

KEPEMIMPINAN AUTENTIK DAN PERFORMANSI: META ANALISIS

P. Eddy Suhartanto
Fakultas Psikologi, Univeritas Sanata Dharma
eddys_to@yahoo.com

Abstrak

Artikel ini merupakan penelitian meta-analisis dari studi literatur hasil penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji hubungan kepemimpinan autentik dan performansi. Penelitian ini didasarkan pada Angket Kepemimpinan Autentik dan Performansi, baik dalam perspektif *in role* maupun *extra role*. Peneliti menggunakan 21 studi korelasi dari 15 studi/penelitian. Kepemimpinan autentik (*self-awareness, relational transparency, balanced processing, dan moral*) dihubungkan dengan *in role* dan *extra role performance*. Hasil analisis menunjukkan dukungan untuk hipotesis yaitu kepemimpinan autentik memiliki hubungan dengan performansi *in role* dan *extra role*.

Kata kunci: meta analisis, kepemimpinan autentik, performansi

Abstract

This article presents a meta-analysis literature study examining the relationship between authentic leadership and performance. Using the Authentic Leadership Questionnaires and Performance either on in role perspective or extra role perspective, the authors accumulated 21 correlations from 15 independent studies. Authentic Leadership (self-awareness, relational transparency, balanced processing, and moral) were related to in role performance as well as extra role performance. Summary analysis supported the hypothesis that the authentic leadership will be related to performance. Although the results provided some contributions to the correlation, it is recommended to enhance future research focussing on specific performances.

Keywords: meta-analysis, authentic leadership, performance

Pada beberapa dekade yang lalu, berbagai gaya kepemimpinan telah menjadi bagian dari minat para peneliti. Karena perkembangan dan persaingan lebih kompetitif, organisasi perlu mengelola kinerja dengan lebih baik. Hasilnya, pada abad 21 ini tipe kepemimpinan baru mulai dipelajari.

Salah satu tipe kepemimpinan adalah kepemimpinan autentik. Kepemimpinan model ini menawarkan perspektif baru yang lebih menekankan bagaimana nilai dan keyakinan individu yang didasarkan pada pengenalan diri tentang kelebihan dan kelemahan diri, percaya diri, penuh harapan, dan orientasi ke depan dapat mendorong seseorang menjadi

pemimpin yang lebih bijak, bebas, dan otonom (Gardner, dkk., 2005). Boyce (2006) menguatkan pentingnya kepemimpinan autentik dengan melihatnya sebagai integrasi dari enam perspektif fungsi kepemimpinan yaitu: *trait leadership, situational leadership, organizational/positional leadership, power/political leadership, visionary leadership, dan ethical leadership*. Kepemimpinan yang efektif memerlukan pemahaman dan perhatian dari keenam perspektif kepemimpinan tersebut. Kepemimpinan ini diharapkan memiliki peran penting bagi perkembangan kesejahteraan manusia melalui pengelolaan organisasi yang sehat. Penelitian ini menjadi

penting dalam upaya meriviu kembali hasil-hasil penelitian tentang kepemimpinan autentik dalam konteks organisasi.

Autentisitas dalam kepemimpinan menggambarkan pemimpin dengan kapasitas besar untuk memproses informasi secara efektif tentang diri mereka (nilai, keyakinan, tujuan, dan perasaan), kemampuan menyesuaikan perilaku mereka berkaitan dengan diri mereka, identitas personal yang jelas, dan kemampuan untuk menyelaraskan tuntutan dalam masyarakat dan idealnya. Untuk menjadi autentik seseorang harus alami, jujur, dan tidak meniru (Shamir & Eilam, 2005).

Konsep autentisitas pada umumnya dipahami memiliki akar dalam filsafat Yunani kuno yang berarti menjadi benar untuk diri sendiri (Gardner, dkk., 2005). Lebih lanjut mereka berpendapat bahwa sulit mendefinisikan kepemimpinan autentik dalam pengertian/definisi tunggal, sebab berbagai ahli/penulis menggunakan istilah/*term* yang berbeda-beda. George (2004) menjelaskan pemimpin autentik secara alami berkehendak untuk melayani orang lain melalui kepemimpinannya. Pemimpin autentik lebih tertarik pada pemberdayaan orang-orang yang dipimpin untuk membuat suatu perbedaan daripada kekuasaan, uang, atau prestasinya. Pemimpin autentik dibimbing oleh kualitas hati dan etika, perjuangan/penderitaan, dan kasih sayang sebagaimana tampak dalam kualitas kognitif.

Untuk menemukan “bagaimana orang dapat menjadi pemimpin yang autentik?” George dan teman-temannya mewawancarai 125 pemimpin dengan rentang usia 23 – 93 tahun. Mereka diseleksi berdasarkan reputasi autentisitas dan efektivitasnya. George menyebutkan bahwa tidak ada definisi universal tunggal dan atau *trait*, *skill*, dan gaya kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan muncul melalui riwayat kehidupan seseorang, dimana orang menguji dirinya sendiri melalui situasi kehidupan nyata dan merancang/merencanakan kembali pengalamannya. Oleh karena itu sesudah semua wawancara, George dkk. berargumentasi bahwa kepemilikan sifat kepemimpinan, perilaku, dan posisi/jabatan adalah tidak perlu menjadi syarat untuk

menjadi pimpinan yang efektif. Lebih dari itu, pemimpin perlu menemukan potensinya untuk menjadi pemimpin (George, dkk., 2007).

Seorang pemimpin tidak dapat membatasi/menyebut dirinya sebagai pemimpin yang autentik. Hanya orang yang pernah jadi pemimpin yang dapat menjadi sebab munculnya autentisitas pada pemimpin. Autentisitas hanya dapat dipersepsi oleh orang lain. Konsep persepsi digunakan untuk memahami bahwa pemimpin adalah nyata, tulus/suci, dan didefinisikan memiliki aspek kejujuran dan integritas (George, dkk., 2007).

Pemimpin yang autentik berperan sebagai model bagi bawahan/pengikutnya sebab bawahan mempersepsi bahwa perilaku mereka autentik dan transparan. Oleh karena itu pemimpin autentik dapat mengembangkan pengikut yang autentik dalam hubungan pemimpin dan bawahan/pengikut, penekanannya adalah pada transparansi sebab hubungan yang transparan mendorong kepercayaan bawahan/pengikut (Gardner, dkk., 2005). Transparansi dipercayai menjadi nilai penting dalam kerangka demokratis dalam manajemen organisasi (Davies, 1994).

Howell dan Samir (2005) meyakini bahwa sebagaimana kepemimpinan selalu memiliki hubungan antara pemimpin dan bawahan/pengikut, maka kepemimpinan autentik juga mencakup pemahaman bawahan/pengikut yang autentik. Bawahan yang autentik mencakup kepercayaan bawahan terhadap pimpinan yang ditunjukkan melalui *sharing* keyakinan, nilai, dan hukuman. Hal ini berarti bahwa sebagai pengganti paksaan atau harapan, penghargaan personal bawahan berbagi pada visi pimpinan dan analisis situasi. Hal lain adalah penilaian bawahan tentang pimpinan dan perilaku mereka. Hal ini berarti perilaku pimpinan konsisten dengan keyakinan, nilai, dan *conviction*.

Ada empat atribut/dimensi kerangka kepemimpinan autentik, yaitu: 1) *self-awareness*/kesadaran diri, 2) *transparency*/transparansi, 3) *moral perspective*/moral/etik, 4) *balanced processing*/keseimbangan proses (Avolio, dkk., 2007).

Self-Awareness. Kesadaran diri adalah proses dimana orang secara berkelanjutan memahami bakat, kekuatan, sadar akan tujuan, nilai utama/inti, keyakinan, dan keinginannya.

Hal ini mencakup kepemilikan kesadaran mendasar tentang pengetahuan, pengalaman, dan kemampuannya (Avolio, dkk., 2004). Oleh karena itu kesadaran diri merujuk pada pengetahuan diri tentang kekuatan dan kelemahan seseorang (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Transparency. Transparansi merujuk pada konsistensi antara apa yang dikatakan dan tindakan pimpinan (Avolio, dkk., 2004; 2007). Avolio menyebut transparansi sebagai sejauh mana pimpinan mendorong tingkat/derajat keterbukaan, dengan cara mendorong dengan memberi kesempatan menyampaikan gagasan, tantangan, dan pendapat mereka. Harter menyebut pemimpin transparan berperilaku menurut kebenaran diri (*true self*), mengekspresikan dirinya dengan cara yang konsisten dengan pikiran dan perasaan terdalam. Lebih jauh, pimpinan autentik mengarahkan dengan contoh sebagaimana mereka menunjukkan pembuatan keputusan yang transparan, percaya, optimis, harapan, berdaya lenting, dan konsisten antara perkataan dan perbuatan.

Moral/Ethical. Avolio, dkk. (2007) menegaskan bahwa moral/etik dapat didefinisikan sejauh mana pimpinan menetapkan standar tinggi untuk sikap moral dan etik. Kepercayaan bawahan pada pemimpin sebagian besar didasarkan pada perilaku pemimpin. Oleh karena itu, perilaku tersebut harus disesuaikan dengan nilai untuk meyakinkan bawahan tentang integritas pimpinan (Avolio, dkk., 2004; 2007)

Avolio, dkk. (2004; 2007) menggambarkan pemimpin autentik adalah pemimpin yang tindakannya didasarkan pada nilai dan keyakinan mereka. Apa yang dikatakan konsisten dengan apa yang mereka percayai dan tindakan mereka konsisten dengan kata-kata maupun keyakinan mereka. Hal ini karena mereka berperilaku menurut nilai dan keyakinan mereka daripada untuk memuaskan pendengar, mendapatkan popularitas, atau meningkatkan hal personal. Pemimpin autentik dapat dikarakteristikan sebagai orang yang memiliki integritas pada tingkat tinggi.

Lebih lanjut Avolio, dkk. (2007) mengusulkan bahwa pemimpin autentik memiliki standar moral dan nilai bahwa mereka menekankan minat kolektif dari

kelompok atau organisasi mereka dalam masyarakat yang lebih luas. Sebaliknya pemimpin yang tidak autentik/eksploitatif memiliki nilai yang mempromosikan kepentingan diri dengan memanfaatkan anggotanya.

Balanced Processing. Avolio, dkk. (2007) mencatat bahwa *balanced* merujuk pada sejauh mana pimpinan menuntut/memerlukan opini yang mencukupi dari pandangan-pandangan sebelumnya untuk membuat keputusan penting.

Shamir dan Eilam (2005) menegaskan bahwa keputusan pemimpin yang autentik tidak didasarkan pada tindakan apa yang paling memberi pelayanan diri atau paling populer, tetapi diarahkan oleh evaluasi sistematis tentang alternatif yang memungkinkan dari apa yang seharusnya. Kepemimpinan autentik menekankan pentingnya kesadaran diri, keterbukaan hubungan, dan aspek moral/etika. Keprihatinan dan krisis dalam bidang organisasi, pemerintahan, dan juga pendidikan akhir-akhir ini disinyalir sebagai bagian dari kegagalan model kepemimpinan. Oleh karena itu tantangan dunia sekarang yang berkaitan dengan etika, baik etika terhadap diri dan kaitannya dengan konteks organisasi, secara khusus performansi, menjadi relevan ditinjau dari kepemimpinan autentik. Melalui pendalaman hasil penelitian ini, peneliti mendukung argumen bahwa kepemimpinan autentik memiliki pengaruh positif pada sikap dan perilaku yang pada akhirnya akan mengarahkan organisasi mencapai peningkatan performansi. Pentingnya kepemimpinan autentik berdampak luas dalam berbagai aspek kehidupan mencakup ekonomi, geo-politik, dan perkembangan teknologi yang menekankan pemimpin menjadi sadar akan nilai dan membawa organisasi pada perspektif etik. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami dan menemukan hubungan antara kepemimpinan autentik dengan performansi melalui review berbagai hasil penelitian yang memuat kedua variabel tersebut.

Performansi kerja (sering disebut sebagai kinerja) merupakan catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas periode waktu (Russel, 1998). Pemahaman ini menunjukkan bahwa kesuksesan individu didasarkan pada ukuran

yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Sementara Cascio (1998) menekankan performansi kerja sebagai jumlah produk, baik itu berbentuk barang atau jasa, yang telah dihasilkan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, performansi kerja dapat dilihat sebagai bagian dari fungsi lingkungan (*environment*) dan perilaku (*behavior*). Aspek lingkungan mencakup segala hal yang mempengaruhi perilaku individu. Aspek ini dapat berupa sistem penggajian, pelatihan, kepemimpinan, rancangan kerja, dan lingkungan kerja. Sementara aspek perilaku mencakup hal-hal yang berkaitan dengan bagaimana perilaku pada individu terjadi. Di dalamnya terdapat motivasi dan kepribadian (Cascio, 1998).

Katz (1964) mengidentifikasi tiga tipe dasar perilaku organisasi. Pertama, berkaitan dengan ajakan/dorongan individu untuk masuk dan tetap tinggal di organisasi. Kedua, berkaitan dengan persyaratan peran tertentu/khusus (formal) untuk melaksanakan tugas. Ketiga, berkaitan dengan kreativitas yang melengkapi persyaratan formal. Perilaku berbeda dengan performansi. Performansi adalah perilaku yang memiliki evaluasi komponen perilaku dan dapat dinilai sebagai positif atau negatif untuk efektivitas individual atau organisasi. Oleh karena itu perilaku organisasi tersebut dapat menjadi bagian dari pemahaman performansi kerja. Berkaitan dengan hal tersebut maka konsep *in role-extra role behavior* dan *in role-extra role performance* saling terkait (Motowildo, et al., 1997; Law, et al., 2009).

In role performance dikaitkan dengan *task performance* yaitu aktivitas yang memberikan kontribusi langsung pada organisasi, mengubah bahan dasar menjadi barang produksi atau jasa/pelayanan atau pemeliharaan barang, seperti produk yang dijual di toko retail, dan keberhasilan/pelaksanaan operasi bedah di rumah sakit. *Extra role performance* atau *contextual performance* mencakup aspek yang tidak langsung secara formal menjadi bagian kerja. Tipe ini dapat digambarkan sebagai *organizational citizenship behavior (OCB)*, *work engagement*, *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *trust*. OCB akan meningkatkan konteks sosial dan

psikologis sehingga tugas-tugas pokok yang teknis dapat dilakukan. OCB merujuk pada perilaku yang secara tidak formal menjadi persyaratan kerja, misalnya ekspresi minat pada pekerjaan, dorongan untuk berprestasi, dan peduli pada organisasi. Avolio dan Gardner (2005) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terbuka dan jujur didukung oleh pimpinan yang autentik dan hasil kerja yang ditunjukkan lebih karena keinginan untuk menyelesaikan tugas bukan karena peranan mereka. Hubungan kepemimpinan autentik dengan OCB dan *work engagement* terjadi karena dimediasi oleh identifikasi dengan supervisor dan pemberdayaan (Walumbwa, dkk., 2010)

Studi ini menggunakan pemahaman performansi yang melibatkan pemahaman *in role* dan *extra role*. Pertimbangan teoritisnya adalah performansi pada prakteknya diukur dengan menggunakan indikator yang melibatkan pemahaman baik *in role* maupun *extra role*. Misalnya ketika organisasi akan mempertimbangkan baik yang berupa kontribusi langsung pada organisasi tetapi juga mempertimbangkan loyalitas dan keterlibatan dalam organisasi. Pertimbangan praktisnya adalah pencarian sumber performansi yang menggunakan secara spesifik *in role* atau *extra role* saja yang dihubungkan dengan kepemimpinan autentik masih terbatas.

Kepemimpinan autentik dipandang memiliki hubungan positif yang mempengaruhi sikap dan perilaku kerja bawahan (Walumbwa, dkk., 2010; Gardner & Schermerhorn, 2004). Berkaitan dengan hal tersebut, maka studi ini menekankan bagaimana kepemimpinan autentik memiliki pengaruh pada performansi dalam konteks *in role performance* dan *extra role performance*. Dengan demikian dapat dipahami bahwa performansi mencakup pengukuran formal/langsung yang berkaitan dengan produk dan jasa, tetapi juga performansi berkaitan dengan aspek/konstruksi yang menjadi pengaruh dari kepemimpinan autentik seperti kepuasan kerja, *work engagement*, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan komitmen organisasi. Beberapa dukungan terhadap pemahaman ini ditemukan dalam artikel-artikel yang memuat dukungan terhadap pemahaman performansi tersebut

Walumbwa, dkk. (2008) menunjukkan bagaimana kepemimpinan autentik memiliki implikasi pada performansi yang mencakup OCB, komitmen organisasi, dan kepuasan. Sementara Avolio, dkk. (2004) menambahkan hubungan kepemimpinan autentik dengan performansi yang mencakup sikap kerja bawahan, komitmen organisasi, dan arti kerja. Hal ini dapat dijelaskan melalui pemahaman bahwa kepemimpinan autentik (misalnya sebagai *role model*) memiliki standar moral tinggi, kejujuran, dan integritas yang menyebabkan bawahan akan melakukan *modeling*. Identifikasi personal merujuk pada proses keyakinan seseorang tentang seseorang (pimpinan), yang akan dijadikan *self-defining* dan *self-referential*. Selanjutnya bawahan akan meniru pimpinan, mereka akan melihat dirinya adalah sebagai orang yang jujur, standar moral tinggi, dan berintegritas. Pada akhirnya identifikasi ini juga sampai pada identifikasi sosial dimana proses individu mengidentifikasi pada kelompok, memiliki kebanggaan pada kelompok, dan melihat kelompok sebagai bagian penting dari diri mereka. Dengan kata lain, kepemimpinan autentik juga akan meningkatkan identifikasi sosial bawahan/ anggota dengan cara menciptakan perasaan yang lebih dalam tentang standar moral yang tinggi, kejujuran, dan integritas. Dengan demikian nilai-nilai kepemimpinan tersebut diasosiasikan secara kolektif. Identifikasi pimpinan dan asosiasi kolektif yang berkaitan dengan transparansi, integritas, dan moral akan mempengaruhi atau membentuk kepercayaan (*trust*), harapan (*hope*), emosi positif, dan optimisme di antara bawahan, yang selanjutnya akan membentuk performansi tinggi (komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan hasil kerja lain).

Hampir sebagian besar pengukuran kepemimpinan autentik menggunakan dimensi yang kurang lebih sama. Kepemimpinan autentik memiliki 4 dimensi yaitu: 1) *self-awareness*/kesadaran diri, 2) transparansi, 3) moral/etik, 4) keseimbangan proses (Avolio dkk., 2004; 2007). Beberapa penelitian kepemimpinan autentik dan performansi menunjukkan beberapa hasil yang tidak konsisten. Beberapa studi menunjukkan hubungan positif yang signifikan dan memiliki kekhususan, misalnya berkaitan dengan *task*

performance (Motowildo, et al., 1997; Borman & Motowildo, 1997), *extra role performance* (Roux, 2010), kreativitas (Matej & Miha, 2011), *work engagement* (Hassan & Ahmed, 2011), dan *organizational commitment* (Kliuchnikov, 2011). Studi kepemimpinan autentik dan performansi juga menunjukkan hubungan yang lemah, terutama jika berkaitan dengan *task performance / in role performance* (Hmielski, Cole, & Baron, 2011; Roux, 2010).

METODE

Pencarian Literatur

Pertama, artikel-artikel yang berkaitan untuk studi meta analisis dicari melalui program pencarian data artikel melalui komputer, yakni menggunakan program EBSCO melalui www.ugm.lib.ac.id, www.google.com, dan www.sagepub.com.

Kata kunci yang digunakan adalah *authentic leadership and performance*. Semua temuan artikel yang diperoleh kemudian dipertimbangkan menurut kriteria inklusi sebagai syarat untuk dapat dilakukan meta analisis.

Kriteria Inklusi

Kriteria bagi suatu artikel untuk bisa memenuhi syarat dilakukan meta analisis pada topik ini yang pertama adalah studi primer yang dilakukan dengan survei yang meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan autentik dan performansi, atau studi primer yang mengandung situasi manipulasi eksperimen tentang kondisi kepemimpinan autentik dan non autentik yang mempengaruhi performansi.

Kriteria kedua, laporan penelitian dalam studi primer memiliki informasi statistik yang diperlukan seperti nilai rerata, standar deviasi nilai *r*, maupun nilai *F*. Terdapat 21 studi yang berasal dari 15 artikel, yang semuanya merupakan penelitian survei. Semua studi memiliki nilai *r*, sehingga tidak diperlukan transformasi nilai *F* maupun *t*. Nilai *F* maupun *t* berkaitan dengan studi komparasi maupun eksperimen.

Ikhtisar Prosedur Meta Analisis

Analisis data dengan menggunakan teknik meta analisis yang direkomendasikan oleh Hunter dan Schmidt (2004) dilakukan dengan langkah-langkah analisis sebagai berikut:

1. Mengubah persamaan aljabar dari nilai F menjadi nilai t , d dan r . Dalam hal ini tidak dilakukan transformasi, karena semua memiliki nilai r .
2. Mengaplikasikan *Bare Bones Meta Analysis* untuk koreksi kesalahan sampel, dengan cara menghitung:
 - a. *Mean* korelasi populasi
 - b. Varians r_{xy} (σ^2_r)
 - c. Varians kesalahan pengambilan sampel (σ^2_e)
 - d. Dampak pengambilan sampel
3. Mengaplikasikan tahap penghitungan untuk mencari artifak selain kesalahan pengambilan sampel yaitu untuk koreksi kesalahan pengukuran. Dilakukan dengan menghitung:
 - a. Rerata gabungan

- b. Koreksi kesalahan pengukuran pada x dan y , yaitu koreksi yang sesungguhnya dari populasi
- c. Jumlah koefisien kuadrat variasi (V)
- d. Varians yang mengacu variasi artifak
- e. Varians korelasi sesungguhnya
- f. Interval kepercayaan
- g. Dampak variasi reliabilitas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Karakteristik sampel penelitian
Sampel studi yang dikaji dalam studi meta analisis memiliki karakteristik sebagaimana yang tercantum dalam tabel 1. Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa artikel yang memenuhi kriteria penelitian ini mulai dari tahun 2006 sampai dengan 2011. Subyek penelitian terdiri dari karyawan, staf, dan manajer. Total subyek adalah 4876, sehingga memenuhi syarat untuk analisis data.

Tabel 1: Karakteristik Sampel Penelitian

Tahun	Peneliti	Studi ke	Sampel	
			Jumlah (N)	Karakteristik
2011	Darvish,H. & Rezai, F. (2011)	1	80	Karyawan
2011	Darvish,H. & Rezai,F. (2011)	2	80	Karyawan
2011	Kliuchnikov, A. (2011)	1	66	Karyawan
2011	Kliuchnikov, A. (2011)	2	66	Karyawan
2010	Matej, C. & Miha, S. (2010)	-	289	Staf – manajer
2010	Sousa,F., Rego,A., & Marques,C. (2010)	1	595	Karyawan
2010	Sousa,F., Rego, A, & Marques,C. (2010)	2	595	Karyawan
2006	Jensen,S.M. & Luthans, F. (2006)	-	76	Staf-manajer
2011	Hmieleski, K. M, Cole, M. S, & Baron, R. A. (2011)	-	179	Staf – manajer
2011	Hasan,A. & Ahmed, F. (2011)	1	395	Karyawan
2011	Hasan,A. & Ahmed, F. (2011)	2	395	Karyawan
2008	Tate, B.	-	69	Karyawan
2011	Tilman, L.B.C. (2011)	1	134	Karyawan
2011	Tilman, L.B.C.(2011)	2	134	Karyawan
2011	Rompelberg, M	-	193	Karyawan
2010	Wong,C. A. & Cummings, G. G. (2010)	-	335	Karyawan
2010	Thonissen, M. B. A	1	43	Staf-manajer
2010	Thonissen, M. B. A	1	43	Staf-manajer
2011	Bird, J. & Wang,C. (2011)	-	224	Karyawan
2010	Roux, S. (2010)	-	476	Karyawan
2008	Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T. S, & Peterson, S. J.	-	407	Karyawan
	Total		4876	
	Rerata		270,889	
	SD		325,30539	

2. Data korelasi antara kepemimpinan autentik dan performansi (r_{xy}). Studi ini didasarkan pada 15 artikel yang memiliki 21 studi. Artikel ini tidak memiliki nilai F atau t, oleh karena itu

tidak dilakukan transformasi data. Nilai r adalah nilai yang ada dalam hasil artikel tersebut. Nilai r_{xy} yang diperoleh dari studi survei dapat dilihat dalam tabel 2.

Tabel 2: Data Korelasi r_{xy}

s	Peneliti	r_{xy}
2011	Darvish.H. & Rezai,F. (2011)	0,79
2011	Darvish,H. & Rezai, F. (2011)	0,72
2011	Kliuchnikov, A. (2011)	0,55
2011	Kliuchnikov, A. (2011)	0,51
2010	Matej, C. & Miha, S. (2010)	0,36
2010	Sousa,F., Rego, A., &Marques, C. (2010)	0,71
2010	Sousa, F., Rego, A. & Marques, C. (2010)	0,72
2006	Jensen, S. M. &Luthans, F. (2006)	0,48
2011	Hmieleski, K. M, Cole, M.S, &Baron, R. A.	0,68
2011	Hasan, A. & Ahmed, F. (2011)	0,5
2011	Hasan,A. & Ahmed, F. (2011)	0,4
2008	Tate,B	0,13
2011	Tilman, L.B.C. (2011)	0,16
2011	Tilman, L.B.C.(2011)	0,36
2011	Rompelberg, M.	0,14
2010	Wong, C.A. & Cummings, G. G. (2010)	0,23
2009	Thonissen, M. B. A	0,16
2009	Thonissen, M. B. A	0,37
2011	Bird, J. & Wang,C. (2011)	0,32
2010	Roux, S. (2010)	0,33
2008	Walumbwa,F.O., Avolio, B.J. Gardner, W.L. Wernsing,T.S, & Peterson,S.J. (2008)	0,26

3. Koreksi kesalahan pengambilan sampel (*Bare Bone Meta Analysis*).

Jika korelasi populasi diasumsikan konstan di antara beberapa studi, maka estimasi terbaik dari korelasi bukanlah rerata sederhana dari korelasi beberapa studi namun merupakan rerata yang dibobot untuk masing-masing korelasi yaitu dibagi dengan jumlah sampel dalam studi (Hunter & Schmidt, 2004). Estimasi terbaik untuk korelasi populasi adalah mengikuti persamaan sebagai berikut:

- a. Rerata korelasi populasi

$$\bar{r} = \frac{\sum (N_i r_i)}{\sum N_i}$$

r_i adalah hasil korelasi xy pada studi i dan N_i adalah jumlah sampel pada studi i.

Langkah selanjutnya adalah mengubah nilai r_i atau r_{xy} pada masing-masing studi untuk mendapatkan rerata korelasi populasi, seperti disajikan pada tabel 3.

Tabel 3: Koreksi Kesalahan *Sampling*

No Studi	N	r_{xy} atau r_i	$N \times r_{xy}$
1	80	0,79	62,88
2	80	0,72	57,28
3	66	0,55	36,30
4	66	0,51	33,66
5	289	0,36	104,04
6	595	0,71	422,45
7	595	0,72	428,40
8	76	0,48	36,48
9	179	0,68	121,72
10	395	0,50	197,50
11	395	0,40	158,00
12	69	0,13	8,97
13	134	0,16	21,44
14	134	0,36	48,24
15	193	0,14	27,02
16	335	0,23	77,05
17	43	0,162	6,97
18	43	0,37	15,91
19	224	0,32	71,68
20	478	0,33	157,74
21	407	0,26	105,82
Jumlah	4876	8874	2199,55
Rerata	270,889		0,45

Rerata korelasi populasi setelah dikoreksi dengan jumlah sampel atau \bar{r} adalah 0,45

b. Varians r_{xy} (σ^2_r)

Varians r_{xy} atau σ^2_r dihitung dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$\sigma^2_r = \frac{\sum [N_i (r_i - \bar{r})^2]}{\sum N_i}$$

Hasil perhitungan varians r_{xy} disajikan berikut ini dalam tabel 4.

Tabel 4: Varians r_{xy}

No Studi	N	r_{xy} atau r_i	$(r_{xy} - \bar{r})$	$(r_{xy} - \bar{r})^2$	$N (r_{xy} - \bar{r})^2$
1	80	0,79	0,335	0,112	8,973
2	80	0,72	0,265	0,070	5,614
3	66	0,55	0,099	0,010	0,646
4	66	0,51	0,059	0,003	0,229
5	289	0,36	-0,091	0,008	2,398
6	595	0,71	0,259	0,067	39,883
7	595	0,72	0,269	0,072	43,024
8	76	0,48	0,029	0,001	0,000
9	179	0,68	0,229	0,052	9,379
10	395	0,50	0,049	0,002	0,945
11	395	0,40	-0,051	0,003	1,031
12	69	0,13	-0,321	0,103	7,114
13	134	0,16	-0,291	0,085	11,355
14	134	0,36	-0,091	0,008	1,112
15	193	0,14	-0,311	0,097	18,679
16	335	0,23	-0,221	0,049	16,376
17	43	0,16	-0,289	0,084	3,594
18	43	0,37	-0,081	0,007	0,283
19	224	0,32	-0,131	0,017	3,850
20	478	0,33	-0,121	0,015	7,010
21	407	0,26	-0,191	0,037	14,863
Jumlah	4876				196,356
Rerata	270,889				0,0403
SD					0,210

Berdasarkan tabel 4. Di atas, diketahui bahwa varians r_{xy} atau σ^2_r sebesar 0,0403 atau dibulatkan 0,04

c. Varians kesalahan pengambilan sampel

Varians r_{xy} sebesar 0,04 merupakan campuran dari dua hal yaitu variasi dalam korelasi populasi dan variasi dalam korelasi sampel yang dihasilkan oleh kesalahan *sampling*. Estimasi varians dalam korelasi populasi dapat diperoleh hanya dengan mengoreksi varians σ^2_r yang teramati untuk kesalahan *sampling* (Hunter & Schmidt, 1990). Varians kesalahan pengambilan sampel dapat dihitung dengan menggunakan persamaan berikut ini:

$$\sigma^2_e = \frac{(1 - \bar{r}^2)^2}{(\bar{N} - 1)}$$

Berdasarkan nilai \bar{r} yang diperoleh dan rerata jumlah sampel \bar{N} yang ada, maka varians kesalahan pengambilan sampel pada studi meta analisis ini:

$$\begin{aligned} \sigma^2_e &= \frac{(1 - 0,451^2)^2}{(270,889 - 1)} \\ &= \frac{0,634569966}{269,889} \end{aligned}$$

$$\sigma^2_e = 0,002351$$

Varians kesalahan pengambilan sampel σ^2_e adalah 0,002351, dibulatkan menjadi 0,002.

d. Estimasi varians korelasi populasi

Varians korelasi populasi atau varians yang sesungguhnya merupakan varians yang dikoreksi, yaitu varians r_{xy} dikurangi dengan varians kesalahan pengambilan sampel. Varians korelasi populasi dapat dihitung dengan menggunakan persamaan berikut ini:

$$\sigma^2_p = \sigma^2_r - \sigma^2_e$$

sehingga dalam studi meta analisis ini dapat dihitung:

$$\begin{aligned} \sigma^2_p &= \sigma^2_r - \sigma^2_e \\ &= 0,04027 - 0,002351 \\ &= 0,037919 \text{ atau dibulatkan} \\ &0,03792 \end{aligned}$$

Standard deviasi $= \sqrt{\sigma^2_p} = \sqrt{0,03792} = 0,19473$, dibulatkan menjadi 0,195

e. Interval kepercayaan

\bar{r} sebesar 0,451 dibandingkan dengan SD yang telah dikoreksi

$$\begin{aligned} &= \frac{0,451}{0,19473} = 2,316 \end{aligned}$$

korelasi rerata menunjukkan hasil 2,316 SD di atas 0, sehingga korelasi kedua variabel adalah positif.

f. Dampak kesalahan pengambilan sampel
Dampak kesalahan pengambilan sampel dapat diketahui dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$\frac{\sigma^2_p}{\sigma^2_r} = \frac{0,03792}{0,04027} = 0,94163$$

Reliabilitas korelasi studi adalah 0,94, sehingga presentase varians mengacu kesalahan pengambilan sampel adalah sebesar $1 - 0,94 = 0,06 = 6\%$.

2. Koreksi kesalahan Pengukuran

Koreksi artifak selain kesalahan pengambilan sampel adalah koreksi kesalahan pengukuran. Pada studi yang berkaitan dengan hubungan kepemimpinan autentik dengan performansi, terdapat 21 studi yang berasal dari 15 artikel, yang semuanya merupakan studi survei. Untuk membuat estimasi kesalahan pengukuran, maka disusun lembar kerja yang disajikan dalam tabel 5. berikut ini.

Tabel 5: Lembar Kerja Estimasi Kesalahan Pengukuran

No studi	N	r_{xy} atau r_i	r_{xx}	r_{yy}	(a)	(b)	$N \times r_{xy}$
1	80	0,79	0,82	0,92	0,9055	0,9592	62,88
2	80	0,72	0,82	0,87	0,9055	0,9327	57,28
3	66	0,55	0,86	0,9	0,9274	0,9487	36,3
4	66	0,51	0,86	0,87	0,9274	0,9327	33,66
5	289	0,36	0,7	-	0,8367	-	104,04
6	595	0,71	0,7	0,97	0,8367	0,9849	422,45
7	595	0,72	0,7	0,86	0,8367	0,9274	428,4
8	76	0,48	0,82	0,82	0,9055	0,9055	36,48
9	179	0,68	0,9	0,91	0,9487	0,9539	121,72
10	395	0,50	0,91	0,94	0,9539	0,9695	197,5
11	395	0,40	0,91	0,91	0,9539	0,9539	158
12	69	0,13	0,94	0,66	0,9695	0,8124	8,97
13	134	0,16	0,933	0,708	0,9659	0,8414	21,44
14	134	0,36	0,933	0,878	0,9659	0,9370	48,24
15	193	0,14	0,95	0,93	0,9747	0,9644	27,02
16	335	0,23	-	-	-	-	77,05
17	43	0,162	0,88	0,94	0,9381	0,9695	6,966
18	43	0,37	0,88	0,85	0,9381	0,9220	15,91
19	224	0,32	-	-	-	-	71,68
20	478	0,33	0,77	0,88	0,8775	0,9381	157,74
21	407	0,26	0,92	0,92	0,9592	0,9592	105,82
Total	4876	8,874	16,206	15,736	17,527	16,812	2199,546
Rerata	270,889	0,493	0,853	0,874	0,922	0,934	0,451
SD	3256,305	0,210	0,083	0,079	0,046	0,044	119,015

*tanda (-), dalam tabel menunjukkan tidak diperoleh informasi dalam artikel jurnal.

a. Rerata gabungan
Rerata gabungan dihitung dengan menggunakan persamaan 6 berikut ini.

$$\begin{aligned} \tilde{A} &= \text{Ave}(a) \text{Ave}(b) \dots \text{persamaan (6)} \\ \tilde{A} &= \text{Ave}(a) \times \text{Ave}(b) \\ &= 0,922 \times 0,934 \\ &= 0,861 \end{aligned}$$

Keterangan:

- \tilde{A} = rerata gabungan
- (a) = akar kuadrat koefisien reliabilitas r_{xx}
- (b) = akar kuadrat koefisien reliabilitas r_{yy}
- Ave(a) = rerata (a)
- Ave(b) = rerata (b)
- Rerata gabungan \tilde{A} adalah sebesar 0,861

b. Korelasi populasi setelah dikoreksi oleh kesalahan pengukuran
Penghitungan korelasi populasi yang sesungguhnya setelah dikoreksi dengan kesalahan pengukuran dilakukan dengan persamaan berikut ini.

$$\begin{aligned} \rho &= \text{Ave}(\rho_i) = \frac{\text{Ave} \check{r}}{\tilde{A}} \\ &= 0,451 / 0,861 \\ &= 0,523 \end{aligned}$$

Keterangan:

- Ave \check{r} = rerata sesungguhnya dari korelasi r_{xy}
- \tilde{A} = rerata gabungan

Korelasi populasi sesungguhnya setelah dikoreksi oleh kesalahan pengukuran baik pada variabel dependen maupun independen adalah 0,523.

c. Jumlah koefisien kuadrat variasi (V)

$$\begin{aligned} V &= \frac{SD^2(a)}{\text{Ave}^2(a)} + \frac{SD^2(b)}{\text{Ave}^2(b)} \\ &= \frac{(0,046)^2}{(0,922)^2} + \frac{(0,044)^2}{(0,934)^2} \\ &= \frac{0,021}{0,85} + \frac{0,0019}{0,8723} \\ &= 0,033 + 0,00078 \\ v &= 0,0047. \end{aligned}$$

- d. Varians yang mengacu variasi artifak

$$\begin{aligned}\sigma^2 &= \rho^2 \tilde{A}^2 V \\ &= (0,523)^2 \times (0,861)^2 \times (0,0047) \\ &= 0,27352 \times 0,7413 \times 0,0047 \\ &= 0,0010\end{aligned}$$

- e. Varians korelasi sesungguhnya;

$$\begin{aligned}\text{Var}(\rho) &= \frac{\text{Var}(\rho_{xy}) - \rho^2 \tilde{A}^2 V}{\tilde{A}^2} \\ &= (0,03792 - 0,0010) / 0,7413 \\ &= 0,03692 / 0,7413 \\ &= 0,0498 \\ \text{SD} &= \sqrt{0,0498} \\ &= 0,223\end{aligned}$$

Korelasi populasi yang sesungguhnya (ρ) diestimasikan sebesar 0,523 dan standar deviasi (SD) sebesar 0,223.

- f. Interval Kepercayaan:

$$0,523/0,223 = 2,346$$

- g. Dampak variasi reliabilitas sebesar:

$$\begin{aligned}&\frac{\rho^2 \tilde{A}^2 V}{\sigma^2(\rho_{xy})} \times 100 \% \\ &= \frac{0,0010}{0,037925} \times 100 \% \\ &= 2,5229\%\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis di atas maka koefisien/ nilai \tilde{r} masuk dalam batas interval yang diterima. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien pada estimasi \tilde{r} populasi sebesar 0,45 lebih besar dari interval kepercayaan 2,3463. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara kepemimpinan autentik dan performansi diterima.

Studi meta analisis hubungan kepemimpinan autentik dan performansi ini juga mengkaji aspek penting yaitu kesalahan pengambilan sampel dan kesalahan dalam pengukuran.

- a. Kesalahan dalam pengambilan sampel
Nilai varians kesalahan pengambilan sampel menunjukkan hasil bahwa persentase variansi yang disebabkan kesalahan pengambilan sampel adalah

kecil 6%. Persentase yang kecil ini menunjukkan kemungkinan bias kesalahan karena kekeliruan dalam pengambilan sampel adalah kecil.

- b. Kesalahan dalam pengukuran
Nilai varians kesalahan pengukuran baik pada pengukuran variabel independen maupun variabel dependen adalah sebesar 0,0047 dan nilai varians pada populasi adalah sebesar 0,0010. Apabila varians kesalahan pengukuran dibandingkan dengan varians populasi maka persentase variansi yang disebabkan kesalahan pengukuran adalah kecil yaitu 2,52%, lebih kecil daripada dampak kesalahan pengambilan sampel. Persentase yang kecil ini menunjukkan kemungkinan bias kesalahan karena kekeliruan dalam pengukuran adalah kecil.

Pembahasan

Tujuan melakukan meta analisis adalah menganalisis data yang berasal dari studi primer. Hasil analisis dipakai sebagai dasar untuk menerima (mendukung) hipotesis atau menolak (menggugurkan) hipotesis serta memberikan petunjuk yang spesifik untuk penelitian selanjutnya (Hunter & Schmit, 2004).

Studi meta analisis kepemimpinan autentik dan performansi menunjukkan dukungan tentang adanya hubungan. Hasil ini dapat menjelaskan bahwa lingkungan yang terbuka akan membuat karyawan memiliki keinginan lebih untuk menyelesaikan tugas lebih baik (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa, dkk., 2010).

Hasil ini juga menguatkan pemahaman tentang adanya hubungan antara kepemimpinan autentik dan performansi. Kepemimpinan autentik disebutkan memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku bawahan dan performansi (Walumbwa, dkk., 2010; Gardner & Schermerhorn, 2004). Gardner dan Schermerhorn (2004) menekankan aspek non formal yang tidak langsung berkaitan dengan performansi, tetapi dapat digambarkan sebagai pengukuran performansi. Oleh karena hasil meta analisis ini dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengukuran performansi, bahwa performansi dapat dilihat dari aspek-

aspek *extra role performance* dan tidak hanya *in role performance* saja.

Meskipun demikian dukungan adanya hubungan ini tetap perlu mendapatkan perhatian yang kritis. Misalnya kalau diperhatikan pengukuran tentang performansi dalam studi meta analisis ini merupakan gabungan *in role performance* dan *extra role performance*. Selama ini tinjauan psikologis tentang performansi lebih banyak mengarah pada *task performance/in role performance*, sementara *extra role performance* lebih banyak dilihat secara terpisah dan dengan konstruk yang terpisah pula, misalnya kepuasan kerja, komitmen dan *organizational citizenship behavior*. Hal ini pula yang menjadi keterbatasan studi meta analisis ini. Penelitian selanjutnya perlu melihat lebih jauh bagaimana peranan kepemimpinan autentik terhadap *task performance/in role performance* dalam berbagai bidang organisasi. Dalam konteks ini, peneliti perlu mempertimbangkan peran budaya dalam hubungan kepemimpinan autentik dan performansi. Perspektif kepemimpinan autentik relatif baru, dan studi ini masih terbuka luas.

Kecilnya efek kesalahan sampel menunjukkan bahwa variasi sampel yang digunakan tidak besar. Hal ini dapat dilihat bahwa hampir semua subyek adalah karyawan. Kecilnya kesalahan pengukuran juga menunjukkan terpenuhinya validitas dan reliabilitas alat ukur yang memadai.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan informasi yang tersedia dalam studi-studi primer tentang hubungan kepemimpinan autentik dan performansi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan autentik dan performansi. Perbedaan variasi korelasi dapat disebabkan antara lain karena kesalahan dalam pengambilan sampel sebesar 6% dan kesalahan dalam pengukuran variabel independen maupun dependen sebesar 2,52 %.

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan autentik menunjukkan hubungan yang positif dengan performansi. Kepemimpinan autentik dipandang memiliki

cara pandang baru dikaitkan dengan performansi. Hal yang perlu diperhatikan adalah performansi dalam konteks organisasi dalam studi ini masih bervariasi. Peneliti lain perlu mempersempit definisi operasional performansi. Penelitian ini menggunakan pemahaman performansi dalam konteks *in role performance* dan *extra role performance*. Penelitian selanjutnya dapat mempersempit *in role performance*, karena hubungan kepemimpinan autentik dengan *in role performance* relatif lemah.

DAFTAR PUSTAKA

- 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. *Leadership Quarterly*, 15, 801 – 823
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 313-338
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire*. Diunduh pada 3 Juli 2008 dari <http://www.mindgarden.com/>
- Bird, J. & Wang, C. (2011). Authentic leadership and budget building: Superintendents reveal, origins, strategies, and connections. *Academy of Educational Leadership Journal*. Diunduh pada 30 November 2011 dari http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6044/is_201107/ai_n58121116
- Boyce, K. (2006). Using a comprehensive leadership framework as a scholarship and teaching tool. *Journal of Leadership Education*, 5, 2, 69-79.
- Borman, W. C. & Motowild, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.

- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resource management* (5th ed.). New York: Prentice Hall.
- Darvish, H. & Rezai, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol 6, No 3, 421-436*.
- Davies, L. (1994). *Beyond authoritarian rule in school management: The challenge for transparency*. Ticknall: Education Now.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, F. D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16, 343-372*.
- Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics, 33: 270 - 281*.
- George, B. (2004). *Becoming an authentic leader*. Diunduh pada 16 Juli 2008 dari www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/551-600/article592_body.html
- George, B. (2007). *The essence of real leadership*. Diunduh pada 2 Juli 2008 dari <http://gmj.gallup.com/>
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences, 6:3, 164 -170*.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2011). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management, Vol XX, No X*.
- Hunter, J. E. & Schmidt (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in reseearch findings*. Newbury Park: Sage Publications. Inc.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues, vol 18, 2*.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavioral. *Behavioral Science, 9, 131-133*.
- Kliuchnikov, A. (2011). Leader's authenticity influence on followers' organizational commitment. *Emerging Leadership Journeys, 4:1, 70-90*.
- Law, K. S., Wang, H., & Hui, C. (2009). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra role performance. *Asia Pacific Journal Management, 27, 625 - 646*.
- Luthans, F. L. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. 2003. *Positive organizational scholarship*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Matej, C. & Miha, S. (2010). *Authentic leadership, creativity, and innovation: a multivel perspective*. Solkan: The Centre of Excellence for Biosensors, Instrumentation and Process Control-COBIK.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M.J. (1997). A Theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10 (2), 71 - 83*.
- Roux, S. (2010). *The relationship between authentic leadership, optimism, self-efficacy and work engagement: An exploratory study*. Stellenbosch University.
- Russel, B. (1998). *Human Resource management: An experiment approach* (2nd ed). Singapore: McGraw Hill Inc.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly, 16, 395-417*.
- Sousa, F., Rego, A., & Marques, C. (2010). *Does Authentic Leadership Promote employees' Enthusiasm and Creativity?*

- Thonissen, M. P. A. (2009). *The effect of authentic leadership on job performance and job satisfaction and the mediating role of psychological capital*. Thesis. Maastricht University: Faculty of Economics and business Administration.
- Tilman, L. B. C. (2011). *The moderating effect of support on the relationship between authentic leadership and in role and extra role performance*. Maastricht University: Faculty of Economics and Business Administration.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 1, 89-126.
- Walumbwa, F., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationship among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937-963.
- Wong, C.A. & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 5, 2, 5-23.