

**PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL: PERAN MEDIASI KONTRAK PSIKOLOGIS
ISLAMI DAN PERAN MODERASI *TRUST***

Disertasi

Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh

Tien Suhartini

19931008

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

PERNATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, September 2023

Yang menyatakan



Tien Suhartini

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL: PERAN MEDIASI KONTRAK PSIKOLOGIS ISLAMI DAN PERAN MODERASI TRUST

Disetujui oleh promotor dan ko-promotor pada tanggal 05 September 2023



Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. (Promotor)



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. (Ko-promotor)



Dr. John Suprihanto, M.IM. (Ko-promotor)

BERITA ACARA



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

BERITA ACARA KELULUSAN PROGRAM DOKTOR

1. Berdasarkan pada hasil Ujian Tertutup Disertasi yang diselenggarakan pada hari Senin, 7 Agustus 2023 dengan dewan penguji:

Prof. Dr. Muafi, SE., MSi.	Promotor
Prof. Dr. Widodo, SE., MSi.	Ko Promotor I
Dr. John Suprihanto, MIM.	Ko Promotor II
Prof. Heru Kurnianto Tjahjono	Penguji I
Dr. Zainal Mustafa EQ	Penguji II
Dr. Wisnu Prayogo, MM.	Penguji III

2. Hasil review artikel berjudul "GENERATING SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF INDONESIAN LECTURERS: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT THROUGH SPIRITUAL PERSPECTIVE" yang telah dinyatakan diterima (**Accepted**) pada jurnal *Journal of Law and Sustainable Development*, terindeks Scopus pada Quartil 2 (Q2), dinyatakan memenuhi syarat sebagai pengganti Ujian Terbuka.

Berdasarkan Hasil Ujian Tertutup dan Hasil Review Artikel tersebut, mahasiswa:

Nama : Tien Suhartini
 Nomor Mahasiswa : 19931008
 Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia
 Judul Disertasi : PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL: PERAN MEDIASI KONTRAK PSIKOLOGIS ISLAMI DAN PERAN MODERASI TRUST

dinyatakan **LULUS** dari Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia dengan predikat **Sangat Memuaskan** dengan Indeks Prestasi Kumulatif: **3,75**.



Yogyakarta, 20 September 2023
Ketua Program Studi,

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berbagai nikmat yang sudah dikaruniakan, sehingga penelitian dan penulisan disertasi ini dapat diselesaikan. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa pengikutnya dari jaman kegelapan menuju jaman yang penuh cahaya kebenaran.

Penulis menghaturkan terima kasih yang tak terhingga atas arahan, bimbingan, doa, semangat, perhatian, dan berbagai dukungan yang telah diberikan kepada penulis dari berbagai pihak, di antaranya adalah:

1. Prof. Dr. Muafi, S.E., MSi. Sebagai promotor; Prof. Dr. Widodo, S.E., MSi. Sebagai Ko-Promotor I; serta Dr. John Suprihanto, M.IM. sebagai Ko-Promotor II, atas kesabaran dan doa-doa yang diberikan selama proses bimbingan
2. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono sebagai ketua tim penguji; Dr. Zainal Mustafa EQ sebagai penguji II, serta Dr. Wisnu Prayogo, MM. Sebagai penguji II yang telah memberi berbagai masukan dengan begitu cermat.
3. Dekan Universitas Islam Indonesia dan Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Indonesia yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Prodi Program Dktor Ilmu Ekonomi.
4. Ketua Prodi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia beserta jajarannya atas motivasi dan layanan yang diberikan
5. Almarhum ayah dan ibu yang sudah membekali dengan ilmu dan cinta yang tak terhingga
6. Suami serta anak-anak tercinta yang selalu mendukung dengan perhatian, semangat, dan doa
7. Teman-teman PDIE angkatan XXX yang selalu membangkitkan semangat dan berbagi ilmu
8. Rektor Universitas Alma Ata, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Alma Ata, beserta jajarannya, serta rekan-rekan dosen FEB UAA atas pengertiannya selama penulis studi lanjut
9. Dosen-Dosen di Universitas Muhammadiyah Surakarta, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Malang, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, serta Univeritas Prof. Dr.

HAMKA yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian disertasi penulis.

10. Bapak Drs. Muijana, M.Si, yang telah memberi akses kepada penulis sehingga bisa menghubungi universitas yang terpilih
11. Ibu-ibu jamaah pengajian tahfidz yang selalu menemani dan menyemangati penulis untuk menghafalkan ayat-ayat Al Quran
12. Ibu-ibu PCA Depok dan PRA Perumnas Condongcatur atas semangat serta doa-doa yang selalu dipanjatkan
13. Keluarga besarku, Ibu, Pak Dhe, Bu Dhe, Pak Lik Bu Lik, Kakak, Adik, Keponakan, semuanya atas dukungan materil dan spiritual yang tidak pernah berhenti
14. Pihak-pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, yang telah turut mendukung penulis dalam menyelesaikan studi

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan Bapak/Ibu/Saudara sekalian dengan limpahan Rahmat dan Karunia-Nya.

Yogyakarta, September 2023

Tien Suhartini

NIM 19931008

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian tentang EER (employee-employer Relationship) selalu menarik perhatian para peneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Setiap organisasi dan perusahaan selalu berusaha untuk menjadi yang terdepan dan mendapatkan karyawan yang berkompeten di bidangnya masing-masing selain memiliki komitmen yang tinggi dan berkelanjutan terhadap organisasinya. Salah satu antededen komitmen organisasional yang berkelanjutan adalah pemenuhan kontrak psikologis. Sayangnya, kontrak psikologis yang diteliti selama ini hanya mempertimbangkan aspek transaksional dan relasional yang bersifat duniawi. Faktanya, pertukaran duniawi tidak akan bertahan selamanya. Perlu ditinjau kembali kontrak psikologis dari sudut pandang spiritual dimana akan mendapat pahala yang lebih kekal dan bisa dirasakan di dunia dan akhirat. Tak ayal, pertukaran tersebut hanya diyakini oleh orang-orang yang beriman terhadap akhirat atau orang-orang yang beragama serta beriman kepada Tuhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui indikator kontrak psikologis dari sudut pandang spiritual, yaitu dari sudut pandang Islam. Kontrak psikologis dalam perspektif Islam dalam penelitian ini menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan otentik dan komitmen organisasional. Selain itu, kepercayaan terhadap pemimpin juga digunakan sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan otentik dan kontrak psikologis Islami.

Metode: Responden dalam penelitian ini adalah dosen pada universitas muhammadiyah yang terakreditasi A di seluruh Indonesia. Terdapat 6 perguruan tinggi yang memenuhi persyaratan yaitu, yang berlokasi di kota Yogyakarta, Malang (Jawa Timur), Surakarta (Jawa Tengah), Jakarta, dan Medan (Sumatera Utara). Kuesioner disebar melalui Google form dengan menggunakan 6 poin skala Likert dan diolah menggunakan struktural Equation Modeling (SEM) dengan teknik Partial Least Squares (Smart PLS) 3.0. Jumlah responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap sebanyak 128 orang.

Hasil: Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan, yaitu: (1). Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap pemenuhan kontrak psikologis Islami, (2). Kontrak psikologis Islami berpengaruh terhadap komitmen organisasional, (3). Kepercayaan (pada pemimpin) berpengaruh positif terhadap pemenuhan kontrak psikologis Islami, (4). Kontrak psikologis Islami menjadi mediator pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional, (5). Kontrak psikologis Islami juga memediasi pengaruh kepercayaan (pada pemimpin) terhadap komitmen organisasional. (6) kepemimpinan otentik tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, dan (7). Kepercayaan (pada pemimpin) tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami.

Orisinalitas: Penelitian ini menambahkan salah satu dari 2 dimensi yang telah diketahui sebelumnya (transaksional dan relasional), yaitu dimensi liturgical. Penelitian ini juga mendalami dimensi-dimensi kontrak psikologis Islami,

meskipun istilah yang digunakan masih mengadopsi dua istilah kontrak psikologis sebelumnya. Namun sumber yang dimaksud pada semua dimensi berasal dari ayat Al Quran dan Al Hadits yang merupakan sumber utama hukum Islam. Penelitian ini dilakukan pada Universitas Muhammadiyah yang mewajibkan seluruh warganya untuk mengedepankan dakwah Islam, tanpa mengabaikan kebutuhan finansial, namun kebutuhan finansial bukanlah tujuan utama.

Implikasi: Pemimpin otentik ditandai dengan mendengarkan pendapat bawahan, menjadi teladan bagi bawahannya, mau membimbing dan memotivasi, sadar akan kualitas diri, mau menyampaikan informasi prestasi organisasi maupun timnya serta strategi untuk mencapai tujuannya, dan menghargai perbedaan yang ada dalam institusi, akan memunculkan keinginan bawahan untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Demikian pula pemimpin yang mau mengakui keunggulan bawahan, memberikan keleluasaan dalam memilih proyek kerja, memberikan tugas yang menantang, memfasilitasi pertumbuhan, dan berniat membina hubungan, sebagaimana terkandung dalam indikator kepercayaan terhadap pemimpin, akan mampu meningkatkan keinginan bawahan untuk memenuhi kontrak psikologis Islami mereka. Kontrak psikologis Islami merupakan hal yang baru dalam penelitian ini, apalagi dengan adanya penambahan satu dimensi pada variabel ini yaitu kontrak liturgical. Kepemimpinan otentik dan kepercayaan terhadap pemimpin mampu menggugah pengikutnya untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya yang juga berdampak pada peningkatan komitmen organisasinya secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kontrak Psikologi Islami, Kontrak Liturgical, Universitas Muhammadiyah, Komitmen Organisasional.

ABSTRACT

Objective: Research on EER (employee-employer relationship) has always attracted the attention of researchers in the field of Human Resources Management. Every organization and company always strive to be at the forefront and get employees who are competent in their respective fields besides having high and sustainable commitment to their organization. One of the antecedents of sustainable organizational commitment is the fulfilment of the psychological contract. Unfortunately, the psychological contracts that have been studied so far have only considered mundane transactional and relational aspects. In fact, worldly exchanges will not last forever. Need to review the psychological contract from a spiritual perspective which rewards are more lasting and can be felt in this world and the hereafter. No doubt, these exchanges are only believed by people who believe in the afterlife or people who have religion and belief in God. This study aims to investigate the indicators of the psychological contract from a spiritual perspective, namely from an Islamic perspective. The psychological contract from an Islamic perspective in this study becomes a mediating variable between authentic leadership and sustainable organizational commitment. In addition, trust in leaders is also used as a moderating variable between authentic leadership and spiritual psychological contracts.

Methods: Respondents in this study were Muslim lecturers at Muhammadiyah universities accredited A throughout Indonesia. There are 6 universities that come across the requirements located in the cities of Yogyakarta, Malang (East Java), Surakarta (Central Java), Jakarta, and Medan (North Sumatra). The questionnaire was distributed via Google form using a 6-point Likert scale and processed using structural equation modeling (SEM) with the Partial Least Squares (Smart PLS) 3.0 technique. The number of respondents who filled out the questionnaire completely was 128.

Results: This research produced several findings, i.e.: (1). Authentic leadership has a positive effect on fulfilling the spiritual psychological contract, (2). The Islamic psychological contract affects organizational commitment, (3). Trust (in the leader) has a positive effect on fulfilling the Islamic psychological contract, (4). The Islamic psychological contract becomes a mediator of the positive influence of authentic leadership on organizational commitment, (5). The Islamic psychological contract also mediates the effect of trust (in the leader) on organizational commitment. (6) authentic leadership has no direct effect on organizational commitment, and (7). Trust (in the leader) does not moderate the effect of authentic leadership on the Islamic psychological contract.

Originality: This study adds one of the 2 previously known dimensions (transactional and relational), namely the liturgical dimension. This study also explores the dimensions of the Islamic psychological contract, although the term used still adopts the two previous psychological contract terms. However, the sources that are referred to all dimensions come from the verses of the Al Quran

and Al Hadith which are the main sources of Islamic law. This research was conducted at Muhammadiyah universities which requires all members to prioritize Islamic da'wah, without neglecting financial needs, but financial needs are not the main goal.

Implication: An authentic leader is characterized by listening to the opinions of subordinates, being a role model for his subordinates, being willing to guide and motivate, being aware of his own qualities, wanting to convey information on the achievements of the organization and his team, as well as strategies to achieve their goals, and respect the differences within the institution, will bring about subordinates' desire to fulfill their spiritual psychological contract. Likewise, leaders who want to recognize the superiority of subordinates, give flexibility in choosing work projects, give challenging assignments, facilitate growth, and intend to build relationships, as contained in indicators of trust in the leader, will be able to increase the desire of subordinates to fulfill their Islamic psychological contract. Islamic psychological contracts are a novelty in this study, especially with the addition of one dimension in this variable, namely the liturgical contract. Authentic leadership and trust in the leader are able to arouse followers to fulfil their Islamic psychological contract which also has an impact on increasing their organizational commitment in sustainable manner.

Keywords: Islamic psychological contract, liturgical contract, Muhammadiyah University, organizational commitment.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
BERITA ACARA	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.1.1 Isu Teoritis	3
1.1.2 Isu Empiris.....	12
1.1.3 Kesenjangan Penelitian.....	26
1.2 Rumusan Masalah	30
1.3 Pertanyaan Penelitian	31
1.4 Tujuan Penelitian.....	32
1.5 Kontribusi Penelitian.....	33
1.6 Orisinalitas Penelitian.....	35
1.7 Sistematika Penulisan.....	35
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	39
2.1 Social Exchange Theory (SET)/ Teori Pertukaran Sosial	39
2.1.1 Pengertian Teori Pertukaran Sosial.....	39
2.1.2 Dinamika Teori Pertukaran Sosial	41
2.2 <i>Authentic Leadership</i> (AL).....	45
2.2.1. Definisi <i>Authentic Leadership</i>	45
2.2.2. Dimensi <i>Authentic Leadership</i>	47
2.2.3. Karakteristik Pemimpin Otentik (<i>Authentic Leader Characteristics</i>) .	48

2.3	<i>Organizational Commitment</i> (Komitmen Organisasional)	51
2.3.1	Definisi Komitmen Organisasional	51
2.3.2	Dimensi Komitmen Organisasional	52
2.4	<i>Psychological Contract</i> (Kontrak Psikologis).....	56
2.4.1	Definisi Kontrak Psikologis	58
2.4.2	Dimensi Kontrak Psikologis	60
2.5	<i>Islamic Psychological Contract</i> (Kontrak Psikologis Islami).....	65
2.5.1	Al Quran sebagai Sumber Ilmu.....	66
2.5.2	Maqasid Syariah.....	69
2.5.3	Dalil-Dalil mengenai <i>Psychological Contract</i>	70
2.5.4	Hasil Pilot Survey Kontrak Psikologis Islami (KPI)	78
2.6	<i>Trust</i>	79
2.6.1	Definisi <i>Trust</i>	79
2.6.2	Dimensi <i>Trust</i>	82
2.7	Kerangka Teori.....	86
BAB III		89
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN		89
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	89
3.2	Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	90
3.2.1	Pengaruh Authentic Leadership (AL) terhadap Organisational Commitment (OC)	90
3.2.2	Pengaruh <i>Authentic Leadership</i> (AL) terhadap <i>Islamic Psychological Contract</i>	97
3.2.3	Pengaruh <i>Islamic Psychological Contract</i> (IPC) terhadap <i>Organisational Commitment</i>	101
3.2.4	Peran Mediasi <i>Islamic Psychological Contract</i> pada Pengaruh <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Organisational Commitment</i>	109
3.2.5	Pengaruh <i>Trust</i> terhadap <i>Islamic Psychological Contracts</i>	112
3.2.6	Peran Moderasi <i>Trust</i> pada Pengaruh <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Islamic Psychological Contract</i>	118
BAB IV		126
METODE PENELITIAN.....		126
2.1	Populasi dan Sampel Penelitian	126

4.2	Variabel dan Definisi Variabel Penelitian.....	129
4.3	Data, Sumber Data, dan Cara Pengumpulam Data.....	138
4.4	Instrumen Penelitian.....	138
4.5	Model Teoritis dan Hipotesis	142
4.6	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	143
4.6.1	Analisis <i>Outer (Measurement) Model</i>	144
4.6.2	Uji <i>Inner (Structure) Model</i> atau Pengaruh Hubungan	146
4.6.4	Uji Ukuran Sampel (<i>Sample Size Test</i>).....	150
4.7	Pengembangan Model Teoritis.....	150
4.8	Pengembangan Diagram Alur dan Persamaan Struktural	151
4.9	Uji Signifikansi Parameter	151
4.10	Interpretasi Model	151
BAB V.....		153
ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS.....		153
5.1	Hasil Kuesioner dan tingkat pengembalian.....	153
5.2	Analisis Deskriptif.....	154
5.2.1	Deskripsi Karakteristik Pribadi Responden.....	154
5.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian	158
5.2.2.4	Analisis Deskriptif Variabel <i>Trust</i>	163
5.3	Hasil Uji Validitas	164
5.4	Hasil Uji Reliabilitas	166
5.5	Analisis <i>Inner Model</i>	167
5.5.1	Analisis Jalur (<i>Path coefficients</i>)	169
5.5.2	<i>Indirect Effect</i>	170
5.5.3	<i>Total Effects</i>	172
5.6	Interpretasi Model	173
5.6.1	<i>Authentic Leadership</i> Berpengaruh Positif secara Langsung terhadap <i>Organisational Commitment</i>	174
5.6.2	<i>Authentic Leadership</i> Berpengaruh Positif terhadap Islamic Psychological Contracts.....	178
5.6.2	<i>Islamic Psychological Contracts</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organisational Commitment</i>	183

5.6.3 <i>Authentic Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment</i> melalui <i>Islamic Psychological Contracts</i>	189
5.6.4 <i>Trust</i> Berpengaruh Positif secara Langsung terhadap <i>Islamic Psychological Contracts</i>	193
5.6.5 <i>Trust</i> Memperkuat Pengaruh <i>Authentic Leadership</i> terhadap <i>Islamic Psychological Contracts</i>	197
5.6.6 Pengaruh Tidak Langsung <i>Trust</i> terhadap <i>organisational commitment</i>	200
5.7 Ringkasan	201
BAB VI	203
KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	203
6.1 Kesimpulan.....	203
6.2 Implikasi Teoritis	207
6.2.1 <i>Authentic Leadership</i>	207
6.2.2 <i>Islamic Psychological Contracts</i>	207
6.2.3 <i>Organisational Commitment</i>	208
6.2.4 <i>Trust</i>	209
6.3 Implikasi Manajerial.....	210
6.3.1 Universitas	210
6.3.2 Dosen	211
6.4 Keterbatasan Penelitian	211
6.5 Penelitian Selanjutnya	212
DAFTAR PUSTAKA	214
LAMPIRAN.....	231
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	232
Lampiran 2 Profil Responden Penelitian.....	238
Lampiran 3 Hasil Jawaban Responden.....	245
Lampiran 4 Respons pertanyaan mengenai <i>authentic leadership</i>	247
Lampiran 7 Response atas pertanyaan mengenai <i>trust</i>	261
Lampiran 8 Dokumen Legalitas Pendukung Penelitian	264

DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional	94
Tabel III.2 Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis	99
Tabel III.3 Penelitian mengenai pengaruh kontrak psikologis terhadap komitmen organisasional	103
Tabel III.4. Penelitian pengaruh trust pada pengaruh pimpinan terhadap kontrak psikologis	114
Tabel III.5 Penelitian trust sebagai variabel moderasi	118
Tabel IV.1 Jumlah Dosen Tetap di 6 Perguruna Tinggi Muhammadiyah (PTM) terakreditasi A (data tahun 2020).....	127
Tabel IV.2 Distribusi Target Responden Penelitian	129
Tabel IV.3 Definisi, Indikator, dan Item Variabel Penelitian	130
Tabel IV.4 Kisi-kisi instrument penelitian.....	139
Tabel V.1 Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin	154
Tabel V.2 Jumlah Responden berdasarkan usia.....	155
Tabel V.3 Data responden berdasarkan Pendidikan terakhir	156
Tabel V.4 Deskripsi Responden berdasarkan Institusi tempat bekerja.....	156
Tabel V.5 Deskripsi Responden berdasarkan masa kerja	157
Tabel V.6 Deskripsi variabel dan indikator penelitian.....	159
Tabel V.7 Nilai outer loading, AVE, dan cross loading	165
Tabel V.8 Hasil uji Fornell – Larcker Criterion.....	166
Tabel V.9 Hasil uji reliabilitas	167
Tabel V.10 Hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung.....	168
Tabel V. 11 Nilai R Square.....	169
Tabel V. 12 Path coefficients.....	170
Tabel V. 13 Total Indirect Effect	171
Tabel V. 14 Specific Indirect Effects.....	171
Tabel V. 15 Total Effects.....	172
Tabel V.16 Kesimpulan Hipotesis Penelitian	177
Tabel V.17 Strategi kepemimpinan otentik dalam meningkatkan keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islami.....	182
Tabel V.18 Strategi agar dosen berkeinginan memenuhi kontrak psikologis Islaminya untuk meningkatkan komitmen organisasional.....	187
Tabel V.19 Strategi pemimpin agar dosen berkeinginan memenuhi kontrak psikologis Islaminya untuk meningkatkan komitmen organisasional	191
Tabel V.20 Strategi meningkatkan kepercayaan terhadap pemimpin supaya dosen berkeinginan memenuhi kontrak psikologis Islaminya.....	196
Tabel V.22 Kesimpulan hipotesis penelitian	202

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1: jumlah penelitian dengan topik Psychological Contract yang terindex Scopus, periode 2000 – 2021 (Sumber: Harzing’s Publish or Perish, diakses tanggal 5 November 2021)	14
Gambar I.2: Persentase Pemeluk Agama/Kepercayaan di Indonesia tahun 2021	21
Gambar II.1 Kerangka Teori	888
Gambar III.1 Full Model Authentic Leadership, Organisational Commitment, Islamic Psychological Contract, dengan Trust sebagai variabel moderasi	89
Gambar IV.1 Full Model Authentic Leadership, Organisational Commitment, Islamic Psychological Contract, dengan Trust sebagai variabel moderasi	143
Gambar V.1 Persentase responden berdasarkan jenis kelamin	154
Gambar V.2 Persentase Responden berdasarkan usia	155
Gambar V.3 Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	156
Gambar V. 4 Responden berdasarkan Institusi tempat bekerja	157
Gambar V.5 Responden berdasarkan masa kerja	158
Gambar V.6 Hasil uji hipotesis	173

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	232
Lampiran 2 Profil Responden Penelitian	238
Lampiran 3 Hasil Jawaban Responden	245
<u>Lampiran 4</u> Respons pertanyaan mengenai authentic leadership	247
Lampiran 5 Respons pertanyaan mengenai organisational commitment.....	253
Lampiran 6 Respons dari pertanyaan mengenai Islamic psychological contracts	256
Lampiran 7 Response atas pertanyaan mengenai trust	261
Lampiran 8 Dokumen Legalitas Pendukung Penelitian.....	264

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Topik kontrak psikologis selalu menarik perhatian bagi para peneliti organisasi, sejak diungkapkan oleh Rousseau, pada akhir 1980-an, berdasarkan pemikiran Argyris dan juga Macneil. Konsep kontrak psikologis selalu berkembang karena sifatnya yang sangat subjektif (Rousseau, 1989; Sels et al, 2004). Disamping kontrak psikologis, tema kepemimpinan juga termasuk tema yang banyak diteliti, dibuktikan dengan risetnya yang telah dilaksanakan selama puluhan tahun di berbagai negara (data dari Harzing's Publish or Perish yang terindeks Scopus). Hal ini tidaklah mengherankan karena organisasi selalu mengalami perubahan, dengan mendapat pengaruh internal dan eksternal. Para peneliti berusaha terus mencari kelebihan dan kelemahan gaya kepemimpinan agar bisa menemukan tipe kepemimpinan yang paling dibutuhkan dalam sebuah organisasi, supaya organisasi bisa terus bertahan.

Pemimpin yang baik adalah aset nyata untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi dengan menjadi selangkah lebih maju dari pesaing mereka (Ayaz & Alpkan, 2016). 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 merupakan proses mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2013) yang merepresentasikan kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikutnya yang berniat mencoba cara terbaik untuk mengarahkan,

melindungi, dan memelihara mereka dengan adil (Beekun dan Badawi, 2009). 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).

Keberlangsungan organisasi, tidak hanya ditentukan oleh pola kepemimpinan ataupun karakteristik pemimpinnya. Kenyamanan pengikut akan terwujud saat pengikut merasa menemukan kecocokan dalam organisasi, mempercayai pemimpin dan organisasinya, serta meyakini bahwa kesejahteraan lahir batin mereka akan diperhatikan dan dipenuhi (Clapp-smith, 2009). *Trust* pekerja terhadap pemimpin maupun organisasi tentusaja tidak bisa diabaikan begitu saja. *Trust* harus diupayakan dan diciptakan baik dari karyawan terhadap pemimpin atau organisasi, maupun sebaliknya. *Trust* terhadap pemimpin inilah yang akan memperkuat pemenuhan kontrak psikologis pekerja. Pekerja akan merasa aman akan pekerjaannya saat mengetahui bahwa organisasinya tidak akan mengkhianatinya sebagai balasan atas segala potensi yang dikerahkannya untuk mendukung organisasi tersebut (Aggarwal and D'Souza, 2012). Pekerjaan dan tugas akan dianggap sebagai penghargaan dan Amanah yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Memiliki rasa percaya satu sama lain tentu saja akan memperkuat ikatan mereka untuk saling menjaga dan melaksanakan kewajiban masing-masing, meskipun tidak dalam pengawasan langsung.

Mengetahui nilai-nilai dan budaya organisasi merupakan hal yang diperlukan oleh seseorang sebelum bergabung ke dalam organisasi. 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, tentunya 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 pemenuhan kontrak psikologis (*psychological contract fulfilment*).

Tulisan ini menyediakan integrasi literatur seputar keorganisasian, menawarkan kerangka kerja terintegrasi, memberikan beberapa tambahan nilai, serta mendorong penelitian selanjutnya di masa depan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan model hubungan antara kepemimpinan otentik dengan komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif, dengan dimediasi oleh kontrak psikologis Islami dan dimoderasi oleh *trust*.

1.1.1 Isu Teoritis

Psychological contract (PC) atau kontrak psikologis, menurut Rousseau (1990) adalah istilah dalam organisasi yang menyiratkan pemenuhan dan non-pemenuhan hubungan organisasi dalam hal kewajiban, harapan, dan janji, secara timbal balik. Dari sisi pekerja, PC merupakan keyakinan individu tentang kewajiban timbal balik yang menjadi kontraktual ketika individu percaya bahwa ia berutang kontribusi tertentu kepada majikan (misal; Kerja keras, kesetiaan,

pengorbanan) sebagai imbalan atas bujukan tertentu (misal; Gaji tinggi, keamanan kerja). PC juga disebut sebagai sistem pemahaman dan kewajiban tidak tertulis antara pemberi kerja dan karyawannya yang berisi harapan dan kewajiban bersama tentang bagaimana kedua belah pihak harus bertindak (Rousseau, 1995). Tiga konstruksi utama yang sangat penting untuk membangun hubungan jangka panjang antara pemimpin dan pengikut mereka adalah harapan, kepercayaan, dan emosi positif. Ketika pengikut percaya pada kemampuan, integritas, dan kebajikan pemimpin mereka, mereka lebih percaya dan bersedia untuk terlibat dalam perilaku pengambilan risiko (Avolio et.al, 2004).

Isu teoritis dalam penelitian ini adalah bahwa teori kontrak psikologis berasal dari Barat (Western) yang lebih mengutamakan logika dan menganggap perjanjian atau kesepakatan kerja antara pekerja dan pemberi kerja hanya sebagai pertukaran antara sesama manusia yang bisa dihitung untung ruginya. Sementara kita memerlukan ilmu integralistik (yang menyatukan wahyu dan akal) yang akan berkembang menjadi ilmu integralisme (yang menyatukan manusia dengan agama) untuk menghadapi modernisasi yang terus berkembang (Kuntowijoyo, 2007). Sebagai hasil dari kontrak psikologis dari pandangan Barat adalah, jika salah satu pihak menganggap pihak lain tidak memenuhi kewajibannya, maka pihak pertama berhak membalasnya. Tentu saja hal ini tidak selaras dengan perspektif religi, khususnya ajaran Islam, yang menganggap sumpah atau janji (perjanjian) adalah sesuatu yang harus dipenuhi. Bahkan orang yang mengkhianati sumpah dan janjinya tergolong ke dalam orang munafik, yang jika tidak bertobat, tempatnya adalah di dasar (paling rendah) kerak api neraka (QS Al Nisa: 145). Dengan

demikian, perlu bagi peneliti untuk **mengeksplorasi konsep kontrak psikologis dari sudut pandang agama**, yang dalam hal ini adalah Islam. Kemunculan isu ini berdasarkan pada jumlah penelitian mengenai kontrak psikologis dari perspektif agama (Islam) yang sangat terbatas. Bahkan, penelitian yang sudah dilakukan hanya berdasarkan konsep dari Rousseau yang menjadikan kontrak transaksional dan relasional sebagai rujukan utama. Dalam pandangan Islam, segala sesuatu yang dilakukan manusia tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan imbalan ekonomi (transaksional) dan sosial (relasional), tetapi juga untuk mendapatkan rido Allah SWT (liturgical). Salah satu ayat yang memerintahkan hal ini adalah QS Al Qashash (28) ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada yang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Ayat 77 Al Qashash menjelaskan bahwa manusia dianjurkan untuk mendahulukan menggapai kebahagiaan abadi di kampung akhirat (*liturgical*) dengan tidak mengabaikan kebahagiaan di dunia (transaksional) dan agar menjalin hubungan yang baik (berbuat baik) kepada orang lain (relasional) tanpa merusak keseimbangan alam dan ekosistem di bumi ini.

Kontrak psikologis adalah keyakinan seorang individu mengenai ketentuan persyaratan perjanjian pertukaran timbal balik antara individu tersebut dengan 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 maupun 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). Maka, ada kemungkinan antara pengusaha dan karyawan memiliki pandangan yang berbeda mengenai ketentuan kontrak psikologis mereka serta sampai batas mana mereka percaya bahwa masing-masing pihak telah memenuhi kewajiban mereka. Rousseau (1989) juga berpendapat bahwa kontrak psikologis ada pada sebuah kontinum mulai dari relasional ke transaksional dan bahwa kedua ujungnya berkorelasi terbalik: Semakin tinggi tingkat relasional kontrak psikologis, maka semakin rendah tingkat transaksional

dari kontrak psikologis, dan begitu juga sebaliknya. Kontrak relasional dicirikan oleh pertukaran jangka panjang sumber daya sosial-emosional (Rousseau 1995). 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.

Selain dari dimensi transaksional dan relasional, penelitian ini akan membahas kontrak psikologis dari dimensi *liturgical*, yang merupakan kebaruan dalam penelitian kontrak psikologis. *Liturgical* yang dimaksud di sini adalah dari sisi kepercayaan seseorang, yang dalam hal ini adalah dari perspektif ajaran Islam, yang tujuannya adalah mencapai kesejahteraan yang abadi (pahala). Adapun kontrak psikologis Islami yang dimaksud dalam artikel ini adalah keyakinan individu (muslim) tentang ketentuan persyaratan perjanjian pertukaran timbal balik antara orang seseorang dengan pihak lain, karena adanya pemahaman dan keyakinan individu untuk bekerja sebagai manifestasi dari beribadah kepada Allah SWT.

Kontrak psikologis yang terjalin antara pekerja dengan majikan, penyelia, organisasi, atau pimpinannya, adalah salah satu faktor pembentuk komitmen organisasi 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 organisasi 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 organisasional adalah kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional yang dimaksud dalam tulisan ini adalah ikatan kejiwaan seseorang terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi karena didukung oleh nilai-nilai yang ada dalam 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 menimbulkan kepercayaan dan memperkuat kontrak psikologis pekerja, yang pada gilirannya akan memunculkan komitmen.

Respons dari isu teoritis berikutnya adalah tentang pentingnya mengkaji peran *Islamic Psychological Contract* (IPC) pada teori yang relevan untuk menjelaskan bahwa IPC berkaitan dengan komitmen organisasional, yang harus dimiliki pekerja (muslim) agar sebuah organisasi bisa terus tetap hidup dan mendapat profit berkelanjutan. Apapun jenisnya, baik *normative*, *continuance*, maupun *affective*, komitmen organisasional tetap diperlukan, setidaknya selama masa tertentu (disesuaikan dengan kontrak kerja). Tentu saja terbentuknya komitmen Organisasional dipengaruhi oleh beberapa factor, diantaranya adalah

pemenuhan kontrak psikologis oleh organisasi atau pimpinan. Pelanggaran kontrak, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap menurunnya komitmen organisasional pekerja, terjadi ketika satu pihak (pekerja) percaya bahwa pihak lain (organisasi/pimpinan) telah gagal memenuhi kewajiban relasionalnya (Robinson, 1996). Untuk itu, gaya kepemimpinan seseorang yang diperkuat dengan trust terhadap pimpinan, juga bisa mempengaruhi kontrak psikologis pekerja, baik berupa pemenuhan maupun pelanggaran.

Riset-riset sebelumnya membuktikan bahwa terjadinya pelanggaran kontrak psikologis yang dilakukan karyawan adalah sebagai akibat dari persepsi karyawan mengenai pimpinan atau organisasinya yang tidak memenuhi kontrak psikologis, yang mereka yakini sebelumnya. Pelanggaran kontrak psikologis yang dilakukan pekerja berpengaruh secara signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja negatif, serta efektifitas individu karyawan sebagaimana yang diprediksi oleh *affective event theory* (Zhao et al, 2007). Pelanggaran kontrak psikologis berhubungan dengan kepercayaan, kepuasan kerja, dan juga komitmen organisasional, saat diuji dengan *affective events*, *social exchange*, dan *lifespan theory* (Bal et al., 2008).

Grand Theory dalam penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (SET) atau teori pertukaran sosial yang merupakan salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja. Ahli teori setuju bahwa pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban. Salah satu prinsip dasar SET adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi kepercayaan, loyalitas, dan komitmen timbal balik. Adapun sumber daya yang dipertukarkan pada umumnya adalah uang, barang,

cinta, status, informasi, dan layanan, walaupun sebagian besarnya tidak terlalu dihargai oleh para ahli organisasi (Cropanzano, R., & Mitchell, M. S., 2005). Blau (1964) menyatakan bahwa pertukaran sumber daya sosial dan material merupakan bentuk fundamental dari interaksi manusia. Pertukaran sosial sendiri diartikan sebagai tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh harapan pengembalian yang bisa mereka bawa (biasanya) dari orang lain.

Sementara itu, yang menjadi anteseden dari terbentuknya sifat PC adalah: signifikansi karakteristik kontrak formal dan praktik-praktik SDM (Sels et al., 2004) serta perubahan struktur organisasi, termasuk *downsizing* dan *outsourcing*, yang mengubah persepsi dan reaksi karyawan dalam EER (*Employee-employer relationship*) (Zhao et al., 2007). Pada dasarnya, memahami kontrak psikologis berkaitan erat dengan konsep memberi dan menerima (Schein, 1980). Cara kita mendefinisikan dan mengelola Kontrak Psikologis, dan bagaimana kita memahami dan menerapkan prinsip-prinsip yang melandasinya dalam hubungan kita - di dalam dan di luar pekerjaan - pada dasarnya mendefinisikan kemanusiaan kita. Rasa hormat, kasih sayang, kepercayaan, empati, keadilan, objektivitas - kualitas seperti ini mencirikan Kontrak Psikologis, sama seperti seseorang mencirikan pandangan beradab terhadap kehidupan secara keseluruhan.

Dalam ajaran Islam, hubungan sosial diistilahkan dengan silaturahmi. Quran Surat Al Nisa (4) ayat 1 menyebutkan:

بَتًّا وَ زَوْجَهَا مِنْهَا خَلَقَ وَ وَاحِدَةً نَفْسٍ مِّنْ خَلْقِكُمْ الَّذِي رَبَّكُمْ اتَّقُوا النَّاسُ يَا أَيُّهَا
 اللَّهُ إِنَّ طَّ الْأَرْحَامَ وَ بِمِ تَسَاءَلُونَ الَّذِي اللَّهُ اتَّقُوا وَ نِسَاءً وَ كَثِيرًا رَجَالًا مِنْهُمَا
 رَقِيبًا عَلَيْكُمْ كَانَ

Artinya: Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri, dan dari padanya Allah menciptakan isterinya; dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.

Surat Al Nisa ayat 4 menjelaskan bahwa pada dasarnya manusia itu berasal dari orang yang sama, sehingga memiliki kedudukan yang sederajat. Manusia diciptakan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, sesuai dengan potensi yang dimiliki sehingga bisa saling menolong dengan adanya saling meminta (bantuan) dan tentu saja termasuk saling memberi. Hubungan saling meminta dan memberi inilah yang akan mempererat tali silaturahmi, dimana Rahmat Allah SWT akan tetap terus tercurah kepada orang-orang yang menjaga silaturahmi. Begitu juga sebaliknya, Rahmat Allah akan terputus kepada orang-orang yang memutuskan silaturahmi.

Dengan demikian, hubungan timbal balik yang terjadi diantara 2 entitas, tidak hanya berdasarkan pertimbangan material dan sosial saja, tetapi ada yang lebih luhur, yaitu pertimbangan dari dimensi vertical, yang dalam penelitian ini dinamakan *liturgical*.

Jadi, kesenjangan teoritis yang ada pada teori kontrak psikologis setidaknya memerlukan 2 tanggapan, yaitu: (1) pentingnya mengeksplorasi konsep kontrak psikologis dari sudut pandang agama, supaya konsep yang dibangun tidak hanya berdasarkan pertukaran antara 2 entitas yang bersifat duniawi, yaitu konsep transaksional dan relasional. Kontrak psikologis, baik itu dianggap sebagai harapan, janji, maupun kewajiban, selama ini dipandang hanya berdasarkan pada pertukaran antara 2 pihak yang terlibat. Hal inilah yang menyebabkan adanya pelanggaran yang sebagian besar mengklaim sebagai akibat dari pihak lain yang dianggap tidak memenuhi kewajibannya, sehingga muncul keinginan balas dendam dengan menunjukkan perilaku yang menyimpang di tempat kerja; serta (2) pentingnya mengkaji peran kontrak psikologis dari sisi agama, yang dalam hal ini Islam, atau *Islamic Psychological Contract* (IPC) pada teori yang relevan. Hal ini diperlukan untuk menjelaskan bahwa IPC berkaitan dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasional ini, apapun bentuknya, baik normative, afektif, maupun keberlangsungan (*continuance*), harus dimiliki pekerja agar organisasi tempatnya bekerja bisa terus tetap hidup dan mendapat profit berkelanjutan.

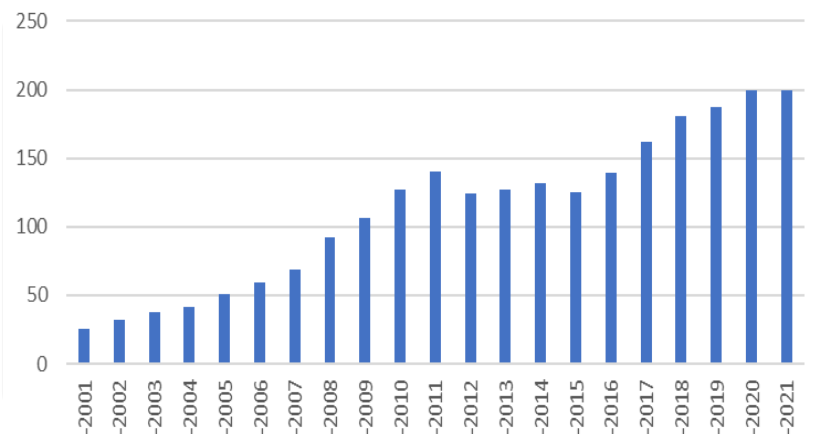
1.1.2 Isu Empiris

Penelitian mengenai kontrak psikologis, umumnya adalah mengenai pemenuhan dan non pemenuhan kontraknya, baik ditinjau dari transaksional maupun relasional. Pelanggaran kontrak terjadi saat satu pihak merasa bahwa pihak lainnya tidak berhasil memenuhi kewajiban relasionalnya (Robinson, 1996), baik dari aspek monetary maupun non-monetary (Zottoli, 2003). Pola hubungan sumber daya manusia juga mengalami perubahan. Definisi loyalitas berangsur berubah

seiring perkembangan teknologi, informasi, serta generasi yang mulai memasuki pasar tenaga kerja. Generasi Baby Boomers (lahir antara tahun 1956 - 1964) dan generasi X (lahir antara tahun 1965-1978) masih mendefinisikan resistensi dalam pekerjaan merupakan wujud dari loyalitas pekerja terhadap organisasi dan merasa nyaman dengan status quo; teknologi seadanya, dan pola komunikasi yang sederhana. Lain halnya dengan generasi Y (lahir tahun 1979 – 1994); mereka selalu menginginkan perubahan, mudah bosan, terobsesi dengan pekerjaan baru yang lebih menantang, serba cepat, serta mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi yang cukup tinggi. Perbedaan yang nampak terutama terkait dengan sikap terhadap otoritas, pola komunikasi, loyalitas, dan interaksi teknologi informasi (Tyas, 2020). Perbedaan kondisi dan orientasi bekerja antar generasi ini tentu saja menuntut agility dari seorang pemimpin untuk bisa mengakomodasikan semua pengikutnya.

Isu empiris pertama adalah terbatasnya jumlah penelitian mengenai kontrak psikologis di kalangan akademisi. Berdasarkan data dari Harzing's Publish or Perish, dari kriteria jurnal yang terindeks Scopus, walaupun penelitian tentang kontrak psikologis ini mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, bahkan mengalami peningkatan yang cukup signifikan (lebih dari 200 artikel per tahun) di 3 tahun terakhir, tetapi riset yang dilakukan terhadap dosen hanya ada 6 paper terhitung sejak tahun 1999. Adapun berdasarkan Google Scholar (yang tidak terindeks Scopus), penelitian kontrak psikologis di Indonesia di kalangan dosen, hanya terdapat 4 artikel, terhitung sejak tahun 2017. Gambar 1 berikut adalah diagram yang menggambarkan jumlah penelitian mengenai *psychological contract* setiap tahunnya, terhitung sejak tahun 2001 sampai 2021.

Pelanggaran kontrak psikologis terbagi menjadi aspek *monetary* (mencakup pemberian gaji, penerimaan bonus, keseluruhan tunjangan, tunjangan kesehatan, dan penerimaan pensiun) serta *non-monetary* (mencakup pelatihan, pengembangan karir, kesempatan promosi, masukan mengenai pembuatan keputusan, tanggung jawab dalam pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan, *feedback* mengenai kinerja, dukungan dari atasan, dukungan dari organisasi, serta keamanan dalam bekerja) (Zottoli, 2003).



Gambar I.1: jumlah penelitian dengan topik *Psychological Contract* yang terindeks Scopus, periode 2000 – 2021 (Sumber: Harzing’s Publish or Perish, diakses tanggal 5 November 2021)

Jika kita gali, sebenarnya banyak ‘curhat’ dosen yang merepresentasikan pelanggaran kontrak psikologis, tetapi belum diteliti secara formal. Sebagian besar hanya berupa “cuitan” atau “keluhan” melalui medsos atau blog pribadi. Sebagai contoh adalah yang ditulis dalam voi.id/bernas tanggal 11 Oktober 2021 mengenai “Keluhan Dosen tentang Beban Kerjanya.” Dalam berita tersebut terdapat pendapat 3 orang dosen dari Universitas Indonesia, Universitas Mercu Buana, dan Universitas Trisakti, mengenai beban dosen. Ketiganya sepakat bahwa sebagai dosen, bebannya terlalu berat. Menurut mereka, tugas dosen bertambah, tidak hanya

dengan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat (sesuai Tri Dharma Perguruan Tinggi), tetapi ditambah dengan isi borang dan formulir administrasi di mana setiap ada perubahan kebijakan dari Kementerian (pemerintah) semua harus diisi ulang, seperti Sipeg, Simlibtamas, Arjuna, Sister, dan ada lagi mySAP.bkn.go.id. Dan pekerjaan administratif inilah yang sangat menyita waktu dan tenaga sehingga menghambat untuk menulis dan mengembangkan ilmu. Padahal, hal itu harus dilakukan, karena ada konsekuensinya jika tidak dilakukan. “Setiap semester itu bikin laporan untuk kegiatan penelitian di mana, jadi narasumber di mana, itu harus diupload satu-satu. Kalau enggak gitu, duitnya enggak keluar, tunjangan dosen juga. Padahal jumlahnya enggak seberapa. Kecil” kata dosen yang sudah berpengalaman selama 20 tahun ini.

Isu empiris kedua adalah bahwa terjadinya pelanggaran kontrak psikologis, yang berujung pada berbagai skandal yang terjadi pada berbagai organisasi, berhubungan erat dengan pola kepemimpinan dan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin, sebagai wakil organisasi/perusahaan. Kesemrawutan yang terjadi di perusahaan yang diakibatkan kasus korupsi dan berbagai skandal ini, mulai meningkat sejak awal abad 21 (Covelli & Mason, 2017). Skandal-skandal yang telah terjadi baik di dalam maupun di luar negeri selama dekade terakhir, menyimpulkan perlunya pendekatan etis terhadap kepemimpinan. Insiden ini telah memotivasi akademisi dan pemimpin bisnis untuk menguji kembali praktik kepemimpinan yang ada dan untuk menetapkan model kepemimpinan yang paling sesuai, di mana para pemimpin bertindak dengan tulus, bermoral, serta mengilhami para pengikut (anggota) mereka untuk melakukan hal yang sama (Datta, 2015).

Beberapa penelitian terdahulu menguji hubungan pemenuhan dan pelanggaran kontrak psikologis. Tentu saja hal ini merupakan hubungan kausalitas dimana saat kontrak psikologis dipenuhi, akan berpengaruh baik atau buruk terhadap variabel tertentu, sedangkan jika terjadi pelanggaran kontrak psikologis, maka akan berpengaruh buruk atau baik terhadap variabel lainnya. Pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (Fahrianto, et al, 2020), (Wardhani & Santoso, 2018), (Jayaweera et al, 2021), (Sandhya & Sulphrey, 2019), (Pramudhita et al. 2021), (Russel, 2021), (Lapointe et al, 2013), (Huseyin et al, 2019), (Gatling et al, 2016), (Munyaka et al, 2017) dan juga *organizational deviance* (Kong & Jolly, 2019), (Erkutlu & Chafra, 2013). Di samping pengaruh positif, pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh negative terhadap *employee satisfaction* (Rosita, 2019), (Pramudhita et al. 2021), (McDonald & Makin, 2000), (Chang, et al, 2020), (Baek, et al, 2019), (Lux et al, 2019), (Russel, 2021), (Kwon & Ha, 2020); *employee commitment* (Fahrianto, et al , 2020), (Rosita, 2019), (Suhartini, 2020), (Anggraeni et al, 2017), (Atrizka et al, 2020), (Yuniawan et al, 2018), (Bal et al, 2008), (Sturges et al, 2005), (McDonald & Makin, 2000), (Castaing, 2006), (Cassar & Briner, 2011), (Melnnis et al, 2009), (Lapointe et al, 2013), (Bal et al, 2013), (apalme, et al, 2010), (Philipp & Lopez, 2013), (McDermott,et al, 2013), (Cohen, 2011), (Chen & Chiu, 2009),(Rodwell & Ellershaw, 2015), (Maia & Bastos, 2015), (Schmidt, 2016), (Casado & Caspersz, 2019), (Kun et al, 2007), (Dirks, et al., 2021); *job performance* (Jayaweera et al, 2021), (Pramudhita et al. 2021), (Maia & Bastos, 2015), (Leroy, et al, 2011), (Nasab & Afshari, 2019 & 2021); *organizational citizenship behavior* (Rosita, 2019),

(Harumi, 2019), (Anggraeni et al, 2017), (Atrizka et al, 2020), (Yuniawan et al, 2018), (Farhan & Omar, 2020), (Philipp & Lopez, 2013), (Leroy, et al, 2011), (Nasab & Afshari, 2019); serta *Trust* (Bal et al, 2008), (Erkutlu & Chafra, 2013), (Dirks, et al., 2021).

Ada bukti empirik menarik mengenai pelanggaran kontrak psikologis ini. Dalam penelitiannya, Russel et al. (2021) menemukan bahwa kehadiran religiusitas dalam hubungan layanan bisnis akan mengurangi persepsi tentang pelanggaran kontrak, yang pada gilirannya, bertindak untuk memperkuat hubungan secara keseluruhan. Konstruk religiusitas memiliki efek positif pada berbagai bentuk pemberian maaf lintas agama dan bangsa, sehingga lambat laun persepsi pelanggaran kontrak akan diabaikan (Russel et al., 2021).

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 diantaranya 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 sangatlah penting untuk keberhasilan perubahan organisasi.

Beberapa pemimpin (otentik) organisasi, baik organisasi profit maupun non-profit, tingkat dunia, telah berhasil mendapat kepercayaan dari pengikutnya yang dibuktikan dengan kebersediaan para pengikutnya untuk melaksanakan segala perintah pimpinannya itu walaupun tidak bertemu langsung, bahkan saat pemimpinnya ada di balik jeruji besi. Pada dasarnya mereka memiliki sifat percaya pada diri sendiri, terbuka terhadap (pandangan) orang lain, jujur, serta melakukan sesuatu yang benar. Diantara pemimpin otentik yang terkenal adalah Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., serta yang masih ada sampai saat ini adalah Warrant Buffet.

Mahatma Gandhi melawan Inggris menggunakan metodologi kebenaran (*truth*), non-kekerasan (*non-violence*), non-kerja sama (*non-cooperation*), dan perlawanan damai (*peaceful resistance*), daripada menggunakan cara-cara kekerasan (*violent means*). Cara-cara protes yang tidak konvensional ini mengesankan dan menginspirasi para pengikutnya, yang melihatnya sebagai orang yang luar biasa dan karismatik. Visi, inspirasi, kepercayaan diri, dan sikap positif Gandhi memotivasi dan meningkatkan kemanjuran kolektif rakyat, mengilhami keyakinan bahwa persatuan sangat penting untuk membebaskan India. Keyakinan kolektif ini memicu tekad para pengikutnya untuk rela melakukan upaya tambahan, dan bertahan di jalan yang panjang dan sulit menuju kemerdekaan. (UKEssays, 2018).

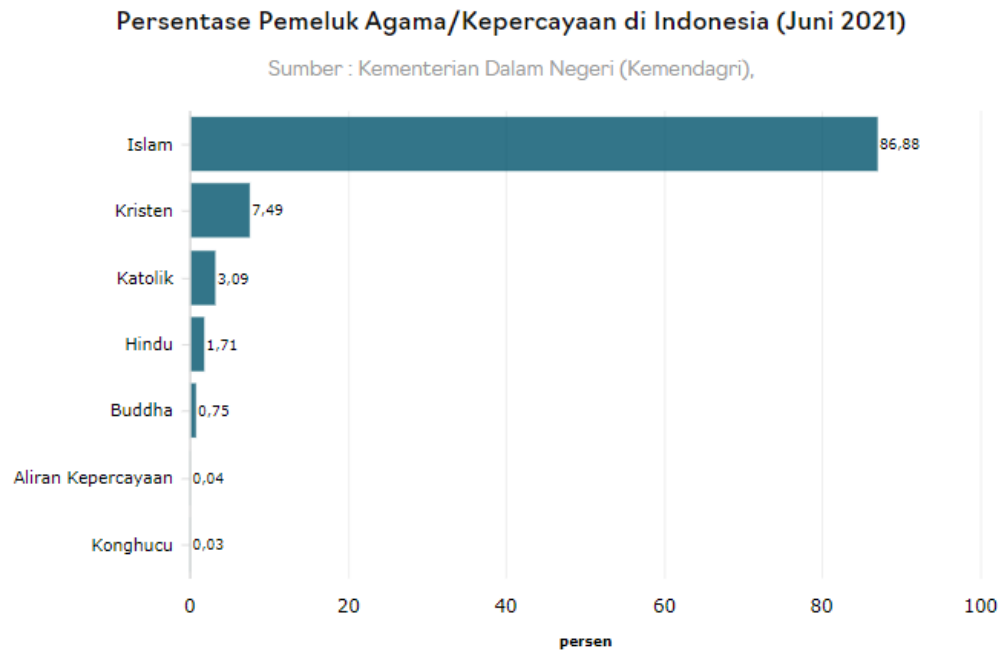
Tokoh pemimpin otentik lainnya adalah Martin Luther King, Jr. Dia memerangi kekerasan dengan non-kekerasan melalui the Civil Rights Movement (Gerakan Hak-Hak Sipil). Salah satu nilai tertingginya adalah antikekerasan, tidak

peduli seberapa buruk dan kejamnya orang lain terhadap diri dan tujuannya. Nilai antikekerasan berlanjut dalam warisannya untuk mencapai tujuan akhir kesetaraan. Keaslian dan nilai-nilainya merupakan inspirasi bagi kita semua, dan warisannya terus hidup seiring dengan kemajuan kesetaraan dalam masyarakat. Tokoh lain, dari dunia bisnis, adalah Warren Buffett, CEO of Berkshire Hathaway, yang setidaknya memiliki 6 sifat dalam kepemimpinannya. Sifat yang perlu dicontoh adalah *Stick to Fundamental Values* (Tetap berpegang pada Nilai-Nilai Dasar), *Live simply* (Hidup sederhana), *Give back* (kembalikan), *Communicate openly and effectively* (Berkomunikasi secara terbuka dan efektif), *Pick your allies wisely* (memilih sekutu/partner dengan bijak), serta *Be prepared for any risks* (Bersiap untuk segala risiko). Sifat-sifat tersebut melekat dalam kehidupannya sehari-hari, dengan berpegang teguh pada nilai-nilai yang diyakininya, hemat dalam pengeluaran, selalu mendonasikan sebagian besar harta yang telah dikumpulkannya, berkomunikasi secara terbuka dan efektif dengan anggota organisasinya, memilih rekan secara bijak, serta selalu berusaha belajar agar mampu mengurangi risiko.

Bagaimanapun, keaslian (keotentikan) itu penting, karena itu yang diinginkan para pengikut. Untuk memimpin secara otentik, seorang pemimpin perlu tahu siapa dirinya dan terbuka dengan orang lain. Ketika seseorang memimpin dengan otentik, orang-orang memercayainya untuk menyampaikan pesan yang layak untuk didengarkan. Memang tidak mudah untuk menemukan pemimpin yang benar-benar otentik. Mau mengakui kesalahan, menyadari kelebihan dan kekurangan diri, mau menerima kritik, menjadi contoh pertama dan utama bagi pengikutnya, mampu menyelaraskan antara pikiran, perkataan dan perbuatan,

transparan, jujur, dan berbagai karakteristik lain yang harus dimiliki seorang pemimpin otentik, memang tidak mudah kita jumpai pada para pemimpin organisasi formal di Indonesia. Masih saja ada pemimpin yang anti Kritik, melebih-lebihkan diri, mengejar fasilitas dan keuntungan materi, bahkan sibuk mencari kekurangan lawan daripada memperbaiki diri dan organisasinya.

Isu empiris ketiga adalah bahwa Indonesia, merupakan negara dengan populasi muslim terbesar. Jumlah penduduk Indonesia tercatat 272,23 juta jiwa pada Juni 2021. Dari jumlah tersebut, sebanyak 236,53 juta jiwa (86,88%) beragama Islam, 20,4 juta jiwa (7,49%) beragama Kristen, 8,42 juta jiwa (3,09%) beragama Katolik, beragama Hindu sebanyak 4,67 juta atau 1,71%, beragama Buddha sebanyak 2,04 juta jiwa atau 0,75%, dan sisanya adalah beragama kong hu cu dan aliran kepercayaan. (data Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kementerian Dalam Negeri). (<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/09/30/>).



Gambar I.2: Persentase Pemeluk Agama/Kepercayaan di Indonesia tahun 2021

Sudah sewajarnya, jika berbagai kebijakan diambil dari syariat Islam, mengingat Falsafah dan Dasar Negara, Pancasila, pada dasarnya adalah bersumber kepada syariat Islam. Sayangnya, berbagai teori ilmu pengetahuan yang berkembang saat ini, masih banyak yang berkiblat ke barat (Kamil, 2016), yang lebih mengutamakan logika. Hal ini juga bisa dilihat dari penelitian kontrak psikologis yang sudah berkembang, dimana konsepnya adalah pada pemenuhan kebutuhan transaksional dan relasional. Memang tidak salah, karena kedua hal tersebut juga merupakan kebutuhan manusia. Tetapi ada hal lain, dalam perspektif Islam, yang mungkin tidak bisa dijelaskan dengan logika, tapi bisa dirasakan dan diyakini dengan keimanan. Dalam pandangan Islam, ada 3 *gharizah* (naluri/insting) utama yang telah dianugerahkan kepada manusia (Suryadi & Sukamto, 2020), yaitu *gharizah al baqa* (naluri untuk bertahan/eksis), *gharizah al nau'* (naluri untuk mengasihi dan berreproduksi), serta *gharizah al tadayyun* (naluri untuk

mengabdikan/beribadah), yang semuanya harus dipenuhi. Ketiga naluri tersebut harus dipenuhi agar tercipta keseimbangan dalam hidup manusia. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian ini akan menguji 3 dimensi, yaitu transaksional (kebutuhan fisik/*gharizah al baqa*), relasional (kebutuhan psikis/*gharizah al nau'*), serta *liturgical* (kebutuhan spiritual/*gharizah al tadayyun*), yang dalam penelitian ini dinamakan *Islamic psychological contract* (kontrak psikologis Islami).

Berdasarkan data, perguruan tinggi yang dikelola organisasi Islam terbesar di Indonesia, yang sudah terakreditasi A adalah perguruan tinggi yang dikelola Muhammadiyah, yaitu sebanyak 6 universitas (data tahun 2020). Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah menetapkan Catur Dharma Perguruan Tinggi Muhammadiyah, yaitu: Pendidikan dan pengajaran, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan penguatan Al-Islam Kemuhammadiyah (AIK). Tentusaja hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi para dosen Muhammadiyah, karena tidak hanya tri dharma, tetapi catur dharma, yang harus dilaksanakan. Untuk dharma ke 4, biasanya dilaksanakan secara berkala mulai dari tingkat ranting sampai tingkat pusat, yang dikelola oleh IPTMA (Ikatan Perguruan Timnggi Muhammadiyah Aisyiyah). Penguatan ke-Islaman dan kemuhammadiyah berkala inilah yang lebih ditekankan, sehingga setiap anggota Muhammadiyah akan mementingkan kepentingan umat (umum) di atas kepentingan pribadi. Semua anggota dianjurkan untuk peduli kepada yang lain, terbiasa berbagi, walau dalam keadaan sempit, dengan selalu mengumpulkan infaq setiap ada pertemuan, dan penggalangan dana setiap ada bencana alam atau pembangunan Gedung/amal usaha yang bersifat amal jariyah. Adanya asas

collective collegial, juga mendorong anggota persyarikatan untuk merasa bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan bersama, dalam semangat *fastabiqul khoirot*.

Berdasarkan Database Persyarikatan Pimpinan Pusat Muhammadiyah (2020), Muhammadiyah memiliki 167 perguruan tinggi (di Indonesia), yang terdiri dari 65 Universitas, 17 Institut, 71 Sekolah Tinggi, 3 Politeknik, 3 Akademi, serta 8 Perguruan Tinggi 'Aisyiyah. Tentu bukan hal mudah mengelola ratusan perguruan tinggi beserta puluhan ribu tenaga kerjanya. Syarat untuk menjadi tenaga kerja di amal usaha Muhammadiyah adalah memiliki NBM (nomor baku Muhammadiyah). Untuk mendapatkannya, seseorang harus terlebih dulu aktif beberapa bulan/pertemuan di kegiatan Muhammadiyah atau ortomnya. Jadi, sebelum bergabung, seseorang harus dilihat terlebih dulu kesungguhan dan kerelaan berkorbannya.

Organisasi Muhammadiyah, atau yang lebih dikenal dengan Persyarikatan Muhammadiyah, didirikan pada 18 November 1912, oleh KH Ahmad Dahlan, di Yogyakarta. Tujuannya adalah untuk memahami dan melaksanakan agama Islam sesuai dengan ajaran yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Dengan semangat *Al Maun*, Muhammadiyah menekuni berbagai aspek kehidupan mulai Pendidikan (dengan adanya PAUD sampai perguruan tinggi), Kesehatan (dengan dibangunnya rumah sakit, klinik, dan balai Kesehatan), ekonomi (dengan didirikannya Baitul Maal dan LAZISMU), sosial (dengan adanya panti asuhan), dan lingkungan hidup, bahkan sebelum NKRI lahir. Muhammadiyah adalah organisasi yang mandiri. Cara mendirikan berbagai amal usaha adalah dengan urunan untuk

membuat masjid, sekolah, universitas, atau rumah sakit; setelah besar, lalu diberikan untuk Persyarikatan. Semua amal usaha bukan milik para pimpinan, pengurus, atau ulama, tapi milik Persyarikatan. Tidak ada satu pun asset yang dimiliki secara pribadi, yang bisa diwariskan kepada anak cucu.

Meski disebut organisasi Modern, sesungguhnya Muhammadiyah tetap konvensional secara generik. Tetap bersahaja, sederhana dan apa adanya. Merawat urusan, silaturahmi dan kajian-kajian sederhana. Itu salah satu rahasia kenapa Persyarikatan tetap survive meski berbagai hambatan menghalang. Muhammadiyah tak pernah mengambil hak orang lain, tidak pernah mengambil masjid, mushala atau menyerobot tanah orang lain. Muhammadiyah mengajarkan bersahaja dan memberi, bukan mengambil dengan jalan paksa. Muhammadiyah tetap otentik. \ Ulama Muhammadiyah itu bersahaja, memakai pakaian yang sama, makan di meja yang sama, minum pada gelas yang juga sama, tak ada yang istimewa, kendaraan yang sama, tak butuh pengawalan atau penjagaan dan perlindungan berlapis. Juga tak butuh pembelaan karena hujatan atau celaaan dari yang tak suka. Tak butuh *buzzer* atau *influencer* agar populer, juga tak butuh *follower* untuk menaikkan reputasi. (@nurbaniyusuf Komunitas Padhang Makhsyar).

Untuk memudahkan proses penelitian dan analisis, maka penelitian ini akan dilakukan di sebuah organisasi (institusi) yang berdasarkan Islam. Karena target respondennya adalah dosen, maka penelitian akan dilaksanakan di perguruan tinggi. Responden pada penelitian ini adalah dosen muslim yang bekerja di institusi Islam, yang sudah terakreditasi A, di mana persyarikatannya sudah berusia lebih dari 1 abad, yaitu Muhammadiyah. Tentu tidak banyak organisasi kemasyarakatan yang

bisa bertahan lebih dari 1 abad, di bumi manapun di dunia ini. Sampai-sampai Carl Whiterington, peneliti senior Amerika, mengatakan bahwa Muhammadiyah adalah organisasi yang diberkati. Ada hal menarik dari dosen-dosen di perguruan tinggi Muhammadiyah (PTM) ini. Dari informasi yang penulis dapatkan dari dosen UAD, UMY, UMS, dan UMM, mereka merasa nyaman-nyaman saja. Sistem kompensasinya transparan, sehingga semua dosen memahami bagaimana cara untuk bisa menambah penghasilan, tanpa meninggalkan tugas utama. Saat mau bergabung dengan PTM, yang ditanya terlebih dulu bukanlah kompetensi yang dimiliki, tetapi keyakinan untuk bergabung, dengan mengutip pesan KH. Ahmad Dahlan “Hidup-hidupilah Muhammadiyah, jangan mencari hidup di Muhammadiyah”. Muhammadiyah menjadikan PTM sebagai amal usaha. Artinya, seluruh PTM adalah sarana berdakwah sehingga terwujud masyarakat Islam yang sebenar-benarnya, selain bekerja juga adalah ibadah. Bahkan salah seorang dari mereka menyatakan bahwa menjadi dosen itu adalah profesi yang paling adil, profesi yang seimbang antara perolehan finansial dan kesempatan mengembangkan diri. (<https://hanifakhtar.com/2020/02/rasanya-menjadi-dosen-di-perguruan-tinggi-swasta-muhammadiyah.html>)

Setelah mempelajari bukti empiris mengenai kontrak psikologis, baik dari riset di dalam maupun di luar negeri, maka isu empirisnya adalah: (1) terbatasnya jumlah penelitian mengenai kontrak psikologis di kalangan akademisi, khususnya di kalangan dosen. Padahal, sesama dosen, peneliti juga sering mendapat “curhatan” mengenai berbagai keluhan yang dirasakan, yang umumnya berkaitan dengan kontrak psikologis; (2) terjadinya pelanggaran kontrak psikologis, yang terjadi pada

berbagai organisasi, berhubungan erat dengan pola kepemimpinan dan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin, sebagai wakil organisasi/perusahaan (3) berbagai teori ilmu pengetahuan yang berkembang saat ini, masih banyak yang berkiblat ke barat (Kamil, 2016), yang lebih mengutamakan logika, termasuk teori tentang kontrak psikologis; (4) Pendapat beberapa dosen PTM yang sudah terakreditasi A, mengenai kesadaran dan nyaman yang mereka rasakan dengan bergabung di PTM, walaupun harus melaksanakan Catur Dharma Perguruan Tinggi Muhammadiyah, sebagaimana yang ditetapkan oleh Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah, serta memahami dan melaksanakan pesan KH. Ahmad Dahlan “Hidup-hidupilah Muhammadiyah, jangan mencari hidup di Muhammadiyah” yang menjadikan PTM sebagai amal usaha, yaitu sebagai sarana berdakwah, selain bekerja juga adalah ibadah. Bahkan mereka berpendapat bahwa menjadi dosen itu adalah profesi yang paling adil, profesi yang seimbang antara perolehan finansial dan kesempatan mengembangkan diri.

1.1.3 Kesenjangan Penelitian

Sebenarnya ada kemiripan tema penelitian mengenai kontrak psikologis di antara penelitian di Indonesia dan di luar negeri. Tetapi, di Indonesia, penelitian kontrak psikologis didominasi oleh korelasinya dengan 5 hal, yaitu: Kepemimpinan, komitmen, *turnover intention*, *satisfaction*, dan OCB. Sedangkan di luar negeri, penelitian kontrak psikologis lebih variatif, yaitu dengan melihat korelasinya tidak hanya dengan 5 hal sebagaimana di Indonesia, tetapi juga melihat hubungan dengan *job performance*, *trust*, motivasi, kelelahan emosional,

Favoritisme, work engagement, leadership efficacy, serta workplace incivility. Persamaannya adalah bahwa pelanggaran kontrak yang diteliti semuanya berdasarkan pada pelanggaran kontrak transaksional dan relasional.

Negara Indonesia, sebagai negara berkembang, adalah negara di mana dampak globalisasi, pertumbuhan ekonomi, investasi dan kegiatan bisnis cenderung memiliki dampak yang kuat pada masalah sosial dan lingkungan (Ghosh, 2014), SDM-nya tentusaja harus bisa beradaptasi dengan berbagai perubahan. Meski bukan negara yang berdasarkan agama tertentu, Indonesia mewajibkan rakyatnya untuk memiliki agama atau kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Karena pengelolaan SDM berkenaan dengan *hard skill* dan *soft skill*, maka dalam penelitian kontrak psikologis, harus melibatkan kedua unsur tersebut. Sebagai bangsa yang beragama, sudah selayaknyalah penelitian kontrak psikologis ini dilihat dari perspektif agama (keyakinan), dengan tujuan untuk memaksimalkan potensi spiritual yang belum terekspos. Islam, sebagai agama *Rahmatan lil 'alamin*, tentu saja memiliki perspektif tersendiri mengenai kontrak psikologis. Sebagai agama dengan pemeluk terbesar di negeri ini, maka penelitian ini mengambil tema kontrak psikologis dari perspektif agama Islam. Harapannya, setelah menemukan konsep dan konstruk yang membentuknya, selanjutnya bisa mendiseminasikan dan menjadi pedoman bagi umat Islam khususnya, dan bagi pemeluk agama lain pada umumnya, untuk lebih memahami makna dari kontrak psikologis.

Kesenjangan teoritis yang utama adalah bahwa terbatasnya penelitian mengenai kontrak psikologis dari perspektif Islam. Padahal, negara Indonesia adalah negara dengan populasi mayoritas muslim. Penelitian mengenai kontrak psikologis selalu

berdasarkan pada teori-teori yang bersumber dari barat dan bukan beragama Islam. Padahal kontrak psikologis berkaitan dengan pertukaran berupa material (transaksional) dan juga mental (relasional), serta aspek spiritual yang lebih kuat mengikat hubungan antara 2 entitas jika berkaitan dengan janji dan kewajiban. Adapun kesenjangan berikutnya adalah minimnya penelitian yang menjadikan peran kontrak psikologis dari perspektif agama (Islam) sebagai variabel mediasi yang menghubungkan variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini, variabel bebas adalah kepemimpinan otentik, yang dianggap paling sesuai terhadap berbagai organisasi, dan mengambil komitmen organisasional sebagai variabel terikat. Beberapa penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa ada keterikatan antara kepemimpinan otentik dengan kontrak psikologis, serta adanya hubungan positif antara kontrak psikologis dengan komitmen organisasional. Sehingga perlu penelitian yang menjadikan kontrak psikologis, dalam hal ini dari perspektif Islam, sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan otentik dan komitmen organisasional.

Kesenjangan empiris dalam penelitian ini yang pertama adalah bahwa penelitian mengenai kontrak psikologis dengan responden dosen sangatlah terbatas jumlahnya. Sebagai dosen, peneliti sering mendengar keluhan rekan-rekan yang juga berprofesi sebagai dosen atas terlalu banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan, di samping juga harus memenuhi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Terkadang banyak tugas administrative yang harus diselesaikan, demi alasan efisiensi institusi. Hal ini menyebabkan tidak terpenuhinya *work-life balance* bagi dosen. Berikutnya adalah bahwa pelanggaran kontrak psikologis yang berdampak

pada berbagai skandal yang terjadi di berbagai organisasi, berkaitan erat dengan pola kepemimpinan seorang pemimpin serta kehadiran Religiusitas personal yang berdampak pada pemberian maaf yang akhirnya mengabaikan keberadaan kontrak. Untuk itu, perlu diselidiki sejauh mana kereligiusan seseorang bisa memaafkan atau memaklumi pelanggaran kontrak psikologis pemimpin atau organisasi. Selanjutnya yaitu bahwa penelitian mengenai tokoh pemimpin otentik di Indonesia, masih sangat terbatas, padahal beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan otentik merupakan gaya kepemimpinan yang paling direkomendasikan sebagai paling sesuai bagi berbagai organisasi. Di samping itu, beberapa keluhan dosen di perguruan tinggi swasta mengenai kelebihan beban kerja, sepertinya tidak berlaku untuk dosen PTM. Hal inilah yang menantang penulis untuk memperdalam hubungan kontrak psikologis dari perspektif Islam dengan kepercayaan terhadap pemimpin, kepemimpinan otentik, serta komitmen organisasional dosen di lingkungan PTM.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang konsep kontrak psikologis dari perspektif Islam, dengan dimasukkannya berbagai tujuan ke dalamnya seperti keinginan untuk meraih kebahagiaan material, yang bisa terlihat secara kasat mata, kebahagiaan mental, yang bisa dirasakan, dan kebahagiaan eternal, yang bersifat abadi. Penelitian ini juga berfokus pada pembahasan berbagai anteseden dan konsekuensi yang dikembangkan pada masalah yang menjadi perhatian, dalam hal ini kontrak psikologis Islami, dengan meninjau literatur terdahulu. Adapun variabel yang berkaitan dengan kontrak psikologis

Islami dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan otentik, komitmen organisasional, serta *trust* (kepercayaan).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah disampaikan sebelumnya, penelitian ini akan mengambil topik hubungan antara kepemimpinan otentik dengan komitmen organisasional, yang dimediasi oleh kontrak psikologis Islami, serta menjadikan *trust* sebagai pemoderasi kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami. Maka permasalahannya adalah bahwa pelanggaran kontrak psikologis yang terjadi di berbagai organisasi, semakin meningkat dan meluas di berbagai level. Pelanggaran ini mulai terjadi saat satu pihak (pekerja) menganggap bahwa pihak lainnya (pimpinan atau yang mewakili organisasi) telah gagal dalam memenuhi kewajiban relasionalnya baik ditinjau dari aspek finansial maupun non-finansial. Terjadinya pelanggaran dalam organisasi berkaitan erat dengan kepemimpinan seseorang saat menjalankan roda organisasi. Pemimpin yang dipersepsikan negatif oleh pengikutnya, akan menimbulkan hasrat pengikut untuk melanggar kesepakatan-kesepakatan yang sudah difahami sebagai kewajiban dan janji yang harus dipenuhi (kontrak psikologis) sebelumnya. Jadi, kunci utama dalam hal ini adalah kepercayaan atau keyakinan seorang pengikut terhadap pemimpinnya. Begitu juga sebaliknya, pemimpin yang berintegritas, memimpin dengan adil, jujur, Amanah, komunikatif, dan bijaksana, sebagaimana yang dicirikan sebagai pemimpin otentik, akan mampu mendorong timbulnya komitmen organisasional pengikutnya. Sebagaimana disampaikan sebelumnya, komitmen organisasional pengikut, apapun jenisnya,

sangat diperlukan untuk keberlangsungan sebuah organisasi dalam meraih tujuannya. Karena persepsi dipengaruhi oleh pengalaman dan pengetahuan, maka perlu adanya pengkajian lebih lanjut mengenai makna pemenuhan dan pelanggaran kesepakatan antara pekerja dan pemimpin atau yang mewakili organisasinya. Perilaku balas dendam sebagai akibat terjadinya pelanggaran kontrak, harus dieliminir atau setidaknya diminimalisir dengan pendekatan spiritual, yang dalam hal ini berlandaskan pada ajaran Islam. Sehingga, pola hubungan antara kepemimpinan, kontrak psikologis Islami, komitmen organisasional, serta *trust*, harus divalidasi agar hasilnya bisa digeneralisir dan bisa diimplementasikan dalam konteks pekerja muslim, khususnya di Indonesia.

Oleh karena itu, rumusan masalahnya adalah perlunya penelitian yang lebih mendalam mengenai: (1) gaya kepemimpinan otentik dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional; (2) gaya kepemimpinan otentik dan pengaruhnya terhadap keinginan pengikut untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya; (3) pemenuhan kontrak psikologis Islami dan pengaruhnya dalam menumbuhkan komitmen organisasional; (4) pemenuhan kontrak psikologis Islami yang memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional; (5) kepercayaan (*trust*) terhadap pemimpin dan pengaruhnya terhadap kontrak psikologis Islami; serta (6) kepercayaan kepada pemimpin yang memperkuat pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis beberapa hal mengenai hubungan antara kepemimpinan otentik, kontrak psikologis Islami, *trust*, dan

komitmen organisasional, sehingga pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Apakah ada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional?
- 1.3.2 Apakah ada pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami?
- 1.3.3 Apakah ada pengaruh kontrak psikologis Islami terhadap komitmen organisasional?
- 1.3.4 Apakah ada pengaruh mediasi kontrak psikologis Islami pada kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional?
- 1.3.5 Apakah ada pengaruh trust (kepercayaan kepada pemimpin) terhadap kontrak psikologis Islami?
- 1.3.6 Apakah ada pengaruh moderasi trust pada kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini yakni untuk menguji dan menganalisis:

- 1.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap komitmen organisasional
- 1.4.2 Pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami
- 1.4.3 Pengaruh kontrak psikologis Islami terhadap komitmen organisasional
- 1.4.4 Pengaruh mediasi kontrak psikologis Islami pada kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional
- 1.4.5 Pengaruh trust (kepercayaan kepada pemimpin) terhadap kontrak psikologis Islami

1.4.6 Pengaruh moderasi trust pada kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami

1.5 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan berkontribusi terhadap penelitian selanjutnya, teori mengenai kontrak psikologis, serta kebijakan organisasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

a. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi rujukan untuk para peneliti maupun mahasiswa yang tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kontrak psikologis, terutama dari perspektif Islam, yang dalam penelitian ini masih dikategorikan sebagai *seminal work*. Pengkajian lebih lanjut berdasarkan ayat-ayat Al Quran maupun Al Hadits yang relevan, sangat dimungkinkan untuk kesempurnaan teori mengenai kontrak psikologis Islami.

1.5.1 Bagi teori kontrak psikologis

Teori kontrak psikologis sebelumnya terbatas pada dimensi transaksional, relasional, balance, dan transisional, yang bisa diringkas menjadi 2 dimensi saja, yaitu transaksional dan relational, karena balance merupakan gabungan dari transaksional dan relasional, sedangkan transisional bukanlah termasuk kontrak psikologis. Penelitian ini menambahkan 1 dimensi, yaitu *liturgical*, yang mana merupakan kebaruan dalam teori kontrak psikologis. Penyempurnaan definisi dan indikator yang mengarah pada kontrak psikologis *liturgical* tentunya masih diperlukan. Penyempurnaan ini bisa dilakukan dengan mengkaji dan menggali dari

berbagai sumber, yang pada penelitian ini berasal dari ajaran Islam. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi rujukan untuk para peneliti teori organisasi, khususnya dalam teori kontrak psikologis, yang mungkin saja ada dimensi-dimensi lain ataupun indikator lain yang belum terungkap.

1.5.2 Bagi organisasi dan penentu kebijakan

Penelitian ini diharapkan memberi tambahan wawasan terhadap organisasi dan para penentu kebijakan, bahwa hidup ini (kehidupan berorganisasi) sebagian besar adalah masalah *exchange*. Siapa yang menabur, maka akan menuai. Saat kita menyayangi, maka pasti akan disayangi. Siapa yang mempermudah urusan makhluk di bumi, maka yang di langit akan mempermudah urusannya. Begitu juga dalam berorganisasi. Saat seseorang menginginkan kebaikan dari orang lain untuk dirinya, maka dia harus memulai kebaikan itu dari dirinya, untuk orang lain. Hal ini berlaku bagi setiap orang, baik pemimpin maupun pengikut. Seorang pemimpin yang menganjurkan kebaikan, mengajarkannya, mencontohkannya, dan membudayakannya, tentusaja akan mendapatkan pahala dari setiap kebajikan yang dicontohkan dan ditiru pengikutnya. Begitu juga dengan pengikut, akan mendapatkan pahala saat mengikuti perintah pemimpinnya, karena merupakan manifestasi ketaatan terhadap Allah SWT dan Rasul-Nya. Pemahaman seperti ini perlu dikembangkan sehingga tercipta hubungan yang harmonis bagi seluruh anggota organisasi.

1.6 Orisinalitas Penelitian

Ada 2 hal utama dalam penelitian ini yang membedakan dari penelitian sebelumnya, yaitu:

- 1.6.1 Adanya penambahan dimensi *liturgical* dalam kontrak psikologis yang merupakan kebaruan dari penelitian ini. Dimensi *liturgical* merupakan kontrak psikologis yang lebih bersifat abadi, jika dibandingkan dengan dimensi yang ada sebelumnya, yaitu transaksional yang bersifat pemenuhan kebutuhan eksternal dan relasional yang bersifat pemenuhan kebutuhan internal.
- 1.6.2 Adanya istilah *Islamic Psychological Contract* (Kontrak Psikologis Islami) yang juga merupakan istilah baru dalam subjek kontrak psikologis. Penelitian ini memunculkan istilah *Islamic Psychological Contract* (IPC) karena indikator yang digunakan sepenuhnya memang diambil dari ajaran Islam yang bersumber pada ayat Al Quran dan Al Hadits.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan disertasi ini terbagi ke dalam 6 bab, yaitu Pendahuluan, Tinjauan Pustaka, Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian, Metode Penelitian, Analisis Data dan Pengujian Hipotesis, serta Kesimpulan dan Implikasi. Penulisan ini juga dilengkapi dengan daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran, daftar Pustaka, dan lampiran. Secara lebih rinci, sistematika penulisan adalah sebagai berikut.

1.7.1 BAB I PENDAHULUAN

Pada bab 1 berisi Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Pertanyaan Penelitian, Tujuan Penelitian, Kontribusi Penelitian, Orisinalitas Penelitian, serta Sistematika Penulisan.

1.7.2 BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab 2 berisi tinjauan Pustaka yang berisi teori mengenai *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial): Pengertian Teori Pertukaran Sosial, Dinamika Teori Pertukaran Sosial; *Authentic Leadership*: Definisi *Authentic Leadership*, Dimensi *Authentic Leadership*, Karakteristik Pemimpin Otentik; *Organisational Commitment* (Komitmen Organisasional): Definisi Komitmen Organisasional, Dimensi Komitmen Organisasional; *Psychological Contracts* (Kontrak Psikologis): Definisi Kontrak Psikologis: Dimensi Kontrak Psikologis; *Islamic Psychological Contracts*: Al Quran sebagai Sumber Ilmu, *Maqasid Syariah*, Dalil-Dalil Mengenai *Psychological Contracts*, Hasil Pilot Survey Mengenai KontrakPsikologis Islami; *Trust*: Definisi *Trust*, Dimensi *Trust*, serta Kerangka Teori.

1.7.3 BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Bab 3 berisi Kerangka Konseptual Penelitian, Pengembangan Hipotesis Penelitian: Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Organisational Commitment*, Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Islamic Psychological Contracts*, Pengaruh *Islamic Psychological Contracts* terhadap *Organisational Commitment*, Peran Mediasi *Islamic Psychological Contract* pada Pengaruh

Authentic Leadership terhadap *Organisational Commitment*, Pengaruh *Trust* terhadap *Islamic Psychological Contracts*, serta Peran moderasi *trust* pada Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Islamic Psychological Contract*.

1.7.4 BAB IV METODE PENELITIAN

Bab 4 adalah metode penelitian yang menyajikan Populasi dan Sampel Penelitian; Variabel dan Definisi Variabel Penelitian; Data, Sumber Data, dan Cara Pengumpulam Data; Instrumen Penelitian; Model Teoritis dan Hipotesis; Metode Pengolahan dan Analisis Data: Analisis *Outer (Measurement) Model*. *Construct Reliability & Validity*, *Discriminant Validity*, Uji *Inner (Structure) Model* atau Pengaruh Hubungan, Pengaruh Moderasi, Uji Ukuran Sampel (*Sample Size Test*), Pengembangan Model Teoritis, Pengembangan Diagram Alur, Uji Signifikansi Parameter, serta Interpretasi Model.

1.7.5 BAB V ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Bab 5 merupakan pembahasan yang berisi Hasil Kuesioner dan tingkat pengembalian; Analisis Deskriptif: Deskripsi Karakteristik Pribadi Responden, Deskripsi Variabel Penelitian: Analisis Deskriptif Variabel *Authentic Leadership*, Analisis Deskriptif Variabel *Organisational Commitment*, Analisis Deskriptif Variabel *Islamic Psychological Contracts*, Analisis Deskriptif Variabel *Trust*; Hasil Uji Validitas; Hasil Uji Reliabilitas; Analisis *Inner Model*: Analisis Jalur (*Path coefficients*), *Indirect Effect*, *Total Effects*; Interpretasi Model: *Authentic Leadership* Berpengaruh Positif secara Langsung, terhadap *Organisational Commitment*, *Authentic Leadership* Berpengaruh Positif, secara Langsung,

terhadap *Islamic Psychological Contracts*, *Islamic Psychological Contracts* berpengaruh positif, secara langsung, terhadap *Organisational Commitment*, *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* melalui *Islamic Psychological Contracts*, *Trust* Berpengaruh Positif, secara Langsung, terhadap *Islamic Psychological Contracts*, *Trust* Memperkuat Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Islamic Psychological Contracts*, Pengaruh Tidak Langsung *Trust* terhadap *organisational commitment*, serta Ringkasan Hasil Pengujian Model dan Hipotesis Penelitian

1.7.6 BAB VI KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Bab 6 terdiri dari Kesimpulan; Keterbatasan Penelitian; Implikasi Teoritis; *Authentic Leadership*, *Islamic Psychological Contracts*, *Organisational Commitment*, *Trust*; Implikasi Manajerial: Universitas, Dosen, dan Penelitian Selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Social Exchange Theory (SET)/ Teori Pertukaran Sosial

2.1.1 Pengertian Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial atau *Social Exchange Theory* (SET) pada dasarnya adalah teori yang menjelaskan hubungan antara manusia yang satu dengan yang lainnya. Dalam teori ini disebutkan bahwa hubungan yang terjalin antara 2 entitas melibatkan *cost* dan *reward*, dimana seseorang akan mempertahankan hubungannya jika dipandang pertukaran itu bersifat seimbang atau menguntungkan.

Teori ini akhirnya bisa ditelusuri 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 penjas 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, loyalitas, dan komitmen timbal balik. Adapun sumber daya yang dipertukarkan pada umumnya adalah uang, barang, cinta, status, informasi, dan layanan, walaupun sebagian besarnya tidak terlalu dihargai oleh para ahli organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Premis sentral

dalam teori pertukaran adalah bahwa pertukaran sumber daya sosial dan material merupakan bentuk fundamental dari interaksi manusia. Pertukaran sosial sendiri diartikan sebagai tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh harapan pengembalian yang bisa mereka bawa (biasanya) dari orang lain (Blau, 1964).

Menurut Blau (1964), kepercayaan dan makromotif (seperangkat atribusi yang menjadi ciri perasaan dan kepercayaan seseorang tentang mitra pertukarannya) lainnya, seperti kesetiaan dan komitmen, memberikan dasar untuk kontrak relasional dan pertukaran sosial. 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 di gunakan 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 disediakan 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 (1964) membagi 3 ekspektasi dalam *social exchange*, yaitu:

(1) *General expectations* (harapan umum), terkait dengan peran, pekerjaan, yang dibentuk oleh norma-norma sosial mengenai apa yang harus diterima oleh seseorang.

(2) *Particular expectations* (harapan khusus), terkait dengan hadiah yang diterima dari orang tertentu.

(3) *Comparative expectations* (harapan komparatif), adalah imbalan dari suatu hubungan dikurangi biaya mempertahankan hubungan.

2.1.2 Dinamika Teori Pertukaran Sosial

SET merupakan salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Hubungan pertukaran sosial di dalam perusahaan akan berkembang ketika pengusaha merawat karyawannya. Dengan merawat karyawan, perusahaan akan mendapat konsekuensi yang menguntungkan, yaitu dengan terjalinnya hubungan yang kuat, dan pada akhirnya menghasilkan perilaku kerja yang efektif dan sikap karyawan yang positif. Hollandder dan Julian (1969) dalam risetnya mengenai SET serta hubungannya dengan kepemimpinan mengusulkan agar seorang pemimpin memberikan lebih banyak manfaat dan penghargaan daripada beban atau biaya untuk pengikut sehingga sebagai gantinya, para pengikut akan membantu dia mencapai tujuan organisasi.

Cropanzano et al. (2017) mengkritik teori pertukaran sosial dengan menyatakan bahwa teori pertukaran sosial; tidak memiliki ketepatan teoritis yang memadai, dan karenanya memiliki utilitas yang terbatas. Dalam riset tersebut, mereka mengkonseptualisasikan pertukaran sosial dalam ruang dua dimensi (aktivitas dan *value*), sambil memberikan pertimbangan yang sama terhadap nilai dan aktivitas hedonis. Kesimpulannya adalah bahwa aktivitas (*initiating action*) oleh seseorang (*actor*) baik positif (seperti dukungan) atau negative (pengurangan/pengendalian) sama-sama bisa menghasilkan pertukaran yang diharapkan. Contohnya adalah saat organisasi (*actor*) menawarkan keadilan dan dukungan yang tinggi, maka pekerja (*target response*) akan menunjukkan kepercayaan serta OCB yang tinggi. Begitupun saat organisasi (*actor*) menawarkan ketidakadilan serta supervisi kasar yang rendah, maka pekerja (*target response*) akan menunjukkan ketidakpercayaan serta perilaku kontra produktif (CWB) yang rendah. Begitu juga sebaliknya, saat perusahaan menawarkan ketidakadilan dan supervise ketat yang tinggi, maka pekerja akan menunjukkan ketidakpercayaan dan perilaku kontra produktif yang tinggi. Begitu juga saat perusahaan menawarkan keadilan dan dukungan yang rendah, maka pekerja akan menunjukkan kepercayaan dan perilaku kontra produktif yang tinggi.

Cortez dan Johnson (2020) dalam penelitian di masa wabah Covid-19 menemukan bahwa kepemimpinan dimotivasi untuk mendorong pertukaran sosial sebagai alat untuk mengikat hubungan, baik dengan pihak internal maupun eksternal. Para manajer dipaksa untuk menjadi lebih “*agile*” (luwes) dalam berkoordinasi dengan manajer lintas fungsi dalam rangka menyesuaikan

lingkungan internal dan eksternal perusahaan, termasuk meningkatkan moral untuk pelaksanaan OCB serta penyediaan ruang negosiasi agar tercipta kepuasan pelanggan.

Blau, dalam teori pertukaran sosial, berpendapat bahwa kecenderungan seseorang untuk membantu orang lain sering kali dimotivasi oleh harapan bahwa hal itu akan membawa imbalan sosial (Blau, 1964). Sedangkan yang membedakan pertukaran sosial dengan pembelian barang adalah komponen emosionalnya. Sosiolog Amerika ini percaya bahwa hubungan yang paling sukses terjadi ketika kedua entitas memiliki atribut berharga yang dapat mereka manfaatkan. Pendapat Blau ini, mungkin tidak salah. Tetapi ada hal lain yang bisa kita, sebagai umat beragama, pertimbangkan, saat kita berinteraksi sosial. Dalam pandangan Islam, tugas utama manusia adalah untuk beribadah kepada Allah SWT (QS 51: 56) dan tempat bergantung segala harapan juga adalah Allah SWT (QS 112: 2). Sehingga, sebagai seorang muslim, sangat dianjurkan untuk beramal dengan ikhlas, hanya mengharap Ridho Allah SWT. Tetapi, walaupun demikian, kita diperintahkan juga untuk membalas kebaikan seseorang kepada kita, dengan yang lebih baik, atau setara, atau jika tidak bisa, kita bisa membalas dengan mendoakan kebaikan bagi orang yang telah berbuat baik kepada kita. Dengan kata lain, pertukaran yang terjadi bisa mencakup *economic exchange*, *social exchange*, sekaligus mendapat Ridho Allah SWT. Hal inilah yang mungkin belum banyak digali oleh para ilmuwan Barat, yang lebih mengutamakan perasaan (emosi) dan logika. Maka, penelitian ini akan menampilkan pertukaran yang tidak hanya dalam bentuk ekonom dan sosial, tetapi juga dalam hal ruhani, yaitu dari perspektif agama (Islam).

Lai et al. (2020) dalam penelitiannya mengenai dinamika pertukaran dalam konsep organisasi pertanian nirlaba menemukan bahwa sebagian besar tuan rumah membuka lahan pertanian mereka untuk berbagi pengetahuan pertanian organik mereka dengan tamu WWOOF ((World Wide Opportunities on Organic Farms) sebagai langkah untuk mencapai nilai-nilai sosial/lingkungan, budaya, dan ekonomi yang memotivasi partisipasi mereka dalam WWOOF. Bergantung pada nilai yang menonjol dalam mendorong partisipasi tuan rumah WWOOF, aturan pertukaran timbal balik, rasionalitas, dan altruisme diterapkan secara beragam untuk mengelola ketidakpastian dan kapasitas sumber daya yang terbatas, dan mengatasi masalah yang timbul dari tuntutan tenaga kerja emosional dan dilema sosial. Hasil pertukaran positif dialami ketika aturan pertukaran mengarah pada pengurangan ketidakpastian, dan peningkatan kesetaraan, keadilan, dan tanggung jawab bersama.

Menurut Lawler (2001), saling ketergantungan struktural di antara para aktor menghasilkan aktivitas bersama yang, pada gilirannya, menghasilkan emosi positif atau negatif; emosi ini dikaitkan dengan unit sosial (hubungan, jaringan, kelompok) dalam kondisi tertentu, sehingga menghasilkan ikatan individu-ke-kolektif yang lebih kuat atau lebih lemah; dan kekuatan ikatan kelompok tersebut menentukan perilaku yang berorientasi kolektif, seperti memberikan manfaat sepihak, memperluas area kolaborasi, memaafkan oportunisme berkala, dan tetap menjalin hubungan meskipun ada alternatif. Aktor yang diasumsikan oleh teori pertukaran sosiologis adalah pemroses informasi yang tidak emosional, instrumental, yang merespon dan mengantisipasi imbalan dan hukuman di masa depan. Teori pengaruh

pertukaran sosial memperkenalkan aktor yang emosional, khususnya, aktor yang merespons secara emosional terhadap pertukaran dan yang mencoba memahami sumber emosi dan perasaan mereka. Teori ini menarik perhatian khusus pada aktivitas bersama yang terkandung dalam pertukaran sosial dan respons emosional terhadap keberhasilan atau kegagalan pada aktivitas bersama itu.

2.2 *Authentic Leadership* (AL)

2.2.1. Definisi *Authentic Leadership*

Secara etimologi, kata otentik (*authentic*) berasal 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 kesejatan diri dengan mengekspresikan apa yang dipikirkan dan diyakini luar biasa/ hebat oleh seseorang (Gardner et al., 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) mendefinisikannya 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, sebuah teori kepemimpinan yang mulai berkembang pada tahun 2004, adalah sebuah konstruk yang menggabungkan sifat-sifat, perilaku, gaya, dan keterampilan untuk

mengembangkan perilaku etis dan jujur dan dengan demikian memiliki hasil jangka panjang yang lebih positif bagi para pemimpin, pengikut, dan juga organisasi mereka. Bill George (2003), sebagai orang pertama yang mengemukakan istilah *Authentic Leadership*, menyatakan bahwa teori mengenai *Authentic Leadership* ini masih dalam pembentukan. Adapun ide dasar dari pemimpin otentik adalah ‘*genuine* (tulus)’ dan ‘*real* (nyata)’. 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. Sementara ini, Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership/AL*) dianggap paling sesuai untuk berbagai organisasi. Kepemimpinan Otentik merupakan tahap terakhir dalam evolusi perkembangan kepemimpinan, karena faktanya bahwa AL mencapai semua pekerja (karyawan) di dalam organisasi. Pemimpin otentik harus mengidentifikasi kekuatan pengikutnya lalu membantu mengembangkan mereka, sesuai dengan potensi masing-masing. AL juga dipandang sebagai faktor sukses kemajuan organisasi masa karena pemimpin otentik tidak hanya membicarakan 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 yang lebih baik, sebuah gambaran internalisasi moral, proses keseimbangan informasi, dan transparansi relasional pekerjaan pemimpin dengan pengikutnya, serta mendorong pengembangan diri yang positif (Datta, 2015; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; dan Rego, 2012). Dalam definisi ini, kesadaran diri mengacu pada menunjukkan pemahaman tentang

bagaimana seseorang berasal dan bagaimana memaknai dunia, serta 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 penalaran kepada orang lain, dan menyadari dampak seseorang terhadap orang lain. Perkembangan tuntutan dari masyarakat akan organisasi yang lebih transparan, berintegritas, dan berperilaku etis ini menyebabkan pengembangan kepemimpinan otentik (Marinakou, 2016).

Dari berbagai pendapat mengenai kepemimpinan otentik sebelumnya, maka bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan otentik adalah sebuah konstruk yang menggabungkan sifat-sifat, perilaku, gaya, dan keterampilan untuk mengembangkan perilaku etis dan jujur (Harter, 2002; Covelli, 2017), dengan terlebih dulu memahami potensi dan kelemahan dirinya sendiri, lalu mengidentifikasi kekuatan pengikutnya untuk membantu mengembangkan mereka, sesuai dengan potensi masing-masing (Shamir & Eliaam, 2005; Gardner et al, 2011; Dimovski, 2012).

2.2.2. Dimensi *Authentic Leadership*

Ada 4 komponen keotentikan yang diukur, yang juga disebut sebagai *the Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) oleh Walumbwa et al. (2008), yaitu:

(1) perspektif moral yang terinternalisasi (*internalized moral perspective*), merujuk pada nilai-nilai kepemimpinan yang berkembang dengan baik di saat menghadapi tekanan eksternal, sehingga organisasi yang dipimpinnya bisa tetap bertahan;

(2) kesadaran diri (*self-awareness*) yang merujuk pada pengetahuan dan pemahaman individu pemimpin mengenai kognitif, emosi, dan perkembangan moral mereka, sehingga bisa memaksimalkan potensi yang ada serta mencari pemenuhan dari potensi yang tidak dimilikinya bersama timnya;

(3) transparansi relasional (*relational transparency*), merujuk pada kapasitas pemimpin untuk mengkomunikasikan, mengartikulasikan, serta memproses nilai-nilai dan pemikiran mereka kepada pengikut, kemudian menghasilkan hubungan dan keterbukaan timbal balik, sehingga tidak ada lagi sekat komunikasi antara pemimpin dan pengikut;

(4) memproses informasi secara seimbang (*balance information processing*), merujuk pada kapasitas pemimpin untuk memproses informasi secara objektif, menimbanginya dengan matang, dan merefleksikannya secara kritis pada tugas dan lingkungan sebelum membuat keputusan, sehingga kebijakan yang diputuskan dinilai adil untuk semua pihak.

2.2.3. Karakteristik Pemimpin Otentik (*Authentic Leader Characteristics*)

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). Mereka bisa berkontribusi secara efektif terhadap pengembangan dan memiliki dampak 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, bahkan 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).

Konsep *Authentic Leadership* ini tidaklah bertentangan dengan konsep kepemimpinan dalam Islam. Diantara ciri-ciri kepemimpinan dalam pandangan Islam (Suhartini, 2018) adalah a) seorang pemimpin adalah yang mau membantu dan mencintai pengikutnya, mencintai pengikutnya sebagaimana mencintai dirinya sendiri, serta mau membantu mengembangkan potensi pengikutnya; b) memiliki keyakinan terhadap rukun iman, yaitu memiliki nilai-nilai yang kuat, sehingga selalu konsisten, walau apapun yang terjadi; c) mendirikan sholat, yang merupakan ibadah yang mewakili seluruh rukun Islam, yang mengandung makna kedisiplinan, kebersamaan, keterbukaan, dan kejujuran; d) menunaikan zakat, dalam hal ini diartikan sebagai peduli terhadap kaum miskin dan du'afa, memperhatikan permasalahan sosial yang ada; serta e) yang ruku', yang berarti tunduk patuh terhadap peraturan, baik hukum Allah maupun hukum yang lain (adat/negara), yang menjadi rujukan berkaitan dengan keputusan yang dibuat. Artinya, seorang pemimpin muslim, apabila memimpin berdasarkan syariat Islam, maka secara tidak langsung juga bisa disebut sebagai pemimpin otentik. Untuk itu, penelitian ini akan dilaksanakan di sebuah organisasi Islam, tentu saja dengan pemimpin yang muslim, yang menjadikan syariat Islam sebagai rujukan utama dalam menentukan kebijakan.

Dari beberapa indikator yang sudah diteliti oleh peneliti terdahulu, maka dalam penelitian ini yang akan digunakan adalah:

1. *Internalized Moral Perspective* (IMP) atau perspektif moral yang terinternalisasi, yang akan diukur dengan 6 item

2. *Self-Awareness* (SA) atau kesadaran diri, yang akan diukur dengan 4 indikator
3. *Relational Transparency* (RT) atau transparansi relasional, yang akan diukur dengan 5 item
4. *Balance Information Processing* (BIP) atau memroses informasi secara seimbang, yang akan diukur dengan 4 item.

2.3 Organizational Commitment (Komitmen Organisasional)

2.3.1 Definisi 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*). Komitmen 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 et. al, 2001).

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.

Dari definisi oleh para ahli mengenai komitmen organisasional, maka bisa disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah sikap seseorang yang diwujudkan dengan loyalitas terhadap organisasi untuk mencapai visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi, yang sangat dibutuhkan untuk keberhasilan organisasi (Allen & Meyer, 1999; Greenberg, 2011; Balli & Yanik, 2014).

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasional

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.

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 organisasi, karakteristik individu, dan pengalaman kerja.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen afektif, yaitu

1. Karakteristik Pribadi Individu, yang terbagi kedalam dua variabel yaitu variabel demografis (mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi) dan variabel 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, serta hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya.

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 variabel, 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 strategi 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-tahun 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.

Adapun dimensi komitmen organisasional yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Affective Commitment* (AC), yaitu komitmen afektif, yang akan diukur dengan 4 item
2. *Continuance Commitment* (CC), yaitu komitmen berkelanjutan, yang akan diukur dengan 4 item
3. *Normative Commitment* (NC), yaitu komitmen normative, yang akan diukur dengan 1 item.

2.4 Psychological Contract (Kontrak Psikologis)

Istilah kontrak psikologis pada awalnya diperkenalkan oleh tokoh bernama Argyris (1960) yang menyebutkan “*Psychological Work Contract*” untuk menggambarkan hubungan implisit antara sekelompok pekerja dengan mandor mereka. Menurutnya, cara terbaik agar para pekerja informal mau berperilaku sesuai dengan tata krama adalah dengan merawat budaya mereka, bukan dengan pemaksaan (kekerasan). Selanjutnya, Schein (1965) menyatakan bahwa gagasan kontrak psikologis menyiratkan harapan individu dan organisasi yang tidak hanya mencakup jumlah pekerjaan dengan banyak upah, tetapi juga melibatkan seluruh pola hak, hak istimewa, dan kewajiban antara pekerja dan organisasi, yang kesemuanya itu tidak tercantum dalam kontrak formal.

Secara rinci, Conway dan Briner (2006) menyimpulkan perkembangan istilah kontrak psikologis sebagai berikut:

- 1) Pada tahun 1970, Schein mendefinisikan kontrak psikologis sebagai *harapan* tidak tertulis antara para pekerja dengan para manajer atau mandor mereka
- 2) Pada tahun 1973, Kottler mendefinisikan kontrak psikologis sebagai sebuah *kontrak implisit* antara seorang individu dan organisasinya yang sama-sama berharap untuk bisa saling memberi dan menerima dalam suatu hubungan kerja
- 3) Pada tahun 1978, Levinson mendefinisikan kontrak psikologis sebagai *kesepakatan tidak tertulis* antara 2 pihak yang berinteraksi, yang dalam hal ini adalah pekerja dengan organisasinya
- 4) Pada tahun 1989, Rousseau 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
- 5) Pada tahun 1995, Herriot dan Pemberton mendefinisikan kontrak psikologis sebagai *persepsi* kedua pihak (pekerja dan organisasi) yang menyiratkan *kewajiban* masing-masing dalam hubungan kerja
- 6) Pada tahun 1997, Morrison dan Robinson mendefinisikan kontrak psikologis sebagai *kewajiban timbal balik* karyawan terhadap organisasinya.

Untuk menyempurnakan perkembangan mengenai definisi kontrak psikologis, berikut ini adalah pendapat dari beberapa tokoh lainnya:

- 7) Pada tahun 2006, Armstrong berpendapat bahwa kontrak psikologis *bersifat implisit dan dinamis*, karena selalu berkembang, dipengaruhi oleh kondisi kerja dan pengalaman, sehingga karyawan bisa mengevaluasi harapan mereka
- 8) Pada tahun 2009, Conway dan Briner menyatakan bahwa kontrak psikologis *terbentuk dari janji-janji yang implisit* (penafsiran dari pengalaman pribadi maupun orang lain) ataupun *eksplisit* (yang tertulis atau dinyatakan secara verbal).
- 9) Pada tahun 2015, Wu & Chen berpendapat bahwa teori kontrak psikologis menangkap *kewajiban timbal balik yang dirasakan* serta apakah kewajiban tersebut sudah dipenuhi sehubungan dengan pertukaran antara karyawan dengan atasannya.

2.4.1 Definisi 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.

Argyris (1960), yang dianggap sebagai orang pertama yang memunculkan konsep kontrak psikologis, berpendapat bahwa KP menyederhanakan hubungan pekerja-pemberi kerja. Hal ini juga menyederhanakan pola kepemimpinan pemberi kerja yang juga dianggap sebagai hubungan antar manusia. Sejalan dengan analisis ini, beberapa pemberi kerja merasa bahwa berinteraksi dengan orang lain, yang dalam hal ini adalah pekerja, merupakan sesuatu yang penting

Argyris juga memandang kontrak psikologis sebagai pemahaman implisit antara sekelompok pekerja dan pemberi kerja (mandor) mereka, dan berpendapat bahwa hubungan tersebut dapat berkembang sedemikian rupa sehingga pekerja akan bertukar produktivitas yang lebih tinggi, juga keluhan yang lebih rendah, dengan imbalan upah yang diterima yang disertai keamanan kerja. Argyris (1960) percaya bahwa pekerja akan berkinerja lebih baik jika organisasi tidak terlalu intervensi pada norma-norma kelompok pekerja. Sebagai imbalannya, pekerja akan menghormati hak organisasi untuk berkembang. Karakteristik seperti ini, memperlihatkan konseptualisasi eksplisit dari kontrak psikologis, memandang hal ini sebagai pertukaran sumber daya (*source*) yang berwujud, spesifik, dan ekonomis, yang disepakati oleh kedua belah pihak, serta memungkinkan akan memenuhi kebutuhan keduanya. Pelanggaran KP terjadi saat seorang pekerja berpendapat bahwa organisasi telah gagal memenuhi kewajibannya (Robinson & Rousseau, 1994). Pelanggaran yang terjadi dalam situasi perubahan organisasi biasanya juga mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996).

Kontrak psikologis adalah sistem kepercayaan individu mengenai kewajiban di antara individu tersebut dengan mitra pertukaran (*exchange partners*). Kewajiban ini memotivasi penilaian dan perilaku pada saat berinteraksi melalui antisipasi pertukaran (*exchange*) di masa yang akan datang. Kontrak psikologis merupakan sesuatu yang penting bagi para ahli dan praktisi manajemen karena bisa memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam organisasi, sehingga memberikan landasan untuk berkoordinasi dan bekerja sama antara karyawan, manajer, eksekutif, dan pemilik bisnis (Rousseau, Tomprou, & Montes, 2013).

Jadi, bisa disimpulkan bahwa kontrak psikologis adalah kontrak yang tidak tertulis antara 2 entitas (yang dalam penelitian ini adalah pekerja dan pemberi kerja/pimpinan) yang merupakan system kepercayaan mengenai kewajiban yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak, yang karenanya, masing-masing akan mendapatkan imbalan dari pemenuhan kewajiban tersebut (Schein, 1970; Rousseau 1989; Wu & Chen, 2015).

2.4.2 Dimensi Kontrak Psikologis

Menurut Rousseau (2000), terdapat 4 dimensi kontrak psikologis, yaitu *Transactional*, *Relational*, *Balanced*, dan *Transitional*.

1. Transactional Contract

Pada dasarnya *transactional contract* bersifat jangka pendek (*short term*) dan berfokus pada aspek pertukaran ekonomis, jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*)

dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi. Terdapat dua dimensi utama yang dikaji dalam kontrak transaksional, yaitu *narrow* dan *short term*.

a. *Narrow*. Karyawan diwajibkan untuk melakukan hanya serangkaian pekerjaan yang dalam kontrak merupakan pekerjaan yang diperhitungkan dalam imbal jasa. Organisasi membatasi keterlibatan karyawan dalam organisasi dan memberikan kesempatan terbatas untuk pelatihan dan pengembangan.

b. *Short Term*. Karyawan tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi selamanya dan berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu tertentu. Organisasi menawarkan hubungan kerja yang hanya untuk jangka waktu tertentu dan tidak berkewajiban untuk menjamin karir karyawan jangka panjang. Kontrak transaksional dikarakteristikan dengan perjanjian yang bersifat moneter dengan keterlibatan karyawan yang terbatas dalam organisasi maupun hubungannya dengan individu lain di organisasi sehingga tampak perbedaan yang signifikan dengan konsep kontrak relasional.

2 *Relational Contract*

Relational Contract atau kontrak relasional memiliki jangka waktu yang panjang dan kapan berakhirnya tidak dapat ditentukan. Jenis kontrak ini juga melibatkan faktor sosio-emosional, seperti kepercayaan, keamanan, dan loyalitas. Masing-masing pihak berharap terjadi hubungan timbal balik (*reciprocal*). Menurut Macneil (1985), kontrak relasional dikarakteristikan dengan hubungan jangka panjang. Lebih lanjut, kontrak relasional tidak terbatas waktu, memperkenalkan suatu hubungan yang terus menerus antara karyawan dan organisasi, melibatkan

pertukaran uang dan non-monetary reward seperti loyalitas timbal balik, dukungan, reward terhadap karir, dukungan seperti pelatihan dan kesempatan pengembangan jangka panjang dalam organisasi.

Rousseau (2000) menyimpulkan bahwa kontrak relasional menyangkut dua dimensi, yaitu dimensi stabilitas dan loyalitas.

a. Dimensi Stabilitas mewajibkan karyawan untuk bekerja pada organisasi dalam jangka waktu yang relatif lama dan melakukan hal-hal lain untuk mempertahankan pekerjaannya. Organisasi dalam hal ini menawarkan paket kompensasi yang stabil dan hubungan kerja jangka panjang.

b. Dimensi Loyalitas mewajibkan karyawan untuk mendukung organisasi, menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi. Selain itu, karyawan diharapkan menjadi anggota organisasi yang baik. Organisasi sebaliknya memberikan komitmen untuk menjamin kesejahteraan dan kebutuhan karyawan beserta keluarganya.

3. *Balanced Contract*

Balanced Contract merupakan perpaduan antara sifat dari kontrak transaksional dan relasional (Rousseau, 2000). *Balanced contract* bersifat dinamis dan *open-ended* yang berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan dan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir. Baik pihak karyawan maupun perusahaan saling memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan pengembangan. *Balanced Contract* terdiri dari *external employability*, *internal advancement*, dan *dynamic performance*.

a. *External employability* meliputi pengembangan karir di luar organisasi. Pada aspek ini, karyawan memiliki kewajiban untuk mengembangkan keterampilan berharga (*marketabel skills*) di luar organisasi. Sedangkan kewajiban organisasi yaitu meningkatkan hubungan kerja jangka panjang baik di dalam maupun di luar organisasi.

b. *Internal advancement* meliputi pengembangan karir dalam pasar tenaga kerja internal. Karyawan berkewajiban untuk mengembangkan keterampilan yang dihargai oleh organisasi saat ini. Di samping itu, organisasi berkewajiban untuk menciptakan kesempatan pengembangan karir kepada para pekerja di dalam perusahaan.

3. *Dynamic performance* meliputi kewajiban karyawan untuk melakukan hal-hal yang baru dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan agar menjadi perusahaan yang kompetitif. Sedangkan kewajiban organisasi yaitu membantu karyawan dalam meningkatkan pembelajaran dan melaksanakan persyaratan- persyaratan kinerja.

4. *Transitional Contract*

Transitional sebenarnya bukan bentuk kontrak psikologis, tetapi merupakan pernyataan kognitif yang mencerminkan konsekuensi dari perubahan dan transisi organisasi yang bertentangan dengan pengaturan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

a. *Mistrust* (Ketidakpercayaan). Karyawan percaya bahwa perusahaan mengirimkan sinyal yang tidak konsisten dan beragam mengenai niatnya; karyawan

tidak mempercayai perusahaan. Pemberi kerja telah menyembunyikan informasi penting dari karyawan. Perusahaan tidak mempercayai pekerjaanya.

b. *Uncertainty* (Ketidakpastian). Karyawan tidak yakin tentang sifat kewajibannya sendiri kepada perusahaan. Ukuran pemberi kerja (*employer*) menilai lebih jauh bahwa karyawan merasa tidak yakin mengenai komitmen perusahaan di masa depan kepadanya.

c. *Erosion* (Erosi). Karyawan mengira akan menerima hasil yang lebih sedikit di masa depan dari kontribusinya kepada perusahaan dibandingkan dengan masa lalu, sebagai cara mengantisipasi penurunan yang berkelanjutan di masa depan. Pemberi kerja telah melakukan perubahan yang mengurangi gaji dan tunjangan karyawan, mengikis kualitas kehidupan kerja, dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ada 4 dimensi kontrak psikologis yaitu: (1) *Transactional*, yang dikarakteristikan dengan pekerjaan yang dilakukan hanya bersifat moneter, jenis pekerjaan yang sempit, serta minimnya keterlibatan karyawan dalam organisasi; (2) *Relational*, dimana ada hubungan psikis yang terus menerus antara karyawan dan organisasi seperti loyalitas dan dukungan timbal balik, serta pemberian reward dari perusahaan dalam mengembangkan karir bagi karyawannya; (3) *Balanced*, yang merupakan perpaduan antara sifat dari kontrak transaksional dan relational. Kontrak bersifat dinamis dan open-ended, yang berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan, keterlibatan karyawan, dan pemberian kesempatan peningkatan karir; serta (4) *Transitional*, yang sebenarnya

bukan termasuk kontrak psikologis, tetapi menggambarkan kondisi yang tidak diinginkan sebagai akibat terjadinya perubahan yang disertai dengan berbagai penyimpangan. Meskipun demikian, dalam penelitian ini hanya akan membahas 2 dimensi saja dari Rousseau, yaitu transaksional dan relasional.

2.5 *Islamic Psychological Contract (Kontrak Psikologis Islami)*

Seperti dideskripsikan pada pembahasan mengenai kontrak psikologis sebelumnya, kontrak psikologis adalah sistem kepercayaan individu mengenai kewajiban yang ada di antara individu 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 SWT. Imbalan yang mereka dapatkan tidak hanya yang berwujud serta terbatas waktu dan tempat, tetapi juga mencakup aspek *intangibile* dan bersifat abadi.

Selain itu, dalam konteks hubungan antara pemberi kerja dan pekerja (*Employer Employee Relationship*), yang dalam hal ini sebagai pemimpin dan yang dipimpin, Islam sudah menjelaskan bahwa "Sebaik-baik pemimpin kalian adalah Pemimpin yang kalian mencintai mereka dan mereka pun mencintai kalian. Mereka

mendo'akan kalian dan kalian pun mendo'akan mereka.” (HR. Muslim). (<https://hadeethenc.com/id/browse/hadith/6384>), Jadi jelaslah bahwa hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin diikat oleh rasa saling mencintai dan diimplementasikan dengan saling mendoakan untuk kebaikan bersama. Tentu saja hubungan seperti ini tidak terbatas waktu dan tempat, walaupun mereka sudah tidak dalam satu institusi (organisasi) lagi.

2.5.1 Al Quran sebagai Sumber Ilmu

Teori-teori mengenai kepemimpinan, kontrak psikologis, maupun komitmen organisasional muncul dari barat (*western*). Itu semua bisa kita lihat dari para tokoh pencetus teori-teori tersebut yang berasal dari Eropa dan Amerika. Lalu bagaimana dengan umat Islam yang mengimani kitab suci Al Quran sebagai bacaan (*Al Kitab*), (QS Al Baqoroh (2): 2); petunjuk (*Al Huda*), (QS Al Baqoroh (2): 185); cahaya (*Al Nur*), (QS Al Maidah (5): 15); penawar (*Al Syifa*), (QS Yunus (10): 57); penjelas (*Al Bayan*), (QS Ali Imron (3): 138); pembeda (*Al Furqon*), (QS Al Furqon (25): 1); rahmat (*Al Rahmah*), (QS Al Isro (17): 82); Ruh (*Al Ruh*), (QS Al Syuuro (42): 52); kebenaran (*Al Haqq*), (QS Al Baqoroh (2): 147); peringatan (*Al Dzikr*), (QS Al Hijr (11): 9); bukti kebenaran (*Al Burhan*), (QS Al Nisa (4): 174); serta sebagai kabar gembira (*Al Busyro*), (QS Al Nahl (16): 89)?

Al Quran menjelaskan bahwa ilmu pengetahuan itu milik Allah, sebagaimana telah disebutkan dalam Surat Al Ahqof (46) ayat 23 dan Surat Al Mulk (67) ayat 26 yang menyatakan bahwa “Sesungguhnya ilmu pengetahuan itu adalah milik (di sisi) Allah SWT.” Pada ayat 109 Surat Al Kafi (18) Allah SWT berfirman bahwa, “... Seandainya lautan dijadikan tinta untuk menulis kalimat (ilmu) Allah,

niscaya lautan itu akan kering (habis) sebelum kalimat (ilmu) Allah itu selesai ditulis, bahkan jika Kami (Allah) menjadikan lautan (sebagai tinta) sebanyak itu lagi.” Begitu juga dalam QS Luqman (31) ayat 27, “Dan seandainya pohon-pohon di bumi menjadi pena dan lautan (menjadi tinta), ditambahkan kepadanya tujuh lautan (lagi) setelah (kering) nya, niscaya tidak akan habis-habisnya (dituliskan) kalimat-kalimat (ilmu-ilmu) Allah. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa, Maha Bijaksana”. Dalam Surat Al Rahman (55) ayat 33, Allah SWT menegaskan bahwa hanya melalui kekuatan sains dan teknologi (ilmu pengetahuan) manusia bisa melintasi penjuru langit dan bumi. “Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan (sains dan teknologi).” Kebenaran yang terkandung dalam Al Quran selalu terbuka untuk dikaji, didiskusikan, diteliti, diuji dan dibuktikan secara ilmiah oleh siapa pun.

Surat Al An'am ayat 38 menerangkan bahwa, "... Tiadalah Kami (Allah) alpakan (lewatkan) sesuatupun dalam Al-Kitab (Al Quran), kemudian kepada Tuhan merekalah mereka dihimpunkan. Makna dari "Tiadalah Kami lewatkan sesuatu pun dalam Al Kitab" { شَيْءٍ مِنَ الْكِتَابِ فِي فَرْطُنَا مَا } adalah bahwa Al-Qur'an mencakup segala hal, termasuk ilmu pengetahuan dan permasalahan yang keluar darinya. Hal ini juga dikuatkan dengan QS Yusuf (12) ayat 111 yang menyatakan bahwa Al Quran menjelaskan segala sesuatu (شَيْءٍ كُلِّ وَتَفْصِيلٍ). Di dalam Al Quran akan ditemukan ayat yang mengarah kepada ilmu-ilmu tersebut, termasuk pengetahuan tentang keajaiban penciptaan makhluk hidup, dan tentang kerajaan Allah yang menguasai langit dan bumi, dan apa yang ada di luar angkasa.

Di samping itu, ada ayat yang berbicara tentang alam bawah tanah, nama para Malaikat dan Rasul, berita tentang umat terdahulu, juga ayat mengenai awal penciptaan manusia sampai kematiannya. (<https://tafsirweb.com/2162-quran-surat-al-anam-ayat-38.html>, diakses 03/04/2021).

Surat Yusuf ayat 111 semakin menguatkan bahwa AL Quran petunjuk yang menjelaskan segala sesuatu. "... Al Quran itu bukanlah cerita yang dibuat-buat, akan tetapi membenarkan (kitab-kitab) yang sebelumnya dan menjelaskan segala sesuatu, dan sebagai petunjuk dan rahmat bagi kaum yang beriman." Menurut Syaikh Prof. Dr. Wahbah az-Zuhaili, maksud dari شَيْءٍ كُلِّ وَتَفْصِيلٍ (dan menjelaskan segala sesuatu) adalah bahwa Al-Quran menyelarasi dan mempersaksikan kebenaran kitab-kitab sebelumnya "dan menjelaskan segala sesuatu", yang dibutuhkan oleh para hamba, berupa *ushuluddin* (pokok-pokok agama) dan cabang-cabangnya yang berupa dalil-dalil dan petunjuk-petunjuk. (<https://tafsirweb.com/3849-quran-surat-yusuf-ayat-111.html>).

Salah satu pencerahan yang dibawa oleh Islam bagi kemanusiaan adalah pemikiran secara ilmiah yang merujuk kepada Alquran dan Hadits. Kesadaran para ilmuan muslim yang bersumber dari Alquran dan Hadits memicu pencapaian terbesar dalam ilmu pengetahuan. Sifat lain yang diajarkan oleh Alquran dan Hadits kepada kaum muslim adalah keterbukaan pikiran, yang memungkinkan mereka mendapatkan ilmu pengetahuan dari peradaban lain tanpa prasangka. Diketahui bahwa dalam Islam tidak ada satupun ilmu yang berdiri sendiri dan terpisah dari bangunan epistemologis Islam. Ilmu-ilmu tersebut tidak lain merupakan *bayan* atau penjelasan yang mengafirmasi wahyu, yang kebenarannya pasti. Pada dasarnya

hakikat ilmu pengetahuan adalah untuk mencari kebenaran secara ilmiah, namun dalam Alquran dan Hadits, hakikat ilmu pengetahuan bukan semata-mata untuk mencari kebenaran yang bersifat ilmiah, melainkan untuk mencari-tanda-tanda, kebajikan-kebajikan, dan rahmah (Qutub, 2011).

2.5.2 Maqasid Syariah

Berbicara mengenai perspektif Islam, tentu saja tidak bisa lepas dari *Maqasid Syariah* (maksud-maksud ditetapkan syariat Islam). Dalam perspektif Islam, *Maqasid* adalah tujuan akhir kehidupan (dunia dan akhirat), yaitu dengan mendatangkan kemaslahatan dan menghindari kemadharatan. Tujuan utama penciptaan alam semesta, termasuk manusia, adalah untuk beribadah kepada Allah SWT Yang Maha Esa, sebagai satu-satunya tujuan, pemelihara dan penguasa seluruh makhluk, yang memberikan perintah dalam satu kesatuan. Adapun model konservasi multi-sektor yang disepakati para ahli hukum muslim, yang menjamin gagasan 'keberlanjutan' yaitu dengan melalui menjaga 6 hal, yaitu: agama (*al-dīn*), jiwa (*al-nafs*), akal (*al-'aql*), keturunan (*al-nasl*), harta (*al-mal*), serta martabat (*al-'ird*) (Moneim, 2018).

Melindungi agama merupakan hak seseorang untuk memeluk dan meyakini agama yang diyakini secara bebas dan tanpa gangguan. Cara menjaganya adalah dengan membiarkan melaksanakan ibadah dan mencegahnya dengan diberlakukannya hukuman bagi yang ingkar. Melindungi jiwa adalah landasan yang menyatakan bahwa seorang manusia tidak boleh disakiti, dilukai, apalagi dibunuh. Penerapannya bisa dengan menjaga Kesehatan dengan mencukupi kebutuhan makan dan minum, serta pencegahannya dengan memberlakukan hukum qisas dan

diyat. Melindungi pikiran atau akal meliputi segala hal yang menyebabkan hilangnya akal termasuk di dalamnya mengonsumsi barang yang bisa merusak akal (narkoba dan minuman keras), serta adanya kebebasan berpendapat secara aman. Bentuk pencegahannya bisa dengan menegakkan hukum bagi mengonsumsi narkoba dan miras. Melindungi harta yaitu dengan menjamin setiap orang untuk memiliki kekayaan harta benda. Penerapannya dengan cara melaksanakan jual beli dan bekerja. Sedangkan bentuk pencegahan dilakukan dengan hukum potong tangan bagi pencuri dan menghindari riba. Melindungi keturunan yaitu dengan menjaga agar keturunan manusia terhindar dari dampak negatif secara biologis, psikologis, ekonomi, sosial, nasab, hukum waris atau lainnya. Penjagaannya dilakukan dengan hukum pernikahan, sedangkan bentuk pencegahan dengan menegakkan hukum bagi orang yang berzina ataupun yang menuduh orang lain berzina tanpa saksi. Melindungi martabat yaitu dengan menjamin kehormatan setiap orang. Penerapannya bisa dengan membebaskan manusia untuk memilih profesi yang diinginkannya, sedangkan pencegahannya dengan menegakkan hukum bagi orang yang suka menghina dan membuat fitnah. Kemaslahatan yang menjadi tujuan dan dirancang oleh manusia, harus dilekatkan dengan kemaslahatan yang dimaksud dalam *nash* (dalil) apabila ada ketidaksesuaian diantara keduanya (Khatib, 1373 H).

2.5.3 Dalil-Dalil mengenai *Psychological Contract*

Penulisan ini akan membahas kontrak psikologis transaksional dan relasional, mengikuti pendapat Rosseau, dengan pertimbangan bahwa *balanced* adalah gabungan antara transaksional dengan relational, sedangkan *transitional*

bukanlah menjadi bagian dari kontrak psikologis. Sebagai tambahan, akan dibahas pula mengenai kontrak psikologis *liturgical* yang merupakan *novelty* dari penelitian ini. Berikut ini adalah beberapa dalil yang berasal dari Al Quran dan Al Hadits yang berhasil dihimpun, mengenai kontrak psikologis.

A. Dalil mengenai *Transactional Contract*

Berikut ini adalah beberapa dalil yang berhubungan dengan PC *transactional*, yaitu harapan dari seseorang untuk mendapatkan imbalan nyata/langsung atas apa yang dilakukannya.

1. Nabi Muhammad Saw menegaskan kewajiban majikan terhadap buruh-buruhnya atau karyawannya seperti yang ditulis oleh Al-Khatib (1373H) dalam buku Khuthab Al Rasul:

أيها الناس : الله الله في دينكم وامانتكم ، الله الله فيما ملكت أيمانكم⁽¹⁾
فأطعموهم مما تأكلون ، وألبسوهم مما تلبسون ، ولا تكلفوهم ما لا يطيقون فإنهم
لحم ودم وخلق أمثالكم . ألا من ظلمهم فأنا خصمه يوم القيامة . والله حاكمهم ،

yang artinya: “Wahai sekalian manusia! Ingatlah Allah, Ingatlah Allah, dalam agamamu dan amanatmu sekalian. Ingatlah Allah, Ingatlah Allah, berkenaan dengan orang-orang yang berada di bawah kekuasaanmu. Berilah mereka makan seperti yang kamu makan, dan berilah mereka pakaian seperti yang kamu pakai. Dan janganlah kamu bebani mereka dengan beban yang mereka tidak sanggup menanggungnya. Sebab sesungguhnya mereka adalah daging, darah, dan makhluk seperti halnya diri kalian sendiri. Awas, barangsiapa bertindak dzalim kepada mereka, maka akulah musuhnya di hari kiamat, dan Allah adalah Hakim mereka.”

2. Al Qashash (28): 77: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi.
3. Al Baqarah (2): 201: Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka"
4. Surat Al Nahl: 97, yang artinya, "Barangsiapa yang mengerjakan amal soleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan."
5. Surat Ali Imran: 57: Dan adapun orang yang beriman dan melakukan kejahatan, maka Dia (Allah) akan memberikan pahala kepada mereka dengan sempurna. Dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim.
6. Surat Al Najm (53): 39: Dan bagi manusia akan mendapatkan sesuai dengan apa yang telah ia usahakan.

Dari dalil-dalil yang berhubungan dengan kontrak transaksional tersebut, maka yang bisa dijadikan acuan untuk mengukur *PC transactional* adalah: (1) Pekerja mendapat upah yang layak, sehingga mampu mencukupi kebutuhannya; (2) Pekerja mendapat tugas sesuai dengan kemampuan; (3) Pekerja dan pemberi kerja dianjurkan mencari kebahagiaan dan kenikmatan duniawi (4) Pekerja laki-laki dan perempuan mempunyai hak dan kesempatan yang sama (5) Pemberi kerja berhak

mendapatkan hasil pekerjaan yang baik dari pekerjanya setelah memenuhi kewajiban yang sudah disepakati; (6) Pekerja berhak mendapat kompensasi yang dijanjikan setelah menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan kesepakatan; serta (7) Setiap orang berhak mendapat balasan/reward yang sesuai dengan prestasi dan kapasitasnya.

B. Dalil mengenai *Relational Contract*

Berikut adalah beberapa dalil yang berhubungan dengan kontrak psikologis relasional yang merupakan kontrak dalam jangka waktu relatif panjang dan berakhirnya kontrak tidak dapat ditentukan. Di sini pekerjaan dipandang sebagai ajang silaturahmi, janji, dan amanah yang harus dijaga.

1. Al Fushshilat (41): 30: Sesungguhnya orang-orang yang berkata, “Tuhan kami adalah Allah” kemudian mereka meneguhkan pendirian (janji) mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata), ‘Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu.’”
2. Al Fath (48): 10: Bahwasanya orang-orang yang berjanji setia kepada kamu sesungguhnya mereka berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah di atas tangan mereka, maka barangsiapa yang melanggar janjinya niscaya akibat ia melanggar janji itu akan menimpa dirinya sendiri dan barangsiapa menepati janjinya kepada Allah maka Allah akan memberinya pahala yang besar.
3. Al Ma’arij (70): 32&35: Dan orang-orang yang menjaga apa yang diamanatkan kepadanya berupa harta, rahasia dan lain-lain, dan perjanjian yang mereka sepakati

dengan manusia. Mereka tidak mengkhianati amanat yang diberikan kepada mereka dan tidak melanggar perjanjian yang mereka buat. Mereka itu dimasukkan ke dalam surga lagi dimuliakan.

4. Al Nisa (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

5. Al Anfal (8): 27: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.

6. Al Mu'minun (23): 1 & 8: Sungguh beruntung orang beriman (1). Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya (8).

7. Al A'la, (87): 7: "Sesungguhnya Dia mengetahui yang terang dan yang tersembunyi

9. Surat Al Taubah: 105, yang artinya: "Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang Mukmin akan melihat pekerjaanmu itu,

10. Al Baqoroh (2): 177: dan orang-orang yang menepati janjinya apabila mereka berjanji. ... mereka itulah orang-orang yang benar keimanannya.

11. Al Kahfi (18): 46, yang artinya: "... dan amal baik yang berdampak panjang (terus menerus) itu lebih baik pahalanya di sisi Tuhanmu dan lebih bisa dijadikan harapan

12. Al Kahfi (18): 110: Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorang (sesuatu) pun dalam beribadat kepada Tuhannya

13. Hadits Rasulullah SAW bahwa Sebaik-baik pemimpin kalian adalah Pemimpin yang kalian mencintai mereka dan mereka pun mencintai kalian. Mereka mendo'akan kalian dan kalian pun mendo'akan mereka. (HR. Muslim)". (<https://hadeethenc.com/id/browse/hadith/6384>).

Dari dalil-dalil yang berhubungan dengan kontrak relasional tersebut, maka yang bisa dijadikan acuan untuk mengukur *PC relational* adalah: (1) Pekerja dan pemberi kerja yang memenuhi janji (kontrak yang sudah disepakati) harus percaya diri dan yakin bahwa itu adalah hal terbaik dalam hubungan pekerja dan pemberi kerja; (2) Pekerja dan pemberi kerja yang memenuhi janji (kontrak yang sudah disepakati) tidak merasa sedih dan khawatir/takut, apapun hasilnya; (3) Pekerja dan pemberi kerja menyadari bahwa apabila melanggar janji, maka kerugian atau akibatnya akan Kembali kepadanya; (4) Pekerja dan pemberi kerja akan selalu menjaga amanat; (5) Pekerja dan pemberi kerja akan selalu menjaga janjinya; (6) Pekerja dan pemberi kerja menyadari bahwa seluruh perbuatannya disaksikan oleh Allah SWT; (7) Pekerja melakukan pekerjaan sebaik yang ia mampu, karena yakin amal perbuatannya akan disaksika oleh Allah, Rasul-Nya, dan juga orang-orang

mukmin; (8) Pemberi kerja berusaha menilai dan memberi kompensasi kepada pekerja secara adil; (9) Pekerja meyakini bahwa pekerjaan yang nilai kebermanfaatannya berkelanjutan, akan lebih baik dan bisa diharapkan; (10) Pemberi kerja meyakini bahwa memberi kesempatan bekerja adalah dalam rangka beribadah kepada Allah SWT, yaitu dengan merancang pekerjaan sebaik-baiknya sesuai kemampuan pekerja dan memberi kompensasi yang layak, karena mengharap pahala dan kebahagiaan abadi di dunia dan akhirat; serta (11) Pemimpin dan yang dipimpin saling mencintai.

C. Beberapa dalil mengenai *Liturgical Contract*

Liturgical Contract adalah kontrak abadi untuk meraih kebahagiaan di akhirat, dengan mengumpulkan amal jariyah, pahala, berkah Allah, agar meraih surga. Berikut adalah beberapa dalil yang berhubungan dengan *liturgical contract*.

1. Al Fushshilat (41): 30: Sesungguhnya orang-orang yang berkata, “Tuhan kami adalah Allah” kemudian mereka meneguhkan pendirian (janji) mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata), ‘Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu.’”
2. Al Ma’arij (70): 35: Mereka tidak mengkhianati amanat yang diberikan kepada mereka dan tidak melanggar perjanjian yang mereka buat. Mereka itu dimasukkan ke dalam surga lagi dimuliakan

3. Al A'la, (87): 7: “Sesungguhnya Dia mengetahui yang terang dan yang tersembunyi
4. Rasulullah SAW pernah bersabda kepada salah seorang sahabat yaitu Abu Dzar Al-Ghifari rahimahullah: “Wahai Abu Dzar, ... Ikhlaslah dalam beramal, karena yang menilai baik dan buruk adalah Dzat Yang Maha Melihat”
5. Surat At-Taubah: 105, yang artinya: "Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang Mukmin akan melihat pekerjaanmu itu,
6. Hadits Rasulullah SAW bahwa Sebaik-baik pemimpin kalian adalah Pemimpin yang kalian mencintai mereka dan mereka pun mencintai kalian. Mereka mendo'akan kalian dan kalian pun mendo'akan mereka. (HR. Muslim)” (<https://hadeethenc.com/id/browse/hadith/6384>).

Dari dalil-dalil yang berhubungan dengan kontrak liturgical tersebut, maka yang bisa dijadikan acuan untuk mengukur *PC liturgical* adalah: (1) Pekerja yang menepati janji (akad yang disepakati) akan mendapatkan surga; (2) Pekerja menyadari bahwa segala perbuatannya disaksikan oleh Allah SWT; (3) Pekerja tidak peduli penilaian orang, karena kebenaran hanya di sisi Allah SW); (4) Pekerja melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, karena perbuatannya akan disaksikan oleh Allah dan Rasul-Nya; (5) Pekerja meyakini bahwa bekerja adalah ibadah kepada Allah SWT, melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan pahala dan kebahagiaan abadi di dunia dan akhirat ; dan (6) Pemimpin dan pengikut saling mendoakan untuk kebaikan bersama.

2.5.4 Hasil Pilot Survey Kontrak Psikologis Islami (KPI)

Pilot survey dalam penelitian ini digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas variabel KPI. Dari 98 responden pekerja muslim Indonesia, yang bekerja di organisasi profit dan non-profit, semuanya mengisi kuesioner penelitian secara sesuai sehingga semua data yang masuk adalah sesuai untuk computer input. Dari 44 pertanyaan yang mewakili dimensi transaksional, relasional, dan liturgical, semuanya reliabel, tetapi hanya 41 pertanyaan yang valid. Analisis validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS versi 23. Nilai sig. dari ketiga dimensi tersebut adalah antara 0,000 and 0,010. Sementara untuk nilai Pearson correlation adalah lebih dari 0,202, yaitu antara 0,259 and 0,859. Untuk menguji reliabilitas adalah dengan melihat nilai Cronbach's alpha, yang semuanya bernilai lebih dari 0,600, yaitu 0,826 untuk liturgical, 0,894 untuk relasional, serta 0,911 untuk transaksional.

Dari uraian mengenai hasil pilot survey, maka indikator kontrak psikologis Islami yang bisa digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kontrak transaksional, yang diukur menggunakan 16 item
2. Kontrak relasional, yang diukur menggunakan 8 item
3. Kontrak *liturgical*, yang diukur menggunakan 15 item

Indikator yang diukur dalam penelitian ini jumlahnya tetap, 3 indikator, tetapi ada perubahan jumlah item karena disesuaikan dengan KPI dari pandangan pekerja (*follower*). Adapun indikator dan jumlah item yang akan diukur dalam penelitian ini adalah:

1. Kontrak transaksional, diukur menggunakan 2 item

2. Kontrak relasional, diukur menggunakan 5 item

3. Kontrak liturgical, diukur menggunakan 8 item

2.6 Trust

2.6.1 Definisi Trust

Penelitian tentang *Trust* (kepercayaan) dari waktu ke waktu telah dilakukan selama 2 dekade terakhir, tetapi pengetahuan tentang fenomena ini masih sangat terbatas (Dirks et. al, 2021). Kepercayaan adalah kesediaan individu atau kelompok untuk menjadi rentan terhadap pihak lain berdasarkan keyakinan bahwa pihak lain itu baik hati (*benevolence*), dapat diandalkan (*reliable*), kompeten (*competence*), jujur (*honesty*), dan terbuka (*openness*) (Hoy & Moran, 1999) dimana pihak pertama memiliki percaya-dirian (Moorman et.al, 1992)

Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk bergantung pada mitra pertukaran di mana seseorang memiliki percaya-dirian (Moorman, Zaltman, dan Deshpande 1992). Kepercayaan adalah 'harapan atau keyakinan mengenai kemungkinan bahwa tindakan orang lain di masa depan akan menguntungkan, atau setidaknya tidak merugikan, untuk kepentingan seseorang (Morrison & Robinson, 1997). Sedangkan kepercayaan interpersonal didefinisikan sebagai harapan yang dipegang oleh individu atau kelompok bahwa kata, janji, pernyataan lisan atau tertulis dari individu atau kelompok lain dapat diandalkan. (Rotter,1967).

Sebagian besar karyawan muda memiliki kontrak psikologis yang mencakup kewajiban penting pengembangan karir dan imbalan finansial dan lebih berfokus pada jangka pendek. Untuk karyawan yang lebih tua, kewajiban

penting berpusat di sekitar keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kontak sosial, dan lebih fokus pada jangka panjang (Bal et al., 2008).

Teori kepercayaan yang diajukan oleh Yamagishi et.al (1998) memberikan dasar untuk prediksi bahwa (1) ketidakpastian sosial mendorong pembentukan komitmen antara mitra tertentu dan (2) Kepercayaan yang tinggi cenderung membentuk hubungan berkomitmen lebih jarang daripada kepercayaan yang rendah ketika menghadapi ketidakpastian sosial. Prediksi ini mendapat dukungan dalam dua eksperimen yang dilakukan di Amerika Serikat dan Jepang. Temuan memberikan dukungan empiris untuk teori kepercayaan yang menekankan peran kepercayaan umum (kepercayaan pada orang lain secara umum) dalam membebaskan orang dari batas-batas hubungan yang aman, tetapi tertutup.

General trust (*trust* pada orang lain secara umum) dan pembentukan komitmen dianggap sebagai solusi alternatif untuk masalah yang disebabkan oleh ketidakpastian sosial. *Social uncertainty* (ketidakpastian sosial) didefinisikan sebagai ada bagi seorang aktor ketika (1) pasangan interaksinya memiliki insentif untuk bertindak dengan cara yang membebaskan biaya (atau kerugian) pada aktor dan (2) aktor tidak memiliki informasi yang cukup. untuk memprediksi apakah pasangannya benar-benar akan bertindak sedemikian rupa.

Kecenderungan kepercayaan (*Trust propensity*) adalah tingkat kepercayaan yang mendasari individu dan menunjukkan seberapa besar mereka bersedia untuk bergantung pada orang lain secara umum. Hal itu dibentuk oleh

pengalaman hidup. Kecenderungan kepercayaan adalah sifat kepribadian yang umumnya stabil yang dapat diukur (Wade and Robison, 2016).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan kepercayaan (Wade & Robison, 2016) meliputi:

1. Tingkat ekstroversi dan neurotisisme – orang dengan ekstroversi tinggi (ramah/energik) dan neurotisisme rendah (aman/percaya diri) cenderung lebih memiliki rasa percaya
2. Partisipasi dalam agama - beberapa penelitian telah menemukan pengikut agama (umat) memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi daripada ateis
3. Interaksi keluarga – orang tua yang menepati sebagian besar janji mereka dan lebih mempercayai anak mereka cenderung memiliki anak dengan kecenderungan kepercayaan yang lebih tinggi
4. Gender – dalam beberapa penelitian, pria menunjukkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada lembaga formal dan pemerintah jika dibandingkan dengan wanita.

Dari berbagai informasi dalam penelitian terdahulu mengenai kepercayaan, maka definisi yang diambil dalam penelitian ini adalah kepercayaan terhadap pemimpin yang didefinisikan sebagai kesediaan pengikut untuk menjadi rentan terhadap pemimpinnya karena pengikut meyakini bahwa pemimpin tersebut akan berlaku adil dan jujur.

2.6.2 Dimensi *Trust*

Hoy & Moran (1999) menyimpulkan bahwa kepercayaan adalah cara untuk mengurangi ketidakpastian, meyakinkan bahwa harapan kita terhadap orang lain akan terpenuhi, sehingga mengurangi ketidakpastian dan menjaga ketertiban. Hal ini diperlukan untuk kerjasama dan komunikasi yang efektif dalam mengelola kehidupan organisasi. Kepercayaan dikonseptualisasikan sebagai konsep dengan banyak wajah; kesediaan untuk mengambil risiko atau menjadi rentan melekat dalam semua hubungan kepercayaan seperti halnya aspek *benevolence* (kebajikan/niat baik), *reliability* (keandalan), *competence* (kompetensi), *honesty* (kejujuran), dan *openness* (keterbukaan) (Hoy & Moran, 1999).

Kepercayaan melibatkan lima dimensi utama (Clark, M., & Payne, R., 1997), yaitu:

- (1) *Integrity* (Integritas); yang ditandai dengan ketulusan, kejujuran dan kebenaran, serta pemenuhan janji
- (2) *Competence* (Kompetensi); yaitu pengetahuan dan keterampilan, baik teknis maupun interpersonal, yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, pengambilan keputusan, dan kinerja peran
- (3) *Consistent behaviour* (Perilaku konsisten); yaitu perilaku yang merefleksikan, misalnya, konsistensi dengan keadilan; serta prediktabilitas, yaitu kebijaksanaan dengan penilaian yang baik.

(4) *Loyalty or benevolent motives* (Loyalitas atau motif kebaikan); hal ini terkait dengan niat, motif, nilai-nilai dan tujuan bersama; serta komitmen dan kemauan untuk melindungi dan menyelamatkan muka bagi seseorang

(5) *Openness or mental accessibility and availability* (Keterbukaan atau aksesibilitas dan kesediaan mental); yaitu kesediaan untuk berbagi ide dan informasi secara bebas dan akurat.

Zak (2017) yang meneliti *oxytocin*, menyebutkan bahwa ada 8 perilaku manajemen kunci yang merangsang produksi oksitosin untuk menciptakan budaya kepercayaan dan membangun tenaga kerja yang lebih bahagia, lebih loyal, dan lebih produktif, yaitu:

1. *Recognize excellence* (mengakui keunggulan). Pengakuan memiliki efek terbesar pada kepercayaan ketika itu terjadi segera setelah tujuan tercapai, ketika datang dari rekan-rekan, dan ketika itu nyata, tak terduga, pribadi, dan public. Pengakuan publik tidak hanya menggunakan kekuatan orang banyak untuk merayakan keberhasilan, tetapi juga menginspirasi orang lain untuk mencapai keunggulan. Dan itu memberikan forum berkinerja terbaik untuk berbagi praktik terbaik, sehingga orang lain dapat belajar dari mereka.

2. *Induce "challenge stress"* (Menginduksi *challenge stress*). Ketika seorang manajer menugaskan kepada sebuah tim untuk mengerjakan pekerjaan yang sulit, tetapi dapat dicapai, tekanan moderat dari tugas tersebut melepaskan zat kimia saraf, termasuk oksitosin dan adrenokortikotropin, yang mengintensifkan fokus orang dan memperkuat hubungan sosial. Ketika anggota tim perlu bekerja

sama untuk mencapai tujuan, aktivitas otak mengoordinasikan perilaku mereka secara efisien. Tetapi ini hanya berhasil jika tantangan dapat dicapai dan memiliki titik akhir yang konkret; tujuan yang tidak jelas atau tidak mungkin, menyebabkan orang menyerah bahkan sebelum mereka mulai.

3. *Give people discretion in how they do their work* (memberi keleluasaan untuk memilih cara mereka melakukan pekerjaan). Setelah karyawan dilatih, izinkan mereka, bila memungkinkan, untuk mengelola orang dan melaksanakan proyek dengan cara mereka sendiri. Dipercaya untuk memecahkan masalah adalah motivator besar. Otonomi juga mendorong inovasi, karena orang yang berbeda mencoba pendekatan yang berbeda. Prosedur pengawasan dan manajemen risiko dapat membantu meminimalkan penyimpangan negatif saat orang bereksperimen. Dan tanya jawab pascaprojek memungkinkan tim untuk berbagi bagaimana penyimpangan positif terjadi sehingga orang lain dapat membangun kesuksesan mereka.

4. *Enable job crafting* (mengijinkan memilih proyek pekerjaan). Ketika perusahaan memercayai karyawan untuk memilih proyek mana yang akan mereka kerjakan, orang-orang memfokuskan energi mereka pada apa yang paling mereka pedulikan. Akibatnya, organisasi akan memiliki rekan kerja yang sangat produktif yang bertahan di perusahaan dari tahun ke tahun.

5. *Share information broadly* (Berbagi informasi secara luas). Hanya Sebagian kecil karyawan yang melaporkan bahwa mereka mendapat informasi yang baik tentang tujuan, strategi, dan taktik perusahaan mereka. Ketidakpastian tentang

arah perusahaan ini menyebabkan stres kronis, yang menghambat pelepasan oksitosin dan merusak kerja tim. Organisasi yang berbagi "*flight plans* (rencana berjenjang)" mereka dengan karyawan mengurangi ketidakpastian tentang ke mana mereka menuju dan mengapa.

6. *Intentionally build relationships* (berniat membangun hubungan). Di tempat kerja, kita sering mendapat pesan bahwa kita harus fokus menyelesaikan tugas, bukan mencari teman. Eksperimen ilmu saraf menunjukkan bahwa ketika orang dengan sengaja membangun ikatan sosial di tempat kerja, kinerja mereka meningkat. Sebuah studi Google juga menemukan bahwa manajer yang "menyatakan minat dan kepedulian terhadap kesuksesan anggota tim dan kesejahteraan pribadi" mengungguli orang lain dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka.

7. *Facilitate whole-person growth* (memfasilitasi pertumbuhan seseorang seutuhnya). Perusahaan dengan kepercayaan tinggi mengadopsi mindset berkembang ketika mengembangkan bakat. Beberapa bahkan menemukan bahwa ketika manajer menetapkan tujuan yang jelas, memberi karyawan otonomi untuk mencapainya, dan memberikan umpan balik yang konsisten, tinjauan kinerja tahunan yang melihat ke belakang tidak lagi diperlukan. Sebaliknya, manajer dan bawahan langsung dapat bertemu lebih sering untuk fokus pada pertumbuhan profesional dan pribadi.

8. *Show vulnerability* (menunjukkan kerentanan). Meminta bantuan adalah tanda pemimpin yang melibatkan semua orang untuk mencapai tujuan.

Meminta bantuan merupakan cara yang efektif karena menyentuh dorongan alami manusia untuk bekerja sama dengan orang lain.

Riset yang dilakukan Zak membuktikan bahwa karyawan dalam sebuah organisasi yang memiliki kepercayaan tinggi menunjukkan keadaan yang lebih produktif, memiliki lebih banyak energi di tempat kerja, berkolaborasi lebih baik dengan rekan kerja mereka, dan tinggal bersama majikan mereka lebih lama daripada orang yang memiliki kepercayaan rendah.

Dalam penelitian ini, yang digunakan sebagai indikator untuk menjelaskan kepercayaan terhadap pemimpin adalah:

1. *Integrity* (In) atau integritas, yang akan diukur dengan 1 item
2. *Competence* (CO), yaitu kompetensi, yang akan diukur dengan 1 item
3. *Consistent Behavior* (CB), yaitu perilaku konsisten, yang akan diukur dengan 2 item
4. *Loyalty* (LO), yaitu loyalitas yang akan diukur dengan 2 item
5. *Openness* (OP), yaitu keterbukaan, yang akan diukur dengan 2 item.

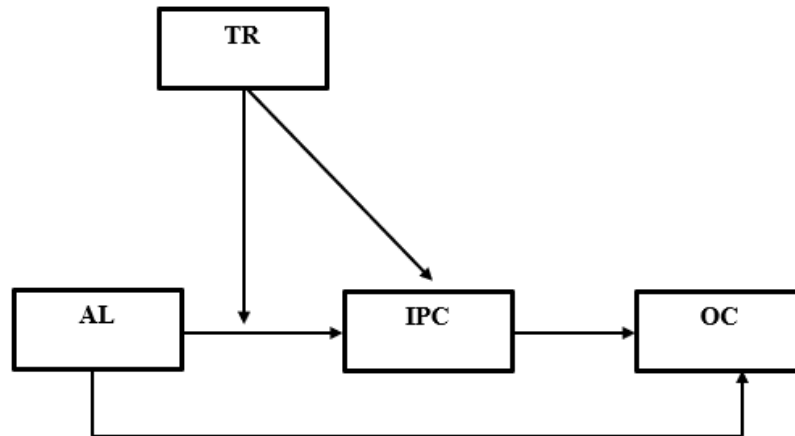
2.7 Kerangka Teori

Kerangka teori 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 variabel*), variabel bebas (*independent variabel*), variabel mediasi (*intervening/mediating variabel*), serta variabel moderasi (*moderation variabel*). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan otentik (*authentic leadership*). Variabel kedua adalah variabel terikat, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel bebas, baik positif maupun negatif, yang dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional. Variabel ke-3 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. Dalam penelitian ini, variabel intervening menjadi variabel utama. Artinya, dengan menganalisis variabel ini, hasil akhirnya diharapkan bisa menemukan solusi dari permasalahan yang ada. Adapun yang menjadi variabel intervening dalam penelitian ini adalah kontrak psikologis Islami. Terakhir adalah variabel moderasi dimana berfungsi memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat hubungan keempat variabel tersebut, sehingga mengambil tema “Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Komitmen Organisasional: Peran Mediasi Kontrak Psikologis Islami dan Peran Moderasi Trust”.

Berikut ini adalah diagram yang menggambarkan hubungan antara keempat variabel dalam penelitian.



Gambar 2.1 Kerangka Teori

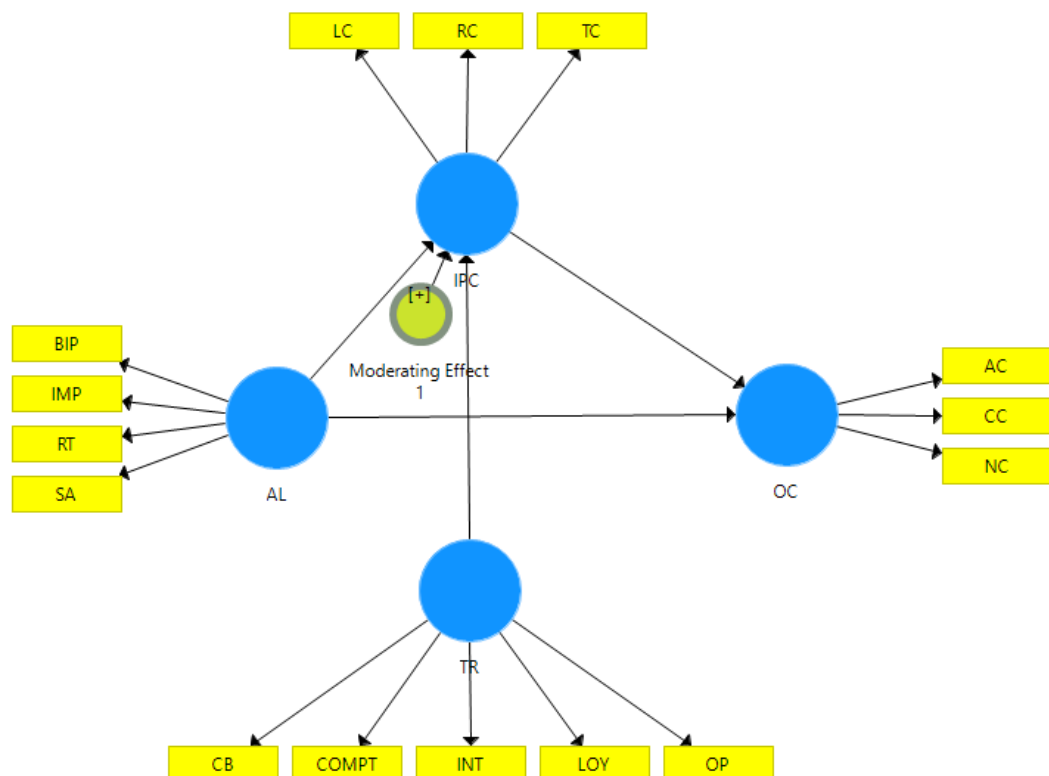
AL: Authentic Leadership, IPC: Islamic Psychological Contract, OC: Organisational Commitment, TR: Trust.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Model penelitian ini terdiri dari konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen adalah *authentic leadership*, dan *trust*, sementara konstruk endogen yaitu *Islamic psychological contract* dan *organisational commitment*. Gambar III.1 berikut menampilkan model teoritis yang terdiri dari variabel *independent*, *authentic leadership*, variabel terikat *organisational commitment*, variabel mediasi *Islamic Psychological Contract*, serta variabel moderasi *Trust* secara general.



Gambar III.1 Full Model Authentic Leadership, Organisational Commitment, Islamic Psychological Contract, dengan Trust sebagai variabel moderasi

3.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Penelitian adalah melakukan pekerjaan dengan melibatkan hasil karya penelitian sebelumnya, baik yang dilakukan diri sendiri maupun orang lain. Untuk melihat perkembangan ilmu pada fokus tertentu, diperlukan kajian penelitian sebelumnya. Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu terkait Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*), Kontrak Psikologis (*Psychological Contracts*), Komitmen Organisasional (*Organisational Commitment*), serta kepercayaan (*Trust*).

3.2.1 Pengaruh Authentic Leadership (AL) terhadap Organisational Commitment (OC)

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 antecedent 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. Sebagai muslim, contoh pemimpin terbaik adalah Rasulullah SAW yang dikenal memiliki sifat *sidiq* (benar), *amanah* (bisa dipercaya), *tabligh* (menyampaikan/komunikatif), serta *fatolah* (cerdas/bijak). 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).

Authentic Leadership (AL) telah mengubah dunia, pemimpin generasi baru akan diminta untuk memotivasi dengan misi, bukan dengan uang; membuka jalan pada nilai, bukan pada ego; terhubung dengan orang lain melalui hati, bukan melalui orang, dan untuk menghidupkan kehidupan kita. Cara tersebut 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). Pengetahuan diri dan konsistensi diri pemimpin merupakan antecedent 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 sinisme organisasi (Tabak, 2013). Kesadaran diri adalah proses dimensi tidak bias yang paling berpengaruh dalam orientasi perilaku otentik dan relasi otentik. Ada ikatan yang positif antara perilaku

otentik dengan positivitas pengikut. Orientasi relasi otentik memiliki hubungan etika pemimpin yang lebih positif dan positivitas pemimpin memediasi hubungan ini. (Ayaz & Alpan, 2016).

AL adalah kepentingan yang sangat khusus dalam masyarakat masa kini untuk mengurangi kepemimpinan etik yang dicontohkan dalam kasus “*high-profile*” yang melibatkan banyak perusahaan. Semakin pemimpin dinilai otentik, semakin karyawan merasa terberdayakan secara psikologis, lebih terlibat dalam peran mereka, dan menampakkan perilaku kewarganegaraan yang lebih bernilai. AL bukanlah obat mujarab untuk korupsi dan keserakahan, tetapi merupakan model kepemimpinan positif yang mengutamakan integritas, kejujuran, perilaku etik, dan perilaku moral. Teori juga dipresentasikan sebagai memiliki aplikasi langsung terhadap pengembangan pemimpin profesional di dalam lingkungan kerja. Fokus pada kepemimpinan, khususnya AL akan membantu menciptakan hasil positif jangka panjang yang lebih baik untuk pemimpin, pengikut, dan organisasi. Pemimpin otentik bukanlah fenomena baru, tetapi mereka dibutuhkan untuk memimpin dengan integritas, jujur, dan dengan perilaku etik dan perilaku moral. Organisasi membutuhkan pemimpin yang jujur terhadap dirinya dan juga orang lain. (Covelli & Mason, 2017).

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 mengimplikasinya (Wang et al, 2014). 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 telah membuktikannya. (Clapp-smith et al, 2009)

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu mengenai komitmen organisasional yang akan mendukung hipotesis 1, yaitu hubungan antara kepemimpinan otentik dengan komitmen organisasional, dalam bentuk tabel.

Tabel III.1 Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional

Authentic Leadership dan Organisational Commitment

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
1	Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2011). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance.	Kepemimpinan otentik terkait dengan komitmen organisasional afektif pengikut, sepenuhnya dimediasi melalui integritas perilaku pemimpin
2	Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention.	Perilaku pemimpin yang otentik kemungkinan akan meningkatkan tingkat komitmen karyawan dengan efek residual yang positif. Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh tidak langsung negatif yang signifikan terhadap turnover intention karyawan melalui komitmen organisasional
3	Rego, et al. (2016). Authentic leadership and. organizational	Kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
	commitment: The mediating role of positive psychological capital	kepemimpinan otentik juga mempengaruhi dimensi normative
4	Guerrero, S., Lapalme, M.-È., & Séguin, M. (2014). Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives' Motivation and Commitment.	Hubungan positif antara kepemimpinan otentik pimpinan (eksekutif) dengan motivasi dan komitmen noneksekutif terhadap organisasi yang mereka layani, sebagian dimediasi oleh iklim keselamatan partisipatif dewan
5	Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment.	AL berpengaruh secara signifikan terhadap Employee Performance dan OC
6	Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019). Authentic Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Nurse Tenure.	Kepemimpinan manajerial otentik yang dirasakan oleh staf perawat memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Manajer harus menyadari bahwa keotentikan mereka dapat memengaruhi staf mereka secara positif dan harus menerapkan sikap etis dan jujur di tempat kerja
7	Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit.	Ada hubungan positif yang sangat kuat antara kepemimpinan otentik, modal psikologis, iklim psikologis dan komitmen tim. Kepemimpinan autentik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap modal psikologis dan iklim psikologis. Ini menghasilkan dampak positif pada komitmen organisasional, yang mengarah pada niat karyawan untuk berhenti
8	Lux, A. A., Grover, S. L., & Teo, S. T. T. (2019). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship–outcome processes	Persepsi pengikut tentang perilaku kepemimpinan otentik mempengaruhi identifikasi pribadi mereka dan kepercayaan berbasis pengaruh pada pemimpin, yang pada gilirannya

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
		dimediasi oleh komitmen organisasional afektif untuk secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja dan kepuasan kerja mereka komitmen organisasional afektif pengikut memediasi kemanjuran kepemimpinan otentik dan beroperasi sebagai anteseden dari hasil terkait pekerjaan yang positif
9	Hlongwane, V., & Olivier, B. (2017). Authentic leadership influences on organisational commitment in a South African state hospital.	Karyawan yang pemimpinnya menerapkan AL mungkin dapat mempertahankan karyawan melalui peningkatan OC. Karyawan yang mengalami pemimpin mereka sebagai otentik berkomitmen untuk organisasi mereka
10	Ali Hadian Nasab & Leila Afshari. 2021. Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment.	AL berpengaruh signifikan terhadap EP dan OC. Signifikansi hubungan antara OC dan EP menegaskan peran mediasi OC
11	Kwon HS, Ha Y. 2020. Effects of Positive Psychological Capital, Social Support and Head Nurses' Authentic Leadership on Organizational Commitment of Nurses at the Advanced Beginner Stage.	Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi perawat pada tahap pemula lanjutan adalah kepemimpinan otentik kepala perawat, modal psikologis positif, dan kepuasan kerja
12	Hadian, Nasab and Afshari, L. (2019), "Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment",	Pemimpin otentik meningkatkan EP dengan memengaruhi secara positif keterikatan afektif, normatif, dan keberlanjutan mereka dengan organisasi. Pemimpin otentik membimbing karyawan dan menjelaskan filosofi pekerjaan dan kehidupan mereka saat mereka melambangkan solidaritas, transparansi, keaslian dan martabat (kemuliaan)

Dari tabel III.1 dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional pengikut (H 1).

Beberapa penelitian terdahulu yang menyimpulkan adanya Pengaruh AL terhadap komitmen organisasional secara umum adalah yang dilakukan oleh: Gatling, Kang, & Kim (2016); Guerrero, Lapalme, & Séguin, (2014); Nasab, & Afshari (2019); Baek, Han, & Ryu (2019); Munyaka, Boshoff, Pietersen, & Snelgar (2017); Hlongwane, & Olivier (2017); Nasab & Afshari (2021); and Afshari, (2019); serta Kwon, Ha (2020). Adapun penelitian yang secara khusus menghubungkan antara AL dengan komitmen organisasi afektif dilakukan oleh Leroy, et al. (2011); dan Lux, Grover, & Teo. (2019). Sedangkan penelitian yang secara khusus menghubungkan antara AL dengan komitmen organisasional normatif dilakukan oleh Rego, Lopes, & Nascimento (2016). Dengan demikian, diasumsikan, ada hubungan antara kepemimpinan otentik dengan komitmen organisasional.

H₁: Ada pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional. Semakin seorang pemimpin dianggap otentik, semakin besar komitmen organisasional pengikut

3.2.2 Pengaruh *Authentic Leadership* (AL) terhadap *Islamic Psychological Contract*

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; Ahmad, Gao, Moiz, & Assistant, 2017).

Tabel III.2 Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis

Authentic Leadership dan Psychological Contract

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil
1	Erkutlu, H. and Chafra, J. (2013), "Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance",	Kepemimpinan otentik berkorelasi negatif dan signifikan dengan penyimpangan organisasi. mendukung efek moderasi dari kepercayaan karyawan dan pelanggaran kontrak psikologis dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan penyimpangan organisasi
2	Huseyin Arasli, Hasan Evrim Arici, Nagihan Çakmakoglu Arici 2019.	Favoritisme di perusahaan keluarga berpengaruh positif terhadap pelanggaran kontrak psikologis dan iklim ketidakamanan kerja, sedangkan AL bertindak sebagai moderator dari hubungan antara favoritisme dan keinginan berpindah
3	Phuong, T. H., & Takahashi, K. (2020). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures.	Terdapat dampak langsung kepemimpinan otentik pada kreativitas karyawan dan efek mediasi parsial kontrak psikologis relasional
4	arici, H. E., Arasli, H., & Cakmakoglu Arici, N. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership.	Hubungan antara persepsi nepotisme dan toleransi terhadap ketidaksopanan di tempat kerja dimediasi oleh pelanggaran kontrak psikologis. kepemimpinan otentik memoderasi efek persepsi nepotisme pada toleransi terhadap ketidaksopanan di tempat kerja
5	Chang, busser, liu, 2020. Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of	Kepemimpinan otentik dapat menentukan kepuasan karir melalui pengaruh pembelajaran dan vitalitas. Selain itu,

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil
5	thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment	pemenuhan kontrak psikologis memberikan efek kondisional pada mediasi ini

Dari tabel III.2 dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kontrak psikologis karyawan. Karena dalam penelitian ini lebih spesifik ke kontrak psikologis Islami, maka hipotesisnya adalah kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kontrak psikologis Islami pengikut (H2).

Beberapa penelitian yang menyimpulkan adanya hubungan antara AL dengan kontrak psikologis adalah yang sudah dilakukan oleh: Erkutlu & Chafra, (2013); Arasli & Arici (2019); Phuong & Takahashi (2021); arici, Arasli, & Arici, (2020); Suhartini, et.al, (2023) serta Liu (2020).

Dari sudut pandang ajaran Islam, setiap pengikut/rakyat/bawahan, haruslah taat kepada pemimpinnya, dengan mendahulukan ketaatan terhadap Allah dan Rasul-Nya. Hal ini sesuai dengan Alquran Surat Al Nisa ayat 59 yang memerintahkan orang beriman untuk taat kepada Allah, Rasul-Nya, dan para pemimpin. Jadi, selama seorang pemimpin, dalam melaksanakan kepemimpinannya, tidak melanggar peraturan Allah dan Rasul-Nya, maka secara psikologis, seorang bawahan merasa terikat dan bertanggung jawab untuk melaksanakan 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.

H2: Ada Pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami. Saat seorang pemimpin dianggap otentik, maka akan muncul keinginan pengikut (muslim) untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya

3.2.3 Pengaruh *Islamic Psychological Contract* (IPC) terhadap *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).

Beberapa penelitian yang menyimpulkan adanya hubungan antara kontrak psikologis dengan komitmen organisasional adalah yang dilakukan oleh: Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe (2005); McDonald & Makin (2000); Castaing (2006); McInnis, Meyer, & Feldman (2009); Bal, de Lange, Zacher, & Heijden, (2013); Philipp & Lopez (2013); McDermott, Heffernan, & Beynon (2013); Cohen, (2011); Chen & Chiu (2009); Jabeen, Behery, & Elanain (2015); Behery, Paton, & Hussain (2012); Anggraeni, Dwiatmadja & Yuniawan (2017); Maia, & Bastos (2015); Casado, Caspersz, Maia & Bastos (2019); serta Maia & Bastos (2019).

Tabel III.3 Penelitian mengenai pengaruh kontrak psikologis terhadap komitmen organisasional

Psychological Contract dan Organisational Commitment

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil
1	Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach On Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis.	Pelanggaran PC memiliki dampak signifikan pada reaksi afektif karyawan
2	Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment	Hubungan antara pelanggaran kontrak dan kepercayaan dan komitmen organisasional lebih kuat untuk pekerja yang lebih muda
3	Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management,	Komitmen organisasional dapat memediasi antara pemenuhan kontrak psikologis dan perilaku manajemen karir individu yang bertujuan untuk memajukan karir di luar organisasi.

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil
	organizational commitment and work behavior	
4	McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff	Tingkat kontrak psikologis, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja lebih tinggi di antara staf sementara dibandingkan dengan pekerja tetap
5	Castaing, S. (2006). The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation	Kontrak psikologis dan motivasi pelayanan publik keduanya dapat
	on Organizational Commitment in the French Civil Service	menjelaskan komitmen organisasional dalam administrasi publik Prancis
6	Cassar, V., & Briner, R. B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation	Ketidakseimbangan pertukaran yang rendah meningkatkan peran mediasi pelanggaran dalam kasus komitmen afektif. ketidakseimbangan pertukaran gagal memoderasi pengaruh mediasi pelanggaran dalam hal komitmen berkelanjutan
7	McInnis, et al. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. Journal of Vocational Behavior	Komitmen afektif dan normatif lebih besar ketika karyawan memandang kontrak sebagai kontrak yang luas, berdasarkan kepercayaan, setara, dinegosiasikan, nyata, dan jangka panjang, dan lebih lemah ketika mereka melihatnya sebagai tidak setara, dipaksakan, dan jangka pendek
8	Lapointe, et al. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model	Komitmen organisasional afektif memediasi hubungan positif antara pelanggaran kontrak psikologis dan niat berpindah dan kelelahan emosional
9	Bal, et al. (2013). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment	FTP (future time perspective) dan keahlian terkait pekerjaan memang memoderasi hubungan antara pemenuhan kontrak dan komitmen organisasional

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil
10	Lapalme, et al. (2010). The Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviors: A Multiple Agency Perspective	Pelanggaran kontrak oleh agen dan klien berhubungan negatif dengan komitmen afektif pekerja sementara terhadap masing-masing pihak
11	Philipp, B. L. U., & Lopez, P. D. J. (2013). The Moderating Role of Ethical Leadership	Kontrak transaksional berkorelasi negatif dengan komitmen afektif, komitmen normatif, dan OCB. Ketika kepemimpinan etis tinggi, hubungan negatif antara kontrak transaksional dan komitmen afektif dan normatif lebih lemah daripada ketika kepemimpinan etis rendah
12	McDermott, A. M., Heffernan, M., & Beynon, M. J. (2013). When the nature of employment matters in the employment relationship: a cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector.	Hubungan kontrak psikologis dengan komitmen organisasional dan sub-dimensi loyalitas, nilai, dan upayanya sangat relevan karena sifat pekerjaan yang berorientasi pada nilai di sektor nirlaba; loyalitas ideologis potensial untuk misi organisasi dan; potensi terkait untuk upaya diskresi yang diberikan oleh karyawan
13	Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace	Kontrak psikologis tidak hanya terkait dengan komitmen organisasional, tetapi dengan bentuk komitmen lain di tempat kerja, seperti pekerjaan, kelompok kerja, dan bahkan serikat pekerja, meskipun tidak dalam besaran yang sama. jenis kontrak relasional menunjukkan hubungan terkuat dengan semua bentuk komitmen Kontrak transaksional berhubungan negatif dengan sebagian besar bentuk komitmen
14	Chen, H., & Chiu, Y. (2009). The influence of psychological contracts on the adjustment and organisational commitment among expatriates	Pemenuhan yang dirasakan dari kontrak psikologis ekspatriat secara signifikan mempengaruhi penyesuaian mereka terhadap situasi asing dan komitmen organisasional mereka

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil
15	Jabeen, F., Behery, M., & Abu Elanain, H. (2015). Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment	Sifat kontrak psikologis yang digunakan akan berdampak pada komitmen dan retensi. dampak kontrak psikologis terhadap komitmen organisasional adalah sama baik pada pekerja tidak tetap maupun pekerja tetap
16	Behery, M., Paton, R. A., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment.	Transformational Leadership hanya memiliki peran mediasi parsial dalam kaitannya dengan RPC, TPC, dan OC
17	Anggraeni, et al. (2017). The role of psychological contract on employee commitment and organisational citizenship behaviour: A study of Indonesian young entrepreneurs in management action	Perilaku kewarganegaraan karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Komitmen karyawan dibentuk oleh kemampuan pemilik usaha untuk memahami kebutuhan dan harapan karyawan mengenai peluang pengembangan diri, lingkungan kerja yang menyenangkan, manfaat sebagai beban kerja dan tantangan kerja
18	Rodwell, J., & Ellershaw, J. (2015). What is exchanged in psychological contracts? Multiple sets of obligations, targeted effort and uncertainty reduction.	Pemenuhan kontrak meningkatkan komitmen dan mengurangi tekanan psikologis. Pelanggaran kontrak mengurangi komitmen organisasional
19	Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2015). Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfilment and Job Performance: A Longitudinal Quanti-qualitative Study.	Tingkat komitmen yang lebih tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan sebaliknya
20	Schmidt, G. B. (2016). How Adult Attachment Styles Relate to Perceived Psychological Contract Breach and Affective Organizational Commitment.	Individu dengan tingkat gaya keterikatan yang lebih tinggi dan meremehkan, merasakan tingkat pelanggaran kontrak psikologis yang lebih tinggi, dan gaya keterikatan yang sibuk secara signifikan dan berhubungan negatif dengan komitmen organisasional afektif
21	Kim, et al. (2017). Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment.	Keselarasan kontrak psikologis dan keadilan distributif berinteraksi untuk menjelaskan perbedaan dalam komitmen afektif dan komitmen pekerjaan

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil
22	Casado, R., & Caspersz, D. (2019). Changing psychological contracts and organisational commitment: a longitudinal comparison of assigned and self-initiated expatriates in Australia.	RPC berhubungan dengan AC dan NC, TPC & BPC berhubungan dengan CC. Perbedaan utama antara AE dan SIE, dalam hal PC dan OC mereka, adalah pada hubungan emosional awal yang mereka miliki dengan majikan mereka. SIE merespons dengan komitmen berkelanjutan sementara penilaian mereka tentang hubungan kerja dianggap bermanfaat bagi karier mereka. AE awalnya memiliki loyalitas dan keterikatan emosional yang lebih kuat—fitur komitmen afektif dan PC relasional mereka. Namun, ini memudar seiring waktu sebagai respons terhadap kondisi eksternal *ekspatriat yang ditugaskan perusahaan (AE) dan ekspatriat yang diprakarsai sendiri (SIE)
23	Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the Ladder of Performance: Are Psychological Contract and Organizational Commitment Steps?	Pemenuhan kontrak psikologis menjelaskan varians dalam prestasi kerja, sedangkan komitmen tidak. penambahan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi meningkatkan kekuatan penjelas kontrak psikologis
24	Kun, Q., Hai-yan, S., & Lin-li Liu. (2007). The Effect of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: Psychological Contract as Mediator.	Ekspektasi karyawan terhadap kontrak psikologis berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan terhadap kewajiban; dan faktor sosial ekonomi komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap faktor psikologis

Dari tabel III.3 dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Karena dalam penelitian ini lebih spesifik ke kontrak psikologis Islami, maka hipotesisnya adalah kontrak psikologis Islami berpengaruh terhadap komitmen organisasional (H3).

Beberapa penelitian yang menyimpulkan adanya hubungan secara khusus antara pelanggaran kontrak psikologis dengan komitmen organisasional adalah yang dilakukan oleh: Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo (2007); Bal, De Lange, Jansen, & Velde (2008); Cassar, & Briner (2011); Lapointe, Vandenberghe, & Boudrias (2013); Lapalme, Simard, & Tremblay (2010); Rodwell & Ellershaw (2015); serta Schmidt (2016).

Dalam pandangan Islam, setiap individu adalah pemimpin, baik itu pemimpin perusahaan, karyawan, ibu rumah tangga, pedagang, penggembala, atau profesi apapun, yang akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya pada hari kiamat kelak. Selain itu, dalam QS Al 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 Islami dengan komitmen organisasi.

H3: ada pengaruh positif kontrak psikologis Islami terhadap komitmen organisasional. Semakin kuat keinginan seorang pekerja untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya, maka semakin kuat pula komitmen organisasional terhadap organisasinya

3.2.4 Peran Mediasi *Islamic Psychological Contract* pada Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Organisational Commitment*

Kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap komitmen pengikut atas perintah pemimpinnya, seperti hasil penelitian Datta (2015) serta didukung oleh Leroy, Palanski, & Simons (2012). Di samping itu, Pemimpin otentik juga menstimulasi motivasi dan harga diri pengikutnya; dengan begitu, pada akhirnya tercipta kepercayaan terhadap pemimpin, kepuasan kerja, dan tidak ketinggalan juga komitmen (Marinakou, 2016). Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh seseorang, sangat berkaitan dengan ikatan kontrak psikologis. Kepemimpinan seseorang yang berniat mencoba cara terbaik untuk mengarahkan, melindungi, dan memelihara pengikut mereka dengan adil, merepresentasikan kontrak psikologis antara pemimpin dan pengikutnya (Beekun dan Badawi, 2009). Kepemimpinan otentik merupakan produk kolektif yang dihasilkan dari interaksi pemimpin-pengikut. Bisa saja, ini merupakan indikasi kepemimpinan otentik sejati. Hal ini merupakan pemahaman timbal balik tentang imperatif situasional dan isyarat perilaku dari kedua belah pihak yang terlibat, yang dapat mengidentifikasi perilaku para pemimpin yang dianggap sebagai benar-benar otentik (Cerne, Dimovski, Maric, Penger, & Skerlavaj, 2013).

Dalam teori pertukaran sosial, Blau (1964) menyatakan bahwa kepercayaan, kesetiaan, dan komitmen, memberikan dasar untuk kontrak relasional dan pertukaran sosial. Pada dasarnya, pertukaran sumber daya sosial dan material merupakan bentuk fundamental dari interaksi manusia. Sehingga, pemenuhan kebutuhan material dan sosial seorang pengikut oleh pemimpinnya, menyebabkan

seorang pengikut mau memenuhi tugas dan kewajibannya, baik terhadap pemimpin maupun organisasinya, dengan penuh keyakinan, bahwa hal tersebut merupakan bentuk komitmen terhadap pemimpinnya. Nilai penjelas teori pertukaran sosial sendiri telah dirasakan di berbagai bidang seperti: kekuatan sosial, kontrak psikologis, dan kepemimpinan, antara satu pihak dengan pihak lain. Adapun prinsip dasar teori pertukaran sosial adalah bahwa hubungan akan berkembang menjadi kepercayaan, loyal, dan komitmen secara timbal balik, seiring bertambahnya waktu. Sementara sumber daya yang dipertukarkan biasanya berupa uang, barang, cinta, status, informasi, dan layanan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Dukungan terhadap peran mediasi kontrak psikologis pada pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen juga didukung oleh Westwood. Dalam penelitiannya, Westwood et al menyimpulkan bahwa persepsi komitmen dan janji organisasi berfokus pada empat penilaian, yaitu: lingkungan yang secara intrinsik memuaskan dan menantang; pekerjaan yang aman dan bermanfaat; ekuitas; dan kepemimpinan yang mendukung (Westwood et al, 2001). Penelitian lain yang mendukung peran mediasi kontrak psikologis pada pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen adalah yang dilakukan oleh Anggraini et al (2017). Hasilnya adalah bahwa kontrak psikologis yang ditunjukkan dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan dan terjalinnya hubungan sosial yang harmonis merupakan pendorong keterikatan emosional karyawan dengan organisasi. Pemimpin yang suka memberi Pekerjaan yang menantang lebih cenderung memberikan keterikatan karyawan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan inspirasi untuk mencapai tujuan organisasi. Ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi dari pemilik usaha secara

signifikan mendorong komitmen positif karyawan. Hal ini berimplikasi pada dukungan organisasi terhadap dorongan inisiatif, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan internalisasi nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin/pemilik usaha. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kontrak psikologis yang dirasakan oleh karyawan tentang kesepakatan implisit antara pemilik bisnis dan karyawan yang terdiri dari harapan dan kebutuhan karyawan menentukan pembentukan komitmen karyawan (Anggraeni et al, 2017).

Penelitian pendukung lainnya adalah yang dilakukan oleh Suhartini (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik dan kesesuaian pekerja-organisasi (*person-organization fit/ P-O fit*) akan memengaruhi komitmen organisasional pengikut dengan dimediasi oleh kontrak psikologis Islami. Hal ini didasarkan pada literatur terdahulu yang menyimpulkan bahwa bahwa pemimpin otentik, yang memimpin dengan jujur, berintegritas, terbuka, membantu promosi karir bawahan, mendengarkan keluhan dan saran bawahan, serta berbesar hati dalam menerima kritik (*feedback*), akan menumbuhkan komitmen (perasaan terikat kepada organisasi) bagi bawahannya. Anggota organisasi percaya kepada pemimpin mereka yang selalu mengutamakan kepentingan dan kesejahteraan bersama, selain juga memperhatikan kebermanfaatannya bagi lingkungan sekitar, dalam setiap kebijakan yang diputuskan. Sementara, penelitian yang menempatkan peran mediasi kontrak psikologis pada kepemimpinan otentik terhadap kreativitas adalah yang dilakukan oleh Phuong & Takahashi (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan otentik berdampak langsung pada kreativitas karyawan dan merupakan efek mediasi parsial dari kontrak psikologis relasional.

H4: Kontrak psikologis Islami memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional pengikut. Saat seorang pemimpin dipersepsikan sebagai otentik, maka pengikut (muslim) merasa berkewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya dan perasaan ingin terus bersama organisasinya semakin kuat

3.2.5 Pengaruh *Trust* terhadap *Islamic Psychological Contracts*

Trust atau kepercayaan dalam sebuah organisasi harus dibangun dan ditumbuhkan, untuk keberlangsungan organisasi. Karena sifatnya relasional, kedua belah pihak yang membangun kepercayaan, dalam hal ini pemimpin dan pengikut, harus berpartisipasi secara aktif. Sebagaimana penelitian Bligh yang menyimpulkan bahwa *trust* atau kepercayaan adalah konsep relasional yang terjadi di antara orang-orang; baik pemimpin maupun pengikut, memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan saling percaya (Bligh, 2016). Di sisi lain, kepemimpinan otentik diusulkan sebagai inti dari kepemimpinan yang efektif, yang diperlukan untuk membangun kepercayaan, karena fokusnya yang jelas pada suri tauladan peran positif kejujuran, integritas, dan standar etika yang tinggi dalam pengembangan hubungan pemimpin-pengikut (Wong & Cummings, 2009). Maka, di sini jelas terlihat bahwa kepercayaan terhadap pemimpin yang dipersepsikan sebagai otentik, akan memperkaut hubungan pemimpin-pengikut.

Kepercayaan merupakan salah satu kunci dari sehatnya sebuah organisasi. Sebagaimana dinyatakan Lowe bahwa kepercayaan, bersama dengan keadilan dan rasa hormat, adalah nilai kunci yang terkait dengan organisasi yang sehat (Lowe, 2006). Laschinger meneliti kepercayaan dalam manajemen serta hubungannya dengan komitmen organisasional. Hasilnya adalah bahwa Kepercayaan dalam

manajemen memediasi hubungan antara pemberdayaan structural dan komitmen organisasional (Laschinger et al, 2000). Adapun dua aspek independent dari konstruk kepercayaan menurut Clark & Payne adalah referensi dan definisi kepercayaan dalam kepemimpinan. Dalam hal ini, kepercayaan dipandang sebagai kesediaan untuk mengandalkan atau bergantung tidak hanya pada seseorang, tetapi juga kepada beberapa hal termasuk peristiwa, proses, individu, dan kelompok (Clark & Payne, 1997).

Adapun kepercayaan interpersonal dapat dikategorikan ke dalam dua dimensi yang berbeda, yaitu kognitif dan afektif. Bentuk kognitif kepercayaan mencerminkan isu-isu seperti keandalan, integritas, kejujuran, dan keadilan referensi. Bentuk kepercayaan afektif mencerminkan hubungan khusus dengan referensi yang dapat menyebabkan referensi menunjukkan kepedulian tentang kesejahteraan seseorang (McAllister, 1995). Kepercayaan interpersonal didefinisikan di sini sebagai harapan yang dipegang oleh individu atau kelompok bahwa kata, janji, pernyataan lisan atau tertulis dari individu atau kelompok lain dapat diandalkan (Rotter, 1967). Di sini bisa kita amati bahwa kepercayaan interpersonal berkaitan dengan kontrak psikologis.

Moorman et al. mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan untuk bergantung pada mitra pertukaran, dimana seseorang memiliki percaya-dirian (Moorman et al, 1992). Seiring dengan kesediaan untuk mengambil risiko kerentanan dalam kepercayaan, maka lima aspek kepercayaan muncul, yaitu: kebajikan, keandalan, kompetensi, kejujuran, dan keterbukaan (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). Tentu saja kepercayaan ini ada tingkatannya. Tingkat kepercayaan

seseorang terhadap 1 orang tertentu, bisa saja berbeda, mungkin lebih tinggi atau lebih rendah, jika dibandingkan dengan kepercayaan terhadap orang lainnya, walaupun masih dalam 1 organisasi atau institusi. Inilah yang disebut kecenderungan kepercayaan oleh Wade & Robison. Kecenderungan kepercayaan (*trust propensity*) adalah tingkat kepercayaan yang mendasari individu dan menunjukkan seberapa besar mereka bersedia untuk bergantung pada orang lain secara umum. Hal ini dibentuk oleh pengalaman hidup. Kecenderungan kepercayaan adalah sifat kepribadian yang umumnya stabil yang dapat diukur. (Wade & Robison, 2016). Adapun kaitannya dengan kontrak psikologis Islami adalah semakin besar kecenderungan kepercayaan seseorang (pengikut) terhadap pemimpinnya, yang telah memenuhi kontrak psikologisnya, akan semakin kuat keinginan pengikut untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya juga, sebagai balasan kebaikan dan penghormatan kepada pemimpin, juga sebagai wujud berbakti atau taat kepada pemimpin.

Penelitian terdahulu mengenai *trust* pada pimpinan yang berpengaruh terhadap kontrak psikologis adalah dalam tabel III.4 berikut.

Tabel III.4. Penelitian pengaruh *trust* pada pengaruh pimpinan terhadap kontrak psikologis

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
1	Dirks, et al. Understanding the Change and Development of Trust and the Implications for New Leaders. J Bus Ethics (2021).	pemimpin dan kinerja unit adalah fungsi yang tidak hanya dari tingkat kepercayaan mutlak, tetapi juga dipengaruhi oleh arah dan besarnya perubahan kepercayaan sepanjang periode waktu, dengan tingkat efektivitas tertinggi dikaitkan dengan pemimpin yang menunjukkan

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
		<p>peningkatan kepercayaan dari kelompok dari waktu ke waktu.</p> <p>Pemimpin langsung (misalnya, supervisor) tampaknya menjadi rujukan kepercayaan yang sangat penting.</p> <p>kepercayaan pada kepemimpinan organisasi akan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen organisasi</p>
2	<p>Bligh, M. C. (2016). Leadership and Trust. <i>Leadership Today</i>, 21–42. doi:10.1007/978-3-319-31036-7_2 (Springer link).</p>	<p>kepercayaan adalah konsep relasional yang terjadi di antara orang-orang, baik pemimpin maupun pengikut memainkan peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan saling percaya (Bligh, M. C., 2016).</p>
3	<p>Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. <i>Journal of Leadership Studies</i>, 3(2), 6–23. doi:10.1002/jls.20104</p>	<p>Kepemimpinan autentik diusulkan sebagai inti dari kepemimpinan yang efektif yang diperlukan untuk membangun kepercayaan karena fokusnya yang jelas pada teladan peran positif dari kejujuran, integritas, dan standar etika yang tinggi dalam pengembangan hubungan pemimpin-pengikut. perilaku pemimpin yang mendukung dan kepercayaan pada manajemen diperlukan agar staf bersedia menyuarakan keprihatinan dan menawarkan saran untuk meningkatkan tempat kerja dan perawatan pasien. Kepercayaan dalam manajemen dinilai lebih rendah daripada kepercayaan pada rekan-rekan, dan temuan mendukung peran kunci dari kegiatan pemberdayaan, seperti dukungan pengawasan dan akses ke informasi dalam menciptakan kepercayaan</p>

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
4	Lowe, G. S. (2006). Creating a quality work environment: Results from the Health Sciences Association of Alberta 2006 work environment survey.	Kepercayaan, bersama dengan keadilan dan rasa hormat, adalah nilai kunci yang terkait dengan organisasi yang sehat (Lowe, G. S., 2006).
5	Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: Effects on staff nurse commitment. <i>Journal of Nursing Administration</i> , 30(9), 413–425	kepercayaan dalam manajemen memediasi hubungan antara pemberdayaan struktural, komitmen organisasi (Laschinger et al, 2000)
6	Clark, M., & Payne, R. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 18, 205–224	konstruk kepercayaan memiliki dua aspek independen: referensi kepercayaan dalam kepemimpinan dan definisi kepercayaan dalam kepemimpinan.
		Kepercayaan dipandang sebagai kesediaan untuk mengandalkan atau bergantung pada beberapa peristiwa, proses, individu, kelompok (Clark, M., & Payne, R., 1997).
7	McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. <i>Academy of Management Journal</i> , 38, 24–59.	kepercayaan interpersonal dapat dikategorikan ke dalam dua dimensi yang berbeda: kognitif dan afektif. Bentuk kognitif kepercayaan mencerminkan isu-isu seperti keandalan, integritas, kejujuran, dan keadilan referensi. Bentuk kepercayaan afektif mencerminkan hubungan khusus dengan referensi yang dapat menyebabkan referensi menunjukkan kepedulian tentang kesejahteraan seseorang (McAllister, D. J., 1995).
8	Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. <i>Journal of Personality</i> , 35(4), 651–665. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x	Kepercayaan interpersonal didefinisikan di sini sebagai harapan yang dipegang oleh individu atau kelompok bahwa kata, janji, pernyataan lisan atau tertulis dari

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
		individu atau kelompok lain dapat diandalkan (Rotter, J. B., 1967).
9	Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpand6 (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations,"	Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk bergantung pada mitra pertukaran di mana seseorang memiliki percaya-dirian (Moorman et al, 1992)
10	Lydia Wade and Rosie Robison. 2016. The Psychology of Trust and its relation to sustainability. (Briefing note 2; 2012). June 2016. GSI Briefing Note 2, October 2012, Wade & Robison – The Psychology of Trust. DOI:10.13140/RG.2.1.4786.6484	Kecenderungan kepercayaan adalah tingkat kepercayaan yang mendasari individu, dan menunjukkan seberapa besar mereka bersedia untuk bergantung pada orang lain secara umum. Itu dibentuk oleh pengalaman hidup. Kecenderungan kepercayaan adalah sifat kepribadian yang umumnya stabil yang dapat diukur. (Wade & Robison, 2016)
11	Bal et al., 2008; Kowalski & Cangemi, 2005; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Van den Heuvel, 2012; Zhao et al., 2007).	Ada dukungan kuat untuk hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis, kepercayaan, dan hasil sikap dan perilaku, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi.
12	Erika et al (2020): The Role of Remediation in Mitigating the Negative Consequences of Psychological Contract Breach: A Qualitative Study in the Banking Sector, Journal of Change Management, DOI: 10.1080/14697017.2020.1737180). (Zhao et al., 2007).	temuan menunjukkan bahwa tanggapan terhadap pelanggaran dibentuk oleh kewajiban kontrak psikologis yang bersangkutan, frekuensi pelanggaran, pentingnya kewajiban, masa kerja, kepercayaan pada supervisor, dan komunikasi dan ketersediaan pekerjaan alternatif. Frekuensi pelanggaran yang lebih tinggi serta pelanggaran kewajiban yang lebih penting dikaitkan dengan reaksi yang lebih kuat. Mistrust (Ketidakpercayaan) adalah respons afektif langsung terhadap pelanggaran kontrak psikologis

Dari tabel III.4 dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif terhadap kontrak psikologis karyawan. Karena dalam penelitian ini lebih spesifik ke kontrak psikologis Islami, maka hipotesisnya adalah trust pada pemimpin berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya (H5).

H5: *Trust* (kepada) pemimpin berpengaruh positif terhadap IPC. Saat seorang karyawan percaya kepada pemimpinnya, maka akan meningkatkan keinginan karyawan tersebut untuk memnuhi kontrak psikologis Islaminya

3.2.6 Peran Moderasi *Trust* pada Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Islamic Psychological Contract*

Beberapa penelitian mengenai trust serta pengaruhnya terhadap kepemimpinan otentik, kontrak psikologis, dan komitmen organisasional adalah yang dilakukan oleh Dirks et al (2021); Bligh (2016); Wong & Cummings (2009); Lowe (2006); Laschinger et al (2000); Clark & Payne (1997); McAllister, (1995); Rotter (1967); Moorman, et al (1992); Hoy & Tschannen-Moran (1999); Dirks & Ferrin (2002), serta Wade & Robison (2016).

Adapun penelitian terdahulu mengenai trust kepada pimpinan yang berpengaruh (memperkuat) gaya kepemimpinan adalah dalam tabel III.5 berikut.

Tabel III.5 Penelitian trust sebagai variabel moderasi

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
1	Bligh, M. C. (2016). Leadership and Trust. Leadership Today, 21–42. doi:10.1007/978-3-319-31036-7_2 (Springer link).	kepercayaan adalah konsep relasional yang terjadi di antara orang-orang, baik pemimpin maupun pengikut memainkan peran penting dalam

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
		menciptakan dan mempertahankan hubungan saling percaya
2	Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. <i>Journal of Leadership Studies</i> , 3(2), 6–23. doi:10.1002/jls.20104 Wong & Cummings, 2009	Kepemimpinan autentik diusulkan sebagai inti dari kepemimpinan yang efektif yang diperlukan untuk membangun kepercayaan karena fokusnya yang jelas pada teladan peran positif dari kejujuran, integritas, dan standar etika yang tinggi dalam pengembangan hubungan pemimpin-pengikut. Perilaku pemimpin yang mendukung dan kepercayaan pada manajemen diperlukan agar staf bersedia menyuarakan keprihatinan dan menawarkan saran untuk meningkatkan tempat kerja dan perawatan pasien
3	Otken (2012). “The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader	Efek moderasi kepercayaan pada pemimpin pada hubungan antara PL (Paternalistic Leadership) dan iklim etika. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya PL pada karyawan dalam mengikuti aturan dan prosedur perusahaan dan menunjukkan rasa tanggung jawab dan kepedulian kepada pelanggan, masyarakat, dan orang lain dalam organisasi. .Membangun dan memelihara kepercayaan pada karyawan sangat penting tidak hanya untuk interaksi sehari-hari di tempat kerja, tetapi juga untuk kesejahteraan pelanggan dan publik juga
4	Oh (2019). “Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice”;	Kepercayaan pada manajer memoderasi pengaruh andil pembelajaran pada kinerja organisasi melalui arus pembelajaran umpan balik. Kepercayaan dalam manajemen adalah moderator penting dalam

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil/ Kesimpulan
		meningkatkan efek mediasi arus pembelajaran umpan balik. Semakin tinggi kepercayaan pada pemimpin, semakin tinggi efek mediasi arus pembelajaran umpan balik. Kepercayaan dalam manajemen mempengaruhi tingkat distribusi pengetahuan dalam suatu organisasi
5	Raza (2020). "Empirical evidence of organizational justice and incivility in the tourism industry: Assessing the moderating role of Islamic work ethics and trust in leader";	Kepercayaan pada pemimpin memoderasi hubungan antara keadilan distributif dan ketidaksopanan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki kepercayaan pada pemimpinnya tidak menunjukkan tindakan tidak beradab. Kepercayaan pada pemimpin memoderasi hubungan antara keadilan interpersonal dan ketidaksopanan di tempat kerja.
6	Lee, D. (2015). The impact of leader's humor on employees' creativity: The moderating role of trust in leader. <i>Seoul Journal of Business</i> , 21.	Kepercayaan pada pemimpin secara signifikan memoderasi hubungan antara humor self-enhancing dan kreativitas karyawan. Secara khusus, hubungan antara humor yang meningkatkan diri dan kreativitas karyawan menjadi lebih kuat ketika kepercayaan pada pemimpin meningkat. self-enhancing humor pemimpin merupakan faktor signifikan kreativitas karyawan untuk responden yang memiliki kepercayaan yang tinggi pada pemimpin mereka. Kepercayaan pada pemimpin memoderasi hubungan antara humor agresif dan kreativitas karyawan, sehingga hubungan antara humor agresif dan kreativitas karyawan menjadi lebih kuat ketika kepercayaan pada supervisor lebih tinggi.

Dari tabel III.5 penulis menghipotesiskan bahwa kepercayaan pada pemimpin memperkuat pengaruh positif antara kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis karyawan. Karena dalam penelitian ini lebih spesifik ke kontrak psikologis Islami, maka hipotesisnya adalah trust pada pemimpin memoderasi pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami karyawan (H6).

Beberapa penelitian yang menjadikan *trust* terhadap pemimpin sebagai variabel moderasi, berdasarkan Harzing's Publish or Perish yang terindex scopus adalah: penelitian yang dilakukan oleh Otken (2012) yang berjudul "The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader"; Oh (2019) yang berjudul "Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice"; Raza (2020) dengan judul "Empirical evidence of organizational justice and incivility in the tourism industry: Assessing the moderating role of Islamic work ethics and trust in leader"; serta Pyun (2019) dengan judul "The relationship between perceived organizational support, customer orientation, and ethical leadership in the retail industry: Focusing on the moderating effect of leader trust".

H6: Trust memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami. Trust memperkuat keinginan pekerja yang mempersepsikan pemimpinnya sebagai otentik, untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Semakin kuat kepercayaan pekerja kepada pemimpin yang dipersepsikan otentik, semakin kuat keinginannya untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya

Secara keseluruhan, model penelitian ini berdasarkan penelitian sebelumnya dan juga pada variabel baru yang dikembangkan, yaitu kontrak psikologis Islami. Blau (1964), dalam teori pertukaran sosial menyatakan bahwa dasar untuk kontrak relasional dan pertukaran sosial adalah kepercayaan, kesetiaan, dan komitmen, antara kedua belah pihak yang berinteraksi. Tidak bisa kita pungkiri, bahwa pada dasarnya, bentuk fundamental dari interaksi manusia adalah dengan mempertukarkan sumber daya material dan juga sumber daya sosial. Pemenuhan kebutuhan material dan sosial seorang pengikut oleh pemimpinnya, menyebabkan seorang pengikut mau memenuhi tugas dan kewajibannya. Kemauan untuk menjalankan tugas, baik dari pemimpin maupun organisasinya, dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan keyakinan, bahwa hal tersebut merupakan bentuk komitmen terhadap pemimpinnya. Tentusaja keyakinan, kepercayaan, loyalitas, dan komitmen pekerja tidak datang begitu saja. Hal ini merupakan proses yang memerlukan waktu untuk saling memahami. Pengetahuan dan pengalaman kebersamaan dari waktu ke waktu inilah yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap organisasinya tentang equal atau tidaknya pertukaran yang terjadi. Sesuai prinsip dasar teori pertukaran sosial yang dinyatakan Cropanzano & Mitchell bahwa hubungan pertukaran akan berkembang, seiring bertambahnya waktu, menjadi kepercayaan, loyal, dan komitmen secara timbal balik, Dalam interaksi sosial, sumber daya yang dipertukarkan biasanya berupa materi dan non-materi, seperti: uang, barang, cinta, status, informasi, dan layanan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Selain kepercayaan, rasa saling menghormati serta keadilan merupakan kunci dari sehatnya sebuah organisasi. Ketiga aspek ini memang sama pentingnya. Tidaklah mungkin sebuah organisasi itu akan sehat jika tidak ada kepercayaan sesama anggota organisasinya. Ketidakadilan pemimpin dalam memperlakukan sebagian pengikutnya akan memicu perpecahan, permusuhan, dan ketidakpercayaan. Pemimpin seperti ini biasanya tidak begitu dihormati lagi. Kalau pun ada yang masih menghormatinya, sifatnya hanya normative saja, tidak tulus dari hati. Kunci organisasi sehat ini dinyatakan oleh Lowe bahwa kepercayaan, bersama dengan keadilan dan rasa hormat, adalah nilai kunci yang terkait dengan organisasi yang sehat (Lowe, 2006). Laschinger, yang meneliti kepercayaan dalam manajemen serta hubungannya dengan komitmen organisasional menyatakan bahwa Kepercayaan dalam manajemen memediasi hubungan antara pemberdayaan structural dan komitmen organisasional (Laschinger et al, 2000). Adapun dua aspek independent dari konstruk kepercayaan menurut Clark & Payne adalah referensi kepercayaan dan definisi kepercayaan dalam kepemimpinan. Dalam hal ini, kepercayaan dipandang sebagai kesediaan untuk mengandalkan atau bergantung tidak hanya pada seseorang, tetapi juga kepada beberapa hal termasuk peristiwa, proses, individu, dan kelompok (Clark & Payne, 1997).

Kembali ke teori pertukaran sosial, Blau (1964) menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk membantu orang lain, cenderung karena berharap adanya imbalan yang bersifat sosial, yang melibatkan komponen emosional. Blau, sebagai sosiolog, percaya bahwa hubungan akan langgeng dan dianggap paling sukses ketika kedua entitas masing-masing memiliki atribut berharga yang bisa mereka

manfaatkan. Tentu saja ini tidak bisa kita nafikan. Tidak ada manusia yang menginginkan kerugian, secara materil maupun non-materil. Semua bentuk pertukaran akan tetap dipertahankan, selama itu menguntungkan, apalagi jika yang dipertukarkan (yang diperoleh) adalah sesuatu yang langka dan sangat berharga, tidak bisa didapat dengan mudah. Tetapi, sebagai umat beragama, tentu saja berkeyakinan bahwa keuntungan yang dicari tidak hanya yang bersifat ekonomik atau sosial. Agama mengajarkan adanya *hablu min al naas* (hubungan dengan manusia) dan *hablu min Allah* (hubungan dengan Allah), yang keduanya harus selalu dijaga demi Kesehatan fisik, psikis, dan juga ruhani manusia. Itulah kenapa dalam penelitian ini dimasukkan unsur-unsur ruhaniah, yang menjadi bagian dari indikator liturgical dalam variabel kontrak psikologis Islami. Pertukaran sosial antar pemimpin dan pengikutnya inilah yang berkembang menjadi kepercayaan interpersonal

Kepercayaan interpersonal dapat dikategorikan ke dalam dua dimensi yang berbeda, yaitu dimensi kognitif (kepercayaan mencerminkan isu-isu seperti keandalan, integritas, kejujuran, dan keadilan referensi) dan dimensi afektif (mencerminkan hubungan khusus dengan referensi yang dapat menyebabkan referensi menunjukkan kepedulian tentang kesejahteraan seseorang) (McAllister, 1995). Pertukaran berkembang menjadi kepercayaan interpersonal yang merupakan harapan yang dipegang oleh satu entitas (individu atau kelompok) bahwa kata, janji, pernyataan lisan atau tertulis dari entitas (individu atau kelompok) lain dapat diandalkan (Rotter, 1967).

Trust memperkuat keinginan pekerja yang mempersepsikan pemimpinnya sebagai otentik, untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Semakin kuat kepercayaan pekerja kepada pemimpin, semakin kuat keinginannya untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Sementara itu, kontrak psikologis Islami memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap komitmen organisasional pengikut. Saat seorang pemimpin dipersepsikan sebagai otentik, yang secara otomatis dipercaya telah memenuhi kontrak psikologis Islaminya, maka pengikut (muslim) merasa berkewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya dan perasaan ingin terus bersama organisasinya menjadi semakin kuat, karena percaya bahwa pemimpin mereka tidak akan menzalimi mereka dan akan selalu mengutamakan kesejahteraan dan kepentingan bersama.

BAB IV

METODE PENELITIAN

Secara garis besar, penelitian ini menggunakan pendekatan *positivism* yang menganggap bahwa riset ilmiah merupakan cara untuk mendapatkan kebenaran, agar bisa memahami dunia dengan cukup baik, sehingga kita bisa memprediksi dan mengendalikan kebenaran tersebut. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk *descriptive study*, yang bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara variabel yang diteliti. Strategi penelitian menggunakan *survey research*, yaitu dengan mengumpulkan data untuk menggambarkan, membandingkan, atau menjelaskan tentang pengetahuan, sikap, maupun perilaku dari orang yang diteliti (responden) (Sekaran & Bougie, 2016). Adapun unit analisis dari penelitian ini adalah individu.

2.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini mengambil dosen-dosen muslim yang bekerja di perguruan tinggi Islam sebagai responden dengan metode *stratified purposive proportionated convenience* sampling. Hal ini dilakukan agar memudahkan peneliti untuk menyelaraskan dengan tema utama penelitian, yaitu *Islamic Psychological Contract*. *Stratified* dilakukan dengan cara memilih perguruan tinggi Islam atau universitas yang dikelola oleh Muhammadiyah di seluruh Indonesia yang sudah terakreditasi A. Tentu saja untuk meraih nilai akreditasi A memerlukan kerjasama, kekompakan, upaya, dan keinginan kuat seluruh civitas akademika untuk mewujudkan tujuan tersebut. Harapannya, Muhammadiyah, sebagai salah satu ormas keagamaan terbesar di Indonesia, bisa menggambarkan adanya hubungan

yang kuat antara kepemimpinan, kepercayaan, kontrak psikologis Islami, dan komitmen organisasional para anggotanya, yang dalam hal ini diwakili oleh para dosen.

Berdasarkan Database Persyarikatan Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Muhammadiyah memiliki 167 perguruan tinggi, yang terdiri dari 65 Universitas, 17 Institut, 71 Sekolah Tinggi, 3 Politeknik, 3 Akademi, serta 8 Perguruan Tinggi 'Aisyiyah. Di antara perguruan tinggi tersebut, 6 di antaranya sudah Terakreditasi A yaitu UMM (Universitas Muhammadiyah Malang), UMS (Universitas Muhammadiyah Surakarta), UMY (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta), UAD (Universitas Ahmad Dahlan), UHAMKA (Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA), serta UMSU (Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). Setelah menemukan jumlah populasi yang dibutuhkan, selanjutnya adalah melakukan *purposive sampling* yaitu dengan menentukan kriteria dosen yang akan dijadikan responden, yaitu dosen tetap di 6 PTM terpilih (lihat Tabel IV.1).

Tabel IV.1 Jumlah Dosen Tetap di 6 Perguruna Tinggi Muhammadiyah (PTM) terakreditasi A (data tahun 2020)

No	Nama PTM	Jumlah Dosen Tetap
1	UHAMKA	292
2	UMM	573
3	UMS	664
4	UMY	468
5	UMSU	394
6	UAD	440
	Total	2381

(Sumber pddikti.kemdikbud, 2020)

Dari keenam universitas Muhammadiyah yang terakreditasi A tersebut terdapat 2381 dosen tetap dengan rincian sebagai berikut. UHAMKA memiliki 292 dosen tetap; UMM memiliki 573 dosen tetap; UMS memiliki 664 dosen tetap; UMY memiliki 468 dosen tetap; UMSU memiliki 394 dosen tetap; dan UAD memiliki 440 dosen tetap.

Selanjutnya peneliti menentukan sampel secara *purposive*, yaitu hanya dosen tetap yang ada di lingkungan PTM. Untuk menentukan jumlah sampel, peneliti mengutip pendapat Hair et al. (2014) yang menyatakan bahwa pedoman penentuan besarnya sample size (ukuran sampel) untuk SEM adalah dengan mengalikan 5–10 kali jumlah indikator dari keseluruhan variabel laten. Indikator dalam penelitian ini sebanyak 15 indikator, maka ukuran sampel adalah 5 sampai 10 x 15 atau sebesar 75 sampai 150 sampel. Pada awalnya peneliti menggunakan *proporsionated* untuk menentukan target jumlah responden dari masing-masing universitas terpilih, tetapi, karena setelah waktu yang ditentukan (3 bulan) jumlah tersebut belum juga tercapai, maka metode *porposionated* tidak bisa dilaksanakan. Berikutnya adalah melakukan *convenient* dan *quota sampling* (Gay and Airasian, 2003), yaitu dengan mengambil responden yang paling cepat mengisi dan mengupload kuesioner yang sudah selesai diisi secara lengkap sesuai dengan jumlah data yang diperlukan. Adapun responden yang telah mengisi kuesioner adalah sejumlah 128 dosen PTM, sehingga sudah memenuhi kriteria sampel. Tabel IV.2 menunjukkan distribusi target responden beserta capaiannya.

Tabel IV.2 Distribusi Target Responden Penelitian

No	Nama PTM	Jumlah Dosen Tetap	Jumlah Target	Jumlah Capaian
1	UHAMKA	292	15	15
2	UMM	573	30	13
3	UMS	664	35	36
4	UMY	468	25	8
5	UMSU	394	21	31
6	UAD	440	24	26
	Total	2381	150	128

Sebaran data yang merupakan target dalam penelitian ini menggunakan rumus jumlah populasi di PTM tertentu dibagi dengan jumlah keseluruhan populasi dikalikan jumlah sampel yang ditargetkan (150). Data akhir yang diperoleh menggunakan prosedur *convenience sampling* atau sampel yang paling mudah ditemui yang dalam hal ini adalah responden yang paling cepat mengisi dan mengunggah kuesioner melalui google form.

4.2 Variabel dan Definisi Variabel Penelitian

Untuk mempermudah dalam memahami definisi variabel penelitian, dalam tabel IV.3 berikut akan digambarkan definisi, indikator, serta item dari variabel bebas, variabel terikat, variabel mediasi, serta variabel moderasi. Sedangkan tabel IV.4 akan memuat kisi-kisi instrument penelitian. Model penelitian terdiri dari konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen (variabel bebas) adalah *authentic leadership*, dan *trust*. Sementara konstruk endogen (variabel terikat) yaitu *Islamic psychological contract* dan *organisational commitment*.

Tabel IV.3 Definisi, Indikator, dan Item Variabel Penelitian

Nama Variabel/Indikator/Item	Definisi
Variabel 1: Authentic Leadership (AL)	AL adalah sebuah pola perilaku pemimpin yang menggambarkan dan mempromosikan kapasitas psikologi positif dan iklim etika positif untuk mendorong kesadaran diri yang lebih baik, sebuah gambaran internalisasi moral, proses keseimbangan informasi, dan transparansi relasional pekerjaan pemimpin dengan pengikutnya, serta mendorong pengembangan diri yang positif (Datta, 2015; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; dan Rego, 2012).
Indikator 1 Internalized Moral Perspective (IMP)	Merujuk pada nilai-nilai kepemimpinan yang berkembang dengan baik saat menghadapi tekanan eksternal (Walumbwa et al. 2008);
Item 1	Pimpinan mendengarkan pandangan yang berbeda dengan saksama sebelum membuat keputusan (Nasab, 2019)
Item 2	Pimpinan menjadi suri tauladan bawahan (Amstrong, 1991)
Item 3	Pimpinan memeriksa presensi setiap hari (Datta, 2015)
Item 4	Pimpinan memotivasi untuk saling menghargai perbedaan (Datta, 2015)
Item 5	Pimpinan membimbing saya untuk memecahkan masalah (Datta, 2015)
Item 6	Pimpinan membimbing saya untuk membuat keputusan (Datta, 2015)
Item 7	Pimpinan memotivasi kelompok saya untuk beradaptasi dengan perubahan (Datta, 2015)

Nama Variabel/Indikator/Item	Definisi
Item 8	Pimpinan membimbing kelompok saya untuk menghadapi krisis (Datta, 2015)
Item 9	Pimpinan Tangguh dalam menghadapi tekanan eksternal (Walumbwa et.al, 2008)
Item 10	Pimpinan lebih mengutamakan apa yang diyakininya dari pada untuk mengejar fasilitas/ kompensasi tambahan (Shamir & Eilam, 2005)
Indikator 2 Self-Awareness	Merujuk pada pengetahuan dan pemahaman individu mengenai kognitif, emosi, dan perkembangan moral mereka (Walumbwa et al. 2008);
Item 1	Pimpinan memahami pandangan orang lain terhadap kemampuannya (Nasab, 2019)
Item 2	Pimpinan mau mengakui kesalahannya (Nasab, 2019)
Item 3	Pimpinan menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan tindakannya (Nasab, 2019)
Item 4	Pimpinan mendorong bawahan untuk meningkatkan keterampilan (Amstrong, 1991)
Item 5	Pimpinan menyadari dengan baik akan kualitas dirinya (Walumbwa et.al, 2008)
Indikator 3 Relational Transparency	Merujuk pada kapasitas pemimpin untuk mengartikulasikan dan memproses nilai-nilai dan pemikiran mereka kepada pengikut, kemudian menghasilkan hubungan dan keterbukaan timbal balik (Walumbwa et al. 2008)
Item 1	Pimpinan meminta umpan balik bawahan (Nasab, 2019)
Item 2	Pimpinan menyampaikan informasi dengan jelas (Nasab, 2019)

Nama Variabel/Indikator/Item	Definisi
Item 3	Pimpinan menyampaikan misi organisasi (Amstrong, 1991)
Item 4	Pimpinan menyampaikan strategi untuk mencapai tujuan organisasi (Amstrong, 1991)
Item 5	Pimpinan menyampaikan pencapaian yang sudah diraih organisasi (Amstrong, 1991)
Item 6	Pimpinan mengadakan program diskusi bersama untuk membahas isu-isu yang dihadapi organisasi (Amstrong, 1991)
Item 7	Saya merasa bebas menyampaikan pendapat kepada pimpinan (Walumbwa et.al, 2008)
<p style="text-align: center;">Indikator 4</p> Balance Information Processing	merujuk pada kapasitas pemimpin untuk memproses informasi secara objektif dan merefleksikannya secara kritis pada tugas dan lingkungan sebelum membuat keputusan (Walumbwa et al. 2008)
Item 1	Pimpinan menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi (Amstrong, 1991)
Item 2	Pimpinan menyampaikan rencana yang akan dilakukan untuk meraih prestasi selanjutnya (Amstrong, 1991)
Item 3	Pimpinan turut berpartisipasi dalam pembentukan kelompok kerja (Datta, 2015)
Item 4	Pimpinan saya sukses dalam mengarahkan bawahan (Datta, 2015)
Item 5	Pimpinan menyaring informasi secara objektif sebelum membuat keputusan (Walumbwa et.al, 2008)

Nama Variabel/Indikator/Item	Definisi
Variabel 2: Organizational Commitment	<p>Komitmen organisasional adalah komitmen psikologis individu untuk suatu organisasi yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi. (Balli & Yanik, 2014)</p> <p>Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan sejauh mana orang terlibat dengan organisasi mereka dan tertarik untuk tetap berada di dalamnya (Greenberg, 2011)</p>
Indikator 1: Affective Commitment	<p>Mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan mereka dalam organisasi (Allen & Meyer, 1999)</p>
Item 1	<p>Saya bangga bekerja di sini (Anggraeni, 2017)</p>
Item 2	<p>Organisasi ini bermakna bagi saya secara pribadi (Nasab, 2019)</p>
Item 3	<p>Saya merasa berat untuk keluar dari organisasi ini (Nasab, 2019)</p>
Indikator 2: Continuance Commitment	<p>Mengacu pada komitmen berdasarkan biaya yang dikaitkan karyawan dengan meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1999)</p>
Item 1	<p>Organisasi memberi kesempatan untuk memperoleh prestasi (Anggraeni, 2017)</p>
Item 2	<p>Nilai-nilai organisasi sesuai dengan keyakinan saya (Anggraeni, 2017)</p>
Item 3	<p>Saya akan senang jika bisa bekerja di sini sampai pension (Nasab, 2019)</p>
Item 4	<p>Saya tidak mau pindah kerja karena sulit mencari pekerjaan yang sesuai (Nasab, 2019)</p>
Indikator 3 Normative Commitment	<p>Mengacu pada perasaan kewajiban karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi (Allen & Meyer, 1999)</p>

Nama Variabel/Indikator/Item	Definisi
Item 1	Reputasi organisasi merupakan tanggung jawab saya (Anggraeni, 2017)
<p data-bbox="352 535 783 607">Variabel 3: Islamic Psychological Contract</p>	<p data-bbox="842 535 1353 752">Kontrak psikologis adalah sistem kepercayaan individu mengenai kewajiban di antara individu tersebut dengan mitra pertukaran (<i>exchange partners</i>). (Rousseau, Tomprou, & Montes, 2013).</p> <p data-bbox="842 752 1353 1301">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 SWT. Imbalan yang mereka dapatkan tidak hanya yang berwujud serta terbatas waktu dan tempat, tetapi juga mencakup aspek intangible dan bersifat abadi</p>
Indikator 1 Transactional Contract	Harapan dari seseorang untuk mendapatkan imbalan nyata/langsung atas apa yang dilakukannya
Item 1	Mendapat upah yang layak, sehingga mampu mencukupi kebutuhannya
Item 2	Tempat kerja nyaman
Item 3	Upah sesuai dengan risiko pekerjaan
Item 4	Pekerjaan yang menantang
Item 5	Mendapatkan kebahagiaan dan kenikmatan duniawi
Item 6	Pekerja laki-laki dan perempuan mempunyai hak dan kesempatan yang sama
Item 7	Pekerja berhak mendapat kompensasi yang dijanjikan setelah menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan kesepakatan

Nama Variabel/Indikator/Item	Definisi
Item 8	Setiap orang berhak mendapat balasan/reward yang sesuai dengan prestasi dan kapasitasnya
Item 9	Jika saya tidak bekerja dengan baik, akibatnya akan kembali kepada diri sendiri
Item 10	Organisasi menjamin kesejahteraan karyawan
Item 11	Sistem penggajian di tempat kerja sudah adil
Item 12	Tempat bekerja aman dari berbagai gangguan
Item 13	Pimpinan hanya memberi tugas yang bisa dinilai dengan uang Tempat bekerja aman dari berbagai gangguan
Item 14	<i>Pimpinan</i> membatasi pelatihan yang boleh diikuti
Indikator 2: Relational Contract	pekerjaan dipandang sebagai ajang silaturahmi, janji, dan amanah yang harus dijaga
Item 1	Bekerja dengan melakukan yang terbaik akan mempererat tali silaturahmi
Item 2	Saya melakukan yang terbaik dalam bekerja untuk kebaikan Bersama
Item 3	Saya mencintai pemimpin saya
Item 4	Organisasi memberi tanggung jawab tambahan agar pekerja merasa memiliki (terlibat dalam) organisasi
Item 5	Saya harus loyal terhadap organisasi
Item 6	Kepentingan organisasi adalah kepentingan saya
Item 7	Reputasi perusahaan adalah reputasi saya juga
Item 8	Pekerja diperbolehkan menyampaikan pendapat/usulan
Item 9	Tidak ada pelecehan di tempat saya bekerja

Nama Variabel/Indikator/Item	Definisi
Indikator 3: Liturgical Contract	kontrak abadi untuk meraih kebahagiaan di akhirat, dengan mengumpulkan amal jariyah, pahala, berkah Allah, serta agar meraih surga
Item 1	Masalah/kesulitan dalam hidup saya adalah akibat dari perbuatan saya
Item 2	Kitab Suci (AL Quran) /Islam adalah panduan lengkap dari Allah yang harus diikuti secara total
Item 3	Bekerja sesuai dengan perintah pimpinan adalah hal terbaik yang bisa saya lakukan untuk organisasi
Item 4	Tugas saya adalah bekerja sebaik-baiknya, karena hasil adalah urusan lain
Item 5	Saya menjaga amanat organisasi
Item 6	Saya memenuhi janji terhadap organisasi Allah Maha Melihat apa yang dilakukan hamba-Nya
Item 7	Saya melakukan pekerjaan yang benar menurut Allah
Item 8	Saya tidak butuh penilaian orang tentang saya, selama saya melakukan hal benar
Item 9	Saya tidak butuh penilaian orang tentang saya, selama saya melakukan hal benar
Item 10	Beribadah dengan melakukan pekerjaan sebaik mungkin akan mendatangkan kebahagiaan abadi
Item 11	Saya mendoakan pemimpin saya
Item 12	Perusahaan tidak melarang pernikahan
Item 13	Perusahaan mendukung pekerja melaksanakan ibadah
Variabel 4: Trust	Kepercayaan (Trust) adalah kesediaan individu atau kelompok untuk menjadi rentan terhadap pihak lain berdasarkan keyakinan bahwa pihak lain itu baik hati (benevolence), dapat diandalkan (reliable), kompeten (competence), jujur (honesty), dan terbuka (openness) (Hoy & Moran, 1999) dimana pihak pertama memiliki kepercayaan-dirian (Moorman et.al, 1992)

Nama Variabel/Indikator/Item	Definisi
Indikator 1 Integrity	Ditandai dengan ketulusan, kejujuran dan kebenaran, serta pemenuhan janji (Clark, M., & Payne, R., 1997)
Item	Mengakui keunggulan (Zak, 2017)
Indikator 2 Competence	Pengetahuan dan keterampilan, baik teknis maupun interpersonal, yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, pengambilan keputusan, dan kinerja peran (Clark, M., & Payne, R., 1997):
Item	Memberi keleluasaan untuk memilih cara melakukan pekerjaan (Zak, 2017)
Indikator 3 Consistent behaviour	Perilaku yang merefleksikan, misalnya, konsistensi dengan keadilan; serta prediktabilitas, yaitu kebijaksanaan dengan penilaian yang baik. (Clark, M., & Payne, R., 1997):
Item 1	Menginduksi <i>challenge stress</i> (Zak, 2017)
Item 2	Memfasilitasi pertumbuhan seseorang seutuhnya (Zak, 2017)
Indikator 4 Loyalty or benevolent motives	Terkait dengan niat, motif, nilai-nilai dan tujuan bersama; serta komitmen dan kemauan untuk melindungi dan menyelamatkan muka bagi seseorang (Clark, M., & Payne, R., 1997)
Item 1	Berniat membangun hubungan (Zak, 2017)
Item 2	Menunjukkan kerentana (Zak, 2017)
Indikator 5 Openness or mental accessibility and availability	Kesediaan untuk berbagi ide dan informasi secara bebas dan akurat (Clark, M., & Payne, R., 1997):
Item 1	Mengjinkan memilih proyek pekerjaan (Zak, 2017)
Item 2	Berbagi informasi secara luas (Zak, 2017)

4.3 Data, Sumber Data, dan Cara Pengumpulam Data

Sampel dalam penelitian ini adalah dosen tetap di 6 universitas Muhammadiyah, yang sudah Terakreditasi A yaitu; UMM (Universitas Muhammadiyah Malang), UMS (Universitas Muhammadiyah Surakarta), UMY (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta), UAD (Universitas Ahmad Dahlan), UHAMKA (Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA), serta UMSU (Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara).

Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan bantuan angket atau kuesioner *google form* yang didistribusikan kepada responden. Pendistribusian angket atau kuesioner dilakukan melalui fasilitas yang tersedia di jejaring internet yakni google form dan beberapa fitur media sosial seperti WhatsApp dan email. Pendistribusian kuesioner dilakukan secara langsung kepada akun media sosial yang dimiliki masing-masing universitas dengan bantuan dari admisi dan teman-teman dosen pada masing-masing universitas terpilih. Saat kuesioner yang telah didistribusikan sudah diterima peneliti, minimal sesuai dengan jumlah sampel yang dibutuhkan, maka dilakukan seleksi ulang agar sesuai kriteria penelitian. Setelah itu, barulah dilakukan pengujian data.

4.4 Instrumen Penelitian

Berikut ini adalah tabel mengenai kisi-kisi instrument penelitian yang terdiri dari konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen (variabel bebas) dalam penelitian ini adalah *authentic leadership* dan *trust*, sementara konstruk endogen (variabel terikat) adalah *Islamic psychological contract* dan *organisational commitment*. Tabel IV.4 berikut menampilkan kisi-kisi instrumen yang terdiri dari

indikator untuk masing-masing variabel disertai kode pernyataan pada setiap indikatornya. Karena responden dalam penelitian ini adalah dosen yang diminta pendapat tentang pimpinannya, maka tidak semua item dalam *Islamic psychological contracts* dianalisis, hanya item yang sesuai dengan kapasitas dosen sebagai karyawan (*follower*).

Tabel IV.4 Kisi-kisi instrument penelitian

Variabel (1)	Indikator (2)	item (3)	Kode (4)
(Independent) Authentic Leadership	Internalized Moral Perspective	Pimpinan mendengarkan pandangan yang berbeda dengan saksama sebelum membuat keputusan	IMP
		Pimpinan menjadi suri tauladan bawahan	
		Pimpinan memotivasi untuk saling menghargai perbedaan	
		Pimpinan memotivasi kelompok saya untuk beradaptasi dengan perubahan	
		Pimpinan Tangguh dalam menghadapi tekanan eksternal	
		Pimpinan membimbing saya untuk memecahkan masalah	
		Self-Awareness	
Variabel (1)	Indikator (2)	item (3)	Kode (4)
		Pimpinan menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan tindakannya	SA
		Pimpinan mendorong bawahan untuk meningkatkan keterampilan	
		Pimpinan menyadari dengan baik akan kualitas dirinya	

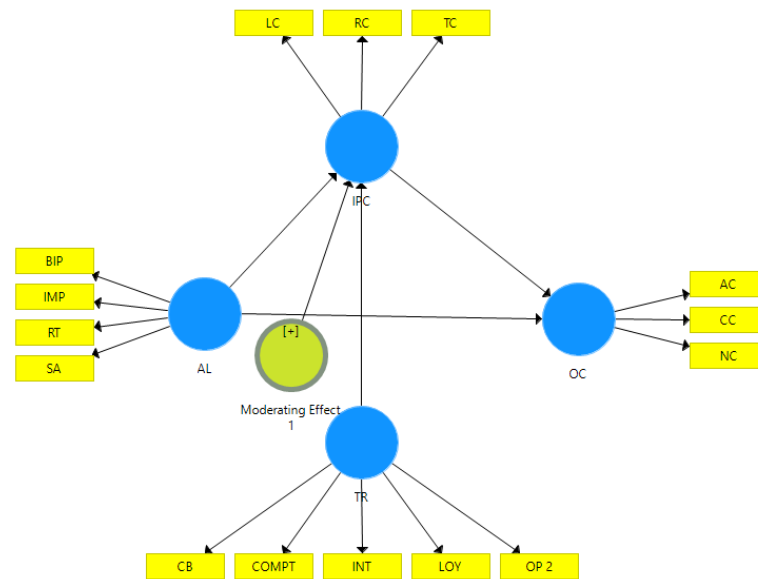
Variabel (1)	Indikator (2)	item (3)	Kode (4)
(Independent) Authentic Leadership	Relational Transparency	Pimpinan meminta umpan balik bawahan	RT
		Pimpinan menyampaikan informasi dengan jelas	
		Pimpinan menyampaikan strategi untuk mencapai tujuan organisasi	
		Pimpinan menyampaikan pencapaian yang sudah diraih organisasi	
		Pimpinan mengadakan program diskusi bersama untuk membahas isu-isu yang dihadapi organisasi	
	Balance Information Processing	Pimpinan menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi	BIP
		Pimpinan menyampaikan rencana yang akan dilakukan untuk meraih prestasi selanjutnya	
		Pimpinan saya sukses dalam mengarahkan bawahan	
		Pimpinan menyaring informasi secara objektif sebelum membuat keputusan	
(Dependent) Organisational Commitment	Affective Commitment	Saya bangga bekerja di sini	AC
		Organisasi ini bermakna bagi saya secara pribadi	
		Saya merasa berat untuk keluar dari organisasi ini	
	Continuance Commitment	Pimpinan menyampaikan rencana yang akan dilakukan untuk meraih prestasi selanjutnya	CC
		Organisasi memberi kempatan untuk memperoleh prestasi	
		Nilai-nilai organisasi sesuai dengan keyakinan saya	
		Saya akan senang jika bisa bekerja di sini sampai pension	
	Saya tidak mau pindah kerja karena sulit mencari pekerjaan yang sesuai		

Variabel	Indikator	item	Kode
(1)	(2)	(3)	(4)
	Normative Commitment	Reputasi organisasi merupakan tanggung jawab saya	NC
(Mediasi) Islamic Psychological Contract	Transactional Contract	mendapat tugas sesuai dengan kemampuan upah sesuai dengan risiko pekerjaan	TC
	Relational Contract	Bekerja dengan melakukan yang terbaik akan mempererat tali silaturahmi Saya mencintai pemimpin saya Saya harus loyal terhadap organisasi Kepentingan organisasi adalah kepentingan saya Bekerja sesuai dengan perintah pimpinan adalah hal terbaik yang bisa saya lakukan untuk organisasi	RC
	Liturgical Contract:	Masalah/kesulitan dalam hidup saya adalah akibat dari perbuatan saya Alquran adalah panduan lengkap dari Allah yang harus diikuti secara total Saya mendoakan pemimpin saya Tugas saya adalah bekerja sebaik- baiknya, karena hasil adalah urusan lain Saya menjaga amanat organisasi Saya bekerja dengan baik, karena sedang disaksikan oleh Allah SWT Bekerja harus sebaik mungkin, karena merupakan ibadah	LC
(Moderasi) Trust	Integrity	Saya mendapat dukungan untuk melaksanakan ibadah dari organisasi	INT
	Competence	memberi keleluasaan untuk memilih cara melakukan pekerjaan	COMP

Variabel (1)	Indikator (2)	item (3)	Kode (4)
	Consistent behavior	Menginduksi <i>challenge stress</i>	CB
	Consistent behavior	memfasilitasi pertumbuhan seseorang seutuhnya	CB
	Loyalty	berniat membangun hubungan menunjukkan kerentanan	LOY
	Openness	mengjinkan memilih proyek pekerjaan Berbagi informasi secara luas	OP 2

4.5 Model Teoritis dan Hipotesis

Model penelitian terdiri dari konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen (variabel bebas) adalah *authentic leadership*, dan *trust*. Sementara konstruk endogen (variabel terikat) yaitu *Islamic psychological contract* dan *organisational commitment*. Gambar IV.1 berikut menampilkan model teoritis yang terdiri dari variabel independent, *authentic leadership*, variabel terikat *organisational commitment*, variabel mediasi *Islamic Psychological Contract*, serta variabel moderasi *Trust* secara general. Gambar IV.1 merupakan model teoritis yang lebih spesifik dan lebih bisa difahami posisi *trust* sebagai variabel moderasi, dengan dimunculkannya efek moderasi *trust* pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic Psychological contract*.



Gambar IV.1 Full Model *Authentic Leadership, Organisational Commitment, Islamic Psychological Contract*, dengan *Trust* sebagai variabel moderasi

4.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini akan mengolah dan menganalisis data dengan menggunakan teknik analisis *structural equation modelling* (SEM) dengan metode *partial least square* (PLS) atau lebih dikenal dengan PLS-SEM, yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar konstruk, mengkonfirmasi teori, serta bisa digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Hal ini sesuai dengan pendapat Hair et al. (2021) yang menyatakan bahwa model PLS yang berisi *structural* dan *measurement model* digunakan untuk menghasilkan prediksi. *Partial least squares structural equation modelling* (PLS-SEM) merupakan metode berbasis komposit untuk mengestimasi model persamaan struktural. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan varians yang dijelaskan dari variabel laten endogen.

Model empiris penelitian ini terdiri dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen meliputi *authentic leadership* sebagai variabel independen, dan *trust* sebagai variabel moderasi. Sedangkan konstruk endogen terdiri dari *Islamic psychological contract* sebagai variabel mediasi dan *organizational commitment* sebagai variabel dependen.

Analisis pada PLS dilakukan dengan 2 tahap, yaitu: (1) analisis *outer (measurement)* model serta (2) analisis *inner (structure)* model sekaligus pengujian hipotesis.

4.6.1 Analisis Outer (Measurement) Model.

Measurement (outer) model merupakan elemen dari model jalur yang memuat indikator dan hubungannya dengan konstruk dan disebut juga outer model dalam PLS-SEM. Analisis atau uji measurement model adalah langkah awal sebelum melakukan pengolahan dan analisis data. Pengujian ini dilakukan untuk melihat kesesuaian model, yang dalam PLS-SEM dilakukan dengan melihat koefisien outer loading setiap variabel latennya. Jika nilai outer loading nya $> 0,70$, artinya model tersebut sudah sesuai (Hair, 2021).

4.6.1.1 Construct Reliability & Validity

Reliabilitas merupakan ukuran internal konsistensi suatu indikator konstruk. Untuk mengukur reliabilitas konstruk, bisa dengan melihat nilai *Composite Reliability* (CR) serta *Average Variance Extracted* (AVE). Reliabilitas yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator konsisten dengan pengukurannya. Menurut Hair et al., reliabilitas dikatakan baik (tinggi) ketika nilai *construct*

reliability (CR) > 0,6 dan AVE > 0,5, sehingga variabel tersebut dianggap reliabel (Hair, 2019).

Selanjutnya adalah mengukur validitas konstruk yang dapat dilakukan dengan melihat nilai *HTMT (Heterotrait-Mono-trait) Ratio* pada masing-masing variabel. Heterotrait–monotrait ratio (HTMT) merupakan ukuran validitas diskriminan. Jika nilai HTMT Ratio < 0,900, maka tidak ada indikator yang unidimensi. Dalam PLS versi 3, bisa juga melihat validitas variabel dengan melihat warna pada nilai outer loading. Jika tulisan pada nilai outer loading berwarna hijau, maka variabel tersebut dinyatakan valid.

4.6.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan langkah untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (Ghozali, 2017). *Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain dalam model. *Discriminant validity* yang tinggi membuktikan bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur, sehingga koefisien konstruk yang diukur harus lebih besar nilainya dari konstruk lainnya. *Discriminant validity* bisa ditentukan dengan melihat nilai *cross loading* dari masing-masing konstruk, yaitu harus di atas 0,70 (Ghozali & Latan 2015). Perhitungan nilai *discriminant validity* dapat dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) dengan korelasi antar konstruk pada *output correlations* (Hair et al., 2014).

4.6.2 Uji *Inner (Structure) Model* atau Pengaruh Hubungan

Structural model (Model struktural) mencakup konstruk dan hubungannya yang diturunkan dari teori dan logika. Dalam konteks *inner model*, yang akan dilihat adalah pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), serta pengaruh total (*total effect*). *Direct effect* adalah pengaruh langsung dari sebuah variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, atau dari variabel laten endogen terhadap variabel laten endogen lainnya. Dalam penelitian ini, yang akan dilihat adalah pengaruh langsung *authentic leadership* terhadap *organisational commitment*, pengaruh langsung *Islamic psychological contract* terhadap *organisational commitment*, pengaruh langsung *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contract*, serta pengaruh langsung *trust* terhadap *Islamic psychological contracts*.

Indirect effect adalah pengaruh tidak langsung sebuah variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Dalam penelitian ini yang akan dilihat adalah pengaruh tidak langsung *authentic leadership* terhadap *organisational commitment* melalui *Islamic psychological contract*, atau dengan kata lain adalah pengaruh mediasi (Hair et al, 2021). Mediasi terjadi ketika variabel ketiga, yang disebut sebagai konstruk mediator, mengintervensi antara dua konstruk terkait lainnya. Lebih tepatnya, perubahan konstruk eksogen menghasilkan perubahan konstruk mediator, yang, pada gilirannya, mempengaruhi konstruk endogen dalam model. Setelah secara teoritis menetapkan model mediasi dan hubungan yang dihipotesiskannya, analisis mediasi sistematis mencakup estimasi dan evaluasi hasil model mediasi,

karakterisasinya, dan pengujian efek mediasi. Menganalisis kekuatan hubungan konstruk mediator dengan konstruk lain memungkinkan peneliti untuk lebih memahami mekanisme yang mendasari hubungan antara konstruk eksogen dan endogen. Dalam bentuk yang paling sederhana, analisis PLS-SEM hanya mempertimbangkan satu konstruk mediator, tetapi model tersebut juga dapat melibatkan beberapa konstruk mediator yang perlu dianalisis secara bersamaan. Efek tidak langsung mewakili hubungan antara dua variabel laten melalui konstruksi ketiga (misalnya, mediator) dalam model jalur PLS.

Adapun *total effect* adalah pengaruh total yang merupakan hasil penambahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Dalam penelitian ini yang akan dilihat adalah pengaruh total *authentic leadership* terhadap *organisational commitment*.

Uji struktur model dilakukan dengan melihat nilai P value dari f^2 , R^2 , dan Adjusted R^2 . Dalam PLS SEM, nilai *direct effect* disebut juga dengan istilah *path coefficient*. Nilai *path coefficient* berkisar antara -1 hingga +1. Jika nilai *path coefficient* mendekati angka +1, maka hubungan kedua konstruk semakin kuat, dan jika *path coefficient* mendekati angka -1, maka hubungan keduanya bersifat negative.

Selain melihat pengaruh langsung, tidak langsung, dan total, ada juga nilai f^2 yang akan dihitung dalam penelitian ini untuk melihat besarnya pengaruh antar variabel atau *effect size*. Jika nilai $f^2 > 0,35$, maka dikatakan memiliki pengaruh yang besar. Jika nilai f^2 antara 0,15 – 0,35, maka dikatakan berpengaruh sedang,

dan jika nilainya di antara 0,02 dan 0,15 maka dikatakan pengaruh kecil, sedangkan jika $f^2 < 0,02$ bisa diabaikan (Sarstedt, et al., 2017).

Uji lain dalam penelitian ini adalah uji *goodness-fit-model*, dengan melihat nilai R Square (koefisien determinasi). Koefisien determinasi (R^2) merupakan ukuran proporsi varians konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk prediktornya. Ini menunjukkan kekuatan penjelas model berkaitan dengan konstruksi endogen tertentu. Koefisien determinasi ini adalah cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai R Square sebaiknya antara 0-1. Jika nilai R Square 0,75 dinyatakan sebagai kuat, jika 0,5 dinyatakan moderat, dan 0,25 dinyatakan lemah (Sarstedt, et al., 2017).

Adapun *adjusted R Square* adalah nilai R Square yang sudah dikoreksi berdasarkan nilai standar error, sehingga memberikan gambaran yang lebih kuat jika dibandingkan dengan nilai R Square.

4.6.3 Pengaruh Moderasi

Moderasi menggambarkan situasi di mana hubungan antara dua konstruksi tidak konstan tetapi tergantung pada nilai-nilai variabel ketiga, yang disebut sebagai variabel moderator. Variabel (atau konstruk) moderator mengubah kekuatan, atau bahkan arah hubungan antara dua konstruk dalam sebuah model. Pengujian hubungan moderasi tergantung pada apakah peneliti berhipotesis bahwa satu model hubungan tertentu atau semua hubungan model bergantung pada nilai moderator. Moderator dapat berupa item tunggal atau konstruksi multiitem (Hair et al, 2021)

Moderasi terjadi ketika satu konstruk mempengaruhi kekuatan atau bahkan arah hubungan antara dua konstruk lainnya. Dengan demikian, moderasi menyumbang heterogenitas dalam data. Setelah secara teoritis menetapkan model moderasi, hubungan yang dihipotesiskan, dan hubungan interaksi, berikutnya adalah evaluasi model. Konstruk moderator harus dinilai reliabilitas dan validitasnya mengikuti prosedur evaluasi standar untuk model pengukuran reflektif dan formatif. Namun, ini tidak berlaku untuk hubungan interaksi, yang bergantung pada model pengukuran tambahan untuk mewakili interaksi antara konstruk eksogen dan moderator, serta efek gabungannya pada konstruk endogen. Penilaian hasil selanjutnya mempertimbangkan signifikansi dan ukuran efek dari efek interaksi. Dalam bentuk yang paling sederhana, analisis hanya mempertimbangkan satu konstruk moderator, tetapi model tersebut juga dapat melibatkan beberapa konstruk moderator yang dapat dianalisis secara bersamaan.

Untuk melihat adanya pengaruh dalam sebuah model, dalam metode PLS, yang pertama adalah dengan menilai validitasnya terlebih dahulu. Validitas konstruk ini bisa ditentukan dengan melihat nilai outer loading pada masing-masing konstruk. Jika nilai outer loading pada masing-masing konstruk $> 0,7$, maka dinyatakan valid (Ghozali, 2014) atau tulisan pada nilai outer loading berwarna hijau. Selanjutnya adalah melihat reliabilitas konstruk. Reliabilitas bisa dilihat dari nilai AVE (*Average variance extracted*) dan *Cronbach's alpha*. Jika nilai AVE $> 0,5$ dan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$, maka konstruk tersebut dianggap reliabel (Ghozali, 2014). *Cronbach's alpha* adalah ukuran keandalan konsistensi internal yang mengasumsikan pemuatan indikator yang sama, yang mewakili ukuran

konservatif keandalan konsistensi internal. *Average variance extracted* (AVE) atau rata-rata varians yang diekstraksi, adalah sebuah ukuran validitas konvergen, untuk mengukur sejauh mana konstruk laten menjelaskan varians indikatornya; juga disebut sebagai komunalitas (konstruk). Selanjutnya, cara yang dapat digunakan dalam menguji pengaruh moderasi pada alat analisis PLS adalah dengan melakukan pengujian hubungan moderasi, yaitu dengan melihat *Path Coefficeint* masing-masing variabel. Yang diperhatikan adalah nilai p Value dari masing-masing variabel. Jika P Value kurang dari 0,05, atau tulisan pada nilai tersebut berwarna hijau, maka dinyatakan terdapat pengaruh moderasi (Ghozali, 2014).

4.6.4 Uji Ukuran Sampel (*Sample Size Test*)

Hair *et al.* (2014) menjelaskan bahwa besaran sampel dikatakan ideal dapat diketahui dari keseluruhan jumlah indikator yang diestimasi dikalikan 5 sampai dengan 10. Karena jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 15, maka jumlah sampel yang bisa diterima adalah 75 sampai 150.

4.7 Pengembangan Model Teoritis

Dalam mengembangkan sebuah model penelitian, memiliki landasan argumen teoritis yang kuat merupakan keharusan bagi seorang peneliti. Pada hakikatnya *structural equation modeling* (SEM) tidak dapat menciptakan suatu model, akan tetapi bisa digunakan untuk melakukan konfirmasi atas model yang telah dibangun secara teoritis dengan pengujian data empiris. Perlu disadari juga bahwa *structural equation modeling* tidak dapat menciptakan hubungan kausal, akan tetapi mampu digunakan untuk melakukan konfirmasi kebenaran atas terdapatnya hubungan kausalitas dengan pengujian *empirical data*.

4.8 Pengembangan Diagram Alur dan Persamaan Struktural

Diagram alur (*path diagram*) digunakan untuk memberikan kemudahan bagi peneliti maupun pembaca, sebagai penyederhanaan model teoritis yang telah dibangun. Ghozali (2017) menjelaskan bahwa *structural equation modeling* memuat konstruk yang merupakan konsep dengan dasar teori yang kuat dalam menjelaskan berbagai bentuk korelasi. *Construct* dalam suatu *diagram path* secara pasti terdiri dari *exogenous* dan *endogenous construct*. Adapun *construct* yang digunakan adalah *Exogenous Construct* yang juga disebut sebagai faktor yang dapat mempengaruhi faktor lainnya (*independen variabel*) serta *Endogenous Construct* yang dikenal sebagai faktor yang dipengaruhi oleh satu dan/atau beberapa faktor lainnya. Faktor dalam *endogenous construct* juga dapat mempengaruhi faktor lainnya, dengan syarat harus dalam satu *endogenous construct*.

4.9 Uji Signifikansi Parameter

Signifikansi parameter adalah langkah untuk menilai tingkat hubungan atau pengaruh antar konstruk penelitian. Pengujian ini secara umum dinilai dengan membandingkan nilai *p-value* dengan ketentuan taraf signifikansi (α). Besaran nilai α secara umum ditentukan sebesar 5% atau 0,05 (Ghozali, 2017; Hair *et al.*, 2014).

4.10 Interpretasi Model

Interpretasi model merupakan langkah terakhir pada *structural equation modeling*. Interpretasi model dengan menyampaikan pemikiran terkait temuan-temuan penelitian. Model penelitian yang sudah terbentuk dan teruji bisa diinterpretasikan sesuai teori pendukungnya. Semenntara itu, jika diperlukan, boleh

saja melakukan modifikasi model. Modifikasi model akan dilakukan apabila model penelitian belum memenuhi syarat pengujian. Namun, segala bentuk modifikasi harus didukung oleh teori yang memadai (Ghozali, 2017).

Interpretasi model yang menggunakan variabel moderasi, seperti dalam penelitian ini, akan sedikit berbeda. Ketika menafsirkan hasil analisis moderasi, fokus utama adalah pentingnya hubungan interaksi. Jika pengaruh hubungan interaksi pada konstruk endogen signifikan, maka moderator (yang dalam penelitian ini adalah *trust*) memiliki efek moderasi yang signifikan pada hubungan antara *authentic leadership* dan *Islamic psychological contacts*. Uji moderasi ini akan dilakukan melalui prosedur bootstrap yang memfasilitasi penilaian ini.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Penelitian ini dimulai pada bulan Agustus 2022 dan berakhir pada bulan Januari 2023. Jenis data adalah data primer yang diisi langsung oleh responden. Kuesioner dibuat dalam format google form dan didistribusikan melalui aplikasi WhatsApp. Adapun pengukurannya dalam kuesioner menggunakan 6 skala Likert dari 1 untuk sangat tidak setuju sampai 6 untuk menyatakan sangat setuju. Setelah mendapat izin penelitian dari Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan (Diktilitbang) Pimpinan Pusat Muhammadiyah, peneliti menghubungi 6 perguruan tinggi Muhammadiyah (PTM) yang menjadi target penelitian. Adapun 6 PTM tersebut adalah Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), Universitas Ahmad Dahlan (UAD), Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS), Universitas Muhammadiyah Malang (UMM), Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA), serta Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

5.1 Hasil Kuesioner dan tingkat pengembalian

Sejumlah 128 responden berhasil mengisi kuesioner dengan lengkap, sehingga keseluruhan data memenuhi kriteria untuk dianalisis. Pada bulan Agustus 2022, data terkumpul dari 53 responden; pada bulan September sebanyak 12 responden, bulan Oktober sebanyak 53 responden, bulan November sebanyak 3 responden, bulan Desember 6 responden, dan pada bulan Januari 2023 sebanyak 1 responden. Pada bulan Februari 2023 tidak ada tambahan responden meskipun

peneliti berusaha untuk menambahnya. Akhirnya pada bulan Maret 2023 peneliti memutuskan untuk mengakhiri masa pencarian responden, karena sudah memenuhi target, yaitu 5-10 kali jumlah indikator, atau 75 – 150 responden, walaupun tidak maksimal.

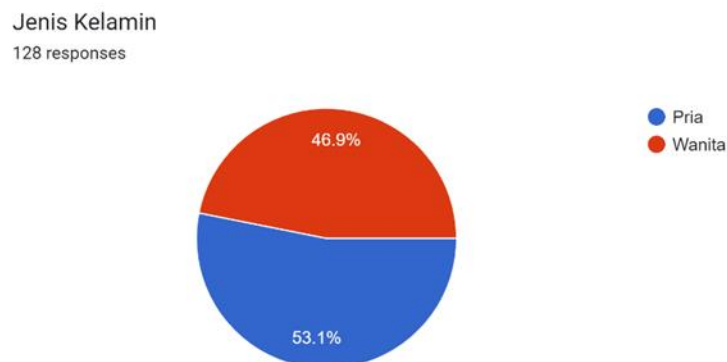
5.2. Analisis Deskriptif

5.2.1 Deskripsi Karakteristik Pribadi Responden

Berikut ini adalah deskripsi responden dalam bentuk tabel dan gambar, sesuai dengan kriteria penelitian. Yang pertama adalah berdasarkan jenis kelamin. Responden berdasarkan jenis kelamin bisa dilihat di Tabel V.1 dan gambar V.1. Dari tabel dan gambar V.1 bisa dilihat bahwa jumlah responden antara laki-laki dan perempuan hamper berimbang dengan perbandingan 68:60.

Tabel V.1 Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	68	53,1
Perempuan	60	46,9
Total	128	100



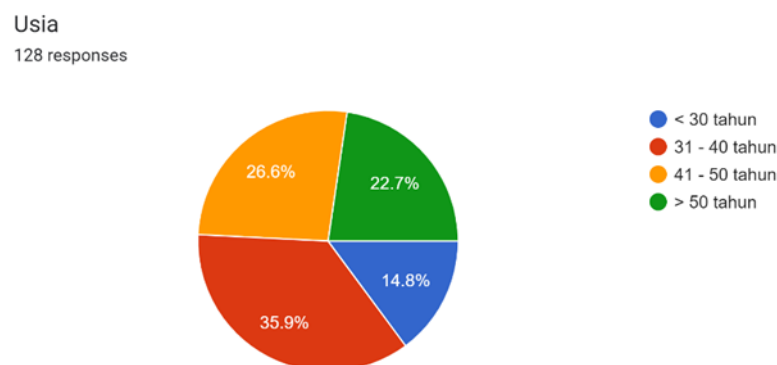
Gambar V.1 Persentase responden berdasarkan jenis kelamin

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Berikutnya adalah responden berdasarkan usia yang bisa dilihat pada Tabel V.2 dan gambar V.2. Dari tabel dan gambar V.2 bisa dilihat bahwa responden terbanyak berdasarkan usia adalah yang berusia antara 31 – 40 tahun, sedangkan responden yang paling sedikit adalah yang berusia kurang dari 30 tahun.

Tabel V.2 Jumlah Responden berdasarkan usia

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
< 30	19	14,8
31 – 40	46	35,9
41-50	34	26,6
>50	29	22,7
Total	128	100



Gambar V.2 Persentase Responden berdasarkan usia

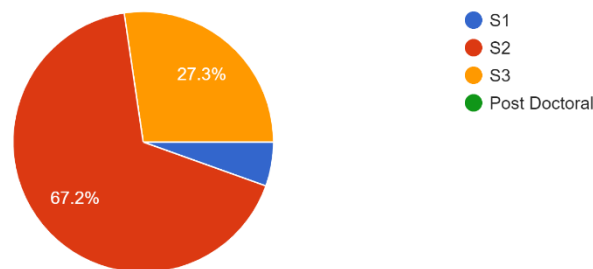
(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Deskripsi Responden berdasarkan pendidikan terakhir bisa dilihat pada tabel V.3 dan gambar V.3. Dari tabel dan gambar V.3 dapat dilihat bahwa mayoritas responden berpendidikan S.2 dengan mencapai 86 responden atau sebesar 67,2%.

Tabel V.3 Data responden berdasarkan Pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
S1	7	5,5
S2	86	67,2
S3	35	27,3
Total	128	100

Pendidikan Terakhir
128 responses



Gambar V.3 Deskripsi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

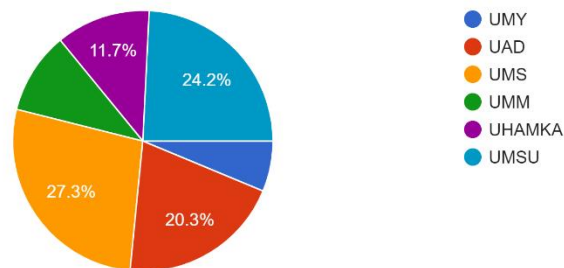
(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Deskripsi responden berdasarkan institusi tempat bekerja bisa dilihat pada tabel V.4 dan gambar V.4. Dari tabel dan gambar V.4 dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah dari Universitas Muhammadiyah Surakarta, sebanyak 36 responden (27,3%), dan yang paling sedikit adalah dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, sejumlah 8 responden. (6,3%)

Tabel V.4 Deskripsi Responden berdasarkan Institusi tempat bekerja

Institusi tempat bekerja	Jumlah	Persentase
UMY	8	6,3
UAD	26	20,3
UMS	36	27,3
UMM	13	10,2
UHAMKA	15	11,7
UMSU	31	24,2
Total	128	100

Institusi tempat Bekerja
128 responses



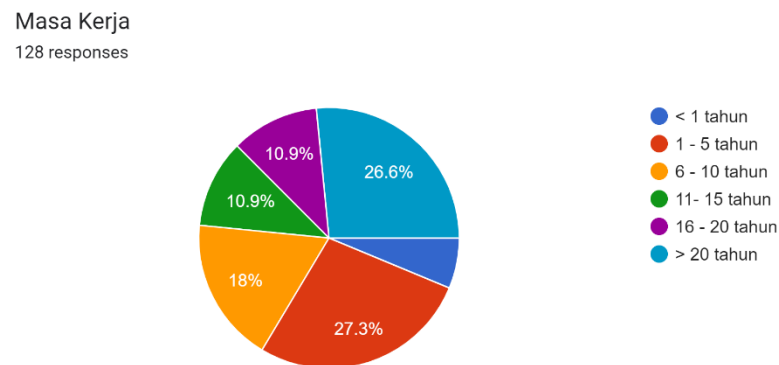
Gambar V. 4 Responden berdasarkan Institusi tempat bekerja

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja bisa dilihat pada tabel V.5 dan gambar V.5. Dari tabel V.5 dan gambar V. 5 bisa dilihat bahwa responden terbanyak adalah dengan masa kerja antara 1-5 tahun, sebanyak 35 responden (27,3%), diikuti oleh dengan masa kerja lebih dari 20 tahun, sejumlah 34 (26,6%), dan yang paling sedikit adalah dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 8 responden (6,3%).

Tabel V.5 Deskripsi Responden berdasarkan masa kerja

Masa kerja	Jumlah	Persentase (%)
<1 tahun	8	6,3
1-5 tahun	35	27,3
6-10 tahun	23	18
11 – 15 tahun	14	10,9
16-20 tahun	14	10,9
>20 tahun	34	26.6
Total	128	100



Gambar V.5 Responden berdasarkan masa kerja

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel merupakan analisis yang menggambarkan data dari masing-masing variabel dalam penelitian ini secara umum, sehingga memperoleh gambaran data yang sebenarnya. Tabel mengenai analisis deskriptif variabel ini bisa dilihat pada Tabel V.6. Pada tabel V.6 bisa dilihat deskripsi indikator penelitian yang memuat jumlah sampel, nilai minimal, nilai maksimal, mean, dan standard deviasi. Responden mengisi kuesioner berdasarkan pada pilihan jawaban yang paling sesuai menurut mereka. Jawaban pertanyaan dibuat menggunakan 6 poin skala Likert, yang merujuk pada gagasan Pimentel (2019) dengan kategori sebagai berikut:

- a) Nilai mean interval 1,00 sampai 1,82 dikategorikan sangat buruk.
- b) Nilai mean interval 1,83 sampai 2,65 dikategorikan agak buruk.
- c) Nilai mean interval 2,66 sampai 3,48 dikategorikan buruk.
- d) Nilai mean interval 3,49 sampai 4,31 dikategorikan cukup baik.

- e) Nilai mean interval 4,32 sampai 5,14 dikategorikan baik.
- f) Nilai mean interval 5,15 sampai 6,00 dikategorikan sangat baik.

Tabel V.6 Deskripsi variabel dan indikator penelitian

Variabel/ Indikator	N	Min	Max	Mean
Authentic Leadership				
Internalized Moral Perspective	128	1,5	6,0	5,147
Self-Awareness	128	2,3	6,0	5,182
Relational Transparency	128	2,5	6,0	5,260
Balance Information Processing	128	1,7	6,0	5,221
Organisational Commitment				
Affective Commitment	128	2,3	6,0	5,438
Continuance Commitment	128	2,3	6,0	5,568
Normative Commitment	128	3,0	6,0	5,531
Islamic Psychological Contracts				
Transactional	128	2,0	6,0	4,910
Relational	128	2,4	6,0	5,251
Liturgical	128	4,3	6,0	5,489
Trust				
Integrity	128	3,0	6,0	5,187
Competence	128	2,0	6,0	5,171
Consistent Behaviour	128	3,0	6,0	5,144
Loyalty	128	2,5	6,0	5,324
Openness	128	2,0	6,0	5,218

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Dari tabel V.6, dengan melihat angka rata-rata (mean) dari setiap indikator penelitian, maka dapat disimpulkan, bahwa setiap jawaban dari item pertanyaan bisa dikategorikan ke dalam 2 katagori, yaitu baik dan sangat baik. Katagori baik untuk indikator *consistent behavior* (yang termasuk dalam variabel *trust*), dengan

nilai mean 5,144 dan indikator *transactional contract* (yang termasuk dalam variabel *Islamic psychological contracts*) dengan nilai mean 4,910. Sedangkan untuk jawaban pertanyaan atas 13 indikator lainnya termasuk dalam katagori sangat baik, yaitu dengan nilai mean antara 5,15 sampai 6,00. Namun, apabila melihat dari nilai rata-rata setiap variabel, maka akan diperoleh nilai antara 5,203 sampai 5,512 yang berarti semua variabel termasuk dalam katagori sangat baik.

5.2.2.1 Analisis Deskriptif Variabel *Authentic Leadership*

Variabel *authentic leadership* terdiri dari 4 indikator, yaitu *internalized moral perspective* (IMP), *self-awareness* (SA), *relational transparency* (RT), serta *balance information processing* (BIP). Dari ke empat indikator tersebut diperinci lagi menjadi 19 item pertanyaan. Untuk indikator IMP, pertanyaannya adalah mengenai bagaimana pemimpin mampu menjadi suri tauladan yang baik, mau mendengar pendapat bawahan, memotivasi untuk kebaikan, serta bagaimana menghadapi tekanan eksternal. Untuk indikator IMP ini nilai mean nya adalah 5,147 atau dibulatkan menjadi 5,15 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik.

Untuk indikator *self-awareness* (SA), pertanyaannya adalah seputar bagaimana pemimpin menyadari potensi diri dan juga kesalahannya, kekonsistenannya, serta kemauan untuk memotivasi bawahannya untuk meningkatkan keterampilan. Indikator SA ini memiliki nilai mean 5,182 yang berarti termasuk dalam katagori sangat baik.

Untuk indikator *relational transparency* (RT), pertanyaannya adalah mengenai bagaimana pemimpin menyampaikan informasi dengan jelas, termasuk

pencapaian yang diraih oleh tim, strategi untuk mencapai target, serta adanya forum diskusi untuk menerima feedback dari bawahan dan membahas isu-isu terkini. Indikator RT ini mendapat nilai mean 5,260 sehingga termasuk katagori sangat baik.

Terakhir adalah indikator *balance information processing* (BIP) dengan pertanyaan seputar bagaimana pemimpin menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan berbagai informasi, serta mampu menyaring informasi secara seimbang dan objektif. Indikator BIP ini mendapai nilai mean 5,221 sehingga termasuk katagori sangat baik.

Dari ke empat indikator dalam variabel *authentic leadership* ini, jika digabungkan dan dirata-ratakan kembali, maka memperoleh nilai 5,203 sehingga jawaban untuk variabel *authentic leadership* termauk dalam katagori sangat baik.

5.2.2.2 Analisis Deskriptif Variabel *Organisational Commitment*

Variabel *organisational commitment* terdiri dari 3 indikator, yaitu *affective commitment* (AC), *continuance commitment* (CC), serta *normative commitment* (NC). Dari ke tiga indikator tersebut diperinci lagi menjadi 7 item pertanyaan. Untuk indikator *affective commitment* (AC), pertanyaannya adalah mengenai bagaimana seseorang merasa bangga akan organisasi atau institusi tempatnya bekerja, betapa bermaknanya organisasi tersebut, serta merasa berat jika harus berpisah dari organisasi tersebut. Indikator komitmen afektif ini memperoleh nilai rata-rata 5,438 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik.

Selanjutnya untuk indikator *continuance commitment* (CC) pertanyaannya adalah mengenai kesempatan yang diberikan organisasi untuk memperoleh prestasi, kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai pribadi, serta keinginan untuk bergabung dengan organisasi sampai pension. Indikator CC ini memperoleh nilai mean sebesar 5,568 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik.

Indikator terakhir adalah *normative commitment* (NC) yang diukur dengan pertanyaan mengenai bagaimana seseorang merasa bahwa reputasi organisasi merupakan reputasi dirinya juga. Indikator NC ini memperoleh nilai 5,531 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik. Dari ketiga indikator dari variabel organisational commitment ini, memperoleh nilai rata-rata 5,512 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik.

5.2.2.3 Analisis Deskriptif Variabel *Islamic Psychological Contracts*

Variabel *Islamic psychological contracts* terdiri dari 3 indikator, yaitu *transactional contract* (TC), *relational contract* (RC), serta *liturgical contract* (LC). Dari ke tiga indikator tersebut diperinci lagi menjadi 16 item pertanyaan. Untuk indikator *transactional contract* (TC) pertanyaannya adalah seputar bagaimana seseorang mampu menyelesaikan tugasnya karena memang sesuai dengan kemampuannya serta perasaan bahwa upah yang diterimanya sudah sesuai dengan risiko pekerjaannya. Indikator TC ini memperoleh nilai rata-rata 4,910 sehingga termasuk dalam katagori baik.

Untuk indikator *relational contract* (RC) pertanyaannya adalah seputar bagaimana tercipta silaturahmi dalam organisasi baik dengan melakukan pekerjaan

sebaik-baiknya, mencintai dan menghargai pemimpin, loyalitas, serta merasakan kepentingan organisasi sebagai kepentingannya juga. Indikator RC ini memperoleh nilai rata-rata 5,251 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik.

Indikator terakhir dari variabel IPC adalah *Liturgical contract* (LC) yang diuji dengan 8 item pertanyaan. Adapun pertanyaannya adalah seputar bagaimana pandangan seseorang terhadap Al Quran dan seberapa besar keyakinannya terhadap ayat-ayat yang berkaitan dengan IPC, menganggap bekerja sebagai ibadah, kemauannya untuk mendoakan kebaikan pemimpin, serta dukungan organisasi terhadap pelaksanaan ibadah para karyawannya. Indikator LC ini memperoleh nilai rata-rata 5,489 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik. Nilai rata-rata ke tiga indikator dari variabel IPC ini adalah 5,217 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik.

5.2.2.4 Analisis Deskriptif Variabel *Trust*

Variabel terakhir adalah *trust* yang terdiri dari 5 indikator, yaitu: *integrity*, *competence*, *consistent behavior*, *loyalty*, serta *openness*. Dari 5 indikator tersebut dijabarkan lagi ke dalam 7 item pertanyaan. Untuk indikator *integrity* pertanyaannya adalah mengenai kesediaan pemimpin untuk mengakui keunggulan bawahannya; untuk indikator *competence* yang ditanyakan adalah mengenai keleluasaan dari pimpinan untuk memilih cara menyelesaikan pekerjaan oleh bawahannya; untuk indikator *consistent behavior* adalah mengenai bagaimana pemimpin yang memberi tantangan baru dan memfasilitasi pertumbuhan untuk bawahannya; untuk indikator *loyalty* pertanyaannya adalah mengenai kemauan pemimpin untuk membangun hubungan dengan bawahan serta kesungguhan

pemimpin untuk mengajak bawahannya bekerja sungguh-sungguh; sementara indikator *openness* pertanyaannya adalah tentang kesediaan pemimpin untuk berbagi informasi secara luas.

Dari ke 5 indikator dalam variabel *trust*, hanya indikator *consistent behavior* yang termasuk katagori baik (dengan nilai rata-rata 5,144) sedangkan 4 indikator lainnya termasuk dalam katagori sangat baik. Jika diambil nilai rata-rata dari keseluruhan indikator, maka akan keluar angka 5,209 sehingga termasuk dalam katagori sangat baik.

Pengujian Instrumen Penelitian: *Outer Model*

Uji *Outer (measurement) model* adalah langkah awal sebelum melakukan pengolahan dan analisis data. Uji *outer model* menggunakan PLS Algorithm dengan iterasi 5000 (Hair et al., 2017) untuk menilai validitas dan reliabilitas data.

5.3 Hasil Uji Validitas

Cara untuk menilai validitas ada 2 macam, yaitu menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan. Untuk menguji validitas konvergen, maka yang dilihat adalah nilai *outer loading* dan AVE, sedangkan untuk melihat validitas diskriminan yang dilihat adalah nilai *cross loading* serta Fornell-Larcker criterion. Pada tabel V.7 menampilkan nilai *outer loading* dan *cross loading* setiap indikator penelitian, serta nilai AVE untuk setiap variabel penelitian.

Dari tabel V.7 bisa dilihat bahwa model memiliki validitas konvergen yang cukup, yaitu dengan nilai *outer loading* di atas 0,7 (Hair et al., 2021) dan nilai AVE di atas 0,5 (Hair et al., 2019). Untuk menilai validitas diskriminan, yang pertama

dilihat adalah nilai cross loading yang juga mencapai nilai di atas 0,7 (Ghozali & Latan 2015) sehingga dianggap cukup.

Tabel V.7 Nilai outer loading, AVE, dan cross loading

No	Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Cross Loading	Keterangan
1	Authentic Leadership	Internalized Moral Perspective	0,922	0,884	0,922	Valid
		Self-Awareness	0,946		0,946	Valid
		Relational Transparency	0,939		0,939	Valid
		Balance Information Processing	0,953		0,953	Valid
2	Organizational Commitment	Affective Commitment	0,936	0,774	0,936	Valid
		Continuance Commitment	0,921		0,921	Valid
		Normative Commitment	0,774		0,774	Valid
3	Islamic Psychological Contract	Transactional	0,805	0,695	0,805	Valid
		Relational	0,904		0,904	Valid
		Liturgical	0,787		0,787	Valid
4	Trust	Integrity	0,842	0,715	0,842	Valid
		Competence	0,835		0,835	Valid
		Consistent Behaviour	0,885		0,885	Valid
		Loyalty	0,883		0,883	Valid
		Openness	0,776		0,776	Valid

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Untuk menguji validitas diskriminan selanjutnya adalah dengan melihat nilai Fornell – Larcker Criterion. Pada tabel V.8 nilai Fornell – Larcker Criterion menunjukkan nilai korelasi antara variabel *authentic leadership* lebih besar dibanding nilai korelasi variabel *authentic leadership* dengan variabel lainnya, begitu juga pada variabel *Islamic psychological contracts*, *organisational commitment*, dan *trust*, semua memiliki korelasi yang lebih tinggi pada variabel itu sendiri dibanding dengan korelasi dengan variabel lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk sudah memenuhi syarat lolos validitas dan bisa dilanjutkan pada tahap selanjutnya.

Tabel V.8 Hasil uji Fornell – Larcker Criterion

	AL	IPC	Moderating Effect 1	OC	TR
AL	0,940				
IPC	0,664	0,834			
Moderating Effect 1	-0,567	-0,329	1,000		
OC	0,557	0,754	-0,376	0,880	
TR	0,828	0,713	-0,450	0,565	0,845

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

5.4 Hasil Uji Reliabilitas

Untuk menilai reliabilitas, maka yang dilihat adalah nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)* masing-masing variabel. Nilai *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengetahui reliabilitas konstruk. Tabel V.9 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel *authentic leadership* sebesar 0,956, variabel *organisational commitment* sebesar 0,851, variabel *Islamic psychological contracts* sebesar 0,781, serta variabel *trust* sebesar 0,900 dan nilai semua variabel sudah

berada di atas 0,7 (Hair et al., 2019). Selain itu, nilai *Composite Reliability* untuk *authentic leadership* sebesar 0,968, variabel *organisational commitment* sebesar 0,851, variabel *Islamic psychological contracts* sebesar 0,872, serta variabel *trust* sebesar 0,926 berada di angka $> 0,6$ (Hair et al., 2019). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data – data indikator yang terdapat dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas.

Tabel V.9 Hasil uji reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
1	Authentic Leadership	0,956	0,968	Reliabel
2	Organizational Commitment	0,851	0,851	Reliabel
3	Islamic Psychological Contract	0,781	0,872	Reliabel
4	Trust	0,900	0,926	Reliabel

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

5.5. Analisis Inner Model

Untuk menguji hubungan antar variabel, maka dilakukan uji hipotesis atau uji *inner model*. Dalam PLS SEM yaitu menggunakan prosedur bootstrap dengan iterasi 5000 untuk melihat signifikansi masing-masing indikator (Chin et al., 2008). Pada tahap ini yang dinilai adalah P Value (*Path coefficients* untuk pengaruh langsung dan *indirect effects* untuk pengaruh tidak langsung), T-Statistik, serta *Total Effect*. Angka T Tabel untuk responden 128 adalah 1.96, dengan tingkat signifikansi 0,05. Angka T Statistik harus $>$ angka T Tabel (1,96) untuk

menunjukkan adanya pengaruh, dan *P Value* harus $< 0,05$ untuk menyatakan signifikansi. Tabel V.10 menunjukkan hasil uji hipotesis secara global yang menggambarkan 4 hipotesis yang diterima (H2, H3, H4, H5) dan 2 hipotesis yang ditolak (H1 dan H6).

Tabel V.10 Hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung

Hipotesis	Arah Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keterangan
AL berpengaruh positif terhadap OC	AL -> OC	0.101	0.982	0.326	H ₁ Ditolak
AL berpengaruh positif terhadap IPC	AL -> IPC	0.267	2.307	0.021	H ₂ Diterima
IPC berpengaruh positif terhadap OC	IPC -> OC	0.686	7.743	0.000	H ₃ Diterima
ALberpengaruh positif terhadap OC melalui IPC	AL -> IPC -> OC	0.183	2.389	0.017	H ₄ Diterima
TR berpengaruh positif terhadap IPC	TR -> IPC	0.517	5.093	0.000	H ₅ Diterima
TR memoderasi pengaruh AL terhadap IPC	Moderating Effect 1 -> IPC	0.026	0.357	0.721	H ₆ Ditolak

Catatan: * signifikan dengan Pvalue $< 0,05$

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Uji *measurement model* menyajikan hasil analisis *inner model* yang berisi hasil estimasi pada setiap konstruk yang berupa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung menggunakan peran mediasi *Islamic psychological contract*. Tahap pengujian ini dilakukan untuk menilai kelayakan model dengan melihat nilai R-Square. Menurut Hair et al. (2019) nilai R-Square dikatakan moderat apabila nilainya lebih dari 0,50. Nilai R Square bisa dilihat pada tabel V.11.

Tabel V. 11 Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
IPC	0.528	0.516
OC	0.574	0.567

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

R-Square digunakan untuk menjelaskan kecocokan model yang dimiliki. Berdasarkan tabel V.11, nilai *R-Square* dari variabel *Islamic psychological contract* sebesar 0,528 (moderat), nilai ini dapat diartikan bahwa variabel *Islamic psychological contract* dapat dijelaskan dengan variabel *authentic leadership* dan *trust* sebesar 52,8% dan sisanya 47,2% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Serta *organisational commitment* dapat dijelaskan dengan variabel *authentic leadership*, *trust* dan *Islamic psychological contracts* sebanyak 57,4% dan 42,6% lainnya pada variabel lain diluar penelitian ini.

5.5.1 Analisis Jalur (*Path coefficients*)

Analisis jalur dinilai untuk melihat adanya pengaruh langsung antar variabel. Tabel V.12 menunjukkan *Path coefficients* antar variabel yang

menggambarkan adanya pengaruh langsung variabel *authentic leadership* terhadap variabel *Islamic psychological contracts*, variabel *Islamic psychological contracts* terhadap variabel *organisational commitment*, serta variabel *trust* terhadap variabel *Islamic psychological contracts* dengan P values < 0,05 dan nilai T Statistics > 1,96. Tabel V. 12 menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung antara variabel *authentic leadership* terhadap variabel *organisational commitment* maupun pengaruh moderasi variabel *trust* terhadap variabel *Islamic psychological contracts* karena P values > 0,05 dan T Statistics < 1,96.

Tabel V. 12 Path coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AL -> IPC	0.267	0.279	0.118	2.267	0.024
AL -> OC	0.101	0.113	0.100	1.016	0.310
IPC -> OC	0.686	0.674	0.083	8.259	0.000
Moderating Effect 1 ->					
IPC	0.026	0.040	0.070	0.377	0.707
TR -> IPC	0.517	0.510	0.102	5.088	0.000

Catatan: * signifikan dengan Pvalue <0,05

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

5.5.2 Indirect Effect

Indirect Effect pada penelitian ini digunakan untuk melihat pengaruh mediasi, dengan *Islamic psychological contracts* yang menjadi variabel mediasi pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment*. Adapun hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dapat dilihat

pada tabel V.13, yang menunjukkan *total indirect effects*, dan V.14, yang menunjukkan *specific indirect effects*.

Tabel V. 13 Total Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AL -> OC	0.183	0.185	0.076	2.405	0.017
Moderating Effect 1 -> OC	0.018	0.026	0.046	0.393	0.695
TR -> OC	0.355	0.346	0.087	4.059	0.000

Catatan: * signifikan dengan Pvalue <0,05

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Tabel V. 14 Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AL -> IPC -> OC	0.183	0.185	0.076	2.405	0.017*
Moderating Effect 1 -> IPC -> OC	0.018	0.026	0.046	0.393	0.695
TR -> IPC -> OC	0.355	0.346	0.087	4.059	0.000*

Catatan: * signifikan dengan Pvalue <0,05

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Dari tabel V. 13 dan V. 14 dapat diketahui bahwa variabel *Islamic psychological contracts* berperan sebagai mediator pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment*, dengan P value 0,017 (< 0,05) dan T Statistics 2,405 (> 1,96). Hal ini sesuai dengan hipotesis 4. Adapun pengaruh tidak langsung lainnya adalah bahwa variabel *Islamic psychological contracts* juga

berperan baik sebagai moderator pada pengaruh *trust* terhadap *organisational commitment*, dengan P value 0,000 ($< 0,05$) dan T Statistics 4,059 ($> 1,96$).

5.5.3 Total Effects

Total effects digunakan untuk menilai adanya pengaruh antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung yang bisa dilihat pada tabel V.15. Dari tabel V.15 dapat dilihat bahwa ada 1 hipotesis yang tidak terbukti yaitu pengaruh moderasi *trust* pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts*. Nilai T Statistics untuk *moderating effect* 1 terhadap *Islamic psychological contracts* adalah 0,377 ($< 1,96$) dan P Value adalah 0,707 ($> 0,05$). Artinya, variabel *trust* tidak berperan sebagai moderator pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts*, sehingga hipotesis 6 tidak terbukti.

Tabel V. 15 Total Effects

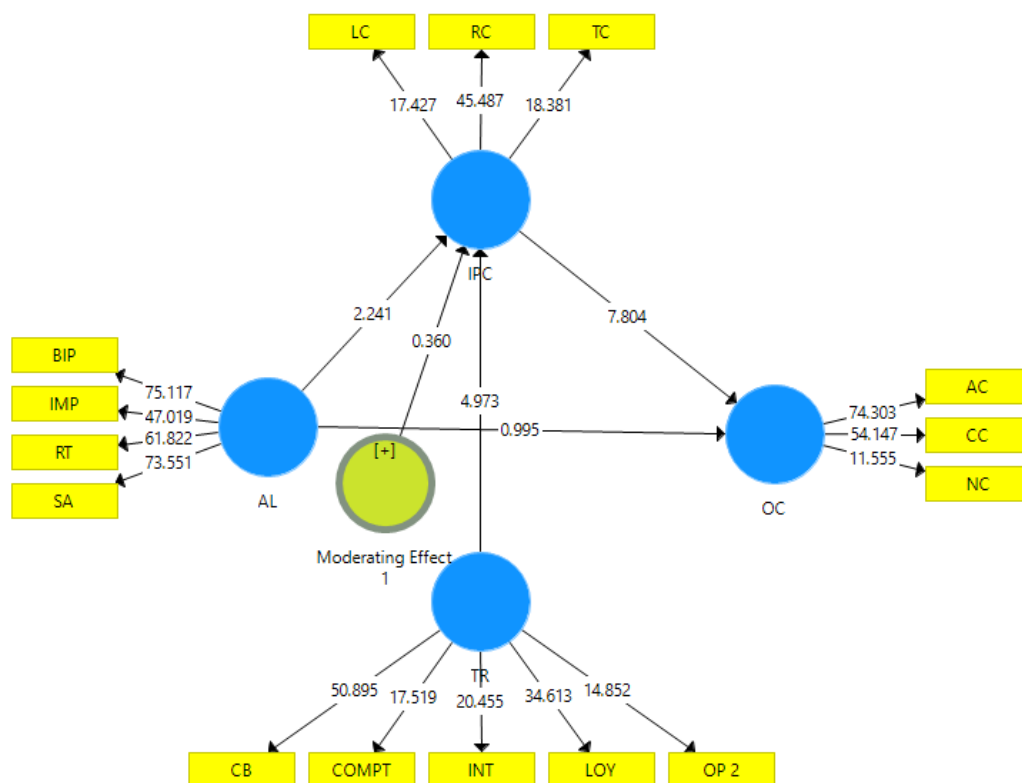
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AL -> IPC	0.267	0.279	0.118	2.267	0.024*
AL -> OC	0.285	0.298	0.115	2.467	0.014*
IPC -> OC	0.686	0.674	0.083	8.259	0.000*
Moderating Effect 1 -> IPC	0.026	0.040	0.070	0.377	0.707
Moderating Effect 1 -> OC	0.018	0.026	0.046	0.393	0.695
TR -> IPC	0.517	0.510	0.102	5.088	0.000*
TR -> OC	0.355	0.346	0.087	4.059	0.000*

Catatan: * signifikan dengan Pvalue $< 0,05$

(Sumber: data primer yang diolah, 2023)

5.6 Interpretasi Model

Sebelum membuat interpretasi model penelitian, selain beberapa tabel mengenai hasil uji *inner model*, perlu juga memperhatikan gambar hasil uji hipotesis yang menunjukkan nilai pengaruh antar variabel. Gambar V.6 menunjukkan nilai-nilai yang menggambarkan pengaruh antar variabel tersebut.



Gambar V.6 Hasil uji hipotesis (Sumber: data primer yang diolah, 2023)

Gambar V.6 menunjukkan nilai statistik antar variabel baik yang memiliki pengaruh (lebih besar dari 1,96) maupun yang tidak memiliki pengaruh (kurang dari 1,96). Angka statistik untuk pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts* adalah 2,241, sehingga *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *Islamic psychological contracts*. Angka statistik untuk pengaruh

Islamic psychological contracts terhadap *organisational commitment* adalah 7,804, sehingga *Islamic psychological contracts* berpengaruh positif terhadap *organisational commitment*. Begitu juga angka statistic untuk pengaruh *trust* terhadap *Islamic psychological contracts* menunjukkan angka 4,973 sehingga *trust* berpengaruh positif terhadap *Islamic psychological contracts*. Artinya angka statistic untuk ketiga pengaruh antar variabel tersebut lebih dari 1,96 atau memiliki pengaruh positif. Adapun angka statistic untuk pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment* adalah 0,995, sehingga *authentic leadership* tidak berpengaruh terhadap *organisational commitment* secara langsung. Begitu juga angka statistic untuk pengaruh moderasi *trust* pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts* adalah 0,360, sehingga *trust* tidak memiliki pengaruh moderasi pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts*. Artinya angka statistic untuk kedua pengaruh antar variabel tersebut kurang dari 1,96 atau tidak memiliki pengaruh.

5.6.1 Authentic Leadership Berpengaruh Positif secara Langsung terhadap Organisational Commitment

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment*. Dari hasil pengujian Path coefficients, P value sebesar 0,310 lebih besar dari 0,05 dan nilai statistic sebesar 1,016 kurang dari 1,96. Artinya *authentic leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *organisational commitment*. Dengan kata lain, H1, *authentic leadership* berpengaruh positif secara langsung terhadap *organisational commitment*, tidak

terbukti. Komitmen organisasional para dosen di lingkungan PTM tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan otentik, secara langsung. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Gatling, Kang, & Kim (2016); Guerrero, Lapalme, & Séguin, (2014); Nasab, & Afshari (2019); Baek, Han, & Ryu (2019); Munyaka, Boshoff, Pietersen, & Snelgar (2017); Hlongwane, & Olivier (2017); Nasab & Afshari (2021); and Afshari, (2019); serta Kwon, Ha (2020) yang menyatakan adanya pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment*.

Dari pengujian hipotesis ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa *commitment organisasional* para dosen di lingkungan perguruan tinggi Muhammadiyah (PTM) tidak dipengaruhi secara langsung oleh *authentic leadership*. Jika merujuk pada O'Reilly (1989), hal ini bisa diterima karena komitmen organisasional adalah ikatan kejiwaan masing-masing individu terhadap organisasinya. Individu, yang dalam hal ini adalah dosen, merasa terikat kepada organisasi (PTM) karena percaya pada nilai-nilai organisasi yang sudah sejalan atau sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini para dosen.

Pendapat lain mengenai komitmen organisasional yang sejalan dengan hasil uji hipotesis ini adalah pendapat Luthans (2006) yang menyimpulkan bahwa seorang anggota organisasi akan berkomitmen terhadap organisasinya manakala individu tersebut bisa menerima nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan memahami ke mana arah atau tujuan organisasi tersebut akan menuju. Seorang dosen di lingkungan PTM yang merasakan ada kesamaan nilai dengan pribadinya dan memiliki kesamaan tujuan dengan institusinya, yaitu untuk mengembangkan Islam

berkemajuan dan menegakkan ajaran Islam sesuai Al Quran dan Al Sunnah, akan berusaha selalu berjuang untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga, gaya kepemimpinan superiornya tidak akan mempengaruhi semangatnya untuk mencapai tujuan pribadi yang juga menjadi tujuan organisasinya.

Pendapat lain yang sejalan adalah pendapat Allen dan Meyer (1991) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kelekatan emosi seseorang dengan organisasinya, identifikasi dengan organisasinya, serta keinginan untuk tetap bersama organisasi tersebut. Bagi dosen di lingkungan PTM, menjadi bagian dari organisasi atau institusi tempatnya bekerja merupakan kebanggaan dan juga penghargaan. Reputasi organisasi merupakan reputasinya juga, sehingga mereka ingin tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Alasan ini disebabkan oleh kebanggaan dan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, bukan karena akan kesulitan mencari pekerjaan yang sesuai (*continuance commitment*), dan bukan juga karena gaya kepemimpinan Kaprodi atau Dekan mereka.

Dalam perspektif Islam, komitmen adalah janji yang tidak hanya kepada pemimpin, institusi, atau organisasi, tetapi lebih kuat lagi, yaitu perjanjian yang disaksikan dan akan diminta pertanggungjawabannya oleh Allah SWT. Sebagaimana yang tercantum dalam ayat 30 Surat Al Fushshilat, bahwa “Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan ‘Tuhan kami ialah Allah’ kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan ‘Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih dan bergembiralah dengan *jannah* yang telah dijanjikan Allah kepadamu’”. Artinya, seseorang yang meyakini adanya Allah sebagai Rabb mereka, akan teguh dengan

pendiriannya (*istiqomah*) dan akan bekerja dengan baik dan sepenuh hati karena sudah mendapat jaminan Surga dari Allah SWT.

Karena menurut survey kepemimpinan otentik tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional, maka organisasi seharusnya mampu meningkatkan komitmen organisasional anggotanya, apapun jenis komitmennya, settidaknya selama anggota tersebut bergabung dengan organisasi. Berikut ini adalah usulan strategi yang bisa diimplementasikan oleh perguruan tinggi Muhammadiyah untuk meningkatkan komitmen organisasional para dosennya (lihat tabel V.16).

Tabel V.16

Strategi PTM untuk meningkatkan komitmen organisasional dosen

NO	Strategi	Item
1	Meningkatkan komitmen afektif	Melibatkan dosen dalam event besar yang diselenggarakan pimpinan pusat Memperbanyak kajian kemuhammadiyah dalam pembinaan anggota Memberi kesempatan pada dosen untuk menjjadi panitia ad hoc
2	Meningkatkan komitmen berkesinambungan	Memberi kesempatan dosen untuk meraih prestasi baik local, nasional, maupun internasional Menanamkan nilai-nilai organisasi agar sejalan dengan nilai-nilai individu Menjamin kesejahteraan anggota
3	Meningkatkan komitmen normatif	Menanamkan kecintaan terhadap Muhammadiyah dan berusaha untuk menjaga reputasinya

5.6.2 *Authentic Leadership* Berpengaruh Positif terhadap *Islamic Psychological Contracts*

Hasil pengujian hipotesis berikutnya yaitu Pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts* yang menunjukkan nilai P- values sebesar 0,024 dan T-statistik sebesar 2,267. Nilai P-values 0,024 kurang dari 0,05 dan nilai T-statistik sebesar 2,567 lebih dari dari T-tabel 1,96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic psychological contracts*. Sehingga Hipotesis 2: *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *Islamic psychological contracts* diterima.

Pemimpin, dalam hal ini adalah Kaprodi dan Dekan, yang dipersepsikan sebagai otentik oleh dosen (bawahannya), mampu mempengaruhi keinginan para dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Pemimpin otentik dalam penelitian ini digambarkan memiliki 4 kriteria, yaitu memiliki perspektif moral yang terinternalisasi (*internalized moral perspective*) dalam keseharian, menyadari akan kekurangan maupun kelebihan dirinya (*self-awareness*), menyampaikan informasi mengenai organisasinya secara transparan (*relational transparency*), serta mampu memproses informasi yang didapat, baik dari dalam maupun dari luar organisasi, secara seimbang (*balance informational processing*).

Kriteria pertama dicirikan dengan keadaan pemimpin yang memutuskan segala sesuatu dengan mempertimbangkan berbagai pandangan yang diterima dengan matang, mampu menjadi suri tauladan bagi bawahannya, memotivasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan untuk menghargai perbedaan, serta mau

membimbing bawahan untuk mengatasi masalah dan dia sendiri mampu menghadapi berbagai masalah dan tekanan eksternal. Dosen, *sebagai sub-ordinate*, merasa yakin akan kebijakan pimpinan yang diputuskan dengan mempertimbangkan informasi yang cukup dan seimbang, sehingga bersedia melaksanakan keputusan tersebut dengan sadar dan penuh keyakinan. Dosen juga yakin karena peraturan ataupun kebijakan yang sudah diputuskan juga dilaksanakan dan dicontohkan langsung oleh pimpinannya. Selain itu, dalam menghadapi berbagai perubahan, baik di dalam maupun di luar organisasi, sebagaimana juga jika terdapat perbedaan, baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung, pimpinan selalu berusaha memotivasi untuk mau beradaptasi dan menghargainya.

Untuk kriteria ke-2 (*self-awareness*), pemimpin otentik dicirikan dengan menyadari kemampuan atau kualitas dan sekaligus kekurangan dirinya, mau mengakui kesalahannya, konsisten dengan tindakannya, serta mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Dekan atau Kaprodi yang menyadari akan kualitas dirinya, tentu saja akan merasa yakin dengan kemampuannya sehingga mendorong para dosen dalam timnya untuk belajar dari dirinya. Kemauan untuk mengakui kesalahan juga merupakan nilai plus yang akan meningkatkan kepercayaan bawahan bahwa pimpinannya itu bersifat jujur dan mau diberi masukan (kritik). Kondisi seperti ini tentu saja akan mempererat hubungan antara dosen dan pimpinannya, serta memperpendek *power distance* yang umumnya masih terasa di organisasi lain.

Untuk kriteria ke-3 (*relational transparency*) pemimpin otentik dicirikan dengan sosok yang mau menyampaikan informasi dengan jelas, meminta feedback

dari bawahan, menyampaikan strategi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk mau menyampaikan prestasi yang sudah dicapai, serta mengadakan diskusi bersama untuk membahas isu-isu yang dihadapi organisasi. Dekan atau Kaprodi yang mau terbuka dalam menyampaikan berbagai informasi terkait organisasi, berupa pencapaian dan prestasi yang diraih, akan menimbulkan rasa bangga bagi para dosen sebagai bagian dari organisasi tersebut. Apalagi jika prestasi tersebut diiringi dengan apresiasi dalam bentuk reward ekstrinsik, tentu akan menjadi kebanggaan tersendiri bagi peraih prestasi tersebut.

Sementara itu, kriteria ke-4 (*balance information processing*), pemimpin otentik dicirikan sebagai figure yang mampu memilah dan memilih serta mengolah informasi secara seimbang dan tepat, menggunakan media dengan teknologi terkini untuk menyampaikan informasi, menyampaikan rencana yang akan dilakukan untuk mencapai prestasi selanjutnya, serta membuat keputusan dengan terlebih dulu menyaring informasi secara objektif. Dekan maupun Kaprodi yang memanfaatkan media komunikasi dengan teknologi terkini, tentu saja akan lebih efisien dibandingkan dengan cara tradisional dalam menyampaikan informasi apapun. Penyampaian informasi, baik berupa kondisi organisasi terkini, pencapaian, termasuk rencana tindak lanjut, melalui media sosial tentu akan lebih efektif dan efisien jika dibandingkan dengan penyampaian secara langsung yang akan memakan waktu dan tempat.

Kaprodi maupun Dekan yang memiliki perspektif moral yang terinternalisasi dalam keseharian, menyadari kualitas dirinya, transparan dalam menyampaikan informasi, serta mampu memproses informasi yang didapatkan secara seimbang

dan objektif, akan mampu meningkatkan rasa cinta, loyalitas, serta keinginan para dosen (bawahan) untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya, baik kontrak transaksional, relasional, maupun *liturgical*. Hal ini sejalan dengan pendapat Cropanzano dan Mitchel (2005) bahwa diantara yang dipertukarkan dalam pertukaran sosial adalah kepercayaan, cinta, informasi, dan layanan.

Semua karakter yang dimiliki pemimpin otentik ini, bisa meningkatkan keinginan para dosen untuk melaksanakan amanat dan pekerjaan mereka baik disaksikan maupun tidak disaksikan oleh pemimpin mereka. Hal ini didukung oleh Social Exchange Theory bahwa hubungan yang dipersepsikan baik dan menguntungkan, bisa dilanjutkan atau akan bertahan lama. Adapun studi sebelumnya yang mendukung pernyataan ini adalah yang dilakukan oleh Erkutlu & Chafra, (2013); Arasli & Arici (2019); Phuong & Takahashi (2021); arici, Arasli, & Arici, (2020); serta Liu (2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh *authentic leadership* terhadap *psychological contracts*.

Dalam pandangan Islam, membalas kebaikan seseorang yang telah berbuat baik kepada kita merupakan suatu anjuran, sebagaimana Hadits yang diriwayatkan oleh Baihaqi, bahwa "... Dan barang siapa yang mendatangkan kebaikan (berbuat baik) kepada kalian, maka balaslah (kebaikan itu). Jika kalian tidak sanggup membalasnya, maka doakanlah dia." Dekan atau Kaprodi yang sudah memberi kesempatan untuk berprestasi, mau membimbing untuk menghadapi permasalahan, serta mau menghargai pencapaian dan kerja keras dosen, bisa dikategorikan sudah berbuat kebaikan. Oleh karena itu, sangatlah wajar jika para dosen membalas

kebaikan para pemimpin mereka dengan mengerjakan pekerjaan dan tugas sebagai amanat yang harus ditunaikan dengan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan survey yang menunjukkan adanya pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami, maka berikut ini penulis tawarkan beberapa alternatif strategi bagi perguruan tinggi Muhammadiyah (tabel V.17).

Tabel V.17

Strategi kepemimpinan otentik dalam meningkatkan keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islami

No	Strategi	Item
1	Pemimpin yang menginternalisasi perspektif moral	Pemimpin mendengarkan dan memperhatikan berbagai pandangan dengan saksama sebelum menentukan kebijakan
		Pemimpin menjadi contoh langsung dari perilaku yang baik
		Pemimpin mendorong anggota untuk menghargai perbedaan
		Pemimpin mendorong anggota untuk beradaptasi dengan perubahan, baik di lingkungan internal maupun eksternal
		Pemimpin membimbing untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah yang terjadi
2	Pemimpin yang <i>self-awareness</i>	Pemimpin mau mengakui kesalahannya
		Pemimpin memotivasi bawahan untuk meningkatkan kapabilitas dan keterampilannya
		Pemimpin menyadari akan kualitas dan keunggulan dirinya

No	Strategi	Item
3	Pemimpin yang transparan	Pemimpin meminta masukan dan feedback dari bawahan Pemimpin menyampaikan informasi dengan jelas, tidak menimbulkan dikotomi atau multi tafsir Pemimpin menyampaikan trik dan tip untuk mencapai tujuan organisasi Pemimpin menyampaikan pencapaian dan prestasi organisasi Pemimpin mengadakan program diskusi terbuka untuk membahas isu-isu organisasi
4	Pemimpin memproses informasi secara seimbang	Pemimpin memanfaatkan media dengan teknologi mutakhir untuk menyampaikan informasi Pemimpin merancang strategi untuk meraih prestasi dan mendiseminasikannya kepada bawahan Pemimpin menyaring informasi secara lengkap dan objektif sebelum membuat keputusan

5.6.2 *Islamic Psychological Contracts* berpengaruh positif terhadap *Organisational Commitment*

Dari tabel *Path coefficients* bisa dilihat bahwa P value untuk pengaruh *Islamic psychological contracts* (IPC) terhadap *organisational commitment* (OC) adalah 0,000 (kurang dari 0,05) dan nilai statistic 8,259 (lebih dari 1,96). Artinya, *Islamic psychological contracts*, baik transaksional, relasional, maupun liturgical berpengaruh positif secara langsung terhadap *organisational commitment*, atau hipotesis 3 (H3) terbukti. Dalam penelitian ini IPC yang dimaksud adalah dari perspektif dosen sebagai *sub-ordinate*, yang dilihat dari 3 dimensi, yaitu dimensi kontrak transaksional, relasional, dan *liturgical*.

Dalam dimensi kontrak transaksional, yang dinilai adalah bagaimana seorang dosen memenuhi kontrak psikologis Islaminya yang berhubungan dengan kebutuhan fisik atau material. Dosen merasa tugas yang dibebankan oleh pimpinan adalah sesuai dengan kompetensinya, sehingga mereka mau dan mampu melaksanakan tugas tersebut. Di sisi lain, kompensasi yang diberikan organisasi atas tugasnya itu dinilai layak dan sesuai dengan risiko pekerjaannya. Dari informasi yang peneliti dapatkan secara langsung, melalui wawancara informal, dosen di lingkungan PTM diberi kesempatan yang luas untuk melakukan catur dharma perguruan tinggi, dan akan mendapatkan kompensasi yang lumayan besar jika hasilnya bisa publish di jurnal bereputasi, baik nasional maupun internasional, di samping biaya submitnya juga ditanggung oleh PTM. Tentusaja kompensasi yang didapat disesuaikan dengan indeks jurnal dimana karya tulis tersebut dipublikasikan.

Dimensi yang ke-2 adalah kontrak relasional, yaitu yang berhubungan dengan relasi antar pimpinan dan bawahan sebagai makhluk sosial dan sesama hamba Allah. Di sini, dosen menganggap bahwa bekerja dengan baik adalah wujud ketaatan kepada pemimpin, yang diperintahkan agama, serta untuk mempererat tali silaturahmi. Dosen juga mampu menghargai dan mencintai pemimpinnya sekaligus merasa berkewajiban untuk loyal terhadap pimpinan, serta ada kelekatan antara dirinya dan pemimpinnya, sehingga reputasi merupakan tanggung jawab bersama yang harus diperjuangkan dan dipertahankan.

Dimensi terakhir adalah kontrak liturgical, di mana para dosen diminta pendapatnya mengenai kesejahteraan abadi, di dunia dan akhirat. Dosen, sebagai

sub-ordinate, menilai kejadian atau perilaku dimasa lalu yang berkaitan dengan masa kini dan masa yang akan datang. Dosen merasa bahwa hidup ini adalah tak ubahnya seperti sebab akibat. Apa yang kita capai sekarang merupakan buah usaha di masa lalu, baik keberhasilan maupun kegagalan. Adapun cara untuk menjadi pemenang atau bisa berhasil adalah dengan mengikuti panduan dari Allah SWT yang ada dalam Al Quran. Sebagai seorang pekerja, tentunya berkeinginan untuk mendapatkan yang terbaik, sehingga dosen dilingkungan PTM juga mendoakan untuk kebaikan para pemimpinnya. Motivasi dosen untuk bekerja sebaik mungkin, tidak hanya karena ingin adanya kompensasi yang setimpal dari organisasinya, tetapi juga sebagai wujud ketaatan kepada perintah Allah dan Rasul-Nya yang menganjurkan ummat Islam untuk mencari nafkah atau memenuhi kebutuhan dirinya dengan usaha dan keringatnya sendiri. Dosen bekerja dengan baik juga karena yakin bahwa apa yang dilakukannya akan disaksikan oleh Allah, Rasul-Nya, dan juga orang-orang mukmin. Sementara gaji atau kompensasi yang didapatkan, meskipun penting, tetapi bukan hal utama, karena rejeki sudah menjadi ketetapan Allah, yang akan diberikan sesuai dengan kebutuhan hamba-Nya.

Saat seorang dosen berkeinginan untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya, maka dosen tersebut juga mengikatkan diri dengan organisasinya melalui peningkatan komitmen organisasionalnya. Komitmen organisasional di sini terbagi menjadi 3 dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normative.

Komitmen afektif (*affective commitment*) berhubungan dengan perasaan bangga seorang dosen karena menjadi bagian dari organisasi (PTM), betapa

bermakhanya organisasi tersebut baginya sehingga merasa berat untuk berpisah atau keluar dari organisasi tersebut. Sementara komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) berkaitan dengan bagaimana seorang dosen merasa diberi kesempatan untuk berprestasi, bagaimana nilai-nilai organisasi juga sesuai dengan pribadinya, serta perasaan senang dan ingin terus bekerja di organisasi tersebut dalam masa yang Panjang atau sampai tiba masa pensiun. Adapun komitmen normative (*normative commitment*) berkaitan dengan bagaimana seharusnya seorang dosen bekerja secara normative. Hal ini berkaitan dengan bagaimana seorang dosen merasa bahwa reputasi organisasi juga menjadi tanggung jawabnya.

Bagi seorang dosen di lingkungan perguruan tinggi Muhammadiyah (PTM), memenuh kontrak psikologis Islami adalah sebuah keharusan karena dampaknya yang positif bagi kesejahteraan lahir, kesejahteraan batin, maupun kesejahteraan abadinya. Jika merujuk pada pendapat Schein (1980), kontrak psikologis adalah konsep tentang memberi dan menerima. Cara seseorang mempraktikkan kontrak psikologisnya akan mendefinisikan kemanusiaannya, rasa hormat, kasih sayang, simpati, keadilan, kepercayaan, serta objektifitasnya terhadap mitra pertukarannya. Kemauan seorang dosen untuk memenuh kontrak psikologis Islaminya berkaitan erat atau sejalan dengan keinginannya untuk tetap bersama organisasinya, merasakan kebermaknaan institusinya bagi dirinya sehingga mau berjuang bersama untuk mempertahankan reputasi organisasinya.

Hal ini sejalan dengan penelitian Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo (2007); Bal, De Lange, Jansen, & Velde (2008); Cassar, & Briner (2011); Lapointe,

Vandenberghe, & Boudrias (2013); Lapalme, Simard, & Tremblay (2010); Rodwell & Ellershaw (2015); serta Schmidt (2016) yang menyatakan adanya pengaruh *psychological contracts* terhadap *organisational commitment*.

Dalam pandangan Islam, menjaga amanat, taat pada pimpinan, menjaga silaturahmi, saling memberi dan menerima adalah sebuah tuntunan. Al Quran surat Al Nisa ayat 4, menyatakan, "... Bertakwalah kepada Allah yang dengan (nama-)Nya kamu saling meminta (dan memberi), dan (peliharalah) hubungan silaturahmi (kekeluargaan). Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasimu." Di sini bisa dilihat bahwa pemenuhan kontrak psikologis Islami akan memunculkan komitmen organisasional para dosen dalam bentuk pelaksanaan tugas secara bertanggung jawab.

Berdasarkan survey yang menunjukkan adanya pengaruh langsung kontrak psikologis Islami terhadap organisasional komitmen, maka berikut ini penulis tawarkan beberapa alternatif strategi untuk meningkatkan keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya yang juga bisa meningkatkan komitmen organisasionalnya (tabel V.18).

Tabel V.18

Strategi agar dosen berkeinginan memenuhi kontrak psikologis Islaminya untuk meningkatkan komitmen organisasional

No	Strategi	Item
1	Strategi kontrak transaksional	Memberi kompensasi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi bawahan Menyediakan tempat kerja yang nyaman dan aman dari berbagai gangguan

No	Strategi	Item
2	Strategi kontrak relasional	Memberi tugas yang sesuai dengan kemampuan bawahan
		Menerapkan system penggajian yang adil dan transparan
		Memberi kesempatan yang sama pada dosen laki-laki dan perempuan
		Adanya jaminan kesejahteraan
3	Strategi kontrak liturgical	Pemimpin memberi tanggungjawab tambahan agar bawahan merasa terlibat dengan organisasi
		Pemimpin memperbolehkan dan menerima pendapat dan usulan dari bawahan
		Pemimpin mau berterima kasih kepada bawahan yang sudah menyelesaikan tugasnya
		Mengadakan kajian seputar ayat atau hadits yang berkaitan dengan pekerja dan pekerjaan
3	Strategi kontrak liturgical	Pemimpin menginisiasi bawahan untuk selalu membaca dan memahami Al Quran sebagai pedoman hidup
		Pemimpin mendoakan dan juga memohon doa dari bawahannya
		Pemimpin dan organisasi memberi dukungan penuh terhadap pelaksanaan ibadah bawahan
		Pemimpin menyadarkan bawahan bahwa keberja adalah Sebagian dari ibadah
3	Strategi kontrak liturgical	Pemimpin selalu Amanah dalam mengemban tugas organisasi

5.6.3 *Authentic Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* melalui *Islamic Psychological Contracts*

Jika melihat tabel *indirect effect*, *specific indirect effect*, serta *total effect*, dapat dilihat bahwa P value untuk *authentic leadership* > *Islamic psychological contracts* > *organisational commitment* adalah sebesar 0,017 (kurang dari 0,05) dan nilai statistic sebesar 2,045 (lebih dari 1,96). Artinya, *authentic leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *organisational commitment*, yaitu melalui *Islamic psychological contracts*, atau Hipotesis 4 (H4) terbukti.

Meskipun gaya kepemimpinan otentik dari seorang pemimpin (Dekan/Kaprodi) tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dosen, tetapi gaya kepemimpinan otentik bisa mempengaruhi keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Karena pemenuhan kontrak psikologis itu berhubungan dengan adanya keinginan yang kuat untuk mempererat silaturahmi, di samping untuk mendapatkan kesejahteraan materi, maka pada akhirnya akan mempengaruhi keinginan dosen tersebut untuk meningkatkan komitmennya dengan penuh kebanggaan, berusaha melaksanakan semua tugas dengan baik, serta selalu menjaga sikap di mana pun berada, demi menjaga nama baik institusinya.

Hipotesis 2 (H2) dan hipotesis 3 (H3) menunjukkan bagaimana kepemimpinan otentik berpengaruh secara langsung terhadap kontrak psikologis Islami serta bagaimana kontrak psikologis Islami berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Pemimpin otentik dengan karakter memiliki perspektif moral yang terinternalisasi dalam kehidupan sehari-hari, menyadari akan kualitas dan kelemahan dirinya, mau menyampaikan informasi organisasi secara transparan,

serta mampu memproses informasi secara objektif sebelum membuat keputusan, akan meningkatkan keinginan bawahan untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Begitu juga Dekan dan Kaprodi di lingkungan PTM yang oleh para dosen (bawahannya) dipersepsikan memiliki kriteria pemimpin otentik, akan mampu meningkatkan keinginan para dosen dalam timnya untuk meningkatkan kinerja, mau memberi feedback, menghargai, mendoakan, menghormati, serta menaati Dekan atau Kaprodinya. Jika sudah saling menghargai antar pimpinan dan bawahan seperti ini, tentu akan memperkuat silaturahmi di antara mereka. Hubungan seperti ini akan tidak terbatas waktu dan tempat, bahkan akan berusaha saling menjaga agar kebersamaan mereka tetap langgeng, baik di dalam, maupun di luar kampus.

Prestasi atau pencapaian yang diraih oleh sebuah tim dalam organisasi apa pun tentu saja sangat bergantung kepada kualitas pemimpinnya, meskipun kontribusi anggota juga tidak bisa kita abaikan. Datta (2015) menganjurkan kepada para pemimpin untuk bertindak dengan tulus, bermoral, dan mampu mengilhami anggotanya untuk bisa mencapai tujuan tim ataupun tujuan organisasinya dengan efektif dan efisien. Dekan dan Kaprodi di lingkungan PTM, yang sejak awal bergabung dengan PTM diluruskan niatnya untuk memperjuangkan agama Allah dan menganggap bahwa bekerja adalah ibadah, tentu saja akan terbiasa bersikap tulus, menunjukkan kualitas moral yang tinggi, menjadi contoh kebaikan (*ibda bi nafsik*) yang juga akan menginspirasi anggota timnya untuk melakukan hal yang sama. Sebagaimana teori pertukaran sosial, yang dipertukarkan adalah rasa cinta, penghargaan, kasih sayang yang jika dinilai seimbang maka akan melanggengkan

hubungan antara kedua belah pihak. Hal ini sejalan pula dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Westwood et al. (2001); Anggraini et al. (2017); dan Suhartini (2020) yang menyatakan adanya pengaruh mediasi *psychological contracts* pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment*.

Berdasarkan survey yang menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan otentik terhadap organisasional komitmen melalui kontrak psikologis Islami, maka berikut ini penulis tawarkan beberapa alternatif strategi yang berkaitan dengan peningkatan komitmen organisasional dosen (tabel V.19).

Tabel V.19

Strategi pemimpin agar dosen berkeinginan memenuhi kontrak psikologis Islaminya untuk meningkatkan komitmen organisasional

No	Strategi	Item
1	Pemimpin yang menginternalisasi perspektif moral	Pemimpin mendengarkan dan memperhatikan berbagai pandangan dengan saksama sebelum menentukan kebijakan Pemimpin menjadi contoh langsung dari perilaku yang baik Pemimpin mendorong anggota untuk menghargai perbedaan Pemimpin mendorong anggota untuk beradaptasi dengan perubahan, baik di lingkungan internal maupun eksternal Pemimpin membimbing untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah yang terjadi
2	Pemimpin yang <i>self-awareness</i>	Pemimpin mau mengakui kesalahannya Pemimpin memotivasi bawahan untuk meningkatkan kapabilitas dan keterampilannya Pemimpin menyadari akan kualitas dan keunggulan dirinya

No	Strategi	Item
3	Pemimpin yang transparan	<p>Pemimpin meminta masukan dan feedback dari bawahan</p> <p>Pemimpin menyampaikan informasi dengan jelas, tidak menimbulkan dikotomi atau multi tafsir</p> <p>Pemimpin menyampaikan trik dan tip untuk mencapai tujuan organisasi</p> <p>Pemimpin menyampaikan pencapaian dan prestasi organisasi</p> <p>Pemimpin mengadakan program diskusi terbuka untuk membahas isu-isu organisasi</p>
4	Pemimpin memproses informasi secara seimbang	<p>Pemimpin memanfaatkan media dengan teknologi mutakhir untuk menyampaikan informasi</p> <p>Pemimpin merancang strategi untuk meraih prestasi dan mendiseminasikannya kepada bawahan</p> <p>Pemimpin menyaring informasi secara lengkap dan objektif sebelum membuat keputusan</p>
5	Strategi kontrak transaksional	<p>Memberi kompensasi yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi bawahan</p> <p>Menyediakan tempat kerja yang nyaman dan aman dari berbagai gangguan</p> <p>Memberi tugas yang sesuai dengan kemampuan bawahan</p> <p>Menerapkan system penggajian yang adil dan transparan</p> <p>Memberi kesempatan yang sama pada dosen laki-laki dan perempuan</p> <p>Adanya jaminan kesejahteraan</p>
6	Strategi kontrak relasional	<p>Pemimpin menunjukkan rasa cinta, simpati, dan empati kepada bawahan</p> <p>Pemimpin memberi tanggungjawab tambahan agar bawahan merasa terlibat dengan organisasi</p> <p>Pemimpin memperbolehkan dan menerima pendapat dan usulan dari bawahan</p>

No	Strategi	Item
		Pemimpin mau berterima kasih kepada bawahan yang sudah menyelesaikan tugasnya
7	Strategi kontrak <i>liturgical</i>	Mengadakan kajian seputar ayat atau hadits yang berkaitan dengan pekerja dan pekerjaan
		Pemimpin menginisiasi bawahan untuk selalu membaca dan memahami Al Quran sebagai pedoman hidup
		Pemimpin mendoakan dan juga memohon doa dari bawahannya
		Pemimpin dan organisasi memberi dukungan penuh terhadap pelaksanaan ibadah bawahan
		Pemimpin menyadarkan bawahan bahwa keberja adalah Sebagian dari ibadah
		Pemimpin selalu Amanah dalam mengemban tugas organisasi

5.6.4 *Trust* Berpengaruh Positif secara Langsung terhadap *Islamic Psychological Contracts*

Dari tabel *Path coefficients* dapat dilihat bahwa P value untuk pengaruh *trust* terhadap *Islamic psychological contracts* adalah 0,000 (kurang dari 0,05) dengan nilai statistic 5,088 (lebih dari 1,96), Sehingga *trust* berpengaruh terhadap *Islamic psychological contracts* secara langsung dan hipotesis 5 (H5) terbukti. Kepercayaan para dosen terhadap pemimpin (Dekan dan Kaprodi) mereka mampu meningkatkan keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya.

Trust atau kepercayaan (kepada pimpinan) dalam penelitian ini terbagi ke dalam 5 indikator, yaitu integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), perilaku konsisten (*consistent behavior*), loyalitas (*loyalty*), serta keterbukaan (*openness*).

Pertanyaan mengenai integritas dikaitkan dengan bagaimana seorang pemimpin mengakui keunggulan dan kelebihan bawahannya. Pertanyaan tentang kompetensi dikaitkan dengan pemimpin yang memberi keleluasaan kepada bawahan untuk menentukan atau memilih sendiri metode untuk menyelesaikan tugas, yang dianggap paling sesuai. Pertanyaan mengenai perilaku konsisten dikaitkan dengan pemimpin yang memfasilitasi pertumbuhan bawahannya serta kepiawaian pemimpin yang suka memberi tantangan (*challenge*) pekerjaan baru yang tentu saja berdampak pada peningkatan kemampuan dan keterampilan bawahannya. Pertanyaan mengenai loyalitas berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin dinilai memiliki keinginan baik untuk mempererat tali silaturahmi dengan bawahannya serta mau menunjukkan kerentannya sehingga memohon kepada bawahan untuk bekerja sesuai dengan prosedur dan target. Pertanyaan mengenai keterbukaan berkaitan dengan bagaimana pimpinan mau berbagi informasi secara luas, baik yang berhubungan dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi.

Kepercayaan (kepada pemimpin) didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengandalkan atau bergantung kepada pimpinan (Clark dan Payne, 1997) yang merupakan salah satu kunci dari sehatnya sebuah organisasi, di samping adanya keadilan dan rasa hormat (Lowe, 2006). Dosen yang merasa diperlakukan secara adil dan penuh hormat oleh Dekan maupun Kaprodinya akan dengan senang hati menyetujui dan menggantungkan urusan kepada pimpinannya itu.

Tingkat kepercayaan seseorang terhadap 1 individu bisa saja berbeda dibandingkan dengan kepercayaan terhadap individu lainnya, termasuk kepada

pemimpinnya walaupun masih di dalam organisasi yang sama. Perbedaan tingkat kepercayaan ini dibentuk oleh pengalaman hidup di masa lalu (Wade dan Robison, 2006). Saat dosen merasakan bahwa Dekan dan Kaprodi mereka bisa diandalkan, seiring berjalannya waktu, maka akan semakin meningkatkan kepercayaan kepada pemimpinnya itu. Semakin besar kepercayaan dosen kepada Dekan dan Kaprodinya, maka dosen semakin yakin dan merasa berkewajiban untuk memenuhi kontrak psikologisnya yang akan berdampak pada semakin sehat juga institusinya,

Dalam perspektif Islam, memilih rekan bekerja (termasuk pemimpin) yang baik itu tidak hanya orang yang mampu dan terampil dalam pekerjaannya, tetapi juga yang bisa dipercaya. Al Quran dalam surat Al Qasas (28); 26 Allah SWT berfirman, "... karena sesungguhnya orang yang paling baik untuk (diajak) bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya." (<https://tafsirweb.com/7076-surat-al-qashash-ayat-26.html>orang). Tentusaja, menjadi pemimpin haruslah juga yang bisa membangun kepercayaan pengikutnya, karena taat kepada pemimpin adalah perintah dalam ajaran agama Islam, setelah taat kepada Allah dan Rasul-Nya (QS Al Nisa (4): 59).

Dekan atau Kaprodi yang berintegritas, kompeten, memiliki perilaku baik dan konsisten, loyal pada bawahannya, serta terbuka dalam hal informasi maupun pemilihan proyek pekerjaan bagi bawahan, mampu memunculkan keinginan para dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya, yang diwujudkan dengan pelaksanaan tugas dengan sebaik-baiknya. Hal ini sejalan dengan penelitian Bal et al. (2008); Kowalski & Cangemi, (2005); Robinson (1996); Robinson & Morrison (1995); Robinson & Rousseau (1994); Van den Heuvel (2012); serta Zhao et al.

(2007) yang menyatakan bahwa ada pengaruh *trust* terhadap *psychological contracts*.

Berdasarkan survey yang menunjukkan adanya pengaruh langsung *trust* terhadap kontrak psikologis Islami, maka berikut ini penulis tawarkan beberapa alternatif strategi berkaitan dengan kepercayaan terhadap pimpinan dan pemenuhan kontrak psikologis Islami (tabel V.20).

Tabel V.20 Strategi meningkatkan kepercayaan terhadap pemimpin supaya dosen berkeinginan memenuhi kontrak psikologis Islaminya

No	Strategi	Item
1	Strategi integritas	Pimpinan mengajui kelebihan dan keunggulan bawahan
2	Strategi kompetensi	Pimpinan memberi keleliasaan kepada bawahan untuk memilih cara menyelesaikan pekerjaan
3	Strategi Perilaku konsisten	Pemimpin memberi tugas baru yang lebih menantang Pemimpin memfasilitasi bawahan intuk berkembang
4	Strategi Loyalitas	Pimpinan menjalin hubungan yang lebih erat dengan bawahan Pimpinan menunjukkan kerentanan dengan memohon bawahan untuk bekerja sesuai prosedur dan target
5	Strategi keterbukaan	Pimpinan memberi ijin kepada bawahan untuk memilih proyek pekerjaan yang lebih disukai bawahan Pimpinan berbagi informasi secara luas

5.6.5 Trust Memperkuat Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Islamic Psychological Contracts*

Dari tabel *Path coefficients* dapat dilihat bahwa P value untuk pengaruh moderasi 1 terhadap *Islamic psychological contracts* adalah 0,707 (lebih dari 0,05) dengan nilai statistic 0,377 (kurang dari 1,96), Artinya tidak ada efek moderasi *trust* atas *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts*, atau *trust* tidak mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts*, sehingga hipotesis 6 (H6) tidak terbukti. Artinya, variabel *trust* bukan merupakan variabel moderator atau dapat dikatakan bahwa variabel *trust* tidak berperan baik sebagai variabel moderasi atau tidak ada efek moderasi antara variabel *authentic leadership* dan *Islamic psychological contracts*.

Saat variabel *trust* diukur secara khusus untuk responden dengan masa kerja > dari 20 tahun dan responden dengan masa kerja < 5 tahun, maka keluar angka rata-rata (mean) 5,02 (untuk masa kerja > 20 tahun), yang berarti baik dan 4,61 (untuk masa kerja < 5 tahun), yang berarti cukup baik. Pada saat mengukur variable *authentic leadership* menggunakan kriteria yang sama, muncul angka rata-rata 4,97 (untuk masa kerja > 20 tahun), yang berarti baik dan 5,32 (untuk masa kerja < 5 tahun), yang berarti sangat baik. Tetapi, saat variabel *Islamic psychological contracts* diukur dengan kriteria yang sama, maka muncul angka rata-rata (mean) 5,36 (untuk responden dengan masa kerja > 20 tahun) yang berarti sangat baik dan 5,39 (untuk responden dengan masa kerja < 5 tahun) yang juga berarti sangat baik. Artinya, keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya tetap

tinggi dan tidak diperkuat atau diperlemah oleh *trust* terhadap pemimpin (Kaprodi atau Dekan).

Pengujian selanjutnya adalah uji pengaruh authentic leadership terhadap kontrak psikologis Islami sebelum dan sesudah *trust* dimasukkan sebagai variabel moderasi. Sebelum memasukkan efek moderasi *trust*, P value untuk pengaruh AL terhadap IPC adalah 0,085 ($> 0,05$) dengan nilai T statistik 1,772 ($< 1,96$), sehingga bisa dinyatakan tidak ada pengaruh AL terhadap IPC. Setelah *trust* dimasukkan sebagai variabel moderasi, maka P value untuk pengaruh AL terhadap IPC adalah 0,021 ($< 0,05$) dengan nilai T statistik 2,132 ($> 1,96$), sehingga bisa dinyatakan ada pengaruh AL terhadap IPC, walaupun P value pengaruh moderasi terhadap IPC adalah 0,722 ($> 0,05$) dan T statistik 0,355 ($< 1,96$). Artinya, walaupun setelah *trust* dijadikan variabel moderasi itu mampu menjadikan AL berpengaruh terhadap IPC, tetapi efek moderasinya tidak mampu mempengaruhi IPC.

Kepercayaan antara bawahan dan pimpinan, termasuk antara dosen dengan Dekan atau Kaprodinya melibatkan kepercayaan interpersonal yang didefinisikan sebagai harapan yang dipegang oleh seseorang atau satu kelompok tertentu terhadap individu atau kelompok lain bahwa apa yang dikatakan individu atau kelompok lain itu, baik lisan maupun tulisan, dalam bentuk janji maupun pernyataan, bisa diandalkan (Rotter, 1967). Kepercayaan interpersonal ini dikategorikan ke dalam 2 dimensi yang berbeda, yaitu kognitif dan afektif (McAllister, 1995). Kepercayaan kognitif terkait dengan kejujuran, integritas, keandalan, dan keadilan pihak lain; sementara kepercayaan afektif lebih kepada

bagaimana pihak lain, baik individu maupun kelompok, itu menunjukkan kepedulian akan kesejahteraan pihak pertama.

Hipotesis 2 (H2) membahas mengenai adanya pengaruh positif antara kepemimpinan otentik dengan kontrak psikologis Islami. Begitu juga dengan hipotesis 5 (H5) yang menunjukkan bahwa kepercayaan (terhadap pemimpin) berpengaruh positif terhadap kontrak psikologis Islami. Asumsinya adalah bahwa kepercayaan (terhadap pemimpin) mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami. Tetapi, hasil uji pada hipotesis 6 ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin tidak berpengaruh, baik positif maupun negatif, atau tidak terbukti mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kontrak psikologis Islami.

Dekan atau Kaprodi yang sudah memberi kesempatan untuk berprestasi, menjadi suri tauladan yang baik, mau mengakui kesalahannya, mau membimbing untuk menghadapi permasalahan, serta mau menghargai pencapaian dan kerja keras dosen, berdampak pada keinginan dosen untuk memenuhi kewajibannya dengan penuh kesadaran. Begitu juga dengan dengan kepercayaan para dosen terhadap Dekan atau Kaprodi mereka yang dipersepsikan mau mengakui keistimewaan dosen dalam timnya, memberi keleluasaan dalam menentukan metode untuk menyelesaikan pekerjaan, suka memberi tugas baru yang menantang agar bawahannya bisa berkembang, mau membangun hubungan yang harmonis, dan tidak menutup-nutupi kondisi organisasi, juga akan menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan penuh kesadaran.

Variabel kepemimpinan otentik maupun kepercayaan (terhadap pimpinan), masing-masing menunjukkan pengaruh langsungnya terhadap pemenuhan kontrak psikologis Islami. Ketika kepercayaan (kepada pemimpin) dijadikan variabel moderasi, ternyata ini tidak terbukti. Artinya, Dekan atau Kaprodi yang memiliki karakter otentik sudah cukup untuk membangkitkan semangat dosen dalam timnya untuk memenuhi kewajibannya. Begitu juga keadaan Dekan atau Kaprodi yang adil, berintegritas, jujur, serta andal, (yang merupakan bagian dari dimensi kepercayaan interpersonal) mampu meningkatkan keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya, baik transaksional, relasional, maupun liturgical, tetapi kepercayaan (*trust*) ini tidak memperkuat keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologia Islaminya. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepercayaan (terhadap pemimpin) mampu menjadi variabel moderasi antara pengaruh kepemimpinan dengan kreatifitas karyawan (Lee, 2015); pengaruh (negative) antara keadilan dan ketidak sopanan di tempat kerja (Raza, 2020); serta pengaruh antara pembelajaran organisasional dengan kinerja (Oh, 2019).

5.6.6 Pengaruh Tidak Langsung *Trust* terhadap *organisational commitment*

Dari tabel *total indirect effects*, *specific indirect effects*, maupun *total effects* bisa dilihat bahwa P value untuk pengaruh *trust* terhadap *organisational commitment* adalah 0,000 (kurang dari 0,05) dan nilai statistik 4,059 (lebih dari 1,96) sehingga *trust* berpengaruh terhadap *organisational commitment* secara tidak langsung, melalui *Islamic psychological contracts*. Hal ini menjadi temuan dari penelitian ini. Kepercayaan terhadap pemimpin secara tidak langsung akan

mempengaruhi komitmen organisasional pengikutnya, Pemimpin yang berintegritas, kompeten, memiliki perilaku baik dan konsisten, loyal pada bawahan, serta terbuka dalam hal informasi maupun pemilihan proyek pekerjaan bagi bawahan, mampu meningkatkan komitmen organisasional para dosen karena kepercayaan kepada pemimpin akan memunculkan keinginan para dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Kepercayaan seorang dosen kepada pemimpin mampu memunculkan keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya yang dengan hal tersebut berakibat pada keinginan dosen untuk meningkatkan komitmen organisasionalnya.

5.7 Ringkasan Hasil Pengujian Model dan Hipotesis Penelitian

Dari semua hasil pengujian, baik *outer* maupun *inner model*, pada dasarnya adalah untuk membuktikan validitas dan reliabilitas data serta apakah hipotesis yang sudah dibangun diterima atau ditolak. Analisis dimulai dengan menguji *outer model* atau mengukur validitas dan reliabilitas masing-masing indikator dan juga variabel penelitian. Uji *outer model* ini sebagai pra syarat untuk melanjutkan kepada pengujian selanjutnya, yaitu pengujian pengaruh antar variabel atau lebih dikenal dengan uji hipotesis. Uji *inner model* dilakukan dengan menguji hipotesis antar variabel, dimana hasil pengujiannya atau kesimpulannya bisa dilihat pada tabel V. 21.

Tabel V.21 Kesimpulan hipotesis penelitian

	Hipotesis Penelitian	Kesimpulan
H ₁	<i>Authentic leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organisational commitment</i>	Ditolak
H ₂	<i>Authentic leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Islamic psychological contracts</i>	Diterima
H ₃	<i>Islamic psychological contracts</i> berpengaruh positif terhadap <i>organisational commitment</i>	Diterima
H ₄	<i>Authentic leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>organisational commitment</i> melalui <i>Islamic psychological contracts</i>	Diterima
H ₅	<i>Trust</i> berpengaruh positif terhadap <i>Islamic psychological contracts</i>	Diterima
H ₆	<i>Trust</i> memperkuat pengaruh <i>Authentic leadership</i> terhadap <i>Islamic psychological contracts</i>	Ditolak

Dari tabel V.21 dapat dilihat bahwa dari 6 hipotesis yang dibangun, sejumlah 4 hipotesis diterima, yaitu H₂, H₃, H₄, dan H₅. Adapun hipotesis yang ditolak adalah H₁ dan H₆,

BAB VI

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dimensi kontrak psikologis dari perspektif Islam yang diberi nama kontrak psikologis Islami (*Islamic Psychological Contracts/IPC*). Istilah IPC merupakan istilah baru dalam penelitian bidang kontrak psikologis maupun dalam bidang perilaku organisasi. Sebagai variabel baru, tentu saja masih banyak kekurangan dan perlu pengembangan, Pada bab ini akan dibahas mengenai kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, implikasi, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. *Islamic Psychological Contracts* (IPC) memiliki 3 indikator yaitu kontrak transaksional, (*transactional contract*), kontrak relasional, (*relational contract*), dan kontrak liturgical (*liturgical contract*). Kontrak transaksional (*transactional contract*) adalah keinginan seseorang untuk mendapatkan kesejahteraan material, yang bersifat *tangible*, atau kasat mata dengan mendapatkan reward yang berbentuk materi. Pemenuhan kontrak transaksional ini bisa berbentuk kompensasi yang wajar, promosi jabatan atau karir yang jelas, dan kesesuaian tugas dengan kemampuan. Kontrak relasional (*relational contract*) adalah keinginan seseorang untuk mendapatkan kesejahteraan mental, tidak kasat mata, dan bisa terwujud

dengan adanya interaksi antar 2 entitas yang saling menghargai satu sama lain. Bentuk kontrak relasional ini bisa berupa kepercayaan, perhatian, rasa hormat, kasih sayang, kepercayaan, tanggungjawab, kepatuhan, dan keterbukaan. Adapun kontrak liturgical (*liturgical contract*) adalah keinginan seseorang untuk mendapatkan kesejahteraan abadi, baik di dunia maupun akhirat, dengan meyakini bahwa bekerja adalah sebagai interpretasi dari ibadah dan merupakan implikasi dari ketaatan pada perintah Allah SWT, yang jika dilakukan dengan baik dan sesuai syariat, maka akan mendapat pahala. Tentu saja keyakinan ini hanya dimiliki oleh orang-orang yang percaya (beriman) kepada adanya Tuhan dan hari akhir, atau adanya kehidupan abadi setelah kematian. Ketiga indikator ini sudah diuji pada *pilot research* dengan responden sebanyak 98 tenaga kerja muslim dari berbagai organisasi.

2. *Authentic leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *organisational commitment* dosen di lingkungan perguruan tinggi Muhammadiyah (PTM). Gaya kepemimpinan Dekan atau Kaprodi tidak berpengaruh positif maupun negative terhadap keinginan dosen untuk meningkatkan komitmen organisasionalnya. Bagi dosen di lingkungan PTM, komitmen organisasional adalah ikatan langsung antara individu dengan organisasinya, yang sudah disadari konsekuensinya sejak mereka bergabung di institusi PTM.
3. *Authentic leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *Islamic Psychological Contracts*. Saat seorang Dekan atau Kaprodi dipersepsikan

sebagai memiliki karakter otentik, maka dosen dalam timnya akan terdorong untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Pemimpin yang mampu menjadi suri tauladan dalam keseharian, menyadari kualitas diri dan bawahannya, menyampaikan pencapaian dan strategi organisasi secara jelas, serta mempertimbangkan berbagai informasi sebelum membuat keputusan, akan mampu membangkitkan semangat bawahan untuk bekerja dengan baik sebagai wujud penghormatan dan penghargaan dosen kepada Dekan atau Kaprodi yang sudah membimbing, memotivasi, dan memberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya.

4. *Islamic Psychological Contracts (IPC)* mampu mempengaruhi *organisational commitment*. Dosen di lingkungan PTM yang berusaha untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya tentu saja juga akan berusaha menunjukkan komitmen organisasionalnya, baik komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, naupun komitmen normatif, sebagai wujud loyalitas dan keterikatan dengan institusinya.
5. *Islamic Psychological Contracts (IPC)* berperan sebagai mediator pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment*. Kepemimpinan otentik, walaupun tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui kontrak psikologis Islami. Saat Dekan atau Kaprodi di lingkungan PTM dipersepsikan sebagai otentik oleh dosen di dalam timnya, maka dosen tersebut merasa berkewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya sebagai sarana untuk mempererat silaturahmi dan juga sekaligus akan

memunculkan keinginan untuk menunjukkan komitmen organisasionalnya agar bisa terus bersama institusinya. Hubungan dan kebersamaan yang sudah terbangun dengan baik, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan untuk menyampaikan pendapat, baik positif maupun negative, membuat dosen bersyukur dan ingin tetap bersama institusinya.

6. *Trust* berpengaruh positif secara langsung terhadap *Islamic psychological contracts*. Dengan kata lain, kepercayaan terhadap pemimpin berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Dekan atau Kaprodi yang berintegritas, loyal terhadap bawahan, memiliki kompetensi yang memadai, memiliki perilaku yang konsisten dengan keyakinannya, serta memberi kesempatan kepada bawahan untuk menentukan sendiri metode untuk menyelesaikan pekerjaannya, akan meningkatkan keinginan dosen di dalam timnya untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya dalam wujud menyelesaikan tugas dengan baik dan penuh tanggung jawab.
7. *Trust* tidak berperan sebagai pemoderasi pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts*. Artinya, walaupun kepemimpinan otentik dan kepercayaan terhadap pemimpin, secara terpisah mampu untuk membangkitkan keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya, tetapi kepercayaan terhadap pemimpin ternyata tidak memperkuat ataupun memperlemah keinginan dosen untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya yang disebabkan oleh karakter otentik yang sudah dimiliki oleh Dekan atau Kaprodi.

6.2 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini, para akademisi bisa menjadikan acuan untuk penelitian kontrak psikologis selanjutnya, baik untuk organisasi profit maupun non-profit.

6.2.1 Authentic Leadership

Authentic leadership atau kepemimpinan otentik dalam penelitian ini menjadi *independent variabel* (variabel bebas). Jika dilihat dari karakter pemimpin otentik, yang merupakan antecedent dari *Islamic psychological contracts* dalam penelitian ini, maka seorang pemimpin yang mau mendengar pendapat bawahan, menjadi suri tauladan bagi bawahannya, mau membimbing, memotivasi, menyadari kualitas dirinya, mau menyampaikan informasi pencapaian organisasi dan timnya maupun strategi untuk mencapai tujuannya, serta menghargai perbedaan yang terjadi di dalam institusinya, akan memunculkan keinginan bawahan untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Dalam *Social exchange theory*, hubungan bisa berlanjut apabila satu pihak menganggap *reward* yang didapat dari pihak lain sesuai atau melebihi dari *cost* yang dikeluarkan. Jadi bisa dilihat bahwa karakter yang dimiliki oleh pemimpin otentik mampu membuat bawahan mempersepsikan bahwa *reward* yang mereka terima sesuai atau melebihi dari *cost* yang mereka keluarkan.

6.2.2 Islamic Psychological Contracts

Islamic Psychological Contracts dalam penelitian ini merupakan variabel utama karena menjadi focus utama dan bertindak sebagai *mediating variabel* (variabel mediasi). *Islamic psychological contracts* merupakan kebaruan atau

novelty dari penelitian ini. Adanya penambahan 1 dimensi dalam variabel ini, yaitu *liturgical contract*, merupakan hasil penelitian melalui literatur yang sudah diujikan melalui pilot riset. Disamping itu, peneliti juga menggali hal-hal yang berkaitan dengan kontrak psikologis dari perspektif Islam ini dengan rekan dosen dan beberapa ahli agama. Begitu juga dengan 2 dimensi lainnya, yaitu *transactional* dan *relational*, meskipun istilahnya mengambil dari para *theorists* terdahulu, tetapi itemnya diambil dan disesuaikan dengan sumber ajaran Islam yaitu Al Quran dan Al Hadits. Dimensi *transactional* dan *relational* dari perspektif Islam juga sudah diuji melalui pilot riset bersamaan dengan riset untuk dimensi *liturgical*.

Konsep *Islamic Psychological Contracts* disandarkan pada adanya naluri atau insting alami manusia (*garizah*) yang terbagi ke dalam naluri untuk bertahan (*garizah al baqa*), naluri untuk menjalin hubungan dan berketurunan (*garizah al nau'*), serta naluri untuk beribadah atau menyembah sesuatu yang melebihi dirinya (*garizah al tadayyun*). Tentu saja ketiga naluri ini harus dipenuhi agar tercapai kesejahteraan lahir, batin, serta spiritual. Sebagaimana yang disampaikan pada teori kontrak psikologis, pemenuhan kontrak harus dilakukan oleh kedua belah pihak (pekerja dan pemberi kerja) agar tujuan organisasi bisa dicapai dengan sesuai harapan. Karena, saat satu pihak dianggap telah melanggar kontrak psikologis, maka pihak lain akan membalas dengan berbagai perilaku yang kontra produktif.

6.2.3 Organisational Commitment

Organisational commitment dalam penelitian ini berperan sebagai *variabel dependent* (variabel terikat) yang merupakan anteseden dari *authentic leadership* (secara tidak langsung), *Islamic psychological contracts*, dan *trust*.

Dengan kata lain, *organisational commitment* adalah *output* dari pertukaran antara bawahan dan pemimpinnya. Dalam penelitian terdahulu, *organisational commitment* tidak hanya berperan sebagai kosekuens, tetapi juga berperan sebagai anteseden dari faktor kinerja karyawan dan *turnover intension*.

6.2.4 Trust

Trust dalam penelitian ini pada awalnya berperan sebagai variabel moderasi. Tetapi setelah diuji, ternyata tidak terbukti sebagai pemoderasi. Meskipun demikian, dalam penelitian ini posisinya masih tetap sebagai anteseden dari *Islamic psychological contracts* dan *organisational commitment*. Di sini terlihat bahwa kepercayaan yang berhasil dibangun oleh pemimpin, mampu meningkatkan keinginan bawahan untuk memenuhi kotrak psikologis Islaminya dan sekaligus menguatkan komitmen organisasionalnya.

Pemimpin yang mau mengakui keunggulan bawahan, memberi keleluasaan dalam memilih proyek pekerjaan, memberi tugas yang menantang, memfasilitasi pertumbuhan, berniat membangun hubungan, sebagaimana terdapat dalam indikator kepercayaan terhadap pemimpin, akan mampu meningkatkan keinginan karyawan untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Bawahan yang merasa mendapat *reward* yang cukup dari pimpinan akan berusaha mempertahankan hubungan dengan melakukan upaya-upaya positif sebagai *out put* yang bisa ditawarkan kepada pimpinannya.

6.3 Implikasi Manajerial

Sebagai implikasi manajerial, dari penelitian ini bisa dilihat adanya pengaruh *Islamic psychological contracts* terhadap *organisational commitment*. *Islamic psychological contracts* juga berperan sebagai mediator dari pengaruh *authentic leadership* dan *trust* terhadap *organisational commitment*. Sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya, komitmen organisasional, apapun bentuknya, baik *affective*, *continuance*, maupun *normative*, sangat dibutuhkan ada dalam diri seorang pegawai, untuk mencapai tujuan organisasi, setidaknya selama pegawai tersebut bekerja di organisasi tertentu. Artinya, pihak manajemen bisa berupaya untuk menumbuhkan semangat para pegawai untuk memenuhi kontrak psikologis Islaminya, demi untuk tercapainya tujuan organisasi.

6.3.1 Universitas

Penelitian ini mengangkat tema kontrak psikologis Islami dengan mencari dan menemukan faktor-faktor yang menjadi anteseden maupun konsekuensinya. Adapun yang menjadi anteseden dari kontrak psikologis Islami adalah kepemimpinan otentik dan kepercayaan kepada pemimpin. Sedangkan yang menjadi konsekuens dari kontrak psikologis Islami dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional. Melalui hasil penelitian ini, diharapkan universitas dan perguruan tinggi yang berbasis agama Islam khususnya, bisa menyusun strategi yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Kepemimpinan otentik, bisa dijadikan rujukan bagi Dekan dan Kaprodi dalam memimpin timnya untuk mencapai tujuan tim maupun tujuan organisasi. Dekan

dan Kaprodi harus mampu membangun kepercayaan agar dosen dalam timnya mau memenuhi kontrak psikologis Islaminya. Tentu saja pemenuhan kontrak psikologis ini tidak hanya dilakukan oleh dosen, tetapi juga oleh Dekan dan Kaprodi yang diharapkan memberi contoh terlebih dahulu dalam perilaku sehari-hari. Pelanggaran kontrak psikologis oleh salah satu pihak biasanya disebabkan oleh persepsi pihak tersebut bahwa pihak lain telah melakukan kesalahan atau menyalahi kesepakatan yang pada akhirnya berakibat pada berkurangnya komitmen pada organisasi.

6.3.2 Dosen

Penelitian ini mampu menjadi rujukan bagi dosen di lingkungan perguruan tinggi Islam khususnya untuk bisa memahami bagaimana ajaran Islam memandang kerja, pekerjaan, amanat, maupun tanggung jawab. Pemenuhan kontrak psikologis Islami dengan melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya tidak hanya akan meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi akan menimbulkan kasih sayang dan rasa hormat antar sesama rekan maupun dengan pimpinan, di samping juga akan mendapatkan Rahmat Allah SWT. Melaksanakan setiap tugas dengan penuh tanggung jawab merupakan wujud ketaatan kepada Allah, Rasul-Nya, dan juga terhadap pemimpin, yang tentu saja merupakan perintah dalam ajaran Islam.

6.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengangkat variabel baru yaitu *Islamic Psychological Contracts*, yang merupakan kebaruan dalam penelitian ini. Peneliti berupaya untuk mencari dalil-dalil yang berhubungan dengan hubungan pekerja dan pemberi kerja

serta yang berhubungan dengan kontrak psikologis yang diambil dari ayat-ayat Al Quran maupun Al Hadits. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini di antaranya adalah:

1. Terbatasnya jumlah responden yang berkesempatan mengisi kuesioner, terutama untuk dosen UMM dan UMY, sehingga tidak memenuhi kriteria *proporsionate* seperti yang sudah direncanakan.
2. Terdapat beberapa pengaruh antar variabel yang bernilai rendah (< 20%) seperti untuk pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment* (0,101), pengaruh *authentic leadership* terhadap *organisational commitment* melalui *Islamic psychological contracts* (0,183), serta pengaruh moderasi *trust* pada pengaruh *authentic leadership* terhadap *Islamic psychological contracts* (0,026).
3. Responden dalam penelitian ini adalah dosen di lingkungan perguruan tinggi Muhammadiyah (PTM) yang pada saat akan bergabung ditanya kesediaan terlebih dulu untuk berjuang dan berkorban demi dakwah Islam, sehingga diasumsikan sudah memiliki fondasi yang cukup untuk beramar *ma'ruf nahi munkar*.

6.5 Penelitian Selanjutnya

Dari beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, maka saran untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Mengembangkan metode pengambilan data yang lebih menarik dan memudahkan bagi responden

2. Mengambil lebih banyak dalil, baik dari Al Quran maupun Al Hadits untuk melengkapi dan mengembangkan item-item yang sudah ada.
3. Melakukan penelitian yang mengaitkan *Islamic psychological contracts* dengan berbagai variabel, baik sebagai anteseden maupun sebagai konsekuensinya.
4. Melakukan penelitian dengan responden yang lebih beragam, tidak hanya untuk dosen yang ada di lingkungan perguruan tinggi Muhammadiyah, sehingga kebermanfaatan penelitian bisa dirasakan lebih luas lagi.
5. Jika konsep mengenai *Islamic psychological contracts* ini sudah matang, bisa saja *Islamic psychological contracts* ini dijadikan sebagai grand theory untuk menguji kesesuaian dengan teori-teori lainnya di bidang *human resource management* dan *organisational behaviour*.

DAFTAR PUSTAKA

- 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 Stabel*, 47(3), 485–497 URL : <https://www.jstor.org/stabel/23267339>
- 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>
- Alavi, Sayyed Babak., & Gill, Carol. (2016). Leading change authentically: How authentic leaders influence follower response to complex change. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 24(2), 1-15
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 83, 34–64. doi:10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001
- Al-Khatib, M. K. (1373 H/1954 M). *Khuthab al-rasul*. Kairo: Dar al-Fadilah.
- 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.
- Allen, N. & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: SAGE Publications.
- Al-Nabhani, T. (2007). *Nizham Al-Islam*. Peraturan Hidup Dalam Islam. Penerjemah, Abu Amin, dkk; Penyunting, Tim HTI-Press. Jakarta: Hizbut Tahrir Indonesia.
- Anggraeni, A. I., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2017). The role of psychological contract on employee commitment and organisational citizenship behaviour: A study of Indonesian young entrepreneurs in management action. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-9. doi:10.4102/sajip.v43i0.1409
- 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/IJARBS/v9-i8/6207>
- Arasli, H., Arici, H. E., & Çakmakoğlu A, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 197-222.

- Arda, Ö. A., Aslan, T., & Alpkın, L. (2016). Review of practical implications in authentic leadership studies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252. doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.135
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey: APA PsycNet.
- Arici, H. E., Arasli, H., & Cakmakoglu Arici, N. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597–613. doi:10.1108/lodj-06-2019-0250
- Armstrong, M. (1991). A handbook of personnel management practice (4th edn). *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 31 (2), 143-144 Wiley online library. <https://doi.org/10.1177/103841119303100214>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10th Edition. London : Kogan Page
- Atrizka, D., Lubis, H., Simanjuntak, C. W., & Pratama, I. (2020). Ensuring better affective commitment and organizational citizenship behavior through talent management and psychological contract fulfillment: an empirical study of Indonesia pharmaceutical sector. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1).
- 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. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Ayaz, Ö., & Alpkın, L. (2016). Review of practical implications in authentic leadership studies, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(), 246–252. doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.135
- Baek, H., Han, K., & Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction, and organizational commitment: the moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1655-1663. doi:10.1111/jonm.12853
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Zacher, H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). A lifespan perspective on psychological contracts and their relations with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 279–292. doi:10.1080/1359432x.2012.741595
- Balli, H & Yanik A. (2014). The evaluation of organizational commitment in health employees. *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 5(16), 1. Autumn Winter Term Jel: M00-12

- Batra, S. (2020). Framework of socialisation, authentic leadership and affective commitment for construction Professionals. *Construction Economics and Building*, 20(1), 77-95. doi:10.5130/ajceb.v20i1.6706
- Beekun, R. I. & Badawi, J. (2009). *Leadership an Islamic Perspective*, Maryland: Amana Publications
- Behery, M., Paton, R. A., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment. *Competitiveness Review*, 22(4), 299–319. doi:10.1108/10595421211247141
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick: John Wiley & Sons, Inc. p. 17. ISBN 978-0-88738-628-2.
- Bligh, M.C. (2017). Leadership and Trust. In: Marques, J., Dhiman, S. (eds) *Leadership Today*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_2. Publish August 2016.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1- 2), 52-69.
- Casado, R., & Caspersz, D. (2019). Changing psychological contracts and organisational commitment: a longitudinal comparison of assigned and self-initiated expatriates in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3950-3972. doi:10.1080/09585192.2019.1660701
- Cassar, V., & Briner, R. B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283–289. doi:10.1016/j.jvb.2010.09.007
- Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration*, 21(1), 84–98. doi:10.1177/095207670602100106
- 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* 39(3), 453–471. doi:10.1177/0312896213503665
- Chang, W., Busser, J. and Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the mediating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary*

Hospitality Management 32(6), 2117-2136. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0551>

- Chang, busser, liu, (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(6) 2117-2136 DOI 10.1108/IJCHM-06-2019-0551.
- Chen, H., & Chiu, Y. (2009). The influence of psychological contracts on the adjustment and organisational commitment among expatriates. *International Journal of Manpower*, 30(8), 797–814. doi:10.1108/01437720911004434
- Chin, W.W., Peterson, R.A. and Brown, S.P. (2008), “Structural equation modeling in marketing: some practical reminders”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 287-298.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3), 205-224.
- Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International*, 16(7), 646–667. doi:10.1108/13620431111187272
- Conway, M, A. (2005). Memory and the Self. *Journal of Memory and Language*. 53(4), 594-628 .
- Conway, N., & Briner, R. B. (2006). Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research. *Personnel Psychology* 59(3) 745–747. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00052_2.x
- Cooley, W. W. (1978). Explanatory observational studies. *Educational Researcher*, 7(9), 9–15. doi:10.3102/0013189x007009009.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125-135.
- Covelli, B. J., & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-10.

- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169.
- Cropanzano, R. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi:10.1177/0149206305279602
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews* 8(2), 113–129. doi:10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x
- Danial, E, & Warsiah. (2009). *Metode penulisan karya ilmiah*. Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75.
- DiFonzo, N., Alongi, A., & Wiele, P. (2020). Apology, restitution, and forgiveness after psychological contract breach. *Journal of business ethics*, 161(1), 53-69.
- Dimovski, V., Ferjan, M., Maric, M., Uhan, M., Javanovic, M., & Janezic, M. (2012). Authentic leadership to the future. *Skola Biznisa*, 1, 1–14.
- Dirks, K.T., Sweeney, P.J., Dimotakis, N., & Woodruff, Todd. (2021). Understanding the change and development of trust and the implications for new leaders. *J Bus Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04902-4>
- Dirks, Kurt T. and Ferrin, Donald L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology* 87(4), 611-628.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review* 36(9), 828-848. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2012-0136>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.

- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199. doi:10.1108/lodj-05-2014-0090
- Gay, L. R., and Airasian, P. (2003). Educational research: Competencies for analysis and applications. 7th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. 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>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (Ed 4). Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24* (7th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations, (10th edition)*. Essex: Pearson Education. Limited
- Griep, Y., Bankins, S., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2021). How psychological contract breach affects long-term mental and physical health: the longitudinal role of effort–reward imbalance. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13(2), 263–281. doi:10.1111/aphw.12246
- Guerrero, S., Lapalme, M.-È., & Séguin, M. (2014). Board Chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 88–101. doi:10.1177/1548051814531825
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548-560. LODJ-01-2019-0026-. doi:10.1108/lodj-01-2019-0026
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*: Pearson New International Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California.

- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM”, *European Business Review* 31(1) 2-24, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203
- Hair J. F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle., Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks., Soumya Ray., (2021) *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: a workbook*. Switzerland: Springer
- Harter, S. (2002). *Authenticity in C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.)*, Handbook of positive psychology (pp. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
- Herrera J and De Las Heras-Rosas C (2021) The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Front. Psychol.* 11:609211. doi: 10.3389/fpsyg.2020.609211
- Hlongwane, V., & Olivier, B. (2017). Authentic leadership influences on organizational commitment in a South African state hospital. *Journal of Psychology in Africa* 27(5), 400–404. doi:10.1080/14330237.2017.1375204
- 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*, 20(10), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological bulletin* 71(5), 387.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools. *Journal of School Leadership*, 9(3), 184–208. doi:10.1177/105268469900900301
- Jabeen, F., Behery, M., & Abu Elanain, H. (2015). Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 102–122. doi:10.1108/ijoa-10-2014-0812
- 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
- Keselman, D., & Saxe-Braithwaite, M. (2020). Authentic and ethical leadership during a crisis. *Healthcare Management Forum*, 34(3), 154–157. doi:10.1177/0840470420973051
- Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167-172

- Khatib, S. (2018). Konsep maqashid al- syariah: perbandingan antara pemikiran al ghazali dan al syathibi. *MIZANI: Wacana Hukum, Ekonomi dan Keagamaan*, 5(1), 47-62
- Kim, S. H., Laffranchini, G., Wagstaff, M. F., & Jeung, W. (2017). Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 45–60. doi:10.1108/jmp-05-2015-0182
- Kline, R. B. (2016) *Principles and practice of structural equation modeling*. Fourth Edition, New York: The Guilford Press
- Kun, Q., Hai-yan, S., & Lin-li Liu. (2007). The effect of empowerment on employees' organizational commitment: psychological contract as mediator. *International Conference on Management Science and Engineering*. doi:10.1109/icmse.2007.4422054
- Kuntowijoyo. (2007). Islam sebagai ilmu: Epistemologi, metodologi, dan etika. Yogyakarta, Tiara Wacana.
- Kutaula, S., Gillani, A., & Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100707.
- Kwon HS., Ha, Y. (2020). Effects of positive psychological capital, social support and head nurses' authentic leadership on organizational commitment of nurses at the advanced beginner stage. *J Korean Acad Nurs Adm.*, 26(3): 284-29. DOI: <http://doi.org/10.1111/jkana.2020.26.3.284>
- Lai, P. H., Chuang, S. T., Zhang, M. C., & Nepal, S. K. (2020). The non-profit sharing economy from a social exchange theory perspective: A case from World Wide Opportunities on Organic Farms in Taiwan. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 1970-1987
- Lapalme, M.-È., Simard, G., & Tremblay, M. (2010). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: a multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311–324. doi:10.1007/s10869-010-9190-5
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528–538. doi:10.1016/j.jvb.2013.07.008
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: Effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413–425
- Lawler (2001), Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American journal of sociology*, 107(2), 321-352.

- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2011). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- Lowe, G. S. (2006). *Creating a quality work environment: Results from the Health Sciences Association of Alberta 2006 work environment survey*. Edmonton, Alberta: Graham Lowe Group
- 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
- Lux, A. A., Grover, S. L., & Teo, S. T. T. (2019). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship–outcome processes. *Journal of Management & Organization*, 1–19. doi:10.1017/jmo.2019.78
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2015). Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfillment and Job Performance: A Longitudinal Quanti-qualitative Study. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(3), 250–267. doi:10.1590/1807-7692bar2015140061
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the ladder of performance: are psychological contract and organizational commitment steps? *BAR - Brazilian Administration Review*, 16(1). doi:10.1590/1807-7692bar2019180040
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
- Makhmoor, T. (2018). Authentic leadership : Concept of authenticity and qualities of authentic leaders, *Erişim tarihi*, 29. (July), 0–6. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30915.71208>
- Marinakou, E. and Nikolic, B, (2016). Dimensions of authentic leadership in the Middle Eastern context: Are these leaders really authentic? In: 2nd Asia Pacific Conference on Advanced Research, 27-28 February 2016, Melbourne, Australia, 134 - 143.
- McDermott, A. M., Heffernan, M., & Beynon, M. J. (2013). When the nature of employment matters in the employment relationship: a cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7),1490–1518. doi:10.1080/09585192.2012.723635

- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84–91. doi:10.1108/01437730010318174
- McInnis, K. J., Meyer, J. P., & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 165–180. doi:10.1016/j.jvb.2008.12.007
- Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Molm, L. D., Takahashi, N., and Peterson, G. (2000), Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition, *American Journal of Sociology*, 105(5): 1396-1427.
- Moneim, Aly, Abdel. (2018). Towards Islamic maqasidi education philosophy for sustainable development: quranic perspective with special attention to indonesia. *Millah: Jurnal Studi Agama* 17 (2), 221-266. ISSN: 2527-922X (p); 1412-0992 (e). DOI: 10.20885/millah.vol17.iss2.art4
- Moorman, C., Zaltman G, and Deshpand R (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-29
- Morrison, D.E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33, 353-372.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982), *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, San Diego: Academic Press
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.M. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.
- Muceldili, B., Turan, H., and Erdill, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia- Social Behavioral Science* 99: 673-681.
- Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11. doi:10.4102/sajip.v43i0.1430
- Nasab, A. H., & Afshari, L. (2021). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 40(5)*, 548-560. DOI 10.1108/LODJ-01-2019-0026
- Oh, S.-Y. (2019), Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice, *Journal of*

- Knowledge Management*, 23(2), 313-331. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
- O'Reily, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*; 31(4), 9-25. DOI:10.2307/41166580
- Ötken, A.B., Cenkci, T. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Ethical Climate: The Moderating Role of Trust in Leader. *J Bus Ethics*, 108(4), 525–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1108-2>
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Philipp, B. L. U., & Lopez, P. D. J. (2013). The moderating role of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304–315. doi:10.1177/1548051813483837
- Phuong, T. H., & Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 77-100.
- Pimentel, J. L. (2019). Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction International Journal of Sciences: Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 45(1), 183–191
- .Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Possamai, A., Jinks, T., & Counted, V. (2020). Conventional and unconventional forms of religiosity: identifying predictive factors and wellbeing outcomes. *Journal for the Study of Spirituality*, 10(2), 155–170. doi:10.1080/20440243.2020.1817249
- Pradipto, Y. D., & Chairiyati, L. R. (2021). The role of authentic leadership, self-efficacy, job satisfaction and employee silence to organizational commitment among millennials. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1), 012092. doi:10.1088/1755-1315/729/1/012092
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021). Analisis data penelitian marketing: perbandingan hasil antara amos, smartpls, warppls, dan spss untuk jumlah sampel besar. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 216 - 227. doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.178

- Pyun, H.S. (2019). The relationship between perceived organizational support, customer orientation, and ethical leadership in the retail industry: Focusing on the moderating effect of leader trust. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(3), 2019, 13-17
- Qutub, S. (2011). Sumber-Sumber Ilmu Pengetahuan dalam Al Quran dan Hadits. *Humaniora*, 2(2), 1339-1350
- Raza, M. A., Ul-Hadi, N., Khan, M., & Mujtaba, B. G. (2020). Empirical evidence of organizational justice and incivility in the tourism industry: Assessing the moderating role of Islamic work ethics and trust in leader. *Journal of Transnational Management*, 25(4), 274-299.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1). doi:10.3926/jiem.1540
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(1), 129-151.
- Rodwell, J., & Ellershaw, J. (2015). What is exchanged in psychological contracts? Multiple sets of obligations, targeted effort and uncertainty reduction. *Employee Relations*, 37(2), 232–247. doi:10.1108/er-06-2014-0075
- Roehling, M. V. (1996). the origins and early development of the psychological contract construct. *Academy of Management Proceedings*, 1996(1), 202–206. doi:10.5465/ambpp.1996.4980380
- Rosita, S. (2020) *Hubungan karakteristik karyawan dan beberapa variabel yang dipengaruhi kontrak psikologis kajian pada badan usaha milik negara dan perguruan tinggi*. Buku Referensi / Kajian Pustaka. Jambi: Salim Media Indonesia. ISBN 978-623-7638-13-1
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- 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(5), 389-400.
- Rousseau, D.M., & Greller, M. M. (1994) Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3),385-401
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. California: SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Version 3. Pennsylvania: Research Gate,
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of market research*, 26(1), 1-40.
- Savarimuthu, A., & Rachael, A. J. (2017). Psychological contract-A conceptual framework. *International Journal of Management (IJM)*, 8(5), 101-110.
- Schein, E., McKelvey, W., Peters, D., Thomas, J. (1965), Career orientations and perceptions of rewarded activity in a research organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 333-349.
- Schein, E. (1980), *Organizational psychology*. N.J: Englewood Cliffs, Prentice-Hall,
- Schmidt, G. B. (2016). How adult attachment styles relate to perceived psychological contract breach and affective organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 28(3), 147-170. doi:10.1007/s10672-016-9278-9
- Seco, V. (2013). The impeccable authentic leadership. https://www.academia.edu/3339259/The_impeccable_authentic_leadership
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013), *Researches Methods for Businesses*, six edition, West Sussex: Wiley
- Sels, L., Janssens, M., & Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461-488. doi:10.1002/job.250
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.

- Sharkawi, S., Rahim, A. R. A., & AzuraDahalan, N. (2013). Relationship between person organization fit, psychological contract violation on counterproductive work behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4),173–183
- Shore, L.M., and Barksdale, K. (1998), “Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach, *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 731-744.
- Solberg, E., Lapointe, É., & Dysvik, A. (2020). You care about me, but can I count on you? Applying a psychological contract perspective to investigate what makes employees willing to be internally employable. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1157-1179.
- Suhartini, T. (2018), Sholat Jamaah as Miniature of a Concept of Islamic Leadership. In Proceedings of the 1st International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP 2017) - Transforming Islamic Economy and Societies, pages 503-508
- Suhartini, T. (2020). Implementasi Kepemimpinan Otentik dan Person-Organisation Fit serta Hubungannya dengan Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasional Islami. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 10(2), 132-149.
- Suhartini, T., Muafi, M., Widodo, W., Suprihanto, J. (2023). The Role of Islamic Psychological Contract on Authentic Leadership and Organizational Commitment. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology. ICBT 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 487. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5_68
- Suhartini, T. (2023). Exploring the Dimensionality of Psychological Contract in Islamic Perspective: Empirical Analysis of Indonesian Employees. In: Hamdan, A., Shoaib, H.M., Alareeni, B., Hamdan, R. (eds) *The Implementation of Smart Technologies for Business Success and Sustainability. Studies in Systems, Decision and Control*, vol 216. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10212-7_21
- Suhartini, T., Muafi, M., Widodo, W., Suprihanto, J. (2023). Generating Sustainable Organizational Commitment of Indonesian Lecturers: The Role of Psychological Contract through Spiritual Perspective. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5) 1-23. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i5>.
- Suryadi & Sukamto. (2020). Konsep pemikiran taqiyudin an nabhani tentang kepribadian Islam dan implikasinya terhadap bimbingan dan konseling Islam. *Jurnal Bimbingan Penyuluhan Islam*, 2(1), 64-90, june 2020.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding

- career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 821-838.
- Tabak, A. (2013). A Research on the Consequences of Authentic Leadership. *Biogazici Journal*, 27(2), 63–82.
- Wade, L., & Robison, R. (2012). The psychology of trust and its relation to sustainability. *Global Sustainability Institute, (Briefing Note 2)*. 1-4. DOI:10.13140/RG.2.1.4786.6484
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- 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(4), 516-531.
- Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). “To thine own self be true”: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 477-495.
- Westwood, R., Sparrow, P., & Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 621-651.
- Whetten, D. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23. doi:10.1002/jls.20104
- Wu, C., & Chen, T. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.
- Yamagishi, T., Cook, K. S., & Watabe, M. (1998). Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104(1), 165–194. doi:10.1086/210005

- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8 th Edition. New Jersey: Pearson. ISBN: 9780132771863
- Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard business review*, 95(1), 84-90.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. doi:10.1111/j.17446570.2007.00087.x
- Zottoli, M. A. (2003). Understanding the process through which breaches of the psychological contract influence feelings of psychological contract violation: an analysis incorporating causal, responsibility and blame attributions [Doctoral dissertation, Ohio State University]. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1054515958

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
Kuesioner Penelitian Kepemimpinan, Kontrak Psikologis, Komitmen
Organisasional, serta Kepercayaan

Assalamu'alaikum, wr. wb.

Dengan hormat,

Perkenalkan, saya Tien Suhartini, mahasiswa program studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam rangka penyelesaian tugas akhir, saya bermaksud mengadakan penelitian mengenai "Membangun Komitmen Organisasional melalui Pemenuhan Kontrak Psikologis Islami dan Penguatan Kepercayaan terhadap Kepemimpinan Otentik

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan beberapa item pernyataan, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab item pernyataan yang ada dengan lengkap. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan Akademik.

Kuesioner ini juga bisa diakses melalui link:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdn4EtHosT-RF5Mx3SDBjzAIokiLhWVxCcqzXTZ_eX9IMmeQ/viewform?usp=sf_link

Apabila ada pertanyaan, bisa menghubungi saya melalui No. 081219927124.

Atas kesediaan dan Kerjasama Bapak/Ibu/Saudara, saya ucapkan terimakasih.

Jazaakumulloohu ahsanal jaza.

Wassalamu'alaikum, wr. wb.

Yogyakarta, Agustus 2022

Peneliti

Tien Suhartini, S.S., M. M.

NBM 1146605

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Pertanyaan ini ditujukan kepada Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah
2. Pimpinan yang dimaksud dalam kuesioner ini adalah pimpinan/atasan langsung (kaprodi untuk dosen, dan dekan untuk Kaprodi)
3. Untuk menjawab seluruh item pertanyaan, Bapak/Ibu/Saudara mohon menuliskan jawaban pada tempat yang disediakan. Dan untuk menjawab item pernyataan, dimohon memberi tanda silang (X) pada kolom tabel jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling tepat.
4. Terdapat 6 alternatif jawaban untuk semua item pernyataan, yaitu:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)	4 = Agak Setuju (AS)
2 = Tidak Setuju (TS)	5 = Setuju (S)
3 = Agak Tidak Setuju (ATS)	6 = Sangat Setuju (SS)

KUESIONER I: DATA PRIBADI RESPONDEN

1. Nama (boleh inisial) :
2. Jenis Kelamin : 1) Pria 2) Wanita
3. Usia :, Tahun
4. Pendidikan Terakhir : 1) S1 2) S2 3) S3
6. Institusi tempat bekerja : 1) UMY 2) UAD 3) UMS 4) UMM
5) UMSU 6) UHAMKA
7. Masa Kerja :, (tahun)

KUESIONER II: VARIABEL AUTHENTIC LEADERSHIP

Alternatif jawaban untuk semua item pernyataan (Kuesioner II – V):

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 4 = Agak Setuju (AS)
 2 = Tidak Setuju (TS) 5 = Setuju (S)
 3 = Agak Tidak Setuju (ATS) 6 = Sangat Setuju (SS)

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Sdr. paling sesuai

NO	PERTANYAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
	AL: IMP						
1	Pimpinan mendengarkan berbagai pandangan dengan saksama sebelum membuat keputusan						
2	Pimpinan menjadi suri tauladan bawahan						
3	Pimpinan memotivasi untuk saling menghargai perbedaan						
4	Pimpinan memotivasi kelompok saya untuk beradaptasi dengan perubahan						
5	Pimpinan tangguh dalam menghadapi tekanan eksternal						
6	Pimpinan membimbing saya untuk memecahkan masalah						
	AL: SA						
7	Pimpinan mau mengakui kesalahannya						
8	Pimpinan menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan tindakannya						
9	Pimpinan mendorong bawahan untuk meningkatkan keterampilan						
10	Pimpinan menyadari dengan baik akan kualitas dirinya						
	AL: RT						
11	Pimpinan meminta feedback bawahan						
12	Pimpinan menyampaikan informasi dengan jelas						
13	Pimpinan menyampaikan strategi untuk mencapai tujuan organisasi						

NO	PERTANYAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
14	Pimpinan menyampaikan pencapaian yang sudah diraih organisasi						
15	Pimpinan mengadakan program diskusi bersama untuk membahas isu-isu yang dihadapi organisasi						
	AL: BIP						
16	Pimpinan menggunakan media komunikasi untuk menyampaikan informasi						
17	Pimpinan menyampaikan rencana yang akan dilakukan untuk meraih prestasi selanjutnya						
18	Pimpinan saya sukses dalam mengarahkan bawahan						
19	Pimpinan menyaring informasi secara objektif sebelum membuat keputusan						

KUESIONER III: VARIABEL ORGANIZATIONAL COMMITMENT

NO	PERTANYAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
	OC: AC						
1	Saya bangga bekerja di sini						
2	Organisasi/institusi ini bermakna bagi saya secara pribadi						
3	Saya merasa berat untuk keluar dari organisasi ini						
4	Pimpinan menyampaikan rencana yang akan dilakukan untuk meraih prestasi selanjutnya						
	OC: CC						
5	Institusi memberi kesempatan untuk memperoleh prestasi						
6	Nilai-nilai organisasi sesuai dengan keyakinan saya						
7	Saya akan senang jika bisa bekerja di sini sampai pensiun						
8	Saya tidak mau pindah kerja karena sulit mencari pekerjaan yang sesuai						
	OC: NC						
9	Reputasi organisasi merupakan tanggung jawab saya						

KUESIONER IV: VARIABEL ISLAMIC PSYCHOLOGICAL CONTRACT

NO	PERTANYAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
	IPC: TC						
1	Saya mendapat tugas sesuai dengan kemampuan						
2	Upah saya sesuai dengan risiko pekerjaan						
	IPC: RC						
3	Bekerja dengan melakukan yang terbaik akan mempererat tali silaturahmi						
4	Saya mencintai pemimpin saya						
5	Saya harus loyal terhadap organisasi						
6	Kepentingan organisasi adalah kepentingan saya juga						
7	Saya diperbolehkan menyampaikan pendapat/usulan						
8	Bekerja sesuai dengan perintah pimpinan adalah hal terbaik yang bisa saya lakukan untuk organisasi						
	IPC: LC						
9	Masalah/kesulitan dalam hidup saya adalah akibat dari perbuatan saya						
10	Alquran adalah panduan lengkap dari Allah SWT yang harus diikuti secara total						
11	Saya mendoakan pemimpin saya						
12	Tugas saya adalah bekerja sebaik-baiknya, karena hasil adalah urusan lain						
13	Saya menjaga amanat organisasi						
14	Saya bekerja dengan baik, karena sedang disaksikan oleh Allah SWT						
15	Bekerja harus sebaik mungkin, karena merupakan ibadah						
16	Saya tidak butuh penilaian orang tentang saya, selama saya melakukan hal yang benar						

KUESIONER V: VARIABEL TRUST

NO	PERTANYAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
	TR: INT						
1	Pimpinan mengakui keunggulan/kelebihan bawahan						
	TR: COMP						
2	Pimpinan memberi keleluasaan untuk memilih cara/metode dalam melakukan pekerjaan						
	TR: CB						
3	Pimpinan memberi tugas baru yang menantang, tetapi mampu kami selesaikan						
4	Pimpinan memfasilitasi pertumbuhan bawahan seutuhnya						
	TR: LOY						
5	Pimpinan berniat membangun hubungan (silaturahmi)						
6	Pimpinan memohon untuk bekerja sesuai prosedur dan target						
	TR: OP						
7	Pimpinan berbagi informasi secara luas						

Lampiran 2 Profil Responden Penelitian
Data Responden

NO	Nama (boleh inisial)	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Institusi tempat Bekerja	Masa Kerja (Tahun)
1	Nur Hidayati	Wanita	> 50	S3	UMS	> 20
2	UP	Pria	> 50	S3	UMY	> 20
3	KUSWAJI DWI PRIYONO	Pria	> 50	S3	UMS	> 20
4	Yusuf Sulistyo Nugroho	Pria	41 - 50	S3	UMS	11 - 15
5	Henri DW	Pria	31 - 40	S2	UMS	6 - 10
6	Ramzul Irham Riza	Pria	< 30	S2	UMS	< 1
7	Ridwan Nur Efendi, S.Kom	Pria	41 - 50	S1	UMS	16 - 20
8	Maryam	Wanita	31 - 40	S2	UMS	1 -5
9	Triastuti Rahayu	Wanita	41 - 50	S3	UMS	> 20
10	Tsulis Iq'bal Khairul Amar	Pria	< 30	S2	UMS	< 1
11	Gatot Jariono	Pria	41 - 50	S3	UMS	1 -5
12	Nur Andriyani	Wanita	< 30	S2	UMS	1 -5
13		Wanita	31 - 40	S2	UMS	1 -5
14	Nasyid Nurhasan Fuadi	Pria	31 - 40	S1	UMS	1 -5
15	Tanti	Wanita	41 - 50	S2	UMS	> 20

NO	Nama (boleh inisial)	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Institusi tempat Bekerja	Masa Kerja (Tahun)
16	Gunawan Setiyadi	Pria	41 - 50	S2	UMS	16 - 20
17		Pria	31 - 40	S3	UMS	< 1
18	Arief Budiono	Pria	31 - 40	S3	UMS	1 - 5
19	Dr. Yakub Nasucha, M.Hum.	Pria	> 50	S3	UMS	> 20
20	Agung Riyardi	Pria	> 50	S3	UMS	> 20
21	Haryoto	Pria	> 50	S3	UMS	> 20
22	MB. Sudinadji	Pria	> 50	S2	UMS	> 20
23		Pria	> 50	S2	UMS	> 20
24	ihsan cahyo utomo	Pria	31 - 40	S2	UMS	< 1
25	mhn	Wanita	41 - 50	S2	UMS	> 20
26	Drs. Agus Budi Wahyudi, M. Hum.	Pria	> 50	S2	UMS	> 20
27	Muhammad Randhy Kurniawan	Pria	31 - 40	S2	UMS	< 1
28	Sri Rahayu	Wanita	41 - 50	S1	UMS	16 - 20
29	Muchamad Iksan	Pria	> 50	S3	UMS	> 20
30	Patmisari	Wanita	< 30	S2	UMS	1 - 5
31	DIANA SETIAWATI	Pria	< 30	S2	UMS	< 1
32	Rizki Nurilyas Ahmad	Pria	< 30	S2	UMS	< 1

NO	Nama (boleh inisial)	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Institusi tempat Bekerja	Masa Kerja (Tahun)
33	Arinda Soraya Putri	Wanita	< 30	S2	UMS	1 -5
34	Pramuko Ilmu Purboputro	Pria	> 50	S2	UMS	> 20
35	Rachma Tia	Wanita	< 30	S2	UAD	1 -5
36	ES	Wanita	> 50	S3	UAD	> 20
37	Gita Indah Budiarti	Wanita	< 30	S2	UAD	1 -5
38	ALIK ANSYORI ALAMSYA H	Pria	> 50	S2	UMM	> 20
39	Fardhiasih	Wanita	41 - 50	S2	UAD	11 -15
40	A	Wanita	31 - 40	S2	UAD	45205
41		Pria	> 50	S3	UMSU	16 - 20
42	DS	Wanita	41 - 50	S3	UAD	11 -15
43	Ferdy Riza	Pria	31 - 40	S2	UMSU	1 -5
44	Rosy	Wanita	41 - 50	S3	UAD	11 -15
45	Tws	Wanita	31 - 40	S3	UAD	11 -15
46	KHS	Wanita	41 - 50	S2	UAD	> 20
47	Muhammad Sarif	Pria	> 50	S2	UMM	> 20
48	MNH	Pria	> 50	S3	UMM	> 20
49	Aa	Pria	> 50	S3	UMM	> 20
50	Dy	Wanita	> 50	S3	UAD	> 20
51	Sofyan arifianto	Pria	31 - 40	S2	UMM	1 -5
52	gita	Wanita	41 - 50	S2	UMM	16 - 20
53	Yaya	Wanita	< 30	S1	UAD	1 -5
54	AAM	Pria	31 - 40	S2	UAD	11 -15
55	skw	Wanita	31 - 40	S2	UAD	45205
56	RM	Wanita	< 30	S1	UAD	1 -5

NO	Nama (boleh inisial)	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Institusi tempat Bekerja	Masa Kerja (Tahun)
57	Yani	Wanita	> 50	S3	UAD	6 - 10
58	Rw	Wanita	31 - 40	S2	UAD	1 -5
59	Sma	Wanita	31 - 40	S2	UAD	> 20
60	Rm	Wanita	31 - 40	S2	UAD	1 -5
61	AS	Pria	31 - 40	S2	UAD	1 -5
62	TAP	Wanita	< 30	S2	UAD	1 -5
63	Hdr	Wanita	41 - 50	S1	UAD	16 - 20
64	MW	Wanita	31 - 40	S2	UAD	6 - 10
65	Erni	Wanita	31 - 40	S2	UAD	6 - 10
66	A	Wanita	< 30	S2	UMM	1 -5
67	HBT	Pria	31 - 40	S2	UMM	1 -5
68	Abi Tridharma	Pria	41 - 50	S2	UMM	16 - 20
69	Nas	Pria	41 - 50	S2	UMM	16 - 20
70	AFS	Pria	< 30	S2	UMSU	1 -5
71	MEA	Pria	> 50	S2	UMSU	> 20
72	Ananda Mahardika	Pria	31 - 40	S2	UMSU	6 - 10
73	I R	Wanita	31 - 40	S2	UMSU	6 - 10
74	Arda	Wanita	31 - 40	S2	UMSU	6 - 10
75	Jehan Ridho Izharsyah	Pria	31 - 40	S2	UMSU	1 -5
76	GGP	Pria	31 - 40	S2	UMM	1 -5
77	Khaidir Ali	Pria	< 30	S2	UMSU	1 -5
78	Dani Iskandar	Pria	> 50	S2	UMSU	> 20
79	Zulia Hanum	Wanita	41 - 50	S3	UMSU	16 - 20
80	Ihsan	Pria	41 - 50	S2	UMSU	11 -15
81	Rahma	Wanita	31 - 40	S3	UMSU	6 - 10
82	Indah Pratiwi	Wanita	31 - 40	S2	UMSU	6 - 10

NO	Nama (boleh inisial)	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Institusi tempat Bekerja	Masa Kerja (Tahun)
83	Suci Perwita Sari	Wanita	< 30	S2	UMSU	1 - 5
84	Arifin Saleh	Pria	41 - 50	S3	UMSU	16 - 20
85	Dr. Alpi Sahari SH M Hum	Pria	41 - 50	S3	UMSU	11 - 15
86	RY	Pria	< 30	S2	UMSU	1 - 5
87	MA	Wanita	31 - 40	S2	UMSU	6 - 10
88	SS	Pria	31 - 40	S2	UMSU	1 - 5
89	Sri Wahyuni	Wanita	31 - 40	S2	UMSU	6 - 10
90	Nurly	Wanita	> 50	S2	UMSU	> 20
91	Faisal Irsan Pasaribu	Pria	41 - 50	S2	UMSU	11 - 15
92	Ea	Pria	> 50	S2	UMSU	> 20
93	Fuad	Pria	> 50	S2	UMSU	16 - 20
94	Nita	Wanita	> 50	S2	UMSU	6 - 10
95	DS	Wanita	41 - 50	S2	UMSU	6 - 10
96	Indra Pras Setia	Pria	41 - 50	S3	UMSU	> 20
97	Mailina Harahap	Wanita	41 - 50	S2	UMSU	11 - 15
98	martiano	Pria	< 30	S2	UMSU	< 1
99	GWW	Pria	31 - 40	S2	UMM	v
100	BSW	Pria	31 - 40	S2	UMM	1 - 5
101	Sri Nurabdiah	Wanita	> 50	S3	UMSU	> 20
102	RDA	Pria	31 - 40	S2	UHAM KA	1 - 5
103	dwt	Wanita	31 - 40	S2	UHAM KA	11 - 15
104	Subhan	Pria	< 30	S2	UHAM KA	1 - 5
105	L	Wanita	41 - 50	S2	UHAM KA	16 - 20

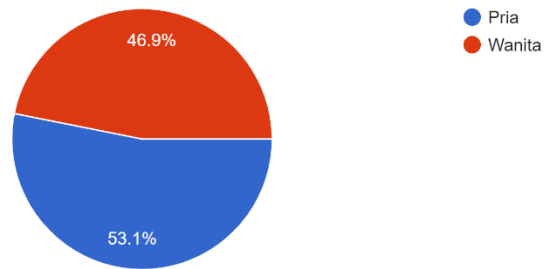
NO	Nama (boleh inisial)	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Institusi tempat Bekerja	Masa Kerja (Tahun)
106	Restu	Wanita	31 - 40	S2	UHAM KA	1 -5
107	Iswahyudi	Pria	31 - 40	S2	UHAM KA	6 - 10
108	AFI	Wanita	31 - 40	S2	UHAM KA	1 -5
109	AS	Wanita	31 - 40	S2	UHAM KA	6 - 10
110	A	Pria	> 50	S2	UHAM KA	> 20
111	Hikmatul Khusna	Wanita	31 - 40	S2	UHAM KA	6 - 10
112	AU	Wanita	31 - 40	S2	UHAM KA	6 - 10
113	SS	Wanita	41 - 50	S3	UHAM KA	> 20
114	FH	Wanita	41 - 50	S2	UHAM KA	6 - 10
115	Arif Widodo Nugroho	Pria	31 - 40	S2	UHAM KA	1 -5
116	G	Pria	41 - 50	S3	UMY	> 20
117	M. Muhajir	Pria	41 - 50	S2	UMY	6 - 10
118	ATW	Wanita	41 - 50	S3	UMY	11 -15
119	Zubair	Pria	31 - 40	S3	UMY	6 - 10
120	Tunjung	Pria	41 - 50	S3	UMY	> 20
121	Muh. Naim Madjid	Pria	31 - 40	S3	UMY	1 -5
122	Munawar Said, SE., M.Si.	Pria	41 - 50	S2	UMS	> 20
123	Fita	Wanita	41 - 50	S3	UAD	16 - 20
124		Wanita	41 - 50	S2	UAD	16 - 20
125	A	Wanita	> 50	S2	UAD	> 20
126	nofan	Pria	31 - 40	S2	UMY	1 -5
127	fani	Pria	31 - 40	S1	UMS	11 -15

NO	Nama (boleh inisial)	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan Terakhir	Institusi tempat Bekerja	Masa Kerja (Tahun)
128	Dr lulu	Wanita	> 50	S3	UHAM KA	11 -15

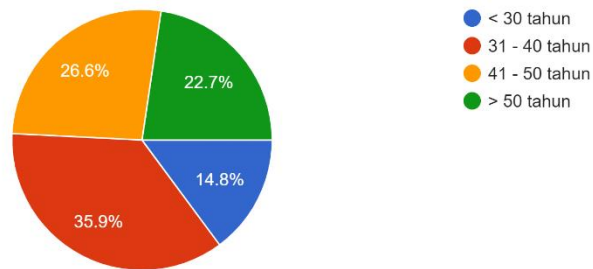
Lampiran 3 Hasil Jawaban Responden

Respons responden

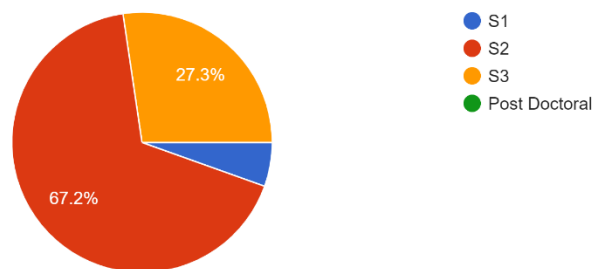
Jenis Kelamin
128 responses



Usia
128 responses

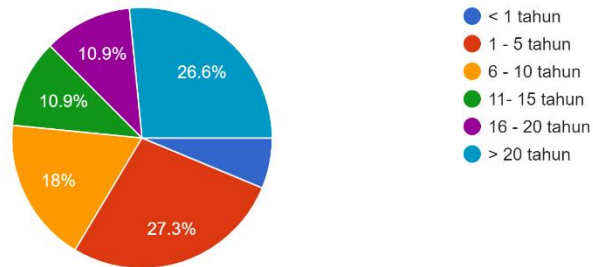


Pendidikan Terakhir
128 responses



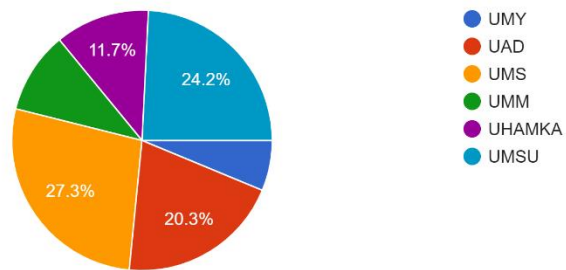
Masa Kerja

128 responses



Institusi tempat Bekerja

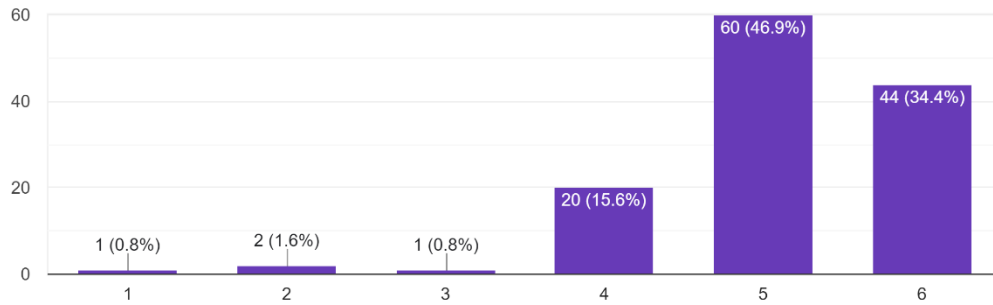
128 responses



Lampiran 4 Respons pertanyaan mengenai authentic leadership

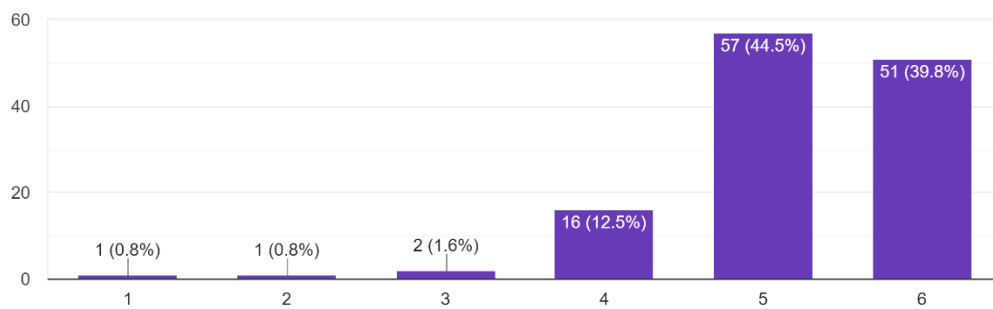
Pimpinan mendengarkan berbagai pandangan dengan saksama sebelum membuat keputusan

128 responses



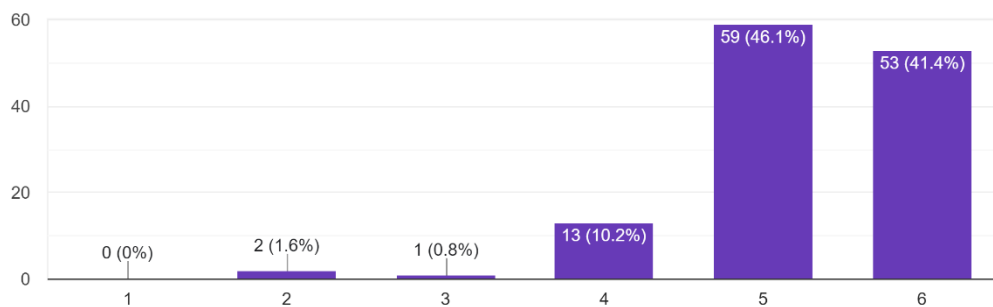
Pimpinan menjadi suri tauladan bawahan

128 responses



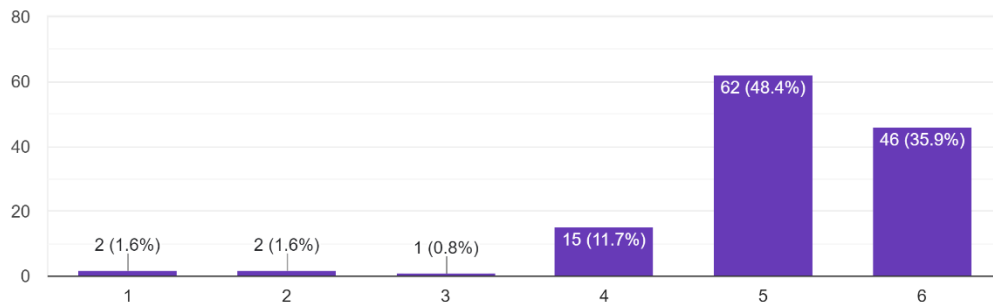
Pimpinan memotivasi untuk saling menghargai perbedaan

128 responses



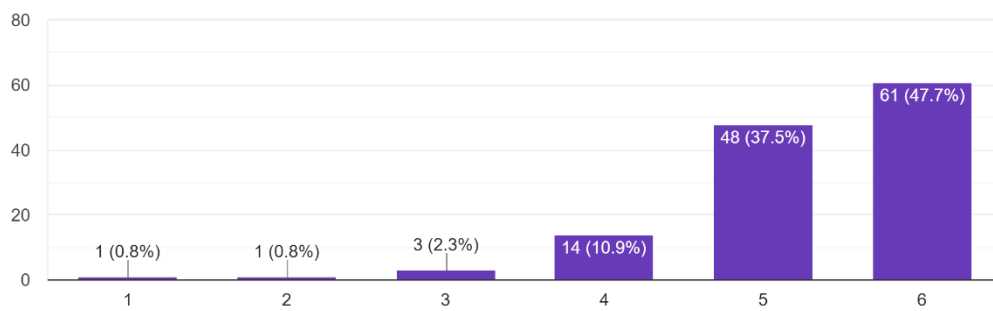
Pimpinan memotivasi kelompok saya untuk beradaptasi dengan perubahan

128 responses



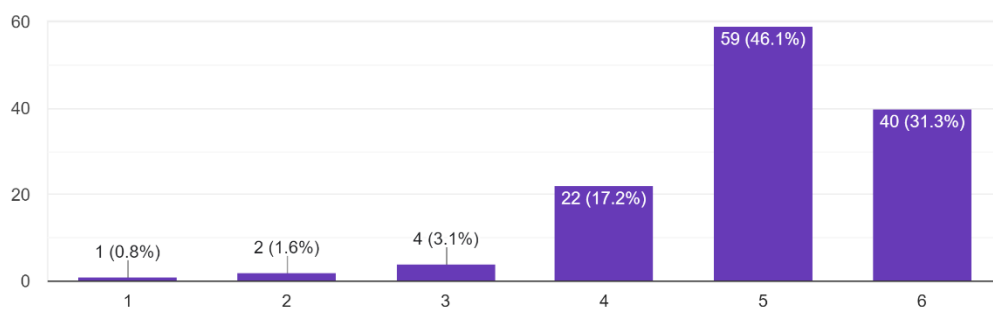
Pimpinan Tangguh dalam menghadapi tekanan eksternal

128 responses



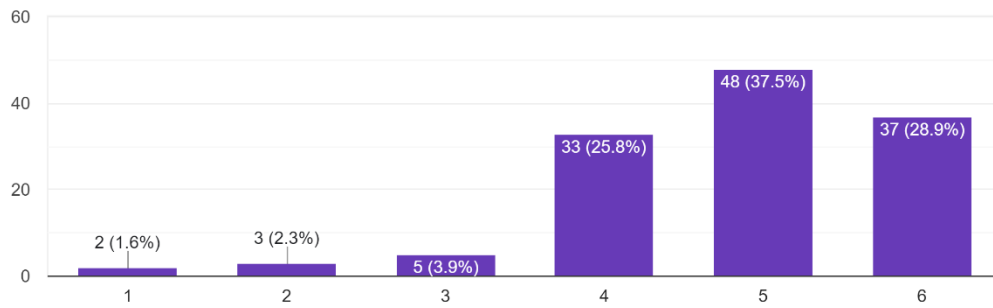
Pimpinan membimbing saya untuk memecahkan masalah

128 responses



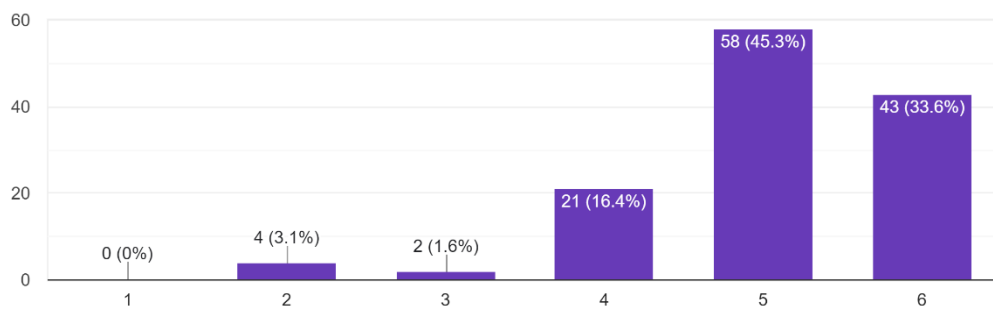
Pimpinan mau mengakui kesalahannya

128 responses



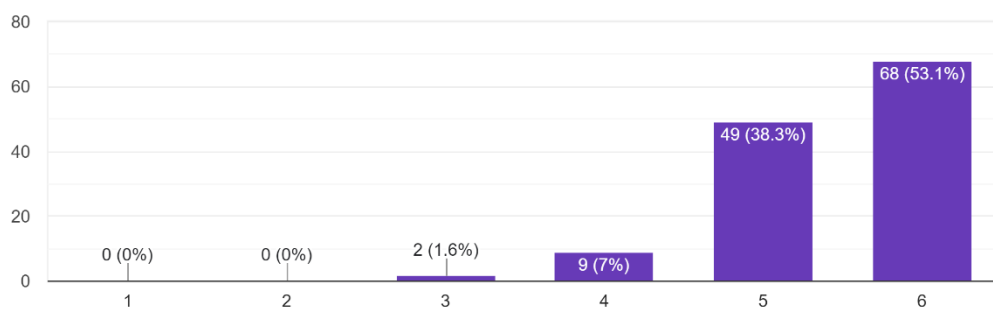
Pimpinan menunjukkan keyakinan yang konsisten dengan tindakannya

128 responses



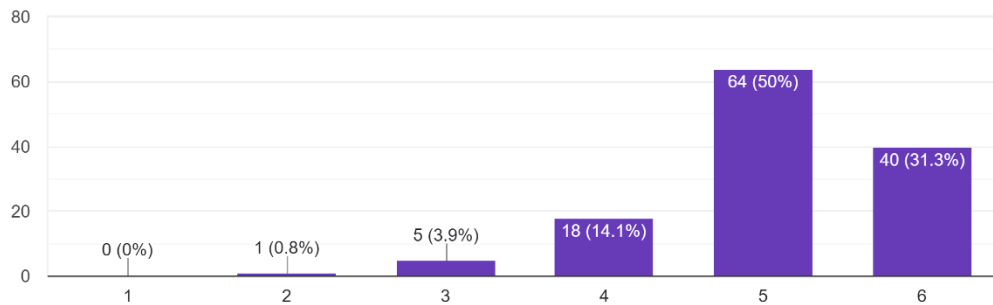
Pimpinan mendorong bawahan untuk meningkatkan keterampilan

128 responses



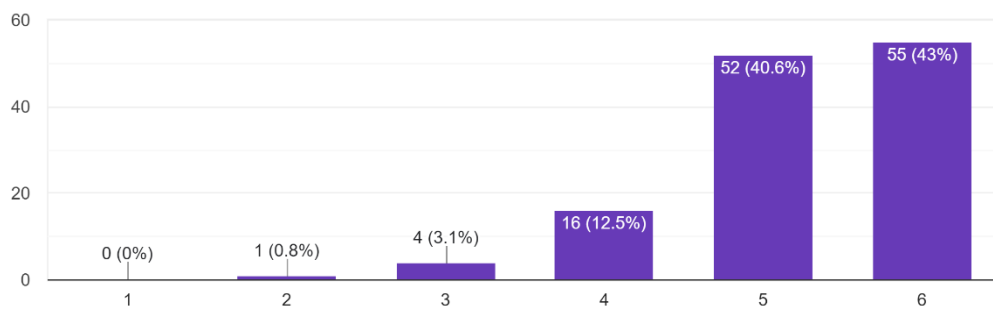
Pimpinan menyadari dengan baik akan kualitas dirinya

128 responses



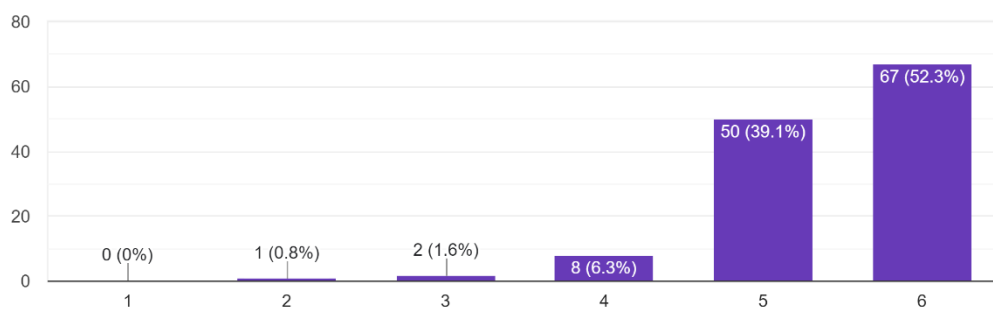
Pimpinan menyampaikan informasi dengan jelas

128 responses



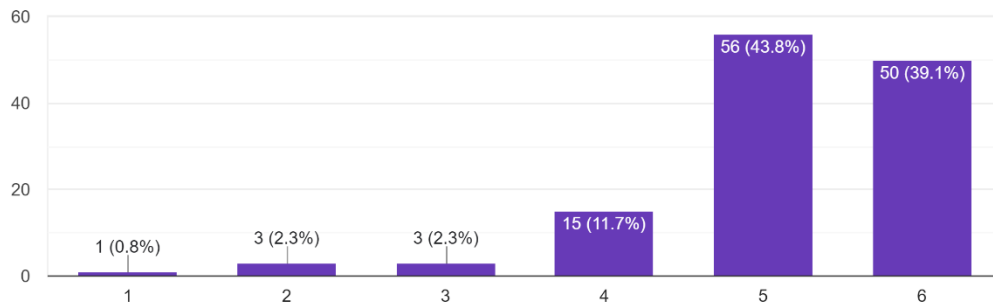
Pimpinan menyampaikan pencapaian yang sudah diraih organisasi

128 responses



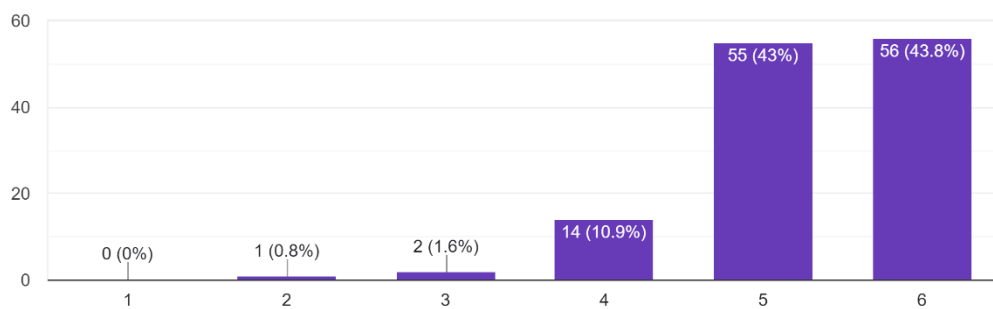
Pimpinan mengadakan program diskusi bersama untuk membahas isu-isu yang dihadapi organisasi

128 responses



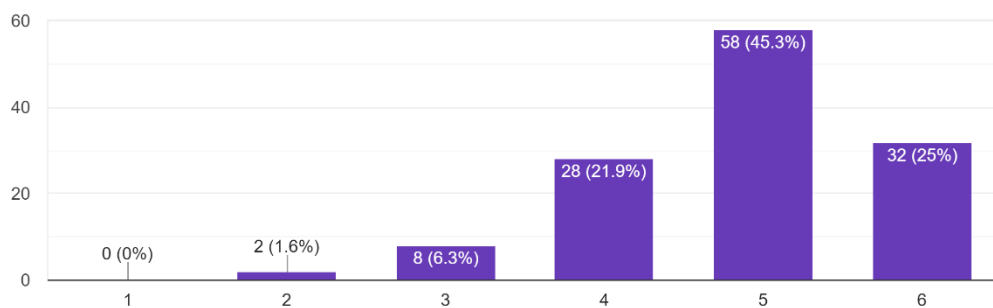
Pimpinan menyampaikan rencana yang akan dilakukan untuk meraih prestasi selanjutnya

128 responses



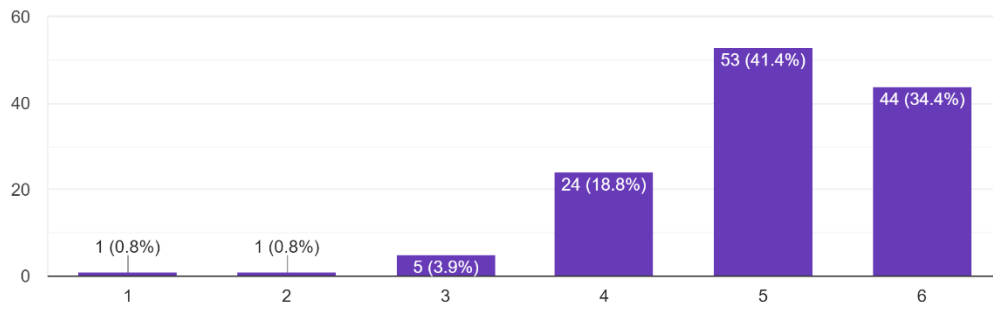
Pimpinan saya sukses dalam mengarahkan bawahan

128 responses



Pimpinan menyaring informasi secara objektif sebelum membuat keputusan

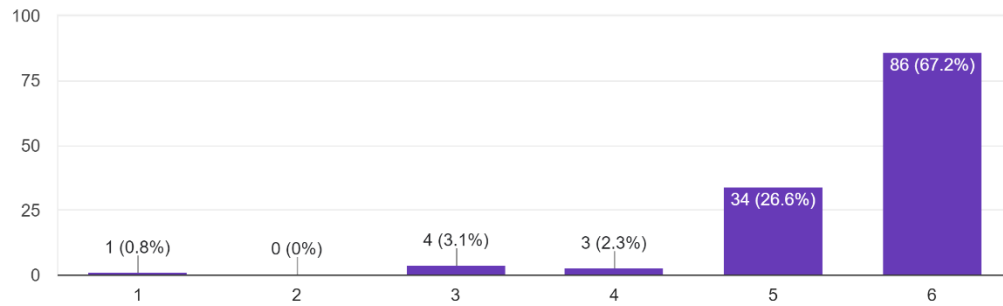
128 responses



1Lampiran 5 Respons pertanyaan mengenai organisational commitment

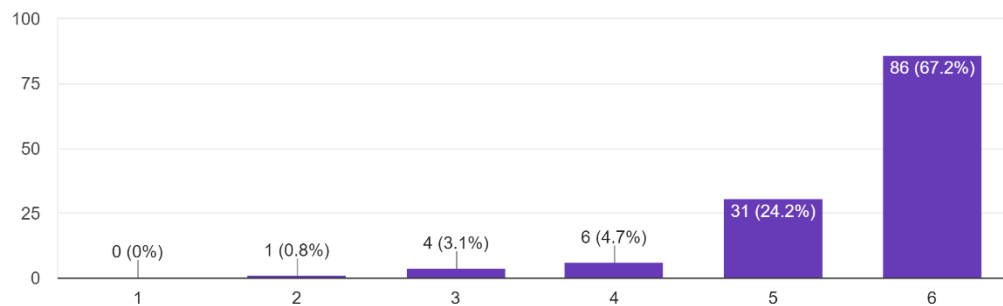
Saya bangga bekerja di sini

128 responses



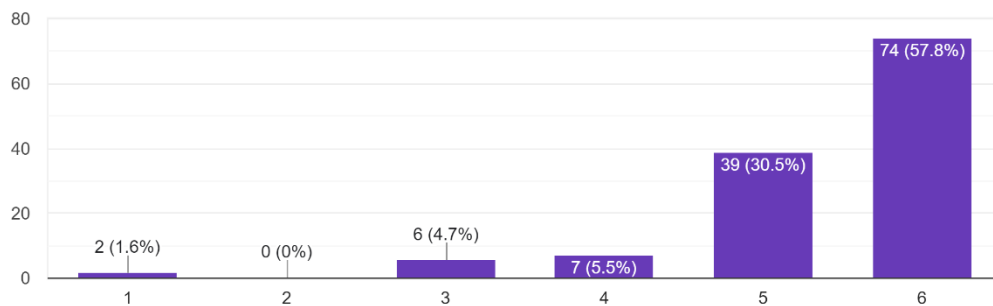
Organisasi/institusi ini bermakna bagi saya secara pribadi

128 responses



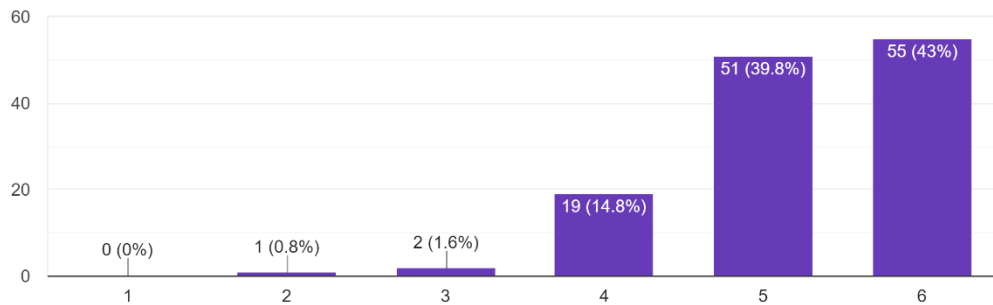
Saya merasa berat untuk keluar dari organisasi ini

128 responses



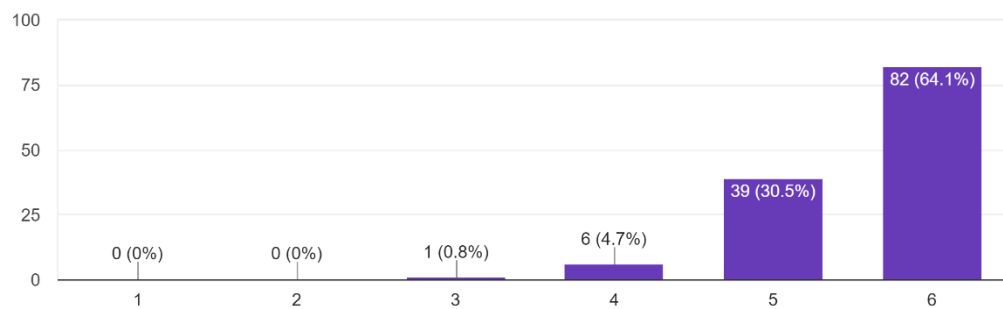
Pimpinan menyampaikan rencana yang akan dilakukan untuk meraih prestasi selanjutnya

128 responses



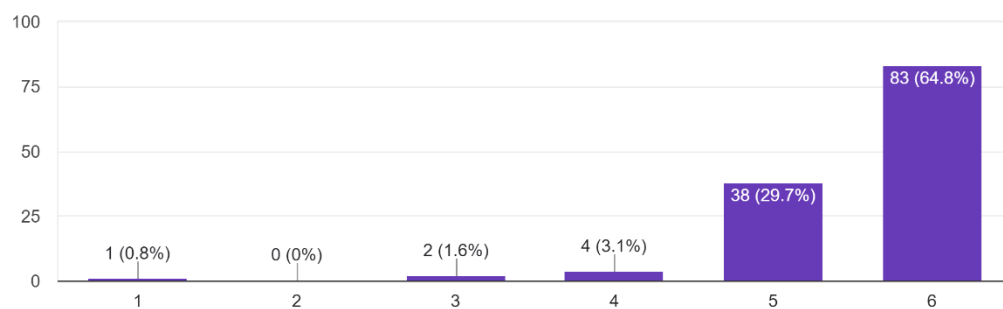
Institusi memberi kesempatan untuk memperoleh prestasi

128 responses



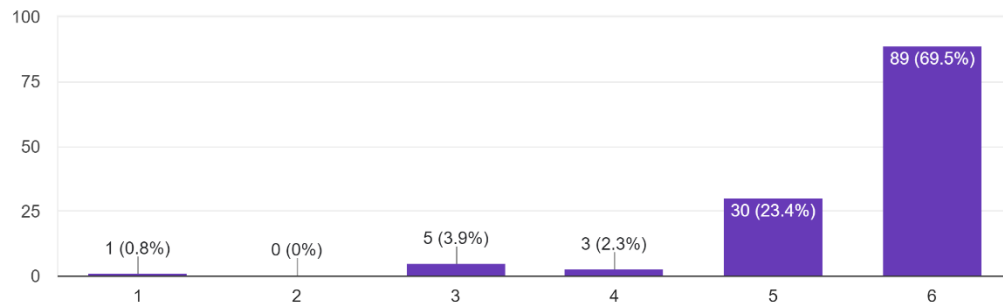
Nilai-nilai organisasi sesuai dengan keyakinan saya

128 responses



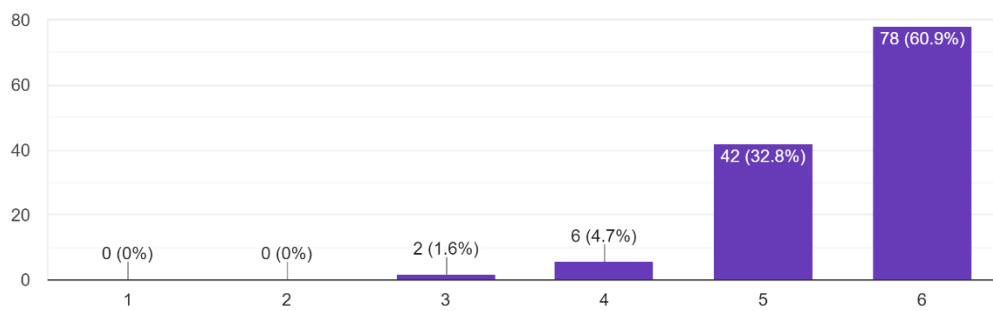
Saya akan senang jika bisa bekerja di sini sampai pensiun

128 responses



Reputasi organisasi merupakan tanggung jawab saya

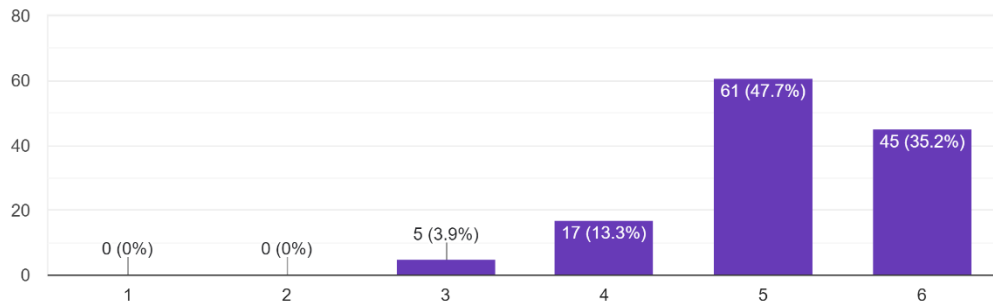
128 responses



2Lampiran 6 Respons dari pertanyaan mengenai Islamic psychological contracts

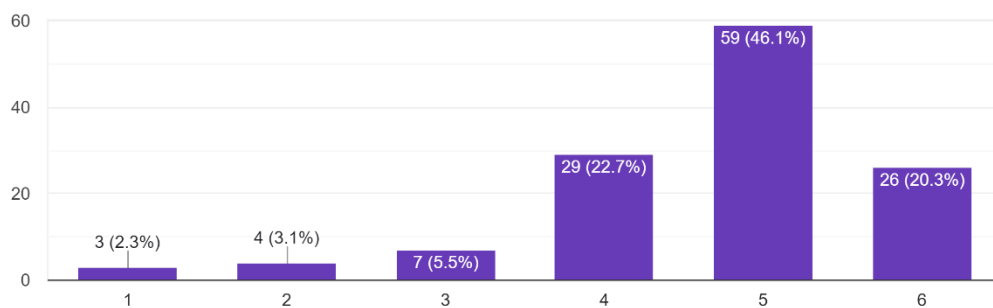
Saya mendapat tugas sesuai dengan kemampuan

128 responses



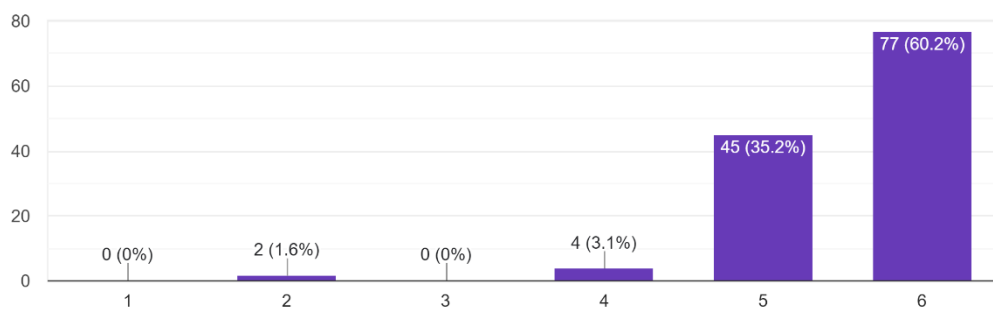
Upah saya sesuai dengan risiko pekerjaan

128 responses



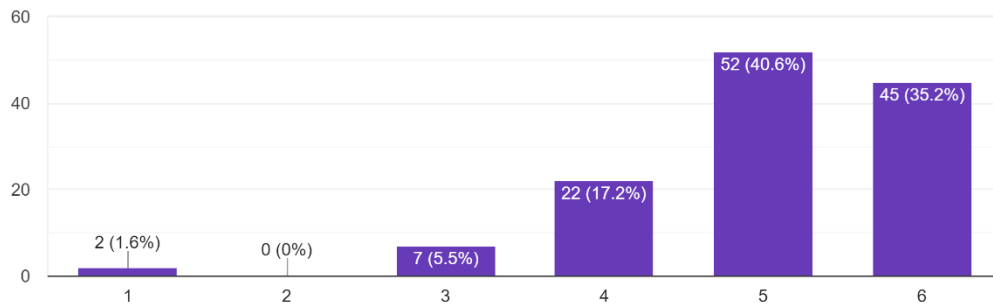
Bekerja dengan melakukan yang terbaik akan mempererat tali silaturahmi

128 responses



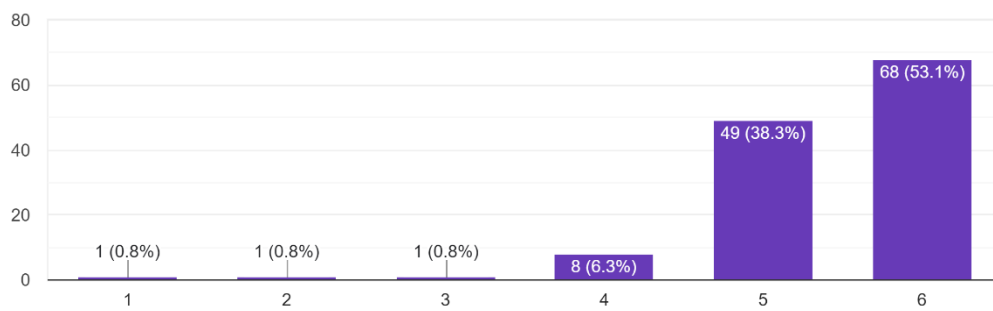
Saya mencintai pemimpin saya

128 responses



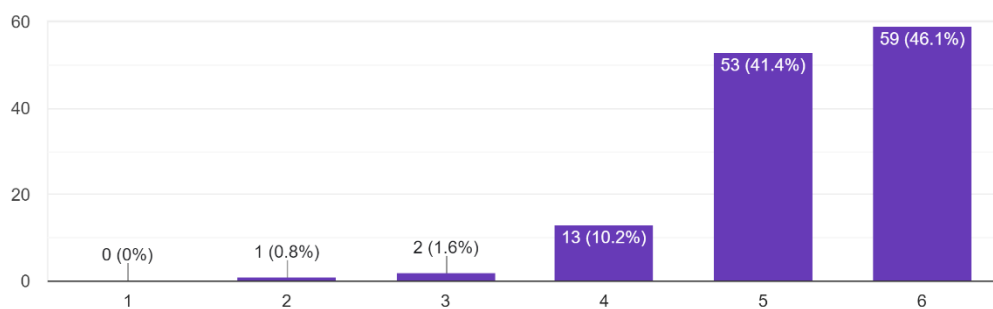
Saya harus loyal terhadap organisasi

128 responses



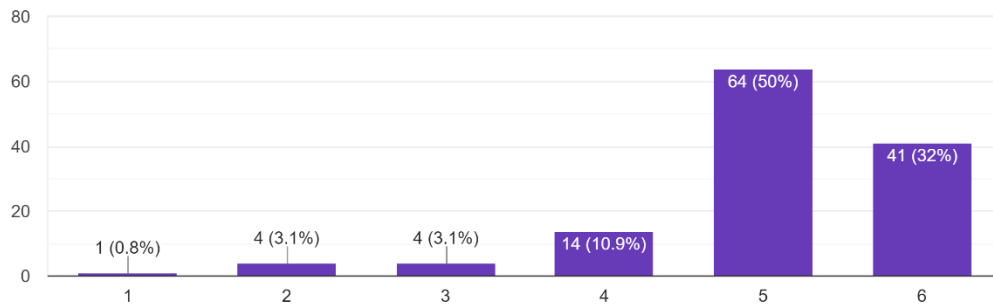
Kepentingan organisasi adalah kepentingan saya juga

128 responses



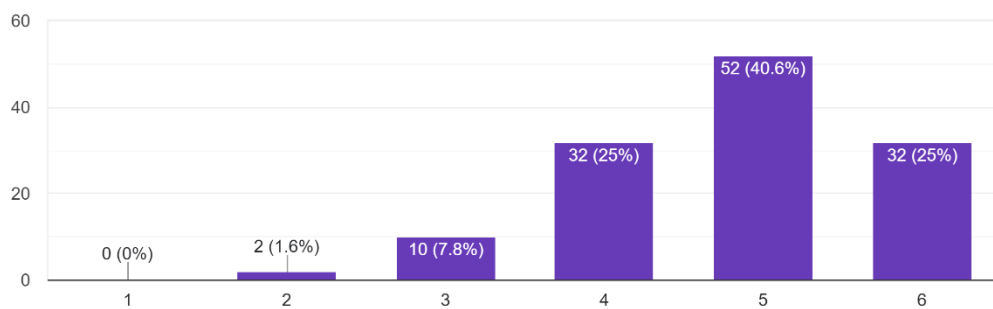
Bekerja sesuai dengan perintah pimpinan adalah hal terbaik yang bisa saya lakukan untuk organisasi

128 responses



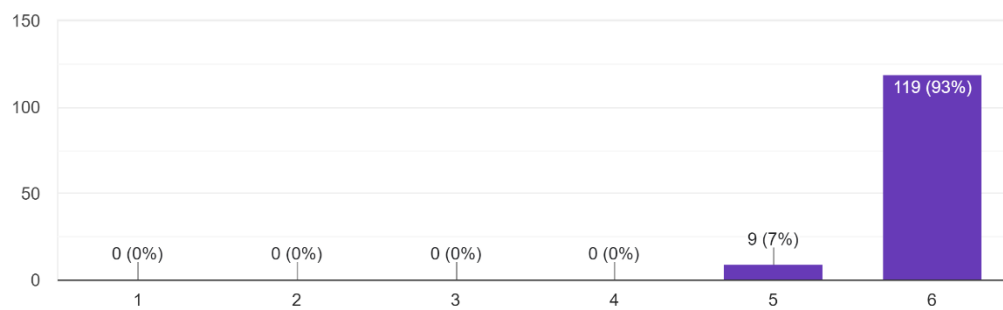
Masalah/kesulitan dalam hidup saya adalah akibat dari perbuatan saya

128 responses



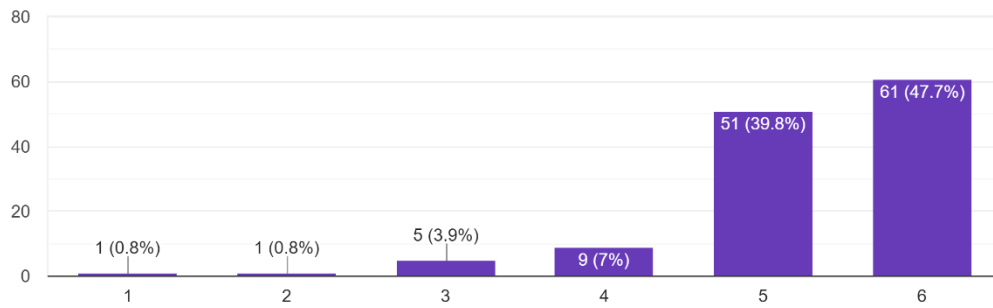
Alquran adalah panduan lengkap dari Allah SWT yang harus diikuti secara total

128 responses



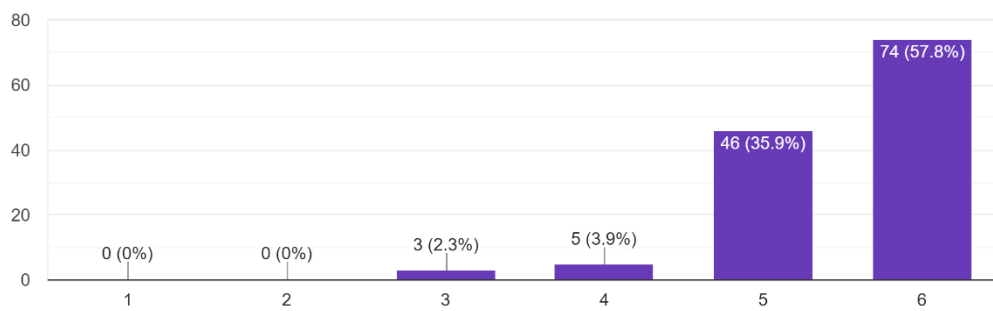
Saya mendoakan pemimpin saya

128 responses



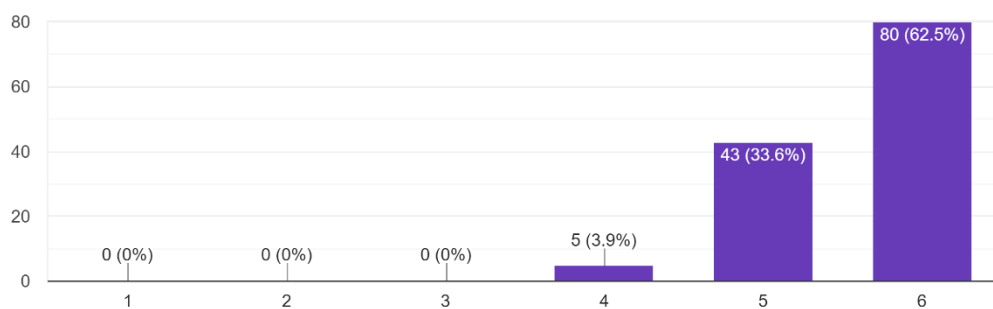
Tugas saya adalah bekerja sebaik-baiknya, karena hasil adalah urusan lain

128 responses



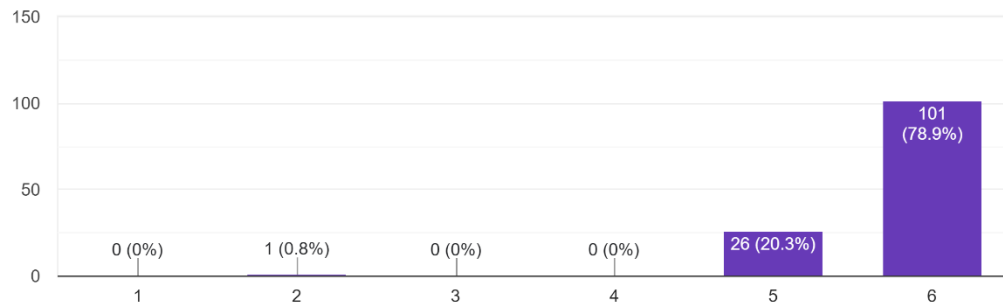
Saya menjaga amanat organisasi

128 responses



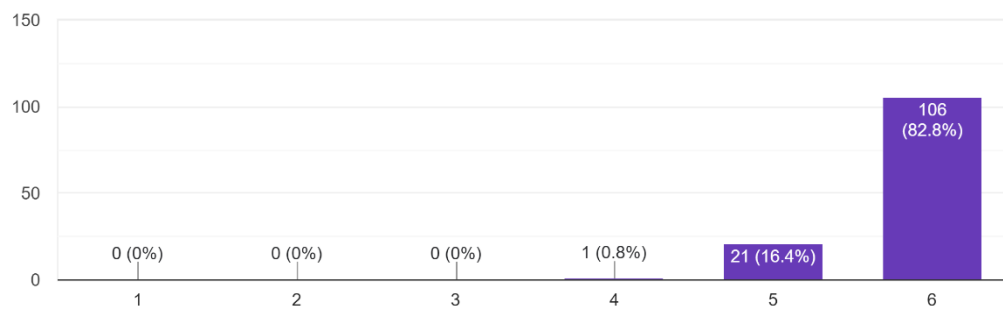
Saya bekerja dengan baik, karena sedang disaksikan oleh Allah SWT

128 responses



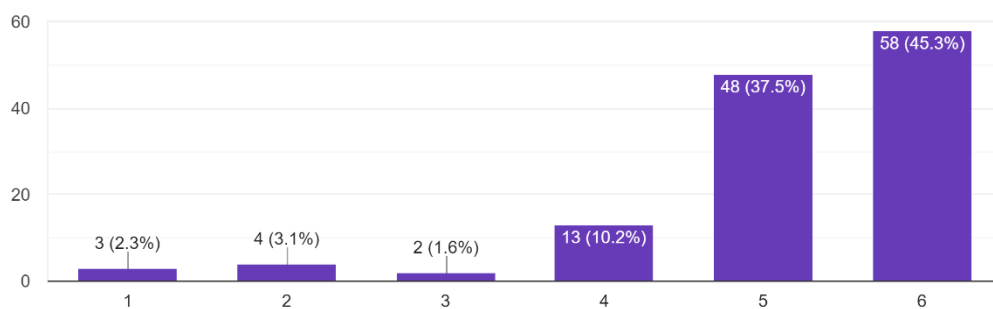
Bekerja harus sebaik mungkin, karena merupakan ibadah

128 responses



Saya tidak butuh penilaian orang tentang saya, selama saya melakukan hal yang benar

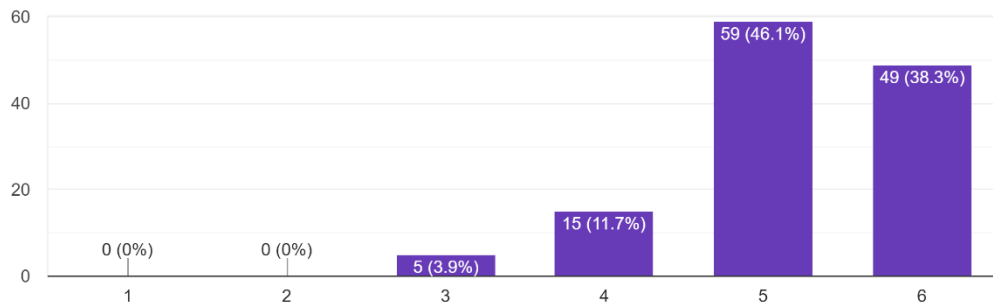
128 responses



Lampiran 7 Response atas pertanyaan mengenai trust

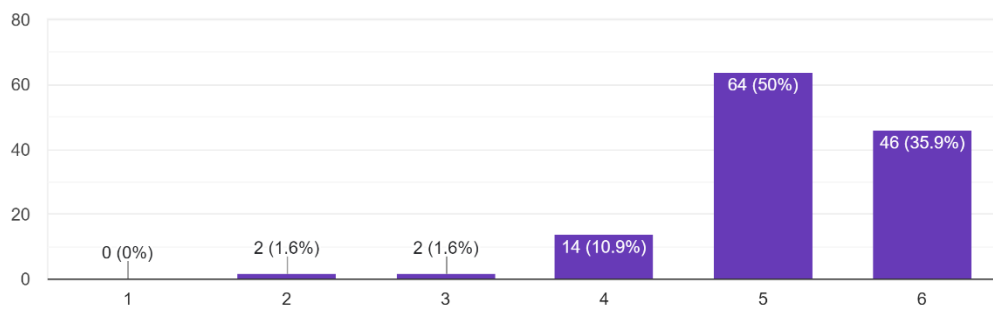
Pimpinan mengakui keunggulan/kelebihan bawahan

128 responses



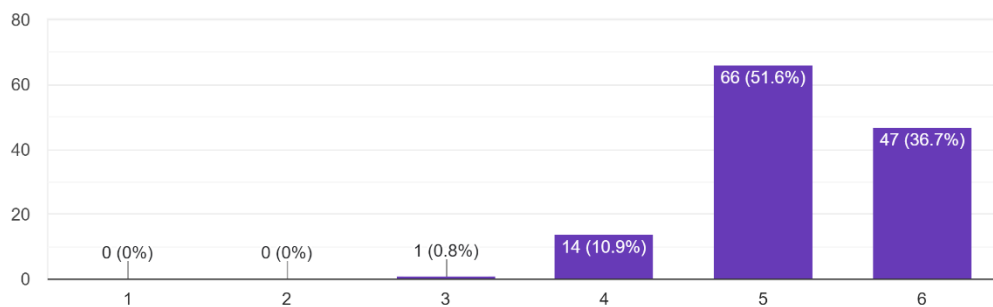
Pimpinan memberi keleluasaan untuk memilih cara/metode dalam melakukan pekerjaan

128 responses



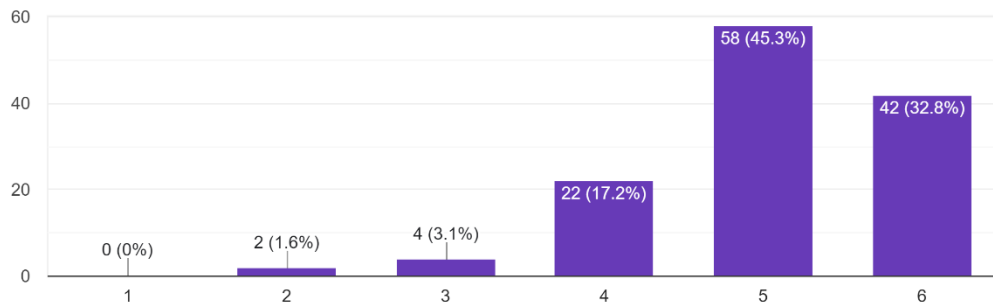
Pimpinan memberi tugas baru yang menantang, tetapi mampu kami selesaikan

128 responses



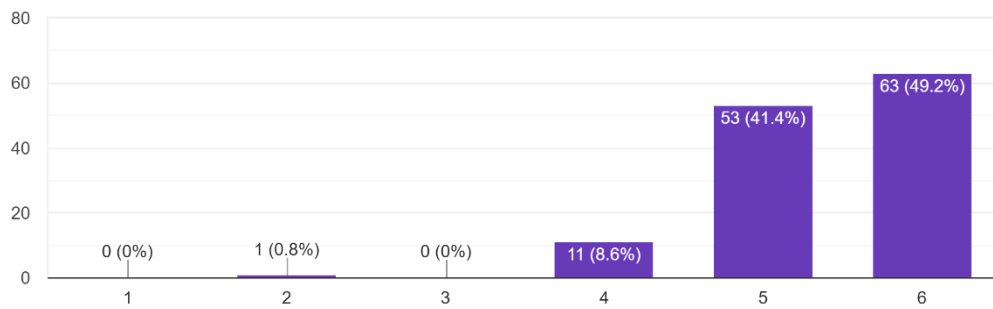
Pimpinan memfasilitasi pertumbuhan bawahan seutuhnya

128 responses



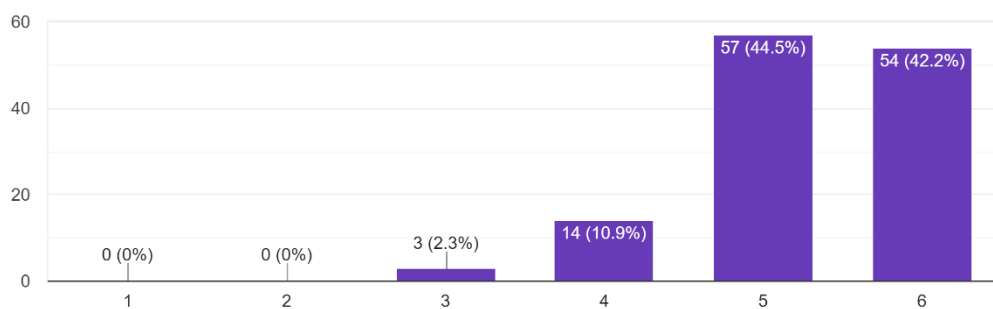
Pimpinan berniat membangun hubungan (silaturahmi)

128 responses



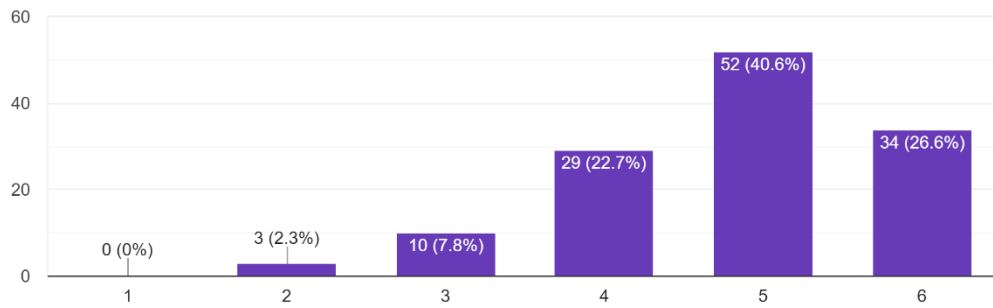
Pimpinan memohon untuk bekerja sesuai prosedur dan target

128 responses



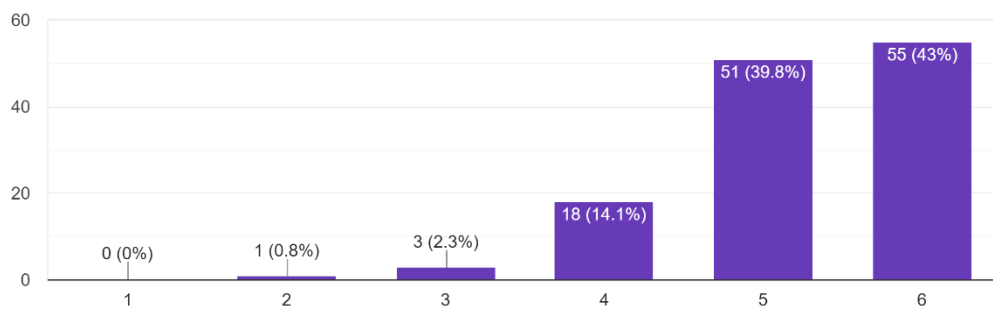
Pimpinan mengijinkan kami memilih proyek pekerjaan yang lebih kami sukai

128 responses



Pimpinan berbagi informasi secara luas

128 responses



Lampiran 8 Dokumen Legalitas Pendukung Penelitian



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 1830/DEK/10/PMD/VI/2022
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth.
Ketua Majelis Penelitian dan Pengembangan Pendidikan Tinggi
Pimpinan Pusat Muhammadiyah
Yogyakarta

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Disertasi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama	: Tien Suhartini, S.S., MM.
No. Mahasiswa	: 19931008
Program Studi	: Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Judul Disertasi	: MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS ISLAMI DAN PENGUATAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEPEMIMPINAN OTENTIK
Nomer HP	: 081219927124

bermaksud untuk mendapatkan data/keterangan dari dosen tetap di 6 universitas yang merupakan bagian dari PTMA guna penyusunan disertasi. Adapun perguruan tinggi yang dimaksud adalah UMY, UAD, UMS, UMM, UMSU, dan UHAMKA.

Penelitian ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan Bapak Ketua Majelis Litbang Dikti PP Muhammadiyah untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut. Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 27 Juni 2022



Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (DIKILITBANG)
PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH**

Jalan Brawijaya (Ring Road Selatan) No. 89, Menayu Kidul, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia
Telp. 0274-376336 dan 4221040, Fax 0274-389485, HP. 089696936462
Email : diktilitbang@muhammadiyah.id | www.diktilitbangmuhammadiyah.org

Nomor : 1021/REK/I.3/D/2022
Lamp. : -
Hal : **Rekomendasi Penelitian**

Yogyakarta, 04 Muharram 1444 H.
02 Agustus 2022 M.

Kepada Yth.

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
 2. Rektor Universitas Ahmad Dahlan
 3. Rektor Universitas Muhammadiyah Surakarta
 4. Rektor Universitas Muhammadiyah Malang
 5. Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
 6. Rektor Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
- di- Tempat

Assalamu 'alaikum w. w.

Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian dan Pengembangan (Diktilitbang) Pimpinan Pusat Muhammadiyah memberikan rekomendasi kepada:

Nama : Tien Suhartini, S.S., MM.
Program : Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Studi
Nomer HP : 081219927124

untuk melakukan penelitian dengan judul “Membangun Komitmen Organisational Melalui Pemenuhan Kontrak Psikologis Islami dan Penguatan Kepercayaan terhadap Kepemimpinan Otentik” guna memenuhi tugas akhir disertasi di Universitas Islam Indonesia.

Berkenaan dengan hal tersebut, maka kami minta kesediaan Rektor untuk menugaskan dosen tetap di masing-masing universitas untuk mengisi kuesioner berikut:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdn4EtHosT-RF5Mx3SDBjzAlokiLhWvxCcqzXTZ_eX9IMmeQ/viewform?usp=sf_link

Demikian surat ini kami sampaikan atas perhatian dan kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum w. w.

Ketua,

Prof. H. Lincoln Arsyad, M.Sc., Ph.D. - **Muhammad Sayuti, M.Pd., M.Ed. Ph.D.** /
NBM: 985499 NBM: 763796

Tembusan disampaikan kepada Yth.

1. Pimpinan Pusat Muhammadiyah Yogyakarta/Jakarta.
2. Rektor Universitas Muhammadiyah Terkait.
3. Tien Suhartini, S.S., MM.



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 1832/DEK/10/PMD/VI/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.
Rektor
Universitas Ahmad Dahlan
Yogyakarta

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Disertasi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama : Tien Suhartini, S.S., MM.
No. Mahasiswa : 19931008
Program Studi : Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Judul Disertasi : MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL
MELALUI PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS
ISLAMIS DAN PENGUATAN KEPERCAYAAN
TERHADAP KEPEMIMPINAN OTENTIK
Nomer HP : 081219927124

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan Disertasi.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 27 Juni 2022

Dekan,



Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101



**FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA**

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 1836/DEK/10/PMD/VI/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.
Rektor
Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA
Jakarta Selatan

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Disertasi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama	: Tien Suhartini, S.S., MM.
No. Mahasiswa	: 19931008
Program Studi	: Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Judul Disertasi	: MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS ISLAMI DAN PENGUATAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEPEMIMPINAN OTENTIK
Nomer HP	: 081219927124

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan Disertasi.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 27 Juni 2022
Dekan,



Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101



**FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA**

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 1834/DEK/10/PMD/VI/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.
Rektor
Universitas Muhammadiyah Malang
Malang

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Disertasi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama	: Tien Suhartini, S.S., MM.
No. Mahasiswa	: 19931008
Program Studi	: Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Judul Disertasi	: MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS ISLAMI DAN PENGUATAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEPEMIMPINAN OTENTIK
Nomer HP	: 081219927124

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan Disertasi.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 27 Juni 2022



Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 1832/DEK/10/PMD/VI/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.
Rektor
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Solo

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Disertasi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama	: Tien Suhartini, S.S., MM.
No. Mahasiswa	: 19931008
Program Studi	: Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Judul Disertasi	: MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS ISLAMIS DAN PENGUATAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEPEMIMPINAN OTENTIK
Nomer HP	: 081219927124

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan Disertasi.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 27 Juni 2022
Dekan,



Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 1835/DEK/10/PMD/VI/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.
Rektor
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Medan

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Disertasi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama	: Tien Suhartini, S.S., MM.
No. Mahasiswa	: 19931008
Program Studi	: Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Judul Disertasi	: MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS ISLAMI DAN PENGUATAN KEPERCAYAAN TERHADAP KEPEMIMPINAN OTENTIK
Nomer HP	: 081219927124

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan Disertasi.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 27 Juni 2022

Dekan,



Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uui.ac.id

Nomor : 1831/DEK/10/PMD/VI/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada Yth.
Rektor
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Yogyakarta

Assalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, bahwa setiap mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikannya di Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, diwajibkan membuat karya ilmiah Disertasi. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, mahasiswa kami:

Nama	: Tien Suhartini, S.S., MM.
No. Mahasiswa	: 19931008
Program Studi	: Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Judul Disertasi	: MEMBANGUN KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS ISLAM DAN Penguatan KEPERCAYAAN TERHADAP KEPEMIMPINAN OTENTIK
Nomer HP	: 081219927124

bermaksud mohon untuk mendapatkan data/keterangan pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna penyusunan Disertasi.

Adapun hasil karya ilmiah ini semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan. Oleh karena itu, kami mohon perkenan dan bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin penelitian yang diperlukan mahasiswa tersebut.

Demikian, atas perhatian dan bantuan Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 27 Juni 2022
Dekan,



Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101

