

Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kepengikutan Otentik: Sebuah Kajian Literatur

Triyo Utomo¹, Rezekiyah Rosyidah²

^{1,2}Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Budaya, Universitas Trunojoyo Madura

triyo.utomo@trunojoyo.ac.id¹; rezkiyah.rosyidah@trunojoyo.ac.id²

Abstract

The purpose of this study was to find out the influence of authentic leadership on authentic followership. The research method carried out is through a literature review related to authentic leadership and authentic followership. The results of the literature review identified ten ways in which authentic leadership affects authentic followership. These methods are role modeling, trust and psychological safety, value alignment, empowerment, feedback and development, authentic communication, encouragement of individuality, emphasis on personal growth, ethical leadership, and shared vision and meaning. The results of this study need to be followed up with empirical research related to the influence of authentic leadership on authentic followership.

Keywords: authentic leadership; authentic followership; literature review

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepengikutan otentik. Metode penelitian yang dilakukan adalah melalui kajian literatur terkait kepemimpinan otentik dan kepengikutan otentik. Hasil kajian literatur berhasil mengidentifikasi sepuluh cara terkait bagaimana kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kepengikutan otentik. Cara tersebut yaitu *role modeling, trust and psychological safety, value alignment, empowerment, feedback and development, authentic communication, encouragement of individuality, emphasis on personal growth, ethical leadership, dan shared vision and meaning*. Hasil penelitian ini perlu ditindaklanjuti dengan penelitian empiris terkait pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepengikutan otentik.

Kata kunci: kepemimpinan otentik; kepengikutan otentik; kajian literatur

PENDAHULUAN

Pada ruang lingkup studi kepemimpinan yang terus berkembang, konsep otentisitas telah muncul sebagai elemen mendasar dan menarik dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut (Utomo et al., 2022). Kepemimpinan otentik, ditandai dengan pemimpin yang menampilkan transparansi, kesadaran diri, dan integritas moral, telah mengumpulkan perhatian yang signifikan karena potensinya untuk menginspirasi dan mengubah organisasi (Kosasih et al., 2020; Hannes Leroy et al., 2015). Namun, aspek penting yang sering diabaikan adalah peran pengikut dalam konteks ini. Kepengikutan otentik, didefinisikan sebagai pengikut yang menunjukkan komitmen, kepercayaan, dan keterlibatan aktif, merupakan bagian integral dari interaksi dinamis antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin dan pengikut merupakan peran yang saling tergantung satu sama lain, dan tidak akan pernah terlepas (Budiarto, 2005).

Artikel ini mencoba untuk mengungkap gambaran yang menarik dan kurang dieksplorasi tentang bagaimana kepemimpinan otentik mempengaruhi kepengikutan otentik. Ini mengeksplorasi gagasan tentang para pemimpin yang menunjukkan keotentikan, tidak hanya membentuk budaya organisasi tetapi juga menumbuhkan basis pengikut yang responsif dan berdaya (Utomo et al., 2023). Memahami hubungan ini sangat penting dalam konteks kepemimpinan modern, karena memiliki implikasi mendalam bagi kinerja organisasi, kesejahteraan karyawan, dan pencapaian kesuksesan organisasi secara berkelanjutan (de Zilwa, 2014; Kerns, 2019; Sveiby, 2011; Dana Yagil, 2014).

Dengan didasarkan atas aspek kompleks kepemimpinan otentik dan kepengikutan otentik, makalah ini bertujuan untuk menjelaskan dampak timbal balik yang dimiliki kedua konsep ini satu sama lain. Artikel ini akan menjelaskan konsep kunci yang mendefinisikan kepemimpinan otentik, seperti kesadaran diri, transparansi relasional, penalaran moral, dan pemrosesan informasi yang seimbang. Secara bersamaan, penulis akan mengeksplorasi kualitas dan perilaku yang menjadi ciri pengikut otentik, termasuk kepercayaan, loyalitas, partisipasi aktif, dan umpan balik yang konstruktif.

Pengikut otentik adalah individu yang menunjukkan karakteristik dan perilaku spesifik yang berkontribusi terhadap efektivitas perannya sebagai pengikut dan kemampuannya untuk secara positif mempengaruhi organisasi mereka. Berikut adalah beberapa karakteristik utama pengikut otentik. Pertama, pengikut otentik sangat berkomitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Walumbwa et al., 2008). Pengikut menampilkan rasa dedikasi dan loyalitas yang kuat terhadap misi, visi, dan tujuan organisasi. Kedua, pengikut otentik dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Pengikut otentik dapat diandalkan untuk memenuhi tanggung jawabnya, menepati janji, dan menjaga kepercayaan dari pemimpin dan kolega (Caldwell & Anderson, 2019; Cam Caldwell et al., 2010; Frazier et al., 2015). Ketiga, pengikut secara aktif terlibat dalam pekerjaannya dan menunjukkan antusiasme dan inisiatif tinggi. Pengikut otentik melampaui persyaratan tugas-tugas dasarnya dan mencari peluang untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Dalal, 2007). Keempat, pengikut otentik bersedia memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pemimpin. Pengikut otentik menawarkan saran dan kritik dengan tujuan membantu organisasi meningkatkan dan tumbuh, bukan hanya mengkritik atau merusak (Crippen, 2012; de Zilwa, 2016; Sri Ramalu & Janadari, 2022; D Yagil, 2014). Kelima, pengikut otentik memiliki pemikiran independen dan kemampuan penalaran kritis. Pengikut otentik tidak takut untuk mempertanyakan status *quo* dan menantang keputusan bila perlu, dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik (Collinson et al., 2018; Crawford et al., 2020; Ford & Harding, 2011; H Leroy et al., 2015).

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, artikel ini menjadi penting karena dapat memberikan para pemimpin, manajer, cendekiawan, dan organisasi dengan wawasan

berharga tentang bagaimana menumbuhkan dan memelihara pengikut otentik dalam tim. Melalui artikel ini, penulis bertujuan untuk menjelaskan tentang bagaimana kepemimpinan otentik bisa mempengaruhi kepengikutan otentik berdasarkan hasil kajian berbagai literatur.

METODE

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode telaah literatur. Telaah literatur merupakan metode penelitian yang mengkaji atau meninjau secara kritis pengetahuan, gagasan, atau temuan yang terdapat di dalam sebuah literatur yang berorientasi akademik. Telaah literatur mencoba memberikan kontribusi teoritis dan metodologisnya untuk topik tertentu. Adapun sifat dari penelitian ini adalah analisis deskriptif, yakni penguraian secara teratur data yang telah diperoleh, kemudian diberikan pemahaman dan penjelasan agar dapat dipahami dengan baik oleh pembaca (Bhuiyan et al., 2021; Jangsiriwattana, 2019; Lynch et al., 2020).

Data yang dikumpulkan dan dikaji berupa hasil-hasil penelitian yang meliputi buku, artikel jurnal, dan *proceedings* konferensi yang relevan dengan topik. Data-data tersebut dikompilasi, dianalisis, dan disimpulkan sehingga mendapatkan kesimpulan mengenai pembahasan terkait. Tahap analisis data diawali dengan pengumpulan referensi terkait kepemimpinan otentik yang kemudian dikaji untuk memperoleh informasi lebih lanjut. Hasil kajian yang telah diperoleh dikaitkan dan disesuaikan dengan dampaknya terhadap kepengikutan otentik.

HASIL

Kepemimpinan otentik memiliki pengaruh besar pada pengembangan dan pemberdayaan kepengikutan otentik dalam suatu organisasi. Hasil telaah literatur menunjukkan pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepengikutan otentik terjadi dengan beberapa cara. Cara-cara tersebut yaitu:

1. *Role modeling*
2. *Trust and Psychological Safety*
3. *Value Alignment*
4. *Empowerment*
5. *Feedback and Development*
6. *Authentic Communication*
7. *Encouragement of Individuality*
8. *Emphasis on Personal Growth*
9. *Ethical Leadership*
10. *Shared Vision and Meaning*

PEMBAHASAN

Kepemimpinan otentik memengaruhi kepengikutan otentik melalui beberapa proses. Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa terdapat 10 cara bagaimana kepemimpinan otentik memengaruhi kepengikutan otentik. Berikut akan dibahas secara lebih detail tentang proses-proses tersebut.

Cara pertama pemimpin otentik memengaruhi pengikut otentik adalah melalui *role modeling*. Proses ini terjadi ketika pemimpin otentik berfungsi sebagai panutan bagi pengikut. Pemimpin memberikan contoh perilaku yang terkait dengan otentisitas, seperti transparansi, kesadaran diri, dan pengambilan keputusan etis. Ketika pengikut menyaksikan atribut-atribut ini ada dalam diri pemimpinnya, maka pengikut cenderung meniru pemimpin tersebut, yang berdampak pada pengembangan pengikut otentik (Brewer, 2014; Cismas et al., 2016; Luthans & Avolio, 2003; McKimm & McLean, 2020).

Cara kedua yaitu *trust and psychological safety*. Pemimpin otentik memprioritaskan membangun kepercayaan dan mendorong keamanan psikologis dalam tim kerjanya. Adanya rasa percaya dari pengikut terhadap pemimpinnya, akan membuat munculnya rasa keamanan psikologis. Kondisi ini menciptakan lingkungan tertentu sehingga pengikut merasa nyaman mengekspresikan pikiran, kekhawatiran, dan ide mereka tanpa takut. Kepercayaan dan keamanan psikologis sangat penting untuk munculnya kepengikutan otentik, karena mendorong komunikasi dan keterlibatan pengikut (Greene et al., 2020a, 2020b; Liu et al., 2020; Yi et al., 2017; Zhao et al., 2020).

Cara ketiga kepemimpinan otentik dalam memengaruhi kepengikutan otentik adalah melalui *value alignment* (penyelarasan nilai). Pemimpin melakukan berbagai usaha supaya terjadi penyelarasan nilai antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin otentik menekankan pentingnya menyelaraskan nilai-nilai pribadi dan organisasi. Pemimpin otentik bekerja untuk menciptakan tujuan dan misi bersama dalam tim. Penyelarasan nilai-nilai ini menumbuhkan rasa komitmen dan dedikasi yang kuat di antara pengikut yang mengidentifikasi dan mendukung misi organisasi. Ketika sudah terjadi penyelarasan nilai, maka hubungan kerja antara pemimpin dan pengikut akan terjadi secara efektif dan efisien (Bass & Riggio, 2006; Fontoura & Coelho, 2020; Sedikides et al., 2017; Sidani & Rowe, 2018).

Cara keempat kepemimpinan otentik berpengaruh terhadap kepengikutan otentik adalah dengan *empowerment* (pemberdayaan). Pemimpin otentik memberdayakan pengikut mereka dengan memberinya otonomi dan otoritas pengambilan keputusan. Artinya adalah pengikut diberikan kebebasan secara bertanggung jawab dalam mengambil setiap keputusan. Hal tersebut membuat pengikut merasa dipercaya dan diberdayakan. Kondisi tersebut akan menciptakan situasi dimana pengikut cenderung mengambil tanggung jawab atas perannya, secara aktif terlibat, dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Dengan demikian proses pemberdayaan ini menjadi pendorong utama bagi kepengikutan otentik (Brewer, 2014; Carsten et al., 2018; Koo, 2018; Lee & Nie, 2014; Pradhan et al., 2017; Sosik et al., 2014; Vaičekauskaite, 2017).

Cara kelima kepemimpinan otentik memberikan pengaruh pada kepengikutan otentik adalah dengan *feedback and development*. Pemimpin otentik memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan pengikutnya. Caranya adalah dengan menawarkan bimbingan, dan peluang untuk pertumbuhan diri. Hal ini akan menjadi salah satu sumber evaluasi diri bagi pengikut sehingga bisa dijadikan sebagai sarana untuk pengembangan diri. Pemimpin juga membantu pengikut meningkatkan keterampilan dan kemampuannya, sehingga bisa berkontribusi pada komitmen dan keterlibatan pengikut. Dengan demikian, proses terjadinya kepengikutan otentik akan semakin efektif dan efisien di organisasi (Chapman et al., 2014; Curry et al., 2020; Jordan et al., 2020, 2020; Svante et al., 2018; Vrettos & Gouscos, 2019, 2019).

Cara keenam yang juga bisa dilakukan pemimpin otentik dalam memberikan pengaruh terhadap kepengikutan otentik adalah melalui *authentic communication* (komunikasi otentik). Komunikasi otentik terjadi saat pemimpin otentik berkomunikasi secara terbuka dan jujur kepada pengikut. Transparansi dalam komunikasi ini menjadi “ajakan” bagi pengikut untuk mengekspresikan pemikirannya, berbagi kesedihan, dan berpartisipasi aktif dalam diskusi. Hal ini juga mendorong pengikut untuk memberikan umpan balik kepada pemimpin otentik, sehingga menjadi umpan balik yang memperkuat otentisitas hubungan (Ang & Sieh, 2013; Frederickson et al., 2012; Peck & Hogue, 2018; Rhodes, 2000; Stephens et al., 2012).

Cara ketujuh yang juga bisa dilakukan pemimpin otentik dalam memberikan pengaruh terhadap kepengikutan otentik yaitu melalui *encouragement of individuality*. Pemimpin otentik menghargai kualitas dan kekuatan unik setiap pengikut. Pemimpin mendorong pengikut untuk menjadi diri mereka yang otentik dan menggunakan bakat

yang dimiliki pengikut untuk kepentingan tim dan organisasi. Proses ini secara tidak langsung mengakui adanya keunikan tiap individu pengikutnya, dimana tiap pengikut memiliki keunikan yang berbeda satu sama lain. Pengakuan individualitas ini memperkuat rasa otentisitas pengikut (Awang et al., 2020; Coetzee & Henning, 2019a, 2019b; Davidovitz et al., 2007; Hadian et al., 2022; Kakavelakis & Edwards, 2022; Kong et al., 2019; Nilson, 2003; Widiyanto & Yusman, 2020).

Cara kedelapan yang terjadi ketika kepemimpinan otentik memengaruhi kepengikutan otentik adalah melalui *emphasis on personal growth*. Pemimpin otentik memberikan prioritas pada pertumbuhan pribadi dan kesejahteraan pengikut. Berdasarkan hal tersebut, pemimpin otentik memberikan berbagai upaya dalam rangka mengembangkan diri pengikut secara optimal. Pemimpin otentik menyadari bahwa kepengikutan otentik lebih dari sekadar penyelesaian tugas. Hal ini termasuk pengembangan menyeluruh individu. Pendekatan ini menumbuhkan hubungan dan komitmen yang lebih pada diri pengikut (Finstad et al., 2021; Funk, 2002; Hemingway & Starkey, 2018; Jaideep & Sengupta, 2018; Lasun & Odufowokan, 2012).

Cara kesembilan yang dilakukan pemimpin otentik dalam memengaruhi kepengikutan otentik yaitu dengan *ethical leadership*. Pemimpin otentik mematuhi prinsip-prinsip etika yang kuat dan nilai-nilai moral. Pemimpin otentik memimpin dengan memberi contoh, menunjukkan integritas dalam tindakan dan keputusannya. Perilaku etis ini mendorong pengikut untuk melakukan hal yang sama, memperkuat perilaku etis dalam organisasi. Harapannya, pengikut akan meniru berbagai tindakan positif yang dilakukan oleh pemimpin otentik, termasuk dalam hal bekerja menggunakan prinsip etika dan nilai moral (Aqli et al., 2019; Banks et al., 2020; Dhar, 2016; Heres, 2016, 2016; Kacmar et al., 2013; Sharma et al., 2018).

Cara kesepuluh yang bisa dilakukan pemimpin otentik dalam memengaruhi kepengikutan otentik yaitu melalui *shared vision and meaning*. Pemimpin otentik bekerja dengan pengikutnya untuk menciptakan visi dan makna secara bersama-sama. Hal ini dilakukan untuk berbagi visi dan makna kerja yang positif dengan pengikut. Adapun prosesnya adalah melalui koordinasi dan kerja sama dalam pelaksanaan tugas-tugas. Pendekatan kolaboratif ini memberdayakan pengikut untuk menghubungkan pekerjaannya ke tujuan yang lebih tinggi, membuat kontribusi pengikut lebih bermakna dan memotivasinya (Batten, 1995; Elliott, 1994; Kohles et al., 2012; Schlak, 2015).

SIMPULAN

Hasil telaah literatur yang dilakukan memberikan bukti bahwa kepemimpinan otentik memang memiliki pengaruh terhadap kepengikutan otentik di organisasi. Kepemimpinan otentik memengaruhi kepengikutan otentik melalui beragam cara. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi sepuluh cara yang dilakukan pemimpin otentik dalam memberikan pengaruh terhadap kepengikutan otentik. Cara itu adalah *role modeling, trust and psychological safety, value alignment, empowerment, feedback and development, authentic communication, encouragement of individuality, emphasis on personal growth, ethical leadership*, dan *shared vision and meaning*.

Adapun saran yang bisa disampaikan untuk penelitian selanjutnya yaitu ada beberapa. Pertama, perlu dilakukan tindak lanjut dalam bentuk penelitian empiris tentang pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kepengikutan otentik. Saran kedua adalah terkait konteks organisasi. Sebaiknya penelitian tentang kepemimpinan otentik dan kepengikutan otentik dilakukan dengan menggunakan konteks jenis organisasi tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Ang, D. H. W., & Sieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust

- and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(2), 613–624.
- Aqli, Z., Ujianto, & Syafi'i, A. (2019). Public employees' risk aversion and organizational citizenship behavior: The effects of ethical leadership, work culture and public service motivation. *Public Administration Issues*, 2019(6), 7–22. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2019-0-6-7-22>
- Awang, A. H., Haron, M., Zainuddin Rela, I., & Saad, S. (2020). Formation of civil servants' creativity through transformative leadership. *Journal of Management Development*, 39(4), 499–515. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0142>
- Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2020). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 101471. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Batten, J. (1995). Viewpoints: What's Hot in Management: Quarterly Journal. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 60(1), 46. <https://search.proquest.com/docview/231246058?accountid=31533>
- Bhuiyan, N., Puzia, M., Stecher, C., & Huberty, J. (2021). Associations between rural or urban status, health outcomes and behaviors, and COVID-19 perceptions among meditation app users: Longitudinal survey study. *JMIR MHealth and UHealth*, 9(5). <https://doi.org/10.2196/26037>
- Brewer, A. M. (2014). Leadership, coaching and followership: An important equation. In *Leadership, Coaching and Followership: An Important Equation*. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-7463-6>
- Budiarto, Y. (2005). Followership : Sisi Lain Kepemimpinan Yang terlupakan. *Jurnal Psikologi*, 3(1), 19–23.
- Caldwell, C., & Anderson, V. (2019). Trust, trustworthiness, and stewardship: A transformative approach. In *Trust, Trustworthiness, and Stewardship: A Transformative Approach*. Nova Science Publishers, Inc. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074677767&partnerID=40&md5=d76989424a463ff41192b7a10039d0c1>
- Caldwell, Cam, Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship: JBE. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497–512. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0489-y>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership*, 14(6), 731–756. <https://doi.org/10.1177/1742715017720306>
- Chapman, A. L. N., Johnson, D., & Kilner, K. (2014). Leadership styles used by senior medical leaders: Patterns, influences and implications for leadership development. *Leadership in Health Services*, 27(4), 283–298. <https://search.proquest.com/docview/1635067544?accountid=31533>
- Cismas, S. C., Dona, I., & Andreiasu, G. I. (2016). Responsible Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 111–118. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.096>
- Coetzee, L., & Henning, S. (2019a). A tale of two ships: Follower attributions of leadership with reference to team morale in an air traffic control centre. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2109>
- Coetzee, L., & Henning, S. (2019b). A tale of two ships: Follower attributions of leadership with reference to team morale in an air traffic control centre. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2109>

- Collinson, D., Smolović Jones, O., & Grint, K. (2018). 'No More Heroes': Critical Perspectives on Leadership Romanticism. *Organization Studies*, 39(11), 1625–1647. <https://doi.org/10.1177/0170840617727784>
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>
- Crippen, C. (2012). Enhancing authentic leadership-followership: Strengthening school relationships. *Management in Education*, 26(4), 192–198. <https://doi.org/10.1177/0892020612439084>
- Curry, L. A., Ayedun, A. A., Cherlin, E. J., Allen, N. H., & Linnander, E. L. (2020). Leadership development in complex health systems: a qualitative study. *BMJ Open*, 10(4). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2019-035797>
- Dalal, R. S. (2007). Contextual performance/prosocial behavior/organizational citizenship behavior. *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, 103–106.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as Attachment Figures: Leaders' Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Followers' Performance and Mental Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632–650. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.632>
- de Zilwa, D. (2014). A New Conceptual Framework for Authentic Followership. In L. M. Lapiere & M. K. Carsten (Eds.), *Followership: What is it and why do people follow?* (pp. 47–72). Emerald Group Publishing Limited. https://subzero.lib.uoguelph.ca/login?URL=?url=https://www.proquest.com/docview/2130855164?accountid=11233%0Ahttps://ocul-gue.primo.exlibrisgroup.com/openurl/01OCUL_GUE/01OCUL_GUE:GUELPH?&genre=book&issn=&title=Followership&volume=&issue=&date=2014&atitl
- de Zilwa, D. (2016). The strengths and capacities of Authentic Followership. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 310–324. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2014-0010>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2016.05.011>
- Elliott, C. S. (1994). Leadership and the creation of shared meanings. *Issues in Educational Research*, 4(2), 1–14. <https://search.proquest.com/docview/2393189840?accountid=31533>
- Finstad, G. L., Giorgi, G., Lulli, L. G., Pandolfi, C., Foti, G., León-Perez, J. M., Cantero-Sánchez, F. J., & Mucci, N. (2021). Resilience, coping strategies and posttraumatic growth in the workplace following covid-19: A narrative review on the positive aspects of trauma. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph18189453>
- Fontoura, P., & Coelho, A. (2020). The influence of supply chain leadership and followership on organizational performance: An empirical study on a Portuguese energy supplier. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 333–353. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0012>
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479. <https://doi.org/10.1177/1742715011416894>
- Frazier, M. L., Gooty, J., Little, L. M., & Nelson, D. L. (2015). Employee Attachment: Implications for Supervisor Trustworthiness and Trust. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 373–386. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9367-4>
- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press. www.perseusacademic.com

- Funk, R. C. (2002). Developing leaders through high school junior ROTC: Integrating theory with practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 43–53. <https://search.proquest.com/docview/203143516?accountid=31533>
- Greene, M. T., Gilmartin, H. M., & Saint, S. (2020a). Psychological safety and infection prevention practices: Results from a national survey. *American Journal of Infection Control*, 48(1), 2–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ajic.2019.09.027>
- Greene, M. T., Gilmartin, H. M., & Saint, S. (2020b). Psychological safety and infection prevention practices: Results from a national survey. *American Journal of Infection Control*, 48(1), 2–6. <https://doi.org/10.1016/j.ajic.2019.09.027>
- Hadian, D., Juhana, D., Sukmalana, S., Hardiyana, A., Yusup, M., Sidharta, I., Nurhadian, A. F., & Rinawati, N. (2022). Authentic Leadership on Employee Coping and Its Impact on Psychological Vulnerable: Survey on Public Organization in Bandung, Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(5), 139–153. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0131>
- Hemingway, C. A., & Starkey, K. (2018). A Falling of the Veils: Turning Points and Momentous Turning Points in Leadership and the Creation of CSR: JBE. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 875–890. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3659-3>
- Heres, L. (2016). One style fits all? A study on the role of implicit expectations in ethical leadership. *Gedrag en Organisatie*, 29(2), 139–162. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85003422160&partnerID=40&md5=ad6654ebcfcfd740f4bb89bff32b107>
- Jaideep, & Sengupta, S. S. (2018). Service-Oriented Leadership Style for CSR: A Perceptions-Based View. *IUP Journal of Business Strategy*, 15(2), 7–30. <https://search.proquest.com/docview/2064897704?accountid=31533>
- Jangsiriwattana, T. (2019). THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP: EMPLOYEE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND WORK ENGAGEMENT. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 25(3), 1–10. <https://search.proquest.com/docview/2329226598?accountid=31533>
- Jordan, K., Meek, S., Puschel, A., & Tucker, M. (2020). Story tactics for leaders: Select, sharpen, and shape before sharing. *International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 14(2), 19–26. <https://doi.org/10.18848/2324-7649/cgp/v14i02/19-26>
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Harris, K. J. (2013). Interactive effect of leaders influence tactics and ethical leadership on work effort and helping behavior. *Journal of Social Psychology*, 153(5), 577–597. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.798248>
- Kakavelakis, K., & Edwards, T. J. (2022). The Impact of Structure and Corporate Ideology on Leader–Follower Relations in the Bureaucratic Organization: A Reflection on Moral Mazes. *Journal of Business Ethics*, 181(1), 69–82. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04919-9>
- Kerns, C. D. (2019). Leadership Presence at Work: A Practice – Oriented Framework. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3), 91–109. <https://search.proquest.com/docview/2294375476?accountid=31533>
- Kohles, J. C., Bligh, M. C., & Carsten, M. K. (2012). A follower-centric approach to the vision integration process. *Leadership Quarterly*, 23(3), 476–487. <http://10.0.3.248/j.leaqua.2011.12.002>
- Kong, M., Xu, H., Zhou, A., & Yuan, Y. (2019). Implicit followership theory to employee creativity: The roles of leader-member exchange, self-efficacy and intrinsic motivation. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 81–95.

- <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.18>
- Koo, O. H. (2018). The effect of team-based learning (TBL) on leadership, empowerment, and followership of nursing students. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(12), 2098–2103. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.02175.7>
- Kosasih, K., Wibowo, & Saparuddin. (2020). The influence of ambidextrous organization and authentic followership on innovative performance: The mediating role of change readiness. *Management Science Letters*, 10(7), 1513–1520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.015>
- Lasun, G., & Odufowokan, B. A. (2012). Transformational effects of upgrading Nigerian Colleges of Education to Universities in the globalization era: A perspective of staff psychological well-being. *Advances in Management and Applied Economics*, 2(1), 185–204. <https://search.proquest.com/docview/1021053473?accountid=31533>
- Lee, A. N., & Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 41, 67–79. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2014.03.006>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Leroy, Hannes, Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206312457822>
- Liu, C., Wang, C., & Wang, H. (2020). How do leaders' positive emotions improve followers' person–job fit in China? The effects of organizational identification and psychological safety. *Leadership and Organization Development Journal*, 17. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0388>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & Robert (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241–248). Berrett-Koehler.
- Lynch, D. A., Medalia, A., & Saperstein, A. (2020). The Design, Implementation, and Acceptability of a Telehealth Comprehensive Recovery Service for People With Complex Psychosis Living in NYC During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychiatry*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.581149>
- McKimm, J., & McLean, M. (2020). Rethinking health professions' education leadership: Developing 'eco-ethical' leaders for a more sustainable world and future. *Medical Teacher*, 42(8), 855–860. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1748877>
- Nilson, C. (2003). How to A Guide to Design and Delivery. In *New York*.
- Peck, J. A., & Hogue, M. (2018). Acting with the best of intentions... or not: A typology and model of impression management in leadership. *Leadership Quarterly*, 29(1), 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.001>
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0026>
- Rhodes, R. A. W. (2000). Governance and Public Administration Network Governance View project Westminster View project. In J. Pierre (Ed.), *Debating Governance, Authority, Steering and Democracy* (pp. 54–90). Oxford University Press. <https://www.researchgate.net/publication/246335680>

- Schlak, T. M. (2015). Social capital and leadership in academic libraries: the broader exchange around “Buy In.” *Library Management*, 36(6/7), 394–407. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LM-11-2014-0133>
- Sedikides, C., Slabu, L., Lenton, A., & Thomaes, S. (2017). State authenticity. *Current Directions in Psychological Science*, 26(6), 521–525. <https://doi.org/10.1177/0963721417713296>
- Sharma, A., Khandelwal, U., & Agrawal, R. (2018). Impact of Teachers Ethical Leadership Behaviour: A Students Perspective. *International Journal on Leadership*, 6(1), 36–45. <https://search.proquest.com/docview/2191031645?accountid=31533>
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Sosik, J. J., Chun, J. U., & Zhu, W. (2014). Hang on to Your Ego: The Moderating Role of Leader Narcissism on Relationships Between Leader Charisma and Follower Psychological Empowerment and Moral Identity: JBE. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 65–80. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1651-0>
- Sri Ramalu, S., & Janadari, N. (2022). Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 365–385. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0110>
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2012). High-quality Connections. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 385–399). Oxford University Press. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Svante, A., Evers, N., & Gabriela, G. (2018). Entrepreneurial marketing and born global internationalisation in China. *Qualitative Market Research*, 21(2), 202–231. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/QMR-11-2016-0115>
- Sveiby, K.-E. (2011). Collective leadership with power symmetry: Lessons from aboriginal prehistory. *Leadership*, 7(4), 385–414. <https://doi.org/10.1177/1742715011416892>
- Utomo, T., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2022). Understanding Followership: A Literature Review. *Proceedings of 3 Rd International Conference on Psychological Studies (ICPsyche) 2022*, 252–264. <https://proceeding.internationaljournallabs.com/index.php/picis/index>
- Utomo, T., Masrifah, M., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2023). Budaya Organisasi Positif dan Kepengikutan Otentik Pelaku UMKM Wisata Pesisir Selatan Bangkalan. *Personifikasi: Jurnal Ilmu Psikologi*, 14(1), 32–46. <https://doi.org/10.21107/personifikasi.v14i1.19048>
- Vaičekauskaite, R. (2017). Constructing the preconditions for empowerment of followers. *Logos (Lithuania)*, 92, 198–205. <https://doi.org/10.24101/logos.2017.61>
- Vrettos, K., & Gouscos, D. (2019). Evaluating the presence of Greek tourism-related public sector entities in online social networks. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 6(1), 15–40. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2019010102>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Widianto, M. H., & Yusman, N. I. (2020). The situational leadership style uses information systems towards employee motivation in Bandung, Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 1720–1725.
- Yagil, D. (2014). Trust in the supervisor and authenticity in service roles. *Journal of*

- Service Management*, 25(3), 411–426. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2012-0199>
- Yagil, Dana. (2014). Trust in the supervisor and authenticity in service roles. *Journal of Service Management*, 25(3), 411–426. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2012-0199>
- Yi, H., Hao, P., Yang, B., & Liu, W. (2017). How Leaders' Transparent Behavior Influences Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Safety and Ability to Focus Attention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(3), 335–344. <https://doi.org/10.1177/1548051816670306>
- Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>

