

## **KEPEMIMPINAN OTENTIK: TELAAH KONSEPSUAL DAN ISU METODOLOGIS**

Oleh:

Ratu Ayu Sri Wulandari MA

E-mai: ratu.ayuwulandari@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

### ***ABSTRACT***

*There has been growing considerable interest in the field around a new construct of leadership, referred to as authentic leadership. Scholars conducting researches on this field contend that the decrease in ethical leadership (corporate scandals & management malfeasance) necessitates the need for positive leadership more so than in any conditions. This literature review tries to clarify the state of knowledge in the field start from the construct's definition, measurement, until the problem faced by this construct. This article draws attention to the methodological issues with the hope of insuring that any development initiatives that are implemented are practical and effective for leader and organization.*

**Keyword:** leadership, authentic, authentic leadership, positive leadership

### **ABSTRAK**

Telah berkembang minat yang cukup besar di bidang kepemimpinan terkait sebuah konstruksi baru yang disebut dengan kepemimpinan otentik. Para akademisi yang melakukan penelitian di bidang ini berpendapat bahwa penurunan dalam kepemimpinan etis (skandal perusahaan dan penyimpangan manajemen) membutuhkan lebih dari sekedar kepemimpinan positif dalam berbagai kondisi. Tinjauan literatur ini mencoba mengklarifikasi pengetahuan di bidang kepemimpinan otentik mulai dari definisi konstruk, pengukuran, hingga masalah yang dihadapi oleh konstruk ini. Artikel ini berusaha memperhatikan masalah isu-isu metodologis dengan harapan dapat menambah keyakinan bahwa setiap inisiatif pengembangan yang dilaksanakan dapat bermanfaat secara praktis dan efektif bagi pemimpin dan organisasi.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, otentik, kepemimpinan otentik, kepemimpinan positif

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) menjadi salah satu topik yang terus mendapat perhatian signifikan dalam literatur manajemen khususnya dalam bidang kepemimpinan sejak beberapa dekade yang lalu (misal: George, 2003; Avolio dan Gardner, 2005; Ilies, Morgeson, dan Nahrgang, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersning, dan Peterson, 2008; Northouse, 2010). Munculnya konsep kepemimpinan otentik sebagai sebuah teori formal kepemimpinan terutama dipicu oleh adanya krisis kepercayaan terhadap para pimpinan organisasi, masalah etika, skandal perusahaan dan praktik manajemen yang tidak sehat. Konsep kepemimpinan yang ada dipandang tidak cukup untuk mengembangkan pemimpin ideal dimasa datang (Cooper, Scandura, dan Schriesheim, 2005; Gardner, Cogliser, Davis, dan Dickens, 2011). Organisasi perlu pemimpin otentik untuk dapat menghadapi lingkungan kerja yang dinamis agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya.

Luthans dan Avolio (2003) mendeskripsikan kepemimpinan otentik menggunakan istilah-istilah seperti *genuine* (asli), *reliable* (dapat diandalkan), *trustworthy* (terpercaya), *real* (nyata), dan *veritable* (sebenarnya). May, Chan, Hodges, dan Avolio (2003) menambahkan, “*knowing oneself and being true to oneself*” merupakan kualitas kepemimpinan otentik yang esensial dan selanjutnya bahwa pemimpin otentik adalah pemimpin yang benar-benar menggunakan *value* dan *belief* utama mereka.

Sejak kemunculannya hingga sekarang, studi tentang kepemimpinan otentik (KO) terus mendapatkan perhatian mulai dari kritik untuk perbaikan model teoritis, pengembangan berbagai skala pengukuran, dan kontribusi yang bisa diberikan oleh teori KO terhadap literatur kepemimpinan (Cooper et al., 2005; Yammarino, Dionne, Schriesheim, dan Dansereau, 2008). Hal ini wajar dalam pengembangan sebuah teori, karena teori kepemimpinan saja tidak lepas dari berbagai kritik. Preffer (1977) dalam Karmel (1978) juga berpendapat bahwa konsep kepemimpinan itu ambigu, namun karena ambiguitas inilah yang terus memacu perkembangan teori kepemimpinan. Artikel ini berusaha mendiskusikan masalah konseptual dan isu-isu metodologis yang dihadapi oleh konstruk kepemimpinan otentik dan mencoba memberikan solusi bagi riset selanjutnya yang diharapkan dapat bermanfaat dalam pengembangan teori.

### Tinjauan Literatur

#### Konsep Kepemimpinan Otentik

Istilah kepemimpinan otentik pertama kali digunakan oleh Bass, seorang penulis terkenal dalam bidang *leadership*. Bass memasukkan konsep kepemimpinan otentik dalam model aslinya karena adanya kritik-kritik terkait dengan *the darker side of charisma* dan potensi akan manajer yang *narcissistic* dan *authoritarian* yang mencoba menyamar sebagai pemimpin transformasional. Mengikuti pernyataan Steidlmeier dalam artikelnya Bass dan Steidlmeier (1999), dia berargumen bahwa “*truly transformational leader* itu adalah mereka yang bermoral tinggi, karena kalau tidak, yang terjadi adalah pemimpin yang tidak otentik atau *pseudo-transformational leadership*. Dengan demikian, pemimpin yang *self-aggrandizing*, *fantasizing*, *pseudo-transformational* dapat dicap sebagai pemimpin yang tidak bermoral (*immoral*).

Konsep *authenticity* dalam hubungannya dengan kepemimpinan mengacu pada premis “*being true to one’s self*” dan dalam hal ini, Bass dan Steidlmeier (1999) berusaha menjelaskan kepemimpinan otentik itu lawan dari *pseudo-transformational leadership*. Bhindi, Riley, Smith, dan Hansen (2008) menjelaskan kepemimpinan otentik sebagai sebuah tipe kepemimpinan yang pemimpinnya sangat menjunjung nilai-nilai moral dan etika dengan tujuan untuk perbaikan para pengikutnya dan diri mereka sendiri

Reviu terhadap riset-riset yang memfokuskan pada kepemimpinan otentik menjelaskan bagaimana definisi kepemimpinan otentik berkembang dengan berbagai dimensi yang mendasarinya. Ada beberapa definisi yang diajukan dari berbagai sudut pandang dengan penekanan yang berbeda-beda. Luthans dan Avolio (2003) mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai:

“*a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development*” (p.243)

Ilies, Morgeson, dan Nahrgang (2005) mencoba mengajukan empat komponen model kepemimpinan otentik yaitu: *self-awareness*, *unbiased processing*, *authentic behavior/acting*, dan *authentic relational orientation*.

- (1) ***Self-awareness*** – sebuah komponen keotentikan yang mengacu pada kesadaran, kepercayaan, karakteristik personal, nilai, motif, dan kognisi seseorang. *Self-awareness* meliputi pengetahuan atas *self-aspect* kontradiktif yang melekat dalam diri seseorang dan peran dari kontradiksi ini mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan, dan perilaku seseorang. May et al. (2003) berargumen bahwa “*knowing oneself and being true to oneself are essential qualities to authentic leadership.*”
- (2) ***Unbiased processing*** – mengacu pada pemrosesan *self-relevant information*, yang meliputi “tidak menyangkal, tidak menyimpang, tidak melebih-lebihkan, atau tidak mengabaikan pengetahuan privat, pengalaman internal dan eksternal yang didasarkan pada informasi evaluatif” (Kernis, 2003). Komponen *unbiased processing* merupakan jantung dari integritas dan karakter, dan keduanya tidak hanya mempengaruhi keputusan dan aksi pemimpin, namun juga mempunyai implikasi bagi kesejahteraan mereka sendiri.
- (3) ***Authentic behavior/acting*** – perilaku otentik mengacu pada apakah tindakan seseorang didasarkan pada *true-self* mereka (nilai, preferensi, kebutuhan), bukan semata-mata menyenangkan orang lain atau mendapatkan penghargaan atau menghindari hukuman dengan “*acting falsely*” (Kernis, 2003).
- (4) ***Authentic relational orientation*** – penilaian dan perjuangan untuk mencapai keterbukaan dan keadaan yang sebenarnya (*truthfulness*) dalam sebuah hubungan. *Relational authenticity* meliputi proses aktif *self-disclosure* dan perkembangan *mutual intimacy* dan *trust* sehingga keintiman akan melihat aspek *true self* yang baik atau yang buruk. Untuk mencapai keotentikan hubungan, seseorang harus benar-benar *genuine* dan tidak berpura-pura dalam hubungan seseorang dengan lainnya (Kernis, 2003). Usaha perbaikan definisi terus dilakukan diantaranya dilakukan oleh Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, dan Peterson (2008) yang mencoba menyarikan dari berbagai definisi sebelumnya bahwa *authentic leadership* adalah:

*...a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater **self-awareness**, and **internalized moral perspective**, **balanced processing of information**, and **relational transparency** on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development. (p. 34)*

Walumbwa *et al.* (2008) mengoperasionalkan dan memvalidasi empat konstruk kepemimpinan otentik yaitu *self-awareness*, *balance processing*, *relational transparency*, dan *internalized moral perspective* menjadi sebuah kuesioner yang disebut *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). Kuesioner tersebut dikembangkan melalui dua studi. Studi pertama dilakukan dengan mereview pelbagai publikasi yang ada untuk mengoperasionalkan konstruk dan mengurangi ketumpang-tindihan antara berbagai konstruk yang ada. Setelah 16 item-item yang mewakili konstruk terkumpul, proses selanjutnya yaitu mevalidasi item-item tersebut menggunakan sampel dari Amerika dan China. Analisis faktor konfirmatoris dilakukan terhadap dua set data terkumpul.

Studi kedua dilakukan oleh Walumbwa *et al.* (2008) dengan menguji kepemimpinan otentik, etis, dan transformasional dan *outcome* kerja para pengikut (*followers*). Secara spesifik, studi ini menghipotesiskan bahwa (a) kepemimpinan otentik akan secara positif berhubungan dengan kepemimpinan etis dan transformasional; (b) kepemimpinan otentik secara positif berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), komitmen organisasi, kepuasan pengikut dengan supervisor ketika mengontrol kepemimpinan otentik dan kepemimpinan otentik. Hasil studi ke-2 menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berhubungan positif dengan kepemimpinan etis dan transformasional. Analisis faktor konfirmatoris juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik secara signifikan dapat dibedakan dari dua kepemimpinan lainnya.

Berikut ini adalah konstruk-konstruk yang telah divalidasi oleh Walumbwa *et al.* (2008) menjadi sebuah instrument yang disebut *Authentic Leadership Questionnaires* (ALQ):

- (1) **Self-awareness** mengacu pada kemauan untuk menilai nilai personal, preferensi, dan perilaku, sehingga dapat menilai kelemahan dan kekuatannya. Ilies *et al.* (2005) menambahkan bahwa mencapai *self-awareness* yang lebih tinggi mungkin memerlukan *self-concept* positif yang lebih dan *emotional intelligence* yang lebih tinggi. *Self-awareness* berarti bahwa pemimpin harus mengetahui siapa dirinya, percaya diri, dan mengarahkan diri mereka ke taraf yang lebih tinggi dibandingkan orang lain.
- (2) **Relational transparency**, bahwa seorang pemimpin otentik adalah mereka yang secara positif dinilai dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan kepercayaan yang kuat. Konstruk ini mengacu pada tingkat keterbukaan pemimpin dengan para pengikutnya dan memberikan kesempatan kepada para pengikut untuk mengemukakan ide, tantangan, dan opini. Beberapa ahli berpendapat bahwa transparansi relasional dan diseminasi informasi merupakan hal krusial dalam pengembangan kepemimpinan otentik. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, dan May (2004) berpendapat bahwa pemimpin otentik cenderung lebih transparan dalam menunjukkan perasaan serta emosi yang sebenarnya kepada para pengikutnya dibanding yang kurang otentik. Dengan demikian, mereka selalu mencoba mengelola emosi dan menghindari emosi yang tidak sesuai atau bahkan ekstrim dalam menghadapi orang lain.

- (3) **Balancing processing**, mengharuskan pemimpin menganalisis semua informasi relevan secara objektif sebelum membuat sebuah keputusan. Pemimpin otentik mau tegas bahwa dia tidak harus menjawab semua pertanyaan/masalah yang ada, dan juga tidak perlu khawatir dipersepsikan sebagai seseorang yang lemah atau tidak mampu ketika memilih untuk tidak menjawab suatu masalah.
- (4) **Internalized moral perspective** memberikan pondasi moral bagi kepemimpinan otentik. Pemimpin otentik adalah mereka yang mempunyai standar moral dan nilai yang tinggi dan memegang teguhnya ketika menghadapi tekanan.

### Teori Kepemimpinan Positif

Ada lima bentuk kepemimpinan positif yang berkontribusi terhadap perkembangan kepemimpinan otentik yaitu: *transformational*, *servant*, *ethical*, *charismatic*, dan *spiritual*. Kepemimpinan otentik dipercaya menjadi “*lebih generic*” dan mencerminkan “*root construct*” dari bentuk-bentuk kepemimpinan positif. Pemimpin yang positif adalah mereka yang selalu membuat pilihan yang mengarah pada perkembangan personal dan profesionalnya (*self-actualization*) dan lingkungan sekitarnya (*promoting the public good*). Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan positif tidak goyah akan tekanan-tekanan dari pihak luar (eksternal). Mereka berusaha selalu transparan (terbuka dan jujur) sehingga tercipta *trust* diantara orang-orang sekitarnya. Tabel 1 memberikan tinjauan komprehensif tentang perbedaan utama antara kepemimpinan otentik dengan lima bentuk kepemimpinan positif.

**Tabel 1.**  
**Perbandingan Teori Kepemimpinan Positif dan Kepemimpinan Otentik**

Teori Kepemimpinan Positif	Perbedaannya dengan Kepemimpinan Otentik
<i>Transformational Leadership</i> (TL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan otentik sangat fokus pada perkembangan pemimpin</li> <li>▪ <i>Transformational Leadership</i> sangat fokus pada perkembangan follower/pengikut ke pemimpin</li> <li>▪ Pemimpin otentik tidak selalu transformasional</li> <li>▪ Fokus umum kepemimpinan transformasional adalah menciptakan perubahan produktif pada pengikut dengan tujuan akhirnya mengembangkan pengikut ke pemimpin.</li> <li>▪ Kharisma merupakan komponen utama kepemimpinan transformasional. Namun, pemimpin otentik tidak selalu kharismatik.</li> </ul>
<i>Servant Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan otentik fokus pada perkembangan pemimpin</li> <li>▪ <i>Servant leadership</i> fokus pada perkembangan pengikut</li> <li>▪ Pemimpin otentik mengarahkan dengan tujuan dan nilai, dan tidak selalu inspirasional, sedangkan <i>servant leadership</i> sangat inspirasional.</li> <li>▪ Perbedaan utama antara <i>servant leadership</i> dengan <i>authentic leadership</i> terletak pada pendekatannya. <i>Servant leadership</i> berusaha</li> </ul>

	<p>keras agar menjadi “benar”, sedangkan <i>authentic leadership</i> berusaha untuk menjadi “nyata”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prinsip utama <i>servant leadership</i> adalah memberikan prioritas terhadap kepentingan orang lain. Tugas utama <i>servant leader</i> adalah melayani orang lain dengan memenuhi kebutuhan, aspirasi, dan keinginan mereka.</li> </ul>
<i>Ethical Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Authentic leadership</i> sangat fokus pada perkembangan pemimpin.</li> <li>▪ <i>Ethical leadership</i> sangat fokus pada perkembangan pengikutnya. Kepedulian dan perhatian pemimpin etis terhadap orang lain sangat tinggi.</li> <li>▪ <i>Authentic Leadership</i> mencakup konten yang tidak terkait dengan etis. <i>Authenticity</i> dan <i>self-awareness</i> bukan merupakan bagian dari konstruk <i>ethical leadership</i>.</li> </ul>
<i>Charismatic Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemimpin otentik mengarah dengan tujuan dan nilai, dan tidak selalu kharismatik.</li> <li>▪ Pemimpin kharismatik bisa sangat teatrikal, sedangkan pemimpin otentik berusaha menjadi nyata.</li> <li>▪ Pemimpin kharismatik mempengaruhi orang lain dengan menginspirasi, presentasi yang dramatis, atau bentuk lain dari impresi manajemen.</li> <li>▪ Pemimpin kharismatik menggunakan ekspresi untuk merayu memengaruhi, dan memobilisasi follower. Pemimpin otentik memikat pengikutnya dengan menciptakan <i>meaning</i> dan secara sosial mengonstruksi realitas bagi mereka sendiri dan para pengikutnya.</li> </ul>
<i>Spiritual Leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Authentic leadership</i> sangat fokus pada perkembangan pemimpin.</li> <li>▪ Pemimpin spiritual fokus pada perkembangan <i>follower</i>. Avolio dan Gardner (2005) merasa teori kepemimpinan spiritual tidak <i>well-grounded</i> dalam riset-riset empiris.</li> <li>▪ Kepemimpinan otentik mengarahkan dengan tujuan dan nilai, dan tidak selalu inspirasional atau spiritual.</li> <li>▪ Kepemimpinan spiritual sangat terbatas pada diskusi tentang <i>self-regulation</i> bagi followers, sebagaimana peran moderating dari konteks organisasional positif. Teori kepemimpinan otentik mendukung pernyataan “<i>self-regulation</i>”.</li> </ul>

## PEMBAHASAN

### Isu Definisi Konseptual

Isu konseptual menjadi penting untuk diperhatikan karena hal ini terkait dengan isu pendefinisian, pengukuran, isu level analisis dan desain penelitian untuk menguji teori ini. Salah satu kriteria sebuah teori yang baik adalah kejelasan (Pfeffer, 1982). Kejelasan (*clarity*) ini terkait dengan berbagai pernyataan teori yang ditetapkan. Secara umum, kepemimpinan otentik termasuk konsep yang memenuhi kriteria ini. Namun demikian, ada beberapa isu konseptual yang menjadi permasalahan.

Gardner et al. (2011) mencatat bahwa publikasi awal tentang kepemimpinan otentik dilakukan oleh Henderson dan Hoy pada tahun 1983 fokus pada definisi dan operasionalisasi ukuran kepemimpinan otentik. Namun, Cooper et al. (2005) menganalisis bahwa konseptualisasi awal kepemimpinan otentik jelas bersifat multi-dimensional. Definisi yang digunakan masih mengandung elemen-elemen dari berbagai domain yang berbeda – *traits, states, behaviors, context, & attributiins*. Selain itu, untuk menilai keotentikan seorang pemimpin, perspektif yang digunakan juga berbeda-beda bisa dari perspektif pemimpin hingga perspektifnya pengikut (*followers*).

Luasnya definisi yang ada membuat pengukuran konstruk menjadi sulit dilakukan. Selain itu, gagasan bahwa kepemimpinan otentik harus dapat dibedakan dari gaya kepemimpinan lainnya menjadi lebih sulit ketika suatu definisi perilaku pemimpin tidak dapat diidentifikasi. Para ahli dalam bidang kepemimpinan dulunya juga menggunakan *multiple conceptualization* dan konstruk yang sama tanpa mempertimbangkan pentingnya perbedaan diantara berbagai konsep yang berbeda (Schriesheim & Kerr, 1977 dalam Yukl, 1990). Setelah sebuah konstruk benar-benar jelas didefinisikan, para ahli mulai bergeser untuk menciptakan pengukuran konstruk.

Berbagai cara dapat ditempuh untuk memperbaiki dan mendefinisikan kepemimpinan otentik. Para peneliti perlu mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci yang mendasarinya, dan selanjutnya menciptakan konstruk yang didasarkan pada teori. Metoda kualitatif mungkin menjadi cara yang bermanfaat untuk mengidentifikasi dimensi khusus ini. Metoda tersebut dirasa tepat (bahkan perlu) ketika masih sedikit riset-riset empiris yang dilakukan (Cooper et al., 2005). Sebagai contoh, domain riset kepemimpinan kharismatik juga mendapatkan banyak manfaat dari riset-riset kualitatif yang dilakukan. Mencari konstruk dengan cara ini juga membantu perkembangan rerangka konseptual yang mengaitkan kepemimpinan otentik dengan anteseden kunci, pemoderasi, pemediasi, dan variabel dependen.

Salah satu pendekatan yang bisa dilakukan untuk memetakan dimensi-dimensi kepemimpinan otentik yaitu melakukan studi kasus dan interview dengan seorang pemimpin yang dipersepsikan sebagai pemimpin otentik. Studi kasus dan interview dapat dilakukan dengan pendekatan “*life story*” (Shamir dan Eilam, 2005) atau “*narratif*” (Sparrowe, 2005). Cerita hidup pemimpin dapat didapat dari berbagai sumber seperti keluarga, kolega, bawahan, website, buku, dan media lainnya. Menggunakan sampel pembanding juga dirasa perlu untuk dapat mengklarifikasi bagaimana pemimpin yang dipersepsikan otentik berbeda dalam hal karakteristik, perilaku, atau cerita hidupnya dengan nonotentik.

Selain melalui metoda kualitatif, metoda lain seperti desain eskperimen juga memberikan banyak *insight* karena metoda ini dapat menunjukkan kausalitas antar variabel dengan tingkat validitas kontrol dan internal yang tinggi. Metoda ini juga direkomendasikan oleh banyak peneliti keperilakuan karena tidak hanya memberikan inferensi hubungan kausalitas antar konstruk kepemimpinan, namun juga dapat mengidentifikasi pengaruh positif potensial dari kepemimpinan otentik yang bisa berlaku bagi individual, kelompok, dan organisasi dalam berbagai kondisi lingkungan.

### Isu Pengukuran

Mengukur sebuah kosntruk menjadi penting bagi para peneliti yang fokus pada topik kepemimpinan otentik dengan tujuan pengembangan model kepemimpinan. Tanpa adanya metoda pengukuran yang reliabel, perkembangan sebuah teori menjadi sesuatu yang terus

diperdebatkan. Hal ini dikarenakan dengan definisi dan ukuran yang valid akan mampu membuat dan mengevaluasi berbagai intervensi yang tepat (misal: *training* kepemimpinan). Ketika kita tidak bisa mengukur sebelum dan sesudah adanya intervensi, kita tidak dapat mengetahui apakah partisipan bisa menjadi “lebih otentik” atau tidak (Cooper et al., 2005).

Menciptakan suatu pengukuran bukan pekerjaan yang mudah, sejarah riset kepemimpinan juga menunjukkan kesulitannya dalam mendefinisikan dan mengukur konstruk secara valid (Pfeffer, 1982). Mengukur konstruk kepemimpinan otentik bisa dalam berbagai bentuk instrumen survei tradisional atau bentuk lainnya seperti skenario verbal atau tertulis. Jika kepemimpinan otentik dipandang sebagai sebuah atribusi oleh pengikut, maka akan menjadi penting untuk dapat memisahkan persepsi pemimpin atas perilakunya sendiri dari persepsi pengikut. Dengan demikian, peneliti perlu menciptakan metoda paralel untuk penilaian yang dapat diaplikasikan baik kepada pemimpin maupun pengikut (Cooper et al., 2005).

### **Isu Level Analisis**

Isu level analisis pada riset kepemimpinan otentik masih belum relevan. Cooper et al. (2005) memberikan peringatan tentang ambiguitas level analisis dalam riset-riset kepemimpinan otentik dan perkembangannya. Fenomena kepemimpinan otentik bersifat multi-level, bisa individu, tim, atau organisasi (Avolio et al., 2004). Avolio dan Gardner (2005) juga menganalisis bahwa kepemimpinan otentik sebagian besar dioperasionalkan dalam berbagai level analisis baik individu, *dyad*, grup ataupun organisasional. Pemilihan level analisis dalam penelitian sangat menentukan validitas penelitian yang pada akhirnya menentukan hasil penelitian itu sendiri. Oleh karena itu, tujuan penelitian yang jelas dapat menjadi salah satu pedoman penentuan level analisis yang tepat sehingga teknik analisis data yang dipilih juga sesuai.

### **Isu Perbedaan antara Teori Kepemimpinan Positif**

Isu perbedaan antara teori-teori kepemimpinan positif baik secara teoritis dan empiris sangat penting karena ketidakjelasan perbedaan antara kepemimpinan otentik dengan teori positif lainnya dapat menimbulkan persepsi bahwa teori ini itu tidak lebih sebagai “*old wine in new bottle*” (Spell, 2001). Banks, McCauley, Gardner, dan Guler (2016) melakukan meta-analisis terhadap konstruk kepemimpinan otentik dan transformasional. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara konstruk kepemimpinan otentik dan transformasional, yang berarti terjadi redundansi/tumpang tindih antar konstruk dalam literatur kepemimpinan.

Masalah redundansi mungkin saja berasal dari definisi sekarang atas komponen-komponen kepemimpinan otentik yang gagal membatasi perbedaannya secara jelas. Contohnya, bagaimana konseptualisasi *relational transparency* berbeda dengan *balance processing* memungkinkan para peneliti menghasilkan item-item baru yang tidak dapat mengoperasionalkan dengan baik perbedaan tersebut. Hingga saat ini item-item ALQ (*Authentic Leader Questionnaire*) dan ALI (*Authentic Leader Inventory*) masih belum dapat menangkap secara penuh perbedaan konstruk sehingga tidak mengejutkan jika dimensi-dimensi yang mewakili saling berkorelasi.



Mempertajam perbedaan konseptual antar komponen kepemimpinan otentik dan membangun ukuran yang mencerminkan perbedaan tersebut akan memfasilitasi pengembangan hipotesis yang berbeda. Hipotesis yang berbeda akan menentukan alat eksplorasi hipotesis yang berbeda pula. Membedakan antara kepemimpinan otentik dengan perspektif kepemimpinan lainnya menjadi penting bagi pembangunan teori dalam mendukung independensi konseptual dan membangun sebuah kasus untuk validasi konstruk. Dengan demikian, penting adanya validitas konvergen dan validitas diskriminan antara konstruk kepemimpinan otentik dengan *charismatic, servant, transformational, ethical, & spiritual leadership*. Oleh karena itu, menentukan apakah kepemimpinan otentik mencerminkan sebuah konstruk tersendiri atau tidak merupakan outcome kunci yang akan menjadikan konstruk kepemimpinan otentik berkontribusi bagi literature kepemimpinan.

### Isu Nomologikal

Setelah masalah pengukuran dikembangkan dan analisis diskriminan dilakukan, fokus riset selanjutnya yaitu memetakan dimensi dan subdimensi pada dengan berbagai variabel yang mungkin berhubungan dengan kepemimpinan otentik. Hal ini penting dilakukan untuk mengklarifikasi variabel dependen yang relevan sehingga para peneliti lain mampu menguji hipotesis dan mengembangkan pengetahuan terkait topik ini. Diskusi terkait kemungkinan konsep kepemimpinan otentik diperlakukan sebagai variabel mediasi atau moderasi mulai banyak dilakukan. Namun yang perlu diingat bahwa menghipotesiskan kepemimpinan otentik perlu memperhatikan dimensi/subdimensi spesifik dan ukuran variabel dependen yang spesifik pula.

Salah satu tujuan dasar membangun hubungan nomologikal adalah untuk meyakinkan semua konstruk yang relevan dapat teridentifikasi dengan baik. Seperti halnya disebutkan pada bagian sebelumnya terkait definisi konstruk, riset kualitatif mungkin dapat memfasilitasi indentifikasi semua dimensi dan variabel yang relevan. Namun, karena penelitian ini masih terus berkembang dan masih menghadapi berbagai masalah, maka kemungkinan belum semua variabel dependen yang relevan telah diidentifikasi.

## KESIMPULAN

Topik terkait kepemimpinan otentik menjadi topik yang terus mendapat perhatian dan minat para peneliti, akademisi maupun praktisi di bidang perilaku organisasi sebagai respon atas meningkatnya praktik manajemen yang tidak sehat di berbagai organisasi. Organisasi memerlukan sosok pemimpin yang sangat menjunjung nilai-nilai moral dan etika dengan tujuan untuk perbaikan para pengikutnya dan diri mereka sendiri.

Namun demikian, ada beberapa masalah konseptual yang dihadapi oleh konsep kepemimpinan otentik. Pertama, masalah definisi konseptual yang masih bersifat multi-dimensional sehingga masih bersifat ambigu. Perbaikan definisi harus mempertimbangkan spesifikasi sifat dasar dimensi (misal., *trait, behavior, attribution, context*). Masalah kedua terkait dengan pengukuran konstruk. Masih belum validnya ukuran konstruk mungkin sangat terkait erat dengan definisi konseptual yang juga masih ambigu. Perspektif yang digunakan juga banyak yang tidak konsisten dengan tujuan penelitian (persepsi diri, bawahan atau rekan sejawat). Isu ketiga berhubungan dengan isu level analisis yang tidak tepat

dalam aplikasi riset (contoh: individu, dyad, grup, atau organisasi). Masalah keempat berhubungan dengan perbedaan konstruk kepemimpinan otentik dengan konstruk kepemimpinan lainnya. Terakhir terkait masalah nomologikal yaitu variabel-variabel yang mungkin berhubungan dengan konstruk kepemimpinan otentik baik sebagai variabel mediasi, moderasi atau variabel dependen.

Mendefinisikan kepemimpinan otentik dengan cara-cara yang telah disarankan akan membantu menghindari ambiguitas konseptual, mengurangi ketumpang-tindihan dan redundansi, dan mempermudah konstruksi pengukuran yang digunakan dalam riset kuantitatif dan penilaian inisiatif training kepemimpinan. Luthans dan Avolio (2003) juga berpendapat bahawa perlu usaha khusus untuk mengembangkan teori kepemimpinan otentik ini dengan mengidentifikasi variabel-variabel konstruk spesifik dan hubungannya sehingga dapat mengarah pada perkembangan pemimpin otentik dan menyarankan proposisi-proposisi yang dapat diuji.

Dengan adanya berbagai masalah konseptual dan metodologis yang masih dialami oleh konsep kepemimpinan otentik, maka para peneliti selanjutnya diharapkan berhati-hati dalam mengambil kesimpulan dari riset-riset yang dihasilkan. Selain itu, para peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan riset yang memberikan kontribusi teoritis sehingga perkembangan teori ini semakin cepat. Kegagalan mempertimbangkan berbagai isu konseptual dan metodologis yang ada dapat menghambat perkembangan fenomena kepemimpinan otentik itu sendiri.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., and W. L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly* 16 (3):315-338.
- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May. 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.
- Banks, G. C., K. D. McCauley, W. L. Gardner, and C. E. Guler. 2016. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly* 27 (4):634-652.
- Bass, B. M., and P. Steidlmeier. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly* 10 (2):181-217.
- Bhindi, N., D. Riley, R. Smith, and J. Hansen. 2008. Authentic leadership in education: A cross-country reality. Paper read at New Zealand Educational Administration and Leadership Society Conference (NZEALS), Auckland.
- Cooper, C. D., T. A. Scandura, and C. A. Schriesheim. 2005. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly* 16 (3):475-493.
- Fiedler, F. E., and M. M. Chemers. 1974. *Leadership and effective management* Glenview, IL: Scott Foresman.
- Gardner, W. L., C. C. Cogliser, K. M. Davis, and M. P. Dickens. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly* 22 (6):1120-1145.

- George, B. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*: John Wiley & Sons.
- House, R. J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly* 16 (3):321-338.
- Ilies, R., F. P. Morgeson, and J. D. Nahrgang. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly* 16 (3):373-394.
- Karmel, B. 1978. Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions. *Academy of Management Review* 3 (3):475-482.
- Katz, R. 1955. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 33 (1):33-42.
- Kernis, M. H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry* 14 (1):1-26.
- Luthans, F., and B. J. Avolio. 2003. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: Berrett-Koehler Publishers.
- May, D. R., A. Y. Chan, T. D. Hodges, and B. J. Avolio. 2003. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics* 32:247–260.
- Mumford, M. D., S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman. 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The leadership quarterly* 11 (1):11-35.
- Northouse, P. 2010. Authentic leadership. *Leadership theory and practice (5th ed., pp. 205-239)*. Los Angeles, CA: Sage.
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and organization theory*: Pitman Boston.
- Shamir, B., and G. Eilam. 2005. “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly* 16 (3):395-417.
- Sparrowe, R. T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly* 16 (3):419-439.
- Spell, C. S. 2001. Management fashions: Where do they come from, and are they old wine in new bottles? *Journal of Management Inquiry* 10 (4):358-373.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology* 25 (1):35-71.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management* 34 (1):89-126.
- Yammarino, F. J., S. D. Dionne, C. A. Schriesheim, and F. Dansereau. 2008. Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The leadership quarterly* 19 (6):693-707.
- Yukl, G. A. 2002. *Leadership in organizations (5th Edition)*: Upper Saddle Creek, N.J.7 Prentice-Hall.