada anggota atau karyawannya (Bass & Avolio, 1997). Seorang pemimpin seyogyanya mampu mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi yang dipimpinnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan arah organisasi yang dipimpinnya serta memaksimalkan kinerja bawahannya.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan di PT. X Makassar, disebutkan dalam penelitian sebelumnya bahwa pimpinan pada kantor PT. X melakukan komunikasi terhadap karyawannya dengan sangat baik, namun masih kurangnya keyakinan maupun kepercayaan karyawan terhadap pimpinan yang menyebabkan menurunnya semangat kerja karyawan (Anwar, dkk. 2022). Gejala tersebut merupakan indikasi bahwa pimpinan belum mampu membangun kepercayaan yang kuat dari karyawannya, sehingga dapat diketahui bahwa kepercayaan merupakan kunci sukses dalam sebuah perusahaan (Karim, 2020). Dengan demikian, perlu adanya penerapan kepemimpinan yang sesuai dan efektif yang mampu meningkatkan kepercayaan dan semangat kerja karyawan agar dapat berkontribusi secara optimal dalam perusahaan.

Kepemimpinan otentik merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses membangun legitimasi pemimpin melalui hubungan yang jujur dengan bawahan, menghargai masukan, serta dibangun atas landasan etika. Walumbwa *et al.* (2008) mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai pola perilaku pemimpin yang mengacu pada kapasitas psikologis yang positif dan iklim

etika yang positif untuk mendorong kesadaran diri yang tinggi, internalisasi nilai moral, pengelolaan informasi yang berimbang, serta transparansi hubungan antara atasan dan bawahan guna membina pengembangan diri yang positif. Wang *et al.* (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan otentik dapat ditunjukkan dengan kesadaran diri pemimpin, keterbukaan, dan kejelasan perilaku. Berbagai riset empiris yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bagaimana kemampuan pemimpin otentik dapat memberikan berbagai pengaruh positif terhadap sikap, perilaku, maupun kinerja dari bawahan.

George, B. (2003) mengungkapkan bahwa seorang pemimpin yang otentik harus memiliki nilai-nilai, prinsip, moral, dan etika yang ia miliki sebagai identitas dirinya sendiri, bukan imitasi atau meniru orang lain. Mereka akan mendemonstrasikan nilai-nilai, prinsip, moral, dan etika ke dalam perilaku kepemimpinannya. Klenke (2007) menyatakan bahwa spiritualitas dan identitas spiritual merupakan inti dari kepemimpinan otentik. Dengan karakteristik yang dimiliki oleh kepemimpinan otentik, diprediksikan mampu meningkatkan komitmen afektif dari karyawan sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan baik.

Komitmen afektif juga memuat sejauh mana individu merasa memiliki keterikatan emosional dan merasakan pengalaman positif dalam bekerja di perusahaan. Kepercayaan organisasi dapat mempengaruhi komitmen afektif dimana kepercayaan dapat memprediksikan mekanisme dari komitmen afektif dan pemenuhan kontrak psikologis (Colquitt, Scott, & Lepine, 2007). Robin & Judge (2012) memandang kepercayaan sebagai kondisi psikologis yang terjadi ketika seseorang setuju untuk mempercayai orang lain meskipun berada dalam ketidakpastian dalam memberikan hasil yang positif. Colquitt, Lepine, dan Wesson (2009) juga menyatakan bahwa kepercayaan merupakan kehendak untuk menyerahkan diri kepada sebuah otoritas berdasarkan harapan positif yang dimilikinya mengenai kehendak dan tindakan otoritas tersebut.

Dalam kaitannya dengan kepercayaan organisasi yang dimiliki oleh karyawan di PT. X dalam penelitian sebelumnya masih tergolong rendah terutama terhadap pimpinannya yang menyebabkan menurunnya semangat kerja karyawan (Anwar, dkk., 2022). Hal ini tentu berdampak pada komitmen afektif karyawan yang dapat menyebabkan terjadinya *turnover* atau karyawan bekerja tidak maksimal sehingga organisasi sulit untuk mencapai tujuan dan pengembangan organisasi. Oleh karena itu peneliti memilih kepercayaan organisasi untuk menguji hal tersebut.

Kepercayaan organisasi yang dimiliki oleh individu dapat membantu dalam peningkatan komitmen afektif sebagaimana dijelaskan oleh Goetsch & Davis, (2013) bahwa dengan sikap saling mempercayai maka organisasi akan mendapatkan kesempatan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan lebih baik. Rigsbee (2001) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan komponen yang sangat penting dalam membangun hubungan yang berhasil. Hubungan kerja yang efektif dan produktif tidak akan terwujud tanpa adanya kepercayaan (Becton, 2002). Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasinya mereka akan peduli terhadap masa depan dan keberhasilan perusahaan dan berusaha melakukan yang terbaik dari peran yang mereka miliki (Boe, 2002). Dengan demikian karyawan dapat memiliki keterikatan emosional dengan organisasi atau dalam kata lain karyawan dapat memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasinya.

Kepercayaan merupakan landasan utama dalam sebuah hubungan atau relasi yang terjalin, tidak terkecuali antara karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Menurut Zalabak, *et. Al* (2010) kepercayaan pada organisasi merupakan keyakinan (*belief*) menyeluruh terhadap organisasi bahwa organisasi tersebut kompeten dalam komunikasi dan perilakunya, terbuka dan jujur, peduli (*concerned*), handal (*reliable*) dan layak diidentifikasi dengan tujuan, norma dan nilai-nilainya. Kepercayaan organisasi diprediksikan dapat berkontribusi pada terciptanya komitmen afektif melalui pengalaman positif yang bersentuhan langsung dengan emosi, perasaan nyaman yang merupakan bagian dari komitmen afektif. Dengan demikian kepercayaan organisasi dapat diidentifikasi hubungannya dengan komitmen afektif.

Berkaitan dengan hal tersebut dalam mendukung kemajuan dan tercapainya visi dan misi dari PT. X di Makassar, maka salah satu hal penting yang diperlukan yakni komitmen afektif dari karyawan yang tinggi agar tetap bekerja dengan optimal dan memberikan dedikasi yang sungguh-sungguh untuk kemajuan perusahaan. Komitmen afektif merupakan suatu konsep yang mencakup komponen perilaku, sikap, dan sejauh mana individu ingin terlibat dengan nilai organisasi serta menjadi bagian dari organisasi (Allen & Meyer, 1990). Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat memiliki loyalitas yang tinggi, berusaha secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi, mementingkan organisasi, dan akan bertahan dengan organisasi tersebut (Wuryani, 2013).

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan otentik merupakan gaya kepemimpinan yang ideal bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Hal itu dapat dilihat pada karakteristik atau dimensi bawaan yang dimiliki oleh kepemimpinan tersebut yang diprediksi sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan terkhusus PT. X di Makassar yang berkomitmen kuat untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan bisnis dengan salah satu upaya melalui peningkatan kepercayaan organisasi yang kemudian berkelanjutan pada terwujudnya peningkatan komitmen afektif karyawan.

Peneliti berasumsi bahwa komitmen afektif berperan penting dalam menciptakan keberlangsungan organisasi yang baik, karena membuat karyawan merasa nyaman dan terikat secara emosional dengan organisasi, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk organisasi. Komitmen afektif terbentuk melalui dukungan dan faktor berupa kepemimpinan, kepercayaan organisasi dari karyawan dan lainnya. Namun, dalam penelitian ini berfokus pada faktor persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi. Hal ini didasarkan pada dukungan teoritis dan beberapa hasil penelitian terkait.

Beberapa penelitian terkait kepemimpinan otentik dan komitmen afektif, diantaranya dari hasil penelitian Rosa (2020) di mana kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dengan *happiness at work* sebagai pemediasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Semedo, *et al.* (2018) memperoleh hasil bahwa komponen kepemimpinan otentik khususnya kesadaran diri, transparansi relasional, dan perspektif moral yang terinternalisasi berpengaruh positif terhadap kinerja individu melalui peran mediasi komitmen afektif. Terdapat pula penelitian terkait kepercayaan organisasi dan komitmen afektif yang dilakukan oleh Mangunjaya (2015) menyatakan bahwa kepercayaan organisasi memiliki dampak positif yang signifikan pada *affective commitment to change*. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Samuel *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa selain budaya organisasi, faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasional afektif karyawan adalah kepercayaan.

Berdasarkan penjabaran di atas, peneliti merasa penting untuk mengkaji lebih jauh lagi mengenai kontribusi persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan dari salah satu perusahaan yang ada di Makassar yakni PT. X yang di mana penelitian ini diharapkan memberikan

sumbangsi berupa bahan evaluasi bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia serta mencapai tujuan dari perusahaan melalui salah satu upaya yakni penerapan kepemimpinan otentik dan upaya menciptakan kepercayaan organisasi bagi karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah persepsi kepemimpinan otentik berkontribusi positif secara parsial terhadap komitmen afektif pada karyawan di PT. X di Makassar?
2. Apakah kepercayaan organisasi berkontribusi positif secara parsial terhadap komitmen afektif pada karyawan di PT. X di Makassar?
3. Apakah persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi berkontribusi positif secara bersama-sama terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. X di Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi persepsi kepemimpinan otentik terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. X di Makassar.

1.3.2 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. X di Makassar.

1.3.3 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi secara bersama-sama terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. X di Makassar.

1.4 Manfaat penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

1.4.1.1 Memberikan kontribusi pada keilmuan psikologi yang berkaitan dengan kepemimpinan otentik, kepercayaan organisasi, dan komitmen afektif dalam bidang psikologi industri dan organisasi.

1.4.1.2 Penelitian ini juga dapat memperkaya tinjauan pustaka mengenai kepemimpinan otentik, kepercayaan organisasi dan komitmen afektif dalam dunia kerja sehingga menambah referensi kepada penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat praktis

1.4.2.1 Peneliti dapat mengetahui lebih lanjut mengenai kontribusi persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif dari karyawan.

1.4.2.2 Pemimpin perusahaan dapat mengetahui mengenai gaya kepemimpinan otentik dalam sebuah organisasi sehingga suatu perusahaan memahami fungsi kepemimpinan otentik dalam mempengaruhi komitmen organisasi afektif karyawan.

1.4.2.3 Memberikan gambaran pada perusahaan terkait tingkat kepercayaan dan komitmen afektif dari karyawannya

1.4.2.4 Menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan melalui penerapan kepemimpinan otentik dan upaya menjaga komitmen afektif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komitmen Organisasi

2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keyakinan yang kuat dari individu dalam keterlibatannya pada suatu organisasi, menerima tujuan organisasi dan nilai organisasi, serta bersedia mengerahkan upaya yang optimal atas nama organisasi, dan memiliki dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Mowday & Steers, 1979). Komitmen organisasi merupakan suatu konsep yang mencakup komponen perilaku, sikap, dan sejauh mana individu ingin terlibat dengan nilai organisasi serta menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi terdiri atas 3 jenis, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen organisasi memiliki hubungan dengan *turnover*, kepuasan kerja, lingkungan kerja, pergantian karyawan, ketidakhadiran, masa kerja di organisasi, dan kinerja di tempat kerja (Mowday & Steers, 1979). Kepuasan kerja dan prestasi kerja sangat berkaitan dengan komitmen afektif, hal ini dikarenakan orang yang bekerja karena keterikatan emosional cenderung berkinerja lebih baik, tetapi mereka yang merasa harus benar-benar berkinerja lebih buruk. Mereka yang memiliki komitmen rendah memungkinkan akan melakukan *turnover* dibandingkan dengan individu yang memiliki komitmen tinggi (Spector, 2012).

2.1.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi terdiri atas 3 dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1990).

1. Komitmen afektif

Komitmen ini diartikan sebagai keterikatan afektif atau emosional dengan organisasi sehingga individu yang berkomitmen kuat mengidentifikasi, terlibat, dan menikmati keanggotaannya dalam suatu organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi melanjutkan pekerjaan dalam organisasi karena mereka ingin melakukannya. Dalam hal ini karyawan ingin tetap bertahan dan bersedia berkontribusi secara aktif dan optimal karena manfaat yang mereka peroleh dari hubungan tersebut serta karena adanya pemenuhan harapan oleh organisasi (Mayer & Allen, 1991).

Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan merasa senang, nyaman, mau melakukan sesuatu demi kepentingan organisasi, serta ingin tetap tinggal dan dipekerjakan di organisasi tersebut. Menurut Semedo *et al.* (2018) seorang karyawan yang secara afektif berkomitmen pada organisasi cenderung menyukai pekerjaan dan menjadi bagian dari organisasi, karena percaya terhadap nilai-nilai dan tujuannya. Menurut Allen & Meyer (1997), terdapat 3 indikator dalam komitmen afektif yakni sebagai berikut:

- a) Emosional: Komitmen afektif menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.
- b) Identifikasi: komitmen afektif muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan tidak dapat ditinggalkan karena akan berdampak negatif.
- c) Keterlibatan karyawan dalam organisasi: komitmen afektif akan muncul melalui keikutsertaan individu dalam memperhatikan organisasi dengan kesediaan untuk bekerja lebih optimal agar organisasi tersebut maju dan berkembang.

2. Komitmen kontinuitas

Komitmen ini berkembang didasarkan dua faktor, yaitu seberapa besar jumlah investasi yang dilakukan individu dan ketersediaan alternatif. Karyawan yang menginvestasikan banyak waktu dan energi untuk menguasai suatu keterampilan kerja yang tidak dapat ditransfer dengan mudah ke organisasi lain. Mereka yakin bahwa waktu dan energi yang diinvestasikan akan terbayar. Komitmen kontinuitas mengacu pada kesadaran akan biaya yang berkaitan dengan keluar dari organisasi apabila dihentikan. Karyawan yang memiliki komitmen ini tetap ada karena mereka merasa perlu untuk melakukannya. Dalam hal ini, komitmen akan meningkat apabila jumlah investasi meningkat dan daya tarik alternatif menurun (Mayer & Allen, 1991).

3. Komitmen normatif

Komitmen ini dipengaruhi oleh pengalaman individu baik sebelum (misalnya, berupa sosialisasi/budaya keluarga) dan setelah (misalnya, sosialisasi organisasi) masuk ke dalam organisasi. Sehubungan dengan yang

pertama diharapkan bahwa karyawan akan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi apabila ada orang lain, misalnya orang tua yang telah menjadi karyawan dalam jangka waktu yang lama dalam suatu organisasi atau telah menekankan pentingnya loyalitas terhadap organisasi. Kemudian, berkenaan dengan sosialisasi organisasi, karyawan diarahkan untuk mempercayai praktik bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan. Komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap bersama organisasi (Mayer & Allen, 1991).

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terdiri atas tiga karakteristik, yaitu karakteristik pribadi, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja (Meyer & Allen, 1991).

1. Karakteristik Pribadi yang terdiri atas karakteristik demografis dan disposisi personal. Karakteristik demografis meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, dan pendidikan. Disposisi pribadi merupakan kebutuhan untuk pencapaian, afiliasi, dan otonomi, serta etos kerja, *locus of control*, dan memusatkan perhatian pada pekerjaan, memiliki hubungan sederhana yang menunjukkan bahwa individu berbeda dalam berkomitmen secara afektif pada organisasi.
2. Struktur organisasi memuat mengenai hubungan antara karakteristik organisasi dan komitmen yang menunjukkan bahwa komitmen berkaitan dengan desentralisasi pengambilan keputusan dan formalitas kebijakan serta prosedur. Pengaruh struktur organisasi tidak langsung, melainkan dimediasi oleh pengalaman kerja, seperti hubungan karyawan/supervisor, kejelasan peran, perasaan, dan kepentingan pribadi.
3. Pengalaman kerja, berkaitan dengan pengalaman yang memuaskan kebutuhan karyawan dan selaras dengan nilai mereka. Hal tersebut juga berkaitan dengan kenyamanan, kompetensi karyawan dalam peran kerja, penghargaan, ekspektasi yang terpenuhi, ketergantungan organisasi, kejelasan peran, bebas dari konflik, dan pertimbangan supervisor. Adapun pengalaman mengenai kompetensi meliputi prestasi, keadilan, tantangan pekerjaan, peluang untuk maju, dan mengekspresikan diri.

2.2 Kepercayaan Organisasi

2.2.1 Definisi Kepercayaan

Kepercayaan (*trust*) merupakan pondasi dari suatu hubungan. Suatu hubungan antara dua pihak atau lebih akan terjadi apabila masing-masing saling mempercayai. Kepercayaan ini tidak begitu saja dapat diakui oleh pihak lain, melainkan harus dibangun mulai dari awal dan dapat dibuktikan. Di dunia ekonomi, kepercayaan telah dipertimbangkan sebagai katalis dalam berbagai transaksi antara penjual dan pembeli agar kepuasan konsumen dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan (Yousafzai & Foxall, 2003).

Menurut Deutsch (dalam Yilmaz dan Atalay, 2009) kepercayaan adalah perilaku individu, yang mengharapkan seseorang agar memberi manfaat positif. Adanya kepercayaan karena individu yang dipercaya dapat memberi manfaat dan melakukan apa yang diinginkan oleh individu yang memberikan kepercayaan. Sehingga, kepercayaan menjadi dasar bagi kedua pihak untuk melakukan kerjasama. Francis Fukuyama mendefinisikan kepercayaan sebagai harapan yang timbul dari masyarakat dimana semua anggota harus bertindak dalam batas norma, dengan keteraturan, kejujuran, dan kerjasama. Carnevale dan Wechsler mendefinisikan kepercayaan adalah suatu sikap yang menganggap bahwa individu atau kelompok bermaksud baik, adil dan sesuai dengan norma etika.

Dasgupta (1988) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan suatu sikap untuk mempercayai individu dan kelompok dengan tingkatan tertentu yang saling berhubungan. Pada tingkat individu, anda mempercayai seorang individu untuk melakukan sesuatu berdasarkan apa yang anda ketahui tentangnya, disposisi, kemampuannya, reputasi dan sebagainya tidak hanya karena dia bilang dia akan melakukannya. Pada tingkat kolektif, jika individu tidak percaya suatu badan atau organisasi dengan mana individu berafiliasi, individu tidak akan percaya padanya untuk membuat kesepakatan atau kerja sama. Kepercayaan merupakan sebuah nilai yang lahir dari hubungan interpersonal yang diperoleh secara lambat tetapi akan hilang atau rusak dengan cepat jika terjadi pelanggaran kecil terhadap kepercayaan (Pinder, 2008).

Menurut Zalabak, *et. Al* (2010) kepercayaan pada organisasi merupakan keyakinan (*belief*) menyeluruh terhadap organisasi bahwa organisasi tersebut kompeten dalam komunikasi dan perilakunya, terbuka dan jujur, peduli (*concerned*), handal (*reliable*) dan layak diidentifikasi dengan tujuan, norma

dan nilai-nilainya. Sedangkan, Kreitner & Kinicke (2003) mendefinisikan kepercayaan sebagai keyakinan timbal balik terhadap tujuan dan perilaku orang lain. Individu yang percaya terhadap orang lain mempunyai keyakinan bahwa perilaku orang yang dipercayai akan memberi keuntungan kepada diri individu dan individu juga akan menunjukkan perilaku yang menguntungkan orang tersebut (Johnson & Johnson, 1997).

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *trust* (Tranter & Skrbis, 2009):

a. Faktor rasional.

Faktor rasional bersifat strategis dan kalkulatif dengan kata lain orang dapat dipercaya karena memiliki keahlian khusus atau memiliki jabatan profesional. Orang yang memberikan kepercayaan (trustor) dapat memperkirakan apakah orang yang mendapat kepercayaan (trustee) dapat melaksanakan tuntutan trustor tersebut. Pandangan bahwa munculnya kepercayaan pada umumnya dari faktor rasional, dan asumsi bahwa untuk memberi kepercayaan (trust) kepada orang lain harus terlebih dahulu mendapat informasi atau pengetahuan tentangnya.

b. Faktor relasional.

Faktor relasional disebut juga faktor afektif atau moralistik. Kepercayaan relasional berakar melalui etika yang baik, dan berbasis pada kebaikan seseorang. Kepercayaan relasional memiliki dasar nilai yang disepakati suatu komunitas, gerak hati, dan kepentingan bersama. Komunitas memiliki pertimbangan sebelum memberikan kepercayaan dan sebuah perubahan tidak dibebankan pada satu orang saja. Teori relasional mengatakan kepercayaan merupakan hal yang terkondisi melalui budaya dan pengalaman, keyakinan mengenai orang yang dapat bekerja di institusi politik.

2.2.3 Karakteristik Kepercayaan

Tschannen-Moran dan Hoy, (1998) melalui teori kepercayaannya, ia membagi lima karakteristik yang merupakan komponen utama yang digunakan untuk menilai dan mengukur *trust* yaitu:

- a. Niat baik (*benevolence*) yaitu kepercayaan akan kesejahteraan atau kepemilikan seseorang terhadap perlindungan dan perhatian orang lain

atau kelompok yang dipercayainya. Hubungan kepercayaan akan tumbuh melalui sikap dan keinginan yang baik.

- b. Keandalan (*reliability*) yaitu kebergantungan seseorang kepada pihak lain dalam rangka memperoleh kenyamanan.
- c. Kompetensi (*competence*) artinya seseorang dapat melakukan suatu pekerjaan sesuai yang dikehendaki yang didasari keyakinan terhadap seseorang tersebut.
- d. Jujur (*honesty*) artinya seseorang memiliki keterusterangan atas sesuatu, integritas dan tingkah laku seseorang yang menjadi dasar dari terbentuknya kepercayaan.
- e. Keterbukaan (*openness*) artinya terdapat rasa untuk saling memahami satu sama lain. Kepercayaan dapat meningkat jika seseorang dapat bersikap terbuka terhadap pihak lain.

2.2.4 Dimensi Kepercayaan

Menurut Robbins (2002), terdapat lima dimensi kunci yang melandasi konsep kepercayaan, yaitu:

1. Integritas
Integritas merujuk pada kejujuran dan kebenaran di mana seseorang menilai bahwa pihak lain dapat dipercaya atau tidak. Dimensi ini tidak dapat terpenuhi jika seseorang tidak memiliki dasar kompas moral yang baik dan kejujuran.
2. Kompetensi
Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan teknis dan interpersonal. Kepercayaan terhadap seseorang bahwa mereka memiliki bekal keterampilan dan kemampuan yang baik untuk menjalankan suatu yang dikehendaki.
3. Konsistensi
Konsistensi terkait dengan keandalan dan pertimbangan seseorang dalam menangani berbagai hal atau situasi-situasi. Kepercayaan akan memudar jika terdapat ketidaksesuaian antara perkataan dan tindakan secara berulang.
4. Loyalitas
Loyalitas dapat diartikan sebagai keinginan untuk melindungi dan menyelamatkan kehormatan pihak lain. Hal ini memuat terkait harapan

terhadap seseorang untuk tidak melakukan penghianatan terhadap kepercayaan yang diberikan.

5. Keterbukaan

Keterbukaan diartikan sebagai perilaku seseorang yang akan selalu memberikan kenyataan yang sesungguhnya atau dengan kata lain orang tersebut tidak menutupi sesuatu yang semestinya dinyatakan.

Sedangkan menurut (Paine, 2003 dalam Achsa, 2019) dimensi dari kepercayaan adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi

Kompetensi merupakan dimensi kepercayaan mengenai keyakinan terhadap organisasi bahwa organisasi dapat bersaing dan bertahan sesuai dengan pasarnya

2. Integritas

Integritas merupakan keyakinan bahwa organisasi berperilaku adil dalam segala hal terhadap segala kepentingan organisasi yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi tersebut.

3. Kebergantungan

Kebergantungan merupakan keyakinan bahwa organisasi mampu bertindak dan berperilaku sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi sehingga dapat diandalkan.

4. Kontrol Mutualitas

Kontrol mutualitas merupakan dimensi kepercayaan yang bertindak sebagai tingkatan di mana satu pihak sepakat mengenai siapa yang memiliki kekuasaan sah untuk saling mempengaruhi satu sama lain.

5. Kepuasan

Kepuasan adalah perasaan sejauh mana salah satu pihak merasakan pengalaman positif terhadap yang lain karena adanya hubungan yang kuat atau hubungan yang saling menguntungkan serta memberikan manfaat yang lebih besar daripada materi.

6. Komitmen

Komitmen merupakan dimensi kepercayaan yang melihat sejauh mana salah satu pihak meyakini hubungan tersebut layak dipertahankan

7. Hubungan Pertukaran

Hubungan pertukaran merupakan hubungan di mana salah satu pihak memberikan manfaat bagi yang lain dengan harapan mendapatkan manfaat dan nilai yang sebanding dengan yang diberikan.

8. Hubungan Komunal

Hubungan komunal merupakan hubungan di mana kedua pihak saling memberikan manfaat karena mereka peduli dengan kesejahteraan pihak lain bahkan jika tidak memperoleh balasan apapun.

2.3 Kepemimpinan Otentik

2.3.1 Definisi Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik adalah pemimpin yang memiliki keinginan untuk melayani orang lain dengan tulus dan sepenuh hati. Para pemimpin otentik memimpin dengan penuh tujuan, mereka membangun hubungan dengan orang, konsisten dan disiplin, berdedikasi yang tinggi dan senantiasa mengembangkan diri karena pemimpin adalah sebuah pengabdian seumur hidup (George, 2003).

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

Empat komponen dasar dalam kepemimpinan otentik, yaitu keseimbangan pengolahan informasi, perilaku otentik, keterbukaan relasional, dan kesadaran diri. "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. (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

2.3.2 Komponen Kepemimpinan Otentik

Walumbwa *et al.* (2008) mengidentifikasi empat komponen untuk menjelaskan kepemimpinan otentik. Keempat dimensi tersebut yaitu:

1. Kewaspadaan diri (*self-awareness*), merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengetahui diri sendiri, kekuatan dan kelemahan, pengaruh dirinya terhadap orang lain. Komponen ini mencerminkan nilai, identitas, emosi, motivasi, dan tujuan, serta mengetahui dan menyadari akan perasaannya sendiri.
2. Pengelolaan Berimbang (*balance-processing*), merupakan cara menganalisa semua informasi yang relevan secara objektif sebelum membuat keputusan. Menganalisis fakta, data, baik secara eksternal dan *self-referential*. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak melebih-lebihkan atau mengabaikan informasi, serta secara objektif menganalisis data penting sebelum membuat keputusan. Hal tersebut memungkinkan pemimpin untuk menghindari bias. Komponen ini dipandang otentik karena pemimpin terbuka mengenai perspektif dan juga objektif dalam mempertimbangkan perspektif orang lain.
3. Transparansi Hubungan (*relational transparency*), merupakan pembagian secara terbuka mengenai pemikiran pemimpin dengan karyawan berdasarkan ketulusan dan kejujuran. Transparansi hubungan terjadi apabila pemimpin membagikan perasaan, motivasi, dan keinginan hatinya dengan orang lain secara tepat. Hal tersebut termasuk dengan menunjukkan sisi positif dan negatif dari pemimpin itu sendiri kepada karyawannya. Inti dari komponen ini adalah komunikasi yang terbuka dan nyata dalam sebuah hubungan.
4. Perspektif moral yang terinternalisasi (*internalized-moral perspective*), merupakan hal yang mengacu pada *self-regulation* yang dipandu oleh standar internal moral, etika dan nilai-nilai dalam menghadapi tekanan dari

grup, sosial, atau organisasi. Hal tersebut menghasilkan perilaku yang etis dan transparan. Komponen ini dipandang otentik karena aksi pemimpin konsisten sesuai dengan moral dan keyakinan yang dimiliki.

2.4 Keterkaitan antar variabel

2.4.1 Kepemimpinan otentik, kepercayaan organisasi, dan komitmen afektif

Kepemimpinan otentik yang mengedepankan etika melalui perspektif moral yang terinternalisasi dapat menjadi sumber keteladanan bagi bawahan. Hal ini diprediksi dapat meningkatkan antusiasme dan semangat kerja dari bawahan, sehingga karyawan dapat membangun keterikatan yang kuat dengan organisasi dan merasa nyaman berada di organisasi tersebut. Hal ini dianggap dapat secara langsung membentuk komitmen organisasi afektif pada karyawan sebagaimana dijelaskan dalam Mayer & Allen (1991) bahwa keterikatan afektif atau emosional dengan organisasi membuat individu mampu berkomitmen kuat mengidentifikasi, terlibat, dan menikmati keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan otentik yang menginternalisasi *balance-processing* yang kemudian mengarah pada keseimbangan hubungan antara atasan dan bawahan dalam kepemimpinan ini diprediksi akan membangun komitmen organisasi karyawan. Hal ini didukung oleh Erdogan *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa keseimbangan hubungan atasan-bawahan dan empati dalam kepemimpinan otentik akan menghasilkan rasa percaya bawahan bahwa organisasi berkomitmen kepada mereka. Kepercayaan ini didasarkan pada teori pertukaran sosial yang secara resiprokal akan dibalas oleh karyawan dengan komitmen terhadap organisasi mereka.

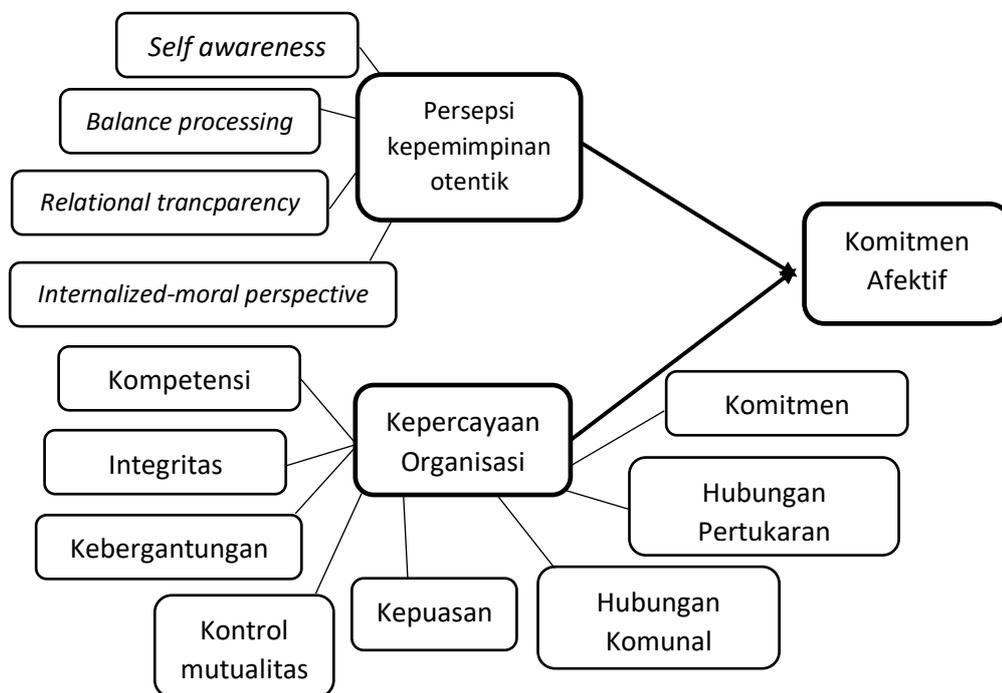
Brown *et al.* (2010) berargumentasi bahwa praktik kepemimpinan yang menjunjung etika menjadi sumber tuntunan oleh bawahan. Keteladanan dari pemimpin yang diobservasi oleh bawahan menjadi stimulasi bagi bawahan untuk membangun antusiasme yang kuat dan memiliki semangat kerja serta membangun keterikatan emosional dengan organisasi. Bentuk emosi positif yang demikian diprediksi menjadi sumber dari terbentuknya komitmen afektif dari karyawan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Rosa (2020) menyatakan kepemimpinan otentik berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dengan *happiness at work* sebagai mediator. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Haryokusumo (2016) memperoleh hasil bahwa kepercayaan kepada

pemimpin berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Semakin karyawan mempersepsikan bahwa mereka percaya kepada kepemimpinan seseorang maka semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan.

Kepercayaan organisasi merupakan keyakinan (*belief*) menyeluruh terhadap organisasi bahwa organisasi tersebut kompeten dalam komunikasi dan perilakunya, terbuka dan jujur, peduli (*concerned*), handal (*reliable*) dan layak diidentifikasi dengan tujuan, norma dan nilai-nilainya Zalabak, *et. al* (2010). Melalui pengalaman tersebut individu dapat merasakan pengalaman positif karena bekerja pada tempat yang sesuai dengan tujuan, norma, dan nilai-nilai yang dimiliki, sehingga akan mengarahkan individu untuk menjalin hubungan yang kuat dengan organisasi atau dengan kata lain berkomitmen dengan organisasi tersebut yang dikhususkan pada keterikatan emosional yang dimiliki terhadap organisasi tersebut. Dengan demikian dapat diprediksi bahwa kepercayaan organisasi dapat berkontribusi pada terciptanya komitmen organisasi karyawan.

2.5 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas dapat dipahami bahwa persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi sebagai variabel independen memberikan kontribusi terhadap komitmen afektif karyawan yang merupakan

variabel dependen dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini akan dilihat apakah kontribusi persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif. Hal ini didasarkan pada dimensi dan faktor-faktor yang mempengaruhi masing-masing dari variabel tersebut yang saling berkaitan sebagaimana yang telah dibahas pada tinjauan pustaka di atas.

Kepemimpinan otentik yang mengutamakan etika melalui perspektif moral yang terinternalisasi dapat menjadi sumber keteladanan bawahan. Hal tersebut diprediksi dapat meningkatkan antusiasme kerja dari bawahan yang berujung pada rasa keterikatan yang kuat dengan organisasi dan perasaan nyaman berada di organisasi tersebut. Proses tersebut dianggap dapat secara langsung membentuk komitmen organisasi pada karyawan sebagaimana dalam Mayer & Allen, (1991) bahwa keterikatan afektif yang kuat dengan organisasi membuat individu mampu berkomitmen kuat.

Kepercayaan organisasi sendiri dipandang memiliki keterkaitan yang kuat dengan komitmen organisasi. Kepercayaan terbentuk atas dasar adanya pengharapan yang di dalamnya terdapat kejujuran dan potensi dalam membangun sistem yang saling menguntungkan kedua belah pihak di masa depan (Zahra, 2012). Hal tersebut dijelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen individu pada organisasinya adalah pengalaman kerja yang menciptakan perasaan terpenuhinya harapan individu terhadap organisasi (Yuwono, Purwanto, & Kurniawan, 2006).

Dengan demikian, kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi dapat diidentifikasi kontribusinya terhadap variabel komitmen afektif.

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan dalam tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang mendukung, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_0 : Tidak terdapat kontribusi positif secara parsial persepsi kepemimpinan otentik terhadap komitmen afektif karyawan.
 H_a : Terdapat kontribusi positif secara parsial persepsi kepemimpinan otentik terhadap komitmen afektif karyawan.
2. H_0 : Tidak terdapat kontribusi positif secara parsial kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan.

H_a: Terdapat kontribusi positif secara parsial kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan.

3. H₀: Tidak terdapat kontribusi positif secara bersama-sama persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan.

H_a: Terdapat kontribusi positif secara bersama-sama persepsi kepemimpinan otentik dan kepercayaan organisasi terhadap komitmen afektif karyawan.