JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN.
Vol. 1, No. 1, Februari 2022, 29-38

Komitmen Afektif dan *Organizational Citizenship Behavior*: Kepemimpinan Autentik sebagai Mediasi

T. Rusli Ahmad [a], Ririn Handayani [a,*]

[a] Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia
[a,*] Universitas Lancang Kuning, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Riau dengan tujuan untuk mengetahui apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan mengetahui apakah kepemimpinan autentik menjadi mediasi pada pengaruh komitmen afektif terhadap OCB. Populasi penelitian yang dilakukan peneliti adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) dilingkungan Sekwan Provinsi Riau. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 196 orang dan yang dijadikan sampel sebanyak 132 orang. Analisa data penelitian ini menggunakan *descriptive dan explanatory survey*, sebagai alat analisis digunakan Struktural Equational Model yang diproses dengan software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau dan kepemimpinan autentik memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau.

ARTIKEL HISTORI

Accepted 25 Februari 2022

KATA KUNCI

Kepemimpinan Afektif,
Organizational Citizenship Behavior,
Kepemimpinan Autentik.

Pendahuluan

Perkembangan dunia yang semakin mengandalkan informasi teknologi memaksa para karyawan untuk mampu menguasai teknologi agar mampu bersaing dengan para competitor mereka. Dengan kondisi tersebut kebutuhan akan pemimpin otentik dalam budaya yang sangat maju untuk ini menjadi yang utama termasuk kualitas hubungan diantara para anggota organisasi (Azeem, 2016). Pada dekade terakhir, beberapa karya penelitian tentang kepemimpinan otentik (Gardner et al. 2011; Walumbwa, 2008; Walumbwa et al. 2014; Hsiung, 2012), merupakan gambaran keaslian dari seorang pemimpin yang penting untuk individu maupun karyawan (Walumbwa et al. 2014). Beberapa peneliti tertarik secara hipotetis untuk memahami peran kepercayaan di tempat kerja sebagai mekanisme yang dilalui pemimpin dalam mempengaruhi bawahan mereka. Kepercayaan di tempat kerja dianggap sebagai konsekuensi dari kepemimpinan otentik (Clapp-Smith, Vogelsang, & Avey, 2009; Data, 2015; Errazquin, 2013) dan termasuk *organizational citizenship behavior* (OCB) (Altuntas & Baykal, 2010; Chen, Wang, Coxen et al., 2016). Pemimpin menjadi pemberi pengaruh utama dari perilaku bawahan mereka (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & Mei, 2004). Oleh karena itu mempengaruhi bawahan untuk terlibat dalam peran ekstra perilaku, dikenal sebagai OCB (Dash & Pradhan, 2014).

Hasil penelitian Hsieh & Wang (2015) bahwa kepemimpinan mempengaruhi OCB, terutama melalui kepercayaan (Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011). Du Plessis, Wakelin dan Nel

[*] **CORRESPONDING AUTHOR.** Email: ririnhandayani@unilak.ac.id

ISSN oxox-oror (print/ISSN) omom-opop (online ISSN)
© 2022
http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id

(2015) menyebutkan bahwa jika karyawan merasa dipercaya, mereka lebih mungkin untuk bekerja keras dalam pekerjaan mereka. Karyawan dapat mempercayai seorang pemimpin dipengaruhi oleh karakter dan tindakan pemimpin tersebut. Dalam penelitian ini, fokusnya adalah bagaimana kepemimpinan autentik memediasi hubungan antara komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Walumbwa et al. (2008) kepemimpinan autentik adalah bentuk kepemimpinan yang fokus pada kapasitas psikologis dan iklim etika yang positif.

Komitmen afektif adalah bagian dari komitmen organisasi yang dimanifestasikan oleh identifikasi kuat karyawan, keterlibatan dan keterkaitan perasaan keterikatan pada organisasi (Huey & Kamarul, 2009 dalam Mabasa et al, 2016). Karyawan secara efektif berkomitmen pada organisasi, mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi sedemikian rupa sehingga mereka terlibat dalam proses pencarian tujuan organisasi dan berusaha untuk nilai-nilai dan tujuan organisasi (Mowday, Steers, & Porter, 1979 dalam Mabasa et al., 2016). Merupakan hal yang ramah bagi organisasi sebagai karyawan, komitmen afektif terbukti mampu mengurangi perilaku indisipliner bahkan keluar masuknya karyawan di organisasi (Alexandrov, Babakus, & Yavas, 2007; Paré & Tremblay, 2007 dalam Ana, 2016).

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan dan OCB masih menunjukkan hasil yang berbeda. Sebut saja hasil penelitian Bebe & Bing (2016) yang membuktikan sebaliknya bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi OCB. Begitu pula dengan hasil penelitian Sambung & Iring (2014); serta Marlina (2020) yang juga membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Artinya komitmen afektif sebagai salah satu indicator komitmen organisasi juga tidak mempengaruhi OCB. Begitu pula dengan hasil penelitian Coxen et al. (2016) bahwa kepemimpinan autentik tidak mempengaruhi OCB.

Istilah *organizational citizenship behavior (OCB)* diciptakan pada 1980-an. OCB mengacu pada perilaku karyawan yang tidak tunduk pada sistem kewajiban formal, tetapi justru memiliki dampak positif pada fungsi organisasi. Seorang karyawan yang merasa bahwa dia adalah 'warga negara' dari organisasinya, secara sukarela melakukan tindakan yang tidak hanya menguntungkan dirinya sendiri, rekan kerja, bahkan juga organisasi secara keseluruhan. Pada dasarnya OCB adalah perilaku seseorang dengan tidak mengharapkan keuntungannya sendiri (Dorota, 2019)

Menurut Luthans (2011, p. 149) bentuk prilaku ekstra peran (OCB) memiliki lima dimensi yaitu: *Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportmanship dan Civic virtue. Altruism,* yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Sportsmanship yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. *Civic virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Tinjauan Pustaka

Komitmen Organisasi

Sebagaimana dinyatakan oleh J. Meyer dan Allen (1997) dalam Aftab et al. (2021) komitmen terhadap suatu organisasi mengacu pada keadaan psikologis yang menjelaskan hubungan karyawan dengan organisasinya dan mengurangi kemungkinan untuk berpisah dari organisasi (Rego & E Cunha, 2008).

Komitmen Afektif

Sheldon (Meyer & Allen, 1997 dalam Mabas et al., 2016) mendefinisikan komitmen afektif sebagai suatu attitude atau orientasi terhadap organisasi dimana berhubungan dengan identitas seseorang terhadap organisasi. Mowday, Porter, & Steers, 2000, dalam Mabasa et al., 2016) mendefinisikan komitmen afektif merupakan kekuatan relatif pada seorang individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terlibat dalam organisasi tersebut.

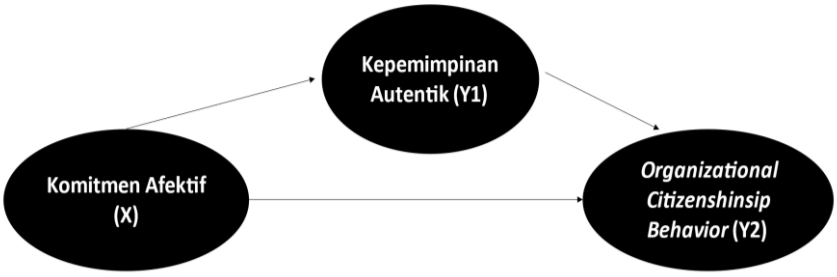
Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik digambarkan sebagai pemimpin yang sadar diri, terbuka dan yakin dengan dirinya sendiri saat bertindak sesuai dengan nilai, keyakinan, motif dan keyakinannya. Walumbwa, dkk., (2008) dalam Rolando (2020) dalam jurnal yang berjudul, "*Authentic Leadership: Development, and Validation of a Theory-Based Measure*" mendefinisikan pemimpin autentik merupakan pemimpin yang sadar diri, terbuka dalam menjalankan proses yang seimbang, mempromosikan iklim etis dan menumbuhkan transparansi relasional dengan pengikut mereka.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tingkah laku karyawan atau anggota organisasi yang sifatnya sukarela diluar job deksripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tetapi sangat memberi keuntungan perusahaan karena bisa menaikkan efektivitas dan eifisensi organisasi dan tidak terhubung denga sistem penghargaan formal. OCB juga didefinisikan sebagai perilaku diskresioner, peran ekstra tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal yang secara umum mempromosikan fungsi organisasi yang efisien dan efektif (C.A.Smith et al., 1983 dalam Rideut, 2010).

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

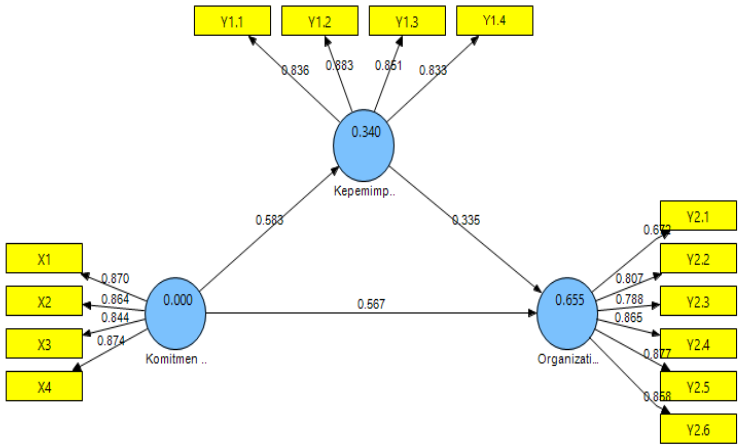
Metode

Penelitian ini menggunakan metode descriptive and explanatory survey, dengan mendeskripsikan setiap variabel dan menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti. Pola hubungan yang digunakan adalah kausalitas yaitu variabel independen/variabel bebas mempengaruhi variabel dependen/terikat. Yaitu untuk mengetahui hubungan antara komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan kepemimpinan autentik sebagai mediasi. Sedangkan explanatory research juga digunakan untuk menguji fenomena yang terjadi dalam penelitian ini.

Selanjutnya dalam penelitian ini akan menggunakan analisa verifikatif guna menguji hipotesis dengan alat uji statistika, yaitu structural equation modelling/SEM (Solimun dkk., 2017). Analisa verifikatif untuk menguji kebenaran suatu hipotesis dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan tentang variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam hal ini akan diuji pengaruh komitmen afektif terhadap OCB dengan kepemimpinan autentik sebagai mediasi.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Partial Least Square (PLS)



Gambar 2. Diagram Jalur

Hasil Pengujian Signifikansi

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Komitmen afektif	Kepemimpinan autentik	0.583	0.060	9.787
Komitmen afektif	*Organizational Citizenship Behavior*	0.567	0.061	9.267
Kepemimpinan autentik	*Organizational Citizenship Behavior*	0.335	0.073	4.570

Catatan. Data Olahan 2022

1. Nilai T statistics hubungan antara komitmen afektif terhadap kepemimpinan autentik adalah sebesar 9.787 > 1.96, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan komitmen afektif terhadap kepemimpinan autentik.
2. Nilai T statistics hubungan antara komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 9.267 > 1.96, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Nilai T statistics hubungan antara kepemimpinan autentik terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 4.570 > 1.96, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan autentik terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil Pengujian Tidak Langsung

Tabel 2. Hasil Pengujian Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standard Error	T Statistics
Komitmen afektif	Kepemimpinan autentik	Organizational Citizenship Behavior	0.196	0.047	4.141

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepemimpinan autentik diperoleh nilai T statistics sebesar 4.141. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepemimpinan autentik. Oleh karena itu kepemimpinan autentik dinyatakan mampu memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Tabel 3. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Komitmen afektif		Kepemimpinan autentik	0.583	
Komitmen afektif	Kepemimpinan autentik	*Organizational Citizenship Behavior*	0.567	0.196
Kepemimpinan autentik		*Organizational Citizenship Behavior*	0.335	

Catatan. Data Olahan 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut:

Persamaan 1: Z = 0.583 X

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa:

1. Koefisien direct effect komitmen afektif terhadap kepemimpinan autentik sebesar 0.583 menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepemimpinan autentik. Hal ini berarti semakin baik komitmen afektif maka cenderung dapat meningkatkan kepemimpinan autentik.

Persamaan 2: Y = 0.567 X + 0.335 Z

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa:

1. Koefisien direct effect komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.567 menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti semakin baik komitmen afektif maka cenderung dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Koefisien direct effect kepemimpinan autentik terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.335 menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan autentik maka cenderung dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Koefisien indirect effect komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepemimpinan autentik sebesar 0.196 menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepemimpinan autentik. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan autentik yang disebabkan oleh semakin baik komitmen afektif, cenderung dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh Dominan

Tabel 4. Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total Coefficient
Komitmen afektif	Kepemimpinan autentik	0.583
Komitmen afektif	*Organizational Citizenship Behavior*	0.762
Kepemimpinan autentik	*Organizational Citizenship Behavior*	0.335

Catatan. Data Olahan 2022

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah komitmen afektif dengan total coefficient sebesar 0.762. Dengan demikian komitmen afektif merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Komitmen Afektif Berpengaruh terhadap OCB

OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen afektif. Ketika pegawai merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka pegawai akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan organisasi karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja. Pada saat pegawai telah memiliki komitmen yang tinggi, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan Organisasi. Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau yang berjumlah 132 memiliki kemauan kerja secara ekstra, bangga menjadi bagian dari organisasi, senang menghabiskan sisa hidup mereka berada di organisasi, dan mementingkan organisasi

dibanding hal-hal lain dalam kehidupan mereka, sehingga mereka bersedia membantu rekan kerja dalam tugas-tugas sulit, mempromosikan kejujuran dan responsif dalam organisasi, menunjukkan integritas dalam pekerjaan, berkomunikasi dengan baik dan bekerja sama dengan kolega serta bertanggung jawab dan memanfaatkan perilaku sumber daya.

Kepemimpinan Autentik Menjadi Mediasi Pada Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap OCB

Teori Allen dan Meyer (1993) mendukung bahwa komitmen afektif dan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan. Artinya ketika pegawai memiliki komitmen afektif dalam menjalankan pekerjaannya, maka mereka memiliki OCB yang baik. Indikasinya yaitu, bahwa pegawai telah memiliki keterikatan emosional sehingga rela melakukan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja lain yang membutuhkan tanpa mengharapkan imbalan. Peningkatan komitmen afektif akan mempengaruhi peningkatan OCB.

Komitmen afektif yang dimiliki 132 pegawai sekretariat DPRD Provinsi Riau, disertai perilaku kepemimpinan autentik pimpinan menyebabkan *peningkatan organizational citizenship behavior* mereka. Pegawai yang memiliki kemauan kerja secara ekstra, bangga menjadi bagian dari organisasi, senang menghabiskan sisa hidup mereka berada di organisasi, dan mementingkan organisasi dibanding hal-hal lain dalam kehidupan mereka, melalui perilaku autentik pimpinan seperti pimpinan yang mencari umpan balik untuk meningkatkan interaksi dengan orang lain, mengetahui kapan saatnya untuk mengevaluasi kembali posisinya dalam isu-isu penting, dan menunjukkan bahwa dia memahami bagaimana tindakan tertentu berdampak pada orang lain, sehingga meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai.

Kesimpulan

Dari hasil yang telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau. Kepemimpinan autentik memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Riau.

Referensi

Afendi, Ali., Ari, Wibowo., Euis, Happy Wangloan. (2020). "*The Model of Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior in the Environment Directorate General of Sea Transportation."* International Review of Management and Marketing, 2020, 10(1), 79-83.

Aftab, Noman., Shah, Syed Asghar Ali., and Khan, Zeba Khan. (2021). *"The moderating effect of gender on the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior in Pakistani university teachers."* Cogent Psychology 7: 1860480.

Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). "*Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors*." Journal of Nursing Scholarship, 42(2), 186–194. http://dx.doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01347.

Ana, Marta Braga Rodrigues. (2016). *"Perception of Organizational Politics and the effect of Authenticity and Affective Commitment on Deviance and Task Performance in Contact Centers."* A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master'sDegree in Management from the Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.

Anggraeni, Ade I., Dwiatmadja, Christantius., and Yuniawan, Ahyar. (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, ISSN: (Online) 2071-0763, (Print) 0258-5200.

Balfour, DL., & Wechler, B. (1990). *"Organizational Commitmen: Reconceptualization and Empirizal Test on Public-Private."* Reviue Of Public Personnel Administrasion 10, 23-40.

Bebe, Kalsum., & Wang Bing. (2016). "*Social Responsibility and Organisational Commitment in Local Public Administration: The Moderating Role of Organisational Citizenship Behaviour and Social Bonding*." International Public Administration Review, Vol. 14, No. 2–3/2016.

Bergmann, T.J., Lester, S.W., De Meuse, K.P. and Grahn, J.L. (2000). *"Integrating the three domains of employee commitment: an exploratory study."* Journal of Applied Business Research, 1(4), 15-26.

Claudia, Meiske. (2018). "The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitmen Toward Organizational Citizenship (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)." Journal of Indonesian Economy and Business, Volume 33, Number 1, 23 – 45.

Clapp-Smith, R., Vogelsang, 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. http://dx.doi. org/10.1177/1548051808326596

Coxen, Lynelle., Vaart, Leoni van der., and Stander, Marius W. (2016). "*Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust.*" SA Journal of Industrial Psychology, ISSN: (Online) 2071-0763, (Print) 0258-5200.

Danish, Rizwan Qaiser., Shahid Hafeez., Hafiz, Fawad Ali., Mehta, Ahmad Muneeb., Ahmad, Muhammad Bilal., Ali, Muhammad. (2020). "*Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior with Mediating role of Intrinsic Motivation."* International Review of Management and Marketing, 2020, 10(4), 25-30.

Dash, S., & Pradhan, R.K. (2014). "*Determinants and consequences of organizational citizenship behavior: A theoretical framework for Indian manufacturing organisations.*" International Journal of Business and Management Invention, 3(1), 17–27. Retrieved July 14, 2015, from http://www.ijbmi.org/papers/Vol(3)1/Version-1/C03101017027.pdf

Datta, B. (2015). "*Assessing the effectiveness of authentic leadership."* International Journal of Leadership Studies, 9(1), 62–75. Retrieved July 1, 2015, from http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol9iss1/2-LS.pdf.

Dianhan, Zheng. (2015). *"Organizational Support and Goal Commitment Improving Employees Goal Commitmen: The Contribution of Perceived Organizational Support."* Dissertation Presented to The Faculty of the Department of Psychology University of Houston.

Dorota, Grego Planer. (2019). "*The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors*." Sustainability 2019, 11, 6395.

Duarte AP, Ribeiro N, Semedo AS, Gomes DR. (2021). "*Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation.* Front Psychol. 2021;12(12):675749. doi:10.3389/fpsyg.2021.675 749.

Du Plessis, M. (2014). "*The relationship between authentic leadership, psychological capital, followership and work engagement. Doctoral dissertation."* Western Cape, South Africa: University of the Western Cape.

Du Plessis, M., Wakelin, Z., & Nel, P. (2015). "*The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership*." South African Journal of Industrial Psychology, 41(1), 1–9. http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1133.

Errazquin, L.A. (2013). "*Authentic leadership, trust and followers' emotions: The experience of HRMs during organizational change processes."* Azkoaga, 16, 123–148.

Florence, Stinglhamber., Géraldine, Marique., Gaëtane, Caesens., Donatienne, Desmette., Isabelle, Hansez., Dorothée, Hanin., & Françoise, Bertrand. (2015). *"Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach."* PLOS ONE | DOI:10.1371/journal.pone.0123955 April 13, 2015.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). *"Authentic leadership: A review of the literature and research agenda."* The Leadership Quarterly, 22(6): 1120-1145.

Hasibuan, Malayu. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hsieh, C.C., & Wang, D.S. (2015). "*Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?*" International Journal of Human Resource Management, 1–22. http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234

Hsiung, H.-H. (2012). "*Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process*." Journal of International Management Science, (107): 349-361.

Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A.; Nurunnabi, M. (2018). "*The Impact of Authentic Leadership on Organizational Citizenship Behaviours and the Mediating Role of Corporate Social Responsibility in the Banking Sector of Pakistan.* Sustainability, 10, 2170.

Iqbal, S., Farid, Tahir., and Ma, Jianhong. (2018). "*Qaiser Mehmood Cultivating employees' communal relationship and organizational citizenship behavior through authentic leadership: studying the influence of procedural justice*." Psychology Research and Behavior Management 2018:11 545–555.

Janet, L. Steen Enos., Susan, Saurage-Altenloh., Judi, Blando., and Todd, Wilson. (2020). "*Family Business: NonFamily Employee's Affective Commitment, Perceived Organizational Support, and Turnover Intention.*" A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University, September.

Jang, eunmi. (2020). "*Sustainable Workplace: Impact of Authentic Leadership on Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Role of Perceived Employees' Calling*." Sustainability 2021, 13, 8542.

Joolideh., and Yashodhara. (2008). "*Organizational commitment among high school teachers in India and Iran.*" Journal of Edutracks, 7(10), 38-42.

Li, X.; Gao, J. (2011). "*An empirical study based on middle professional manager: The relations among work-family conflict, perceived supervisory support and job satisfaction*." Sci. Sci. Manag. S. T. 2011, 32, 163–170.

Maahierah, Satardien., Rukhsana, Jano., & Bright, Mahembe. (2019). "*The relationship between perceived organisational support, organisational commitment and turnover intention among employees in a selected organisation in the aviation industry."* SA Journal of Human Resource Management, ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584.

Mabasa, Fumani Donald., Letsoalo Bertha., & Mabasa Engetani Lucia. (2016). "*Perceived Organizational Politics Influences on Organizational Commitment Among Sepporting Staff Members At a Selected Higher Education Institution.*" The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna, Austria.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.

Marefat, Khodabandeh,. & Farzad, Sattari Ardabili. (2015). "*The mediating role of organizational commitment and political skills in occupational self-efficacy and citizenship behavior of employees*." International Journal of Organizational Leadership 4.

Morteza, Soltani1., & Abbas, Ali Hajikarimi. (2016). *"A cross-level model of organizational commitment antecedents."* Iranian Journal of Management Studies (IJMS) http://ijms.ut.ac.ir/, Vol. 9, No. 2, Spring 2016 Print ISSN: 2008-7055 pp. 383-405.

Munir, Saad., Yasin, Muhammad Asim., Shabbir, Muhammad Salman., Samiullah., Ali, Rafaqet., Bilal Tariq., Chani, Muhammad Irfan., Muhammad Orangzab., Mazhar Abbas. 2019. "*Función mediadora del comportamiento de ciudadanía organizacional en el liderazgo auténtico y el desempeño laboral de los empleados: un estudio sobre instituciones de educación superior en Pakistán*." Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/. Año: VI Número: Edición Especial Artículo no.:8 Período: Marzo.

Péricles, Nóbrega Oliveira., & Diva, Ester Okazaki Rowe. (2018). *"Organizational Commitmen in the Public Sector: Review and Research Agenda."* Recebido em 27.03.2018. Aprovado em 06.04.2018, Avaliado pelo sistema double blind review, DOI: http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1259.

Prasetio, Arif Partono., Siregar, Syahrizal., and Luturlean, Bachruddin Saleh. (2015). "*The Effects on Organizational Citizenship Behavior."* Jurnal Siasat Bisnis Vol. 19 No. 2, Juli 99-108.

Quraishi, Uzma., and Azi, Fakhra. (2018). *"An investigation of authentic leadership and teachers' organizational citizenship behavior in secondary schools of Pakistan*." Cogent Education (2018), 5: 1437670.

Rainey, H. G. (2014). "*Understanding and Managing Public Organizations".* San Francisco, CA, USA. Jossey Bass.

Rekha, Timalsina., Sarala, K.C., Nilam, Rai., and Anita, Chhantyal. (2018). "*Predictors of organizational commitment among university nursing Faculty of Kathmandu Valley, Nepal."* Timalsina et al. BMC Nursing (2018) 17:30.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior. Pearson.

Ruhul A, Alamgir HM, Masud A. (2020). "*Job stress and organizational citizenship behavior among university teachers within Bangladesh: mediating influence of occupational commitment*." Management Poland. 2020;24(2):107–131.

Sambung, Robi., & Iring. (2014). "Pengaruh Kepribadian Terhadap OCB dengan Komitmen Organisasi sebagai Intervening (Studi Pada Universitas Palangka Raya)." Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Volume3, Nomor1, April 2014.

Sepeng, Winnie., Marius, W. Stander., Leoni van der Vaart., and Lynelle, Coxen. "*Authentic leadership, organisational citizenship behaviour and intention to leave: The role of psychological capital."* SA Journal of Industrial Psychology, ISSN: (Online) 2071-0763, (Print) 0258-5200.

Spector, P.E.; Che, X.X. (2014). "*Re-examining Citizenship: How the Control of Measurement Artifacts Affects Observed Relationship of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Variables*." Hum. Perform.

Solimun., Fernandes, Adji Rahmad Rinaldo., Nurjannah. (2017). Metode Statistika Multivariate Permodelan Persamaan Struktural (SEM), Pendekataan WarpPLS. Cetakan Kedua, UB Press, Malang.

Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). "*Beyond the three-component model of organizational commitment."* Journal of applied psychology, 93(1), 70.

Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta

Suzete, Antonieta Lizote., Cláudia, Silva Ribeiro Alves., & Cledinei, Clóvis Cavalheiro. 2019. "*Perceived Organizational Factor, Internal Marketing and Organizational Commitment in Univercity Teachers."* RPCA | Rio de Janeiro | v. 13 | n. 2 | abr. – jun. 2019.

Tedi, Agustian., & Yuki, Fitria. (2020). "Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi." Kajian Manajemen & Wirausaha, Home > Vol 2, No 2.

Torlak N, Gokhan CK, Muhammet SD, Budur T. (2021). "*Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior*." J Workplace Behav Health. 36 (1):77–103. doi:10.1080/15555240.2020.18626756.

Valerie, Anne Davis LaMastro. (2015). "*Factors Affecting Professional Commitment, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in a sample of Educators."* A dissertation submitted to the Faculty of the University of Delaware, partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Psychology.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). "*Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*." Journal of Management, 34(1): 89-126.

Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F., (2014). "*Authentic leadership and the knowledge economy."* Organizational Dynamics, 40(2): 110-118.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). "*Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors."* The Leadership Quarterly, 21(5): 901-914.

Wang, Dan., Qin, Yunyun., and Zhou, Wenjie. (2021). "*The Effects of Leaders' Prosocial Orientation on Employees' Organizational Citizenship Behavior – The Roles of Affective Commitment and Workplace Ostracism.*" Psychology Research and Behavior Management 2021:14 1171–1185.

Wu Q, Zhang X, He F. (2020). "*The multi-level influence of leader's prosocial orientation on employee's organizational citizenship behavior*." Chin J Manag. 2020;17(10):1470–1477. In Chinese.

Yeh, Chien Mu. (2019). *"The Relationship Between Tourism Involvment, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel Industri."* Tourism and Hospitality Management, Vol. 25, No. 1, pp. 75-93.